

BEITRAG DER ESF-FÖRDERUNG IN SACHSEN-ANHALT ZUR SENKUNG DER SCHULABBRECHER-QUOTE UND ZUR UNTERSTÜTZUNG DES ÜBERGANGS VON DER SCHULE IN DEN BERUF

EVALUATION DES REGIONALEN ÜBERGANGSMANAGEMENTS (RÜMSA)

ABSCHLUSSBERICHT

25.09.2019



SACHSEN-ANHALT



EUROPÄISCHE UNION

ESF

Europäischer
Sozialfonds

HIER INVESTIERT EUROPA
IN DIE ZUKUNFT UNSERES LANDES.

www.europa.sachsen-anhalt.de

BEITRAG DES ESF ZUR UNTERSTÜTZUNG DES ÜBERGANGS VON DER SCHULE IN DEN BERUF

Autorinnen und Autoren:

Jann Nestlinger
Anna Iris Henkel
Marcus Neureiter

INHALT

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Auf einen Blick | 4 |
| 2. | Einleitung | 6 |
| 3. | Das Programm RÜMSA – Regionales Übergangsmanagement in Sachsen-Anhalt | 7 |
| 3.1 | Ausgangssituation | 7 |
| 3.2 | Eckpunkte der Förderung | 11 |
| 3.3 | Einordnung in den Kontext des Europäischen Sozialfonds | 13 |
| 4. | Ziele und Vorgehen der Evaluation | 15 |
| 4.1 | Analytischer Rahmen und zentrale Fragestellungen der Evaluation | 15 |
| 4.2 | Methodisches Vorgehen | 16 |
| 5. | Ergebnisse der Evaluation | 20 |
| 5.1 | Effekte und Veränderungen | 20 |
| 5.1.1 | Wirkungen auf die Strukturen und Angebote in der Region | 21 |
| 5.1.2 | Wirkungen auf die Jugendlichen | 36 |
| 5.2 | Erfolgsfaktoren in der regionalen Umsetzung des Programms | 42 |
| 5.3 | Kontextuale Einflussfaktoren | 47 |
| 5.4 | Einfluss der Konzeption auf die Wirksamkeit | 50 |
| 5.4.1 | Bedeutung des regionalisierten Ansatzes | 50 |
| 5.4.2 | Einfluss des regionalisierten Ansatzes auf die erfolgreiche Umsetzung | 51 |
| 6. | Schlussfolgerungen und Empfehlungen | 57 |
| 6.1 | Den regionalisierten Ansatz beibehalten und die regionalen Akteure für die Umsetzung weiter befähigen | 58 |
| 6.2 | Potenziale der Begleitstruktur weiterhin für eine erfolgreiche regionale Umsetzung des Programms nutzen | 59 |
| 6.3 | Koordinierung zwischen den regionalen Partnern auch zukünftig gewährleisten, um die erreichten Wirkungen nachhaltig zu sichern | 60 |
| 6.4 | Schnittstellen zum Bereich Schule intensivieren, um Synergien stärker zu nutzen | 60 |
| 6.5 | Gemeinsame Arbeitsprozesse weiterentwickeln – unabhängig von der Realisierung rechtskreisübergreifender IT-Systeme | 61 |
| 6.6 | Einbindung der Zielgruppen stärken und für eine bedarfsgerechte Ausgestaltung der Angebote nutzen | 62 |
| | Quellen | 64 |

1. AUF EINEN BLICK

Wirkungen auf die Strukturen und Angebote in der Region

- RÜMSA führt zu Transparenz über die regionalen Angebots- und Trägerlandschaften. Die Kooperationspartner nehmen im Rahmen der Förderung rechtskreisübergreifend systematische Bestandsaufnahmen vor und schaffen so die Grundlage für eine gezielte Weiterentwicklung der Angebotslandschaft.
- Durch RÜMSA werden Erfahrungen in der rechtskreisübergreifenden gemeinsamen Planung von Angeboten gesammelt. Auf dieser Grundlage können Doppelstrukturen reduziert bzw. vermieden und gemeinsame Förderketten gewährleistet werden. Maßgeblich ist hierfür zunächst die Vertiefung der gemeinsamen konzeptionellen und fallbezogenen Arbeit unter Beteiligung der Mitarbeitenden.
- Im Rahmen von RÜMSA werden die Abläufe für eine rechtskreisübergreifende Begleitung in Form von individueller Fallarbeit verbessert. Die Förderung wird genutzt, um auf strategischer und vor allem auf operativer Ebene die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen für die gemeinsame Fallarbeit zu schaffen. Durch u.a. Hospitationen werden gegenseitig Einblicke in die Möglichkeitsräume und Arbeitsabläufe der Mitarbeitenden der anderen Rechtskreise ermöglicht und die Mitarbeitenden so für Schnittstellenthemen sensibilisiert.
- RÜMSA leistet einen wichtigen Beitrag bei der Ausgestaltung gemeinsamer Beratungsstellen an den Standorten. Die Förderung ermöglicht den Standorten eine systematische Auseinandersetzung mit der Frage, wie bedarfsgerechte gemeinsame Anlaufstellen vor Ort aussehen können. Der Prozess zur Etablierung gemeinsamer Beratungsstellungen stellt sich dabei als ein voraussetzungsvoller, komplexer und nicht stets linearer Prozess dar.

Wirkungen auf die Jugendlichen

- RÜMSA bewirkt eine Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation der Angebote am Übergang Schule-Beruf. Über die Förderung der Koordinierungsstelle stehen die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bereit, um eine standortspezifische Marke unter dem Dach von RÜMSA zu entwickeln und somit die Zielgruppen „jugendgerecht“ und individuell zur Region passend zu adressieren.
- RÜMSA ermöglicht es den Standorten, Lücken in der kommunalen Angebotslandschaft zu schließen und Jugendliche mit passgenauen Projekten zu unterstützen. Teilnehmendenbezogene Projekte werden bereits umgesetzt in den Bereichen „Intensive Begleitung mehrfach benachteiligter Jugendlicher“, Berufsorientierung“ sowie „Begleitung Geflüchteter“. Ein Schwerpunkt wird auf Projekte im Bereich der Berufsorientierung gelegt. Qualitative Eindrücke aus den Standorten zeigen, dass die an den Standorten umgesetzten Maßnahmen erfolgreich sind. RÜMSA wirkt damit nicht ausschließlich strukturell, sondern erzielt auch unmittelbar bei den Jugendlichen Wirkungen und unterstützt diese bei der Integration in Ausbildung und Erwerbsleben.

Erfolgsfaktoren in der Umsetzung des Programms und kontextuale Einflussfaktoren

- Die Evaluation identifiziert zentrale Erfolgsfaktoren der Umsetzung von RÜMSA vor Ort. Zusammenfassend stellen sich diese wie folgt dar:
 - ✓ Kompetente und mit notwendigem Mandat ausgestattete Koordinierungsstelle

- ✓ Commitment der Leitungsebene und der entscheidungsbefugten Gremien
 - ✓ Einbindung der Mitarbeitenden der Rechtskreise
 - ✓ Geeignete Ausgestaltung gemeinsamer Anlaufstellen
 - ✓ Einbindung der Zielgruppe bei der Gestaltung bedarfsgerechter Angebote
 - ✓ Nutzung von interkommunalem Wissenstransfer
- Zudem benennt die Evaluation weitere relevante Kontextfaktoren, die Auswirkungen auf die Umsetzung von RÜMSA haben, jedoch nur bedingt durch die kommunalen Akteure selbst beeinflussbar sind:
- ✓ Zusammenspiel zwischen RÜMSA und anderen Projekten und Maßnahmen
 - ✓ Zusammenarbeit mit dem Bereich Schule

Einfluss der Konzeption auf die Wirksamkeit

- Der regionalisierte Ansatz ist angesichts der heterogenen Ausgangssituationen der Kommunen angemessen und ermöglicht es den Kommunen, passgenaue Modelle zur regionalen Umsetzung zu finden. Die Kombination aus Förderung der Koordinierungsstelle in Handlungssäule I und regionalen Budgets für Projekte in Handlungssäule II erweist sich aus Sicht der Evaluation als zielführend und wird auch von den kommunalen Akteuren positiv bewertet.
- Die Unterstützung durch die Landesnetzwerkstelle sowie die Begleitung durch die RÜMSA-Steuerungsgruppe sind essentiell für die erfolgreiche Umsetzung des Programms. Die Landesnetzwerkstelle gewährleistet Wissenstransfer zwischen den Standorten und trägt durch bedarfsgerechte Begleitung und Kompetenzaufbau zur erfolgreichen regionalen Umsetzung bei. Die RÜMSA-Steuerungsgruppe nimmt im regionalisierten Ansatz eine wichtige Begleitfunktion zur Qualitätssicherung in der regionalen Umsetzung ein. Die Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe befördert zudem eine engere Kooperation der Akteure auf Landesebene.

Zentrale Empfehlungen der Evaluation

- Den regionalisierten Ansatz beibehalten und die regionalen Akteure für die Umsetzung weiter befähigen.
- Potenziale der Landesnetzwerkstelle und der RÜMSA-Steuerungsgruppe weiterhin für eine erfolgreiche regionale Umsetzung des Programms nutzen.
- Koordinierung zwischen den regionalen Partnern auch zukünftig gewährleisten, um die erreichten Wirkungen nachhaltig zu sichern.
- Schnittstellen zum Bereich Schule intensivieren, um Synergien stärker zu nutzen.
- Gemeinsame Arbeitsprozesse weiterentwickeln – unabhängig von der Realisierung rechtskreisübergreifender IT-Systeme.
- Einbindung der Zielgruppen stärken und für eine bedarfsgerechte Ausgestaltung der Angebote nutzen

2. EINLEITUNG

Der vorliegende Abschlussbericht präsentiert die Ergebnisse der Evaluation des Landesprogrammes „RÜMSA“, mit dem in Sachsen-Anhalt kofinanziert durch den ESF seit 2015 Arbeitsbündnisse auf kommunaler Ebene unterstützt werden, um die Übergänge von der Schule über die berufliche Ausbildung in den Beruf kohärent zu gestalten.

Ramboll Management Consulting wurde von der zuständigen EU-Verwaltungsbehörde (EU-VB) EFRE/ESF im Ministerium der Finanzen mit der Evaluation beauftragt, die sich auf den gesamten bisherigen Förderzeitraum bezieht.

Im Vorfeld der Evaluation wurden in einer gemeinsamen Arbeitsphase mit der „Lenkungsgruppe Begleitung und Bewertung“ zentrale Evaluationsfragen, Schwerpunkte und relevante Akteure erarbeitet und identifiziert. Auf dieser Basis wurde festgelegt, dass der Fokus der Evaluation auf Handlungssäule I liegt. Hier sind die größten Entwicklungen zu erwarten, da für die Strukturentwicklung bisher am meisten Zeit und Ressourcen zur Verfügung standen. Die durch die Regionalen Förderbudgets finanzierten Vorhaben der Handlungssäule II stehen dagegen häufig noch am Anfang, der Umsetzungsstand stellt sich als sehr heterogen dar. In vielen Fällen sind deutliche Fördereffekte erst in den kommenden Jahren zu erwarten. Handlungssäule III ist nicht Gegenstand der Evaluation, wird jedoch als Einflussfaktor auf den Erfolg der Förderung in den Handlungssäulen I und II berücksichtigt.

Der vorliegende Abschlussbericht ist wie folgt aufgebaut:

- In **Kapitel 3** wird zunächst der Ansatz des Programms RÜMSA beschrieben. Hierzu erfolgt eine kurze Darstellung der Ausgangslage in Bezug auf die demografische Situation und Lage am Ausbildungsmarkt sowie der Strukturen am Übergang Schule-Beruf. Im Anschluss werden die Eckpunkte der Förderung skizziert und eine Einordnung von RÜMSA in den Kontext des Europäischen Sozialfonds vorgenommen.
- Daran schließt sich in **Kapitel 4** die Beschreibung der Ziele und des Vorgehens der Evaluation an. Eingegangen wird dabei insbesondere auf die methodische Ausrichtung und die damit verbundene Aussagekraft der vorliegenden Befunde.
- In **Kapitel 5** sind die Ergebnisse der Evaluation präsentiert. Der Schwerpunkt liegt auf der Betrachtung der erzielten Effekte und Veränderungen in Kapitel 5.1. Diese werden aufgeschlüsselt nach Wirkungen auf die Strukturen und Wirkungen auf die Zielgruppe der Jugendlichen am Übergang. Daran anschließend werden Erfolgsfaktoren (5.2) sowie Kontextfaktoren (5.3) herausgestellt, die Einfluss auf die Umsetzung von RÜMSA vor Ort nehmen können. In Kapitel 5.4. wird die Konzeption des Programms diskutiert und dabei insbesondere die Angemessenheit des regionalisierten Ansatzes bewertet.
- In **Kapitel 6** werden Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

3. DAS PROGRAMM RÜMSA – REGIONALES ÜBERGANGS-MANAGEMENT IN SACHSEN-ANHALT

3.1 Ausgangssituation

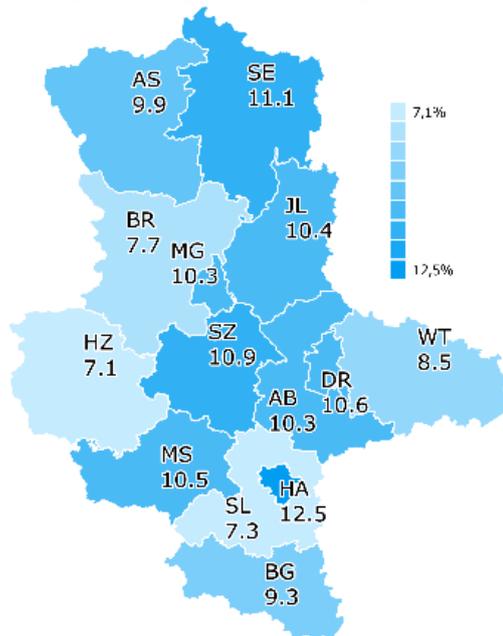
Demografische Situation und Lage am Ausbildungsmarkt

Im bundesweiten Vergleich stellt sich die demografische Situation in Sachsen-Anhalt als besonders herausfordernd dar. Sachsen-Anhalt hat das höchste **Durchschnittsalter** (47,5 Jahre) in Deutschland¹ und wird laut Prognose der Bundesagentur für Arbeit (BA) zwischen 2014 und 2030 einen **Bevölkerungsrückgang** von 12 Prozent zu verzeichnen haben². 24 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sind bereits über 55 Jahre alt³.

Infolge der demografischen **Entwicklung hat sich die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger** in der letzten Dekade deutlich reduziert. Waren es im Schuljahr 2006/07 noch

34.872, sind es im Schuljahr 2015/16 nur noch 17.069 Abgängerinnen und Abgänger⁴. Zwar zeigt sich seit 2013/14 wieder ein leichter Anstieg, jedoch ist demografisch bedingt mittelfristig eine Stagnation bzw. ein erneuter Rückgang zu erwarten. Im Schuljahr 2015/16 verließen 10,2 Prozent der Schülerinnen und Schüler die allgemeinbildende Schule ohne Hauptschulabschluss. Dieser Anteil verringerte sich in den letzten Jahren nicht⁵. Im Vergleich mit den anderen neuen Bundesländern liegt dieser Wert in Sachsen-Anhalt sehr hoch – nur Berlin hat mit 11,2 Prozent im Jahr 2015 einen höheren Wert, in ganz Deutschland liegt er bei 5,9 Prozent⁶. Das EUROPA 2020-Ziel zur Senkung des Anteils der vorzeitigen Schulabgängerinnen und Schulabgänger auf unter 10 Prozent wird damit in Sachsen-Anhalt noch immer verfehlt⁷.

Abbildung 1: Anteil der Schulabgängerinnen und Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss an der gleichaltrigen Bevölkerung 2015/16



Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2018).

Die Situation unterscheidet sich dabei deutlich zwischen den Kreisen. In Halle (Saale) lässt sich der höchste **Anteil der Schulabgängerinnen und Schulabgänger ohne**

¹ Statistisches Bundesamt (2018): Durchschnittsalter in den Bundesländern 2016. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Bevoelkerungsstand.html> [Letzter Zugriff: 29.01.2018].

² Statistisches Bundesamt (2018): Vorausberechneter Bevölkerungsstand: Bundesländer, Stichtag, Varianten der Bevölkerungsvorausberechnung.

³ Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2018): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort im Land Sachsen-Anhalt nach ausgewählten Merkmalen. Verfügbar unter: <https://statistik.sachsen-anhalt.de/themen/gesamtrechnungen/tabelle-gesamtrechnungen/#c206622> [letzter Zugriff 10.09.2019].

⁴ Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2018): Schulabgängerinnen und Schulabgänger nach Abschlussarten seit dem Schuljahr 1991/92. Verfügbar unter: <https://statistik.sachsen-anhalt.de/themen/bildung-sozialeleistungen-gesundheit/bildung/tabellen-bildung/#c188404> [letzter Zugriff 10.09.2019].

⁵ Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2018): Schulabgängerinnen und Schulabgänger nach Abschlussarten seit dem Schuljahr 1991/92. Verfügbar unter: https://www.stala.sachsen-anhalt.de/Internet/Home/Daten_und_Fakten/2/21/211/21111/Schulabgaenger_innen_nach_Abschlussarten.html [letzter Zugriff 29.01.2019].

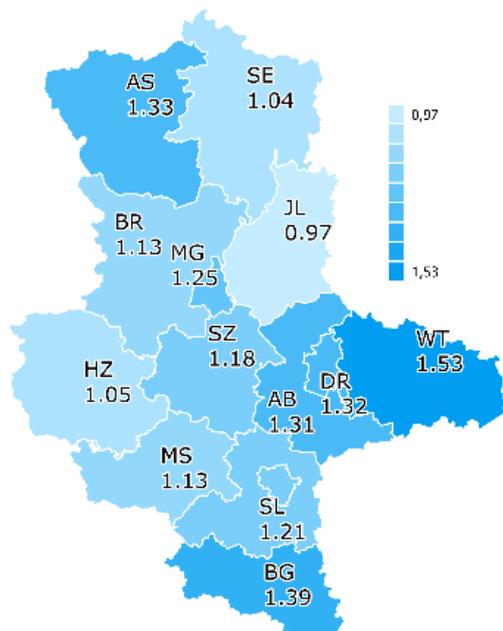
⁶ Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, StrukturKompass (2017): Anteil der Schulabgänger/-innen ohne Hauptschulabschluss an der gleichaltrigen Bevölkerung. Verfügbar unter: <https://strukturkompass.sachsen-anhalt.de/apps/StrukturKompass/indikator/zeitreihe/1> [letzter Zugriff 10.09.2019].

⁷ Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2018): Arbeits- und Ausbildungsstellenmarkt für unter 25-Jährige (Monatszahlen), Oktober 2018, Berichte: Analyse Arbeitsmarkt. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201810/analyse/analyse-arbeits-ausbildungsstellenmarkt-juengere/analyse-arbeits-ausbildungsstellenmarkt-juengere-15-0-201810-pdf.pdf> [letzter Zugriff 29.01.2019].

Hauptschlussabschluss an der gleichaltrigen Bevölkerung beobachten; er liegt dort bei 12,5 Prozent. Insgesamt weisen auch die anderen kreisfreien Städte einen hohen Anteil auf (Dessau-Roßlau, 10,6 Prozent; Magdeburg, 10,3 Prozent). Am geringsten fällt der Anteil in den Landkreisen Harz (7,1 Prozent), Saalekreis (7,3 Prozent) und Börde (7,7 Prozent) aus.⁸ Diese regionalen Unterschiede sind standortbezogen zurückzuführen auf Förderschulen.⁹

Ein anderes Bild ergibt sich bei dem **Anteil der Schulabgängerinnen und Schulabgänger mit Hochschulreife** von der gleichaltrigen Bevölkerung. Die kreisfreien Städte bilden hier die Spitze; mit 55,4 Prozent hat Dessau-Roßlau mit Abstand den höchsten Anteil. Zwischen den Landkreisen herrschen große Unterschiede. Während der Landkreis Stendal einen sehr hohen Anteil von Schulabgängerinnen und Schulabgänger mit Hochschulreife hat (41,3 Prozent), bleiben viele Landkreise weit unter dem landesweiten Durchschnitt von 33,1 Prozent. So verlassen im Saalekreis nur 22,1 Prozent eines Jahrgangs die Schule mit der Hochschulreife¹⁰.

Abbildung 2: Anzahl der Ausbildungsplätze je Bewerberin bzw. Bewerber 2018/19



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2019).

Relativ heterogen, aber für junge Menschen insgesamt positiv, stellt sich auch die **Ausbildungsmarktsituation** in Sachsen-Anhalt dar. Im ganzen Land kommt auf jede Bewerberin bzw. jeden Bewerber mehr als eine freie Ausbildungsstelle (1,2 Ausbildungsstellen pro Bewerberin bzw. Bewerber im Ausbildungsjahr 2018/19). Über fast alle Landkreise und kreisfreien Städte hinweg liegt dieser Wert höher als 1. Das heißt, dass jede Bewerberin bzw. jeder Bewerber theoretisch mit einer Stelle versorgt sein sollte. Eine Ausnahme bildet hier das Jerichower Land, wo dieser Wert bei 0,97 liegt. Dies spiegelt auch die großen Unterschiede dieser Verteilung über das Land hinweg wider. Am höchsten ist dieser Wert in Wittenberg, wo auf jede Bewerberin bzw. jeden Bewerber 1,53 gemeldete Ausbildungsstellen kommen.

Auf der Angebotsseite wiederum ist der **Anteil der Betriebe mit unbesetzten Ausbildungsplätzen** im Ausbildungsjahr 2016/17 gegenüber dem vorangegangenen Jahr deutlich angestiegen (+18 Prozentpunkte) und erreicht einen neuen

Höchstwert: Derzeit kann in Sachsen-Anhalt rund ein Drittel der angebotenen Ausbildungsplätze nicht besetzt werden¹¹. Diese hohen Werte bedeuten zwar aus Sicht der jungen Menschen auf der einen Seite eine Entspannung des Ausbildungsmarktes, da rechnerisch für jede und jeden ein Ausbildungsplatz zur Verfügung steht. Auf der anderen Seite bedeutet dies aber auch, dass die Fachkräftesicherung und -gewinnung für die Unternehmen in Sachsen-Anhalt zunehmend schwieriger wird. Viele Unternehmen können keine geeigneten Bewerberinnen und Bewerber finden und Stellen bleiben unbesetzt.

⁸ Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, StrukturKompass (2017): Anteil der Schulabgänger/-innen ohne Hauptschulabschluss an der gleichaltrigen Bevölkerung. Verfügbar unter: <https://strukturkompass.sachsen-anhalt.de/apps/StrukturKompass/indikator/zeitreihe/1> [letzter Zugriff 10.09.2019].

⁹ Die Schülerinnen und Schüler mit einem festgestellten Förderbedarf im Lernen oder in der geistigen Entwicklung werden zieldifferent unterrichtet. D. h. ihr Bildungsziel ist kein anerkannter schulischer Abschluss, sondern das Ausschöpfen vorhandener Leistungspotentiale unterhalb der curricularen Vorgaben.

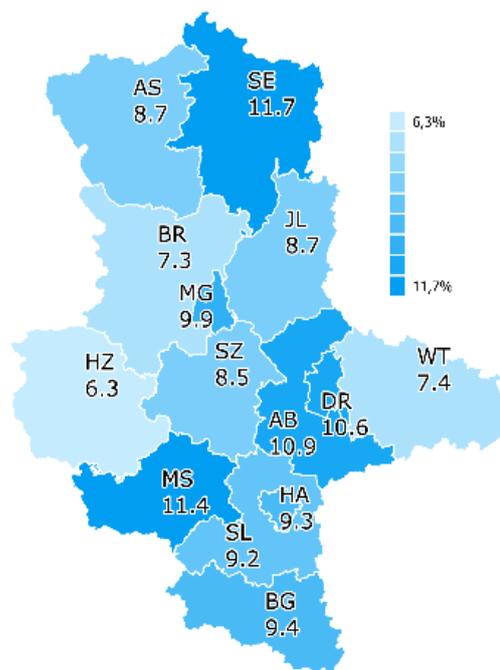
¹⁰ Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, StrukturKompass (2017): Anteil der Absolvent(en)/-innen mit allgemeiner Hochschulreife an der gleichaltrigen Bevölkerung. Verfügbar unter: <https://strukturkompass.sachsen-anhalt.de/apps/StrukturKompass/indikator/zeitreihe/23> [letzter Zugriff 10.09.2019].

¹¹ IAB (2018): IAB-Betriebspanel Sachsen-Anhalt. Ergebnisse der 22. Welle 2017. Verfügbar unter <https://ms.sachsen-anhalt.de/themen/arbeit/dokumentenbibliothek/iab-betriebspanel/> [letzter Zugriff 29.01.2019].

Insgesamt kommen im Land auf eine **unversorgte Bewerberin bzw. einen unversorgten Bewerber** 1,81 unbesetzte Ausbildungsstellen (Ausbildungsjahr 2018/19). Nah am Mittel liegen hier lediglich die Stadt Dessau-Roßlau (1,8 Stellen) sowie der Saalekreis (1,74 Stellen). Ein deutlicher Ausreißer nach oben ist der Landkreis Wittenberg mit 3,05 unbesetzten Stellen je unversorgter Bewerberin bzw. unversorgtem Bewerber. Einen vergleichsweise geringen Wert weist hier Halle (Saale) mit 1,06 Stellen sowie der Landkreis Stendal mit 1,12 Stellen auf¹².

Zusätzlich zur angespannten Lage auf dem Ausbildungsmarkt kommt hinzu, dass Sachsen-Anhalt eine überdurchschnittlich hohe Vertragslösungsquote aufweist. 2018 wurden in Sachsen-Anhalt 34,7 Prozent der begonnenen **Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst**. Damit hat Sachsen-Anhalt im Ländervergleich die höchste Vertragslösungsquote und liegt leicht über dem durchschnittlichen Wert für die ostdeutschen Bundesländer. Im bundesweiten Durchschnitt liegt die vorzeitige Vertragslösungsquote bei 26,5 Prozent. Die Quoten unterscheiden sich deutlich zwischen den Ausbildungsbereichen. Mit 43,5 Prozent ist die Lösungsquote im Handwerk besonders hoch, während sie im öffentlichen Dienst bei nur 6,8 Prozent liegt¹³. Zuletzt sind weiterhin erhebliche geschlechtsspezifische Unterschiede im Berufswahlverhalten zu erkennen¹⁴.

Abbildung 3: Arbeitslosenquote der Unter-25-Jährigen im Jahresdurchschnitt 2018



Quelle: Statistisches Bundesamt (2018).

Die **Jugendarbeitslosigkeit** in Sachsen-Anhalt liegt über dem Durchschnitt der ostdeutschen Bundesländer; landesweit liegt diese bei knapp 10 Prozent, in den ostdeutschen Ländern liegt sie dagegen bei durchschnittlich 7,9 Prozent; nur in Mecklenburg-Vorpommern liegt sie mit 9,7 Prozent etwas höher als in Sachsen-Anhalt¹⁵. Und auch hier sind deutliche Unterschiede innerhalb von Sachsen-Anhalt erkennbar: Die Jugendarbeitslosigkeit bewegt sich zwischen 6,3 Prozent im Landkreis Harz und 11,7 Prozent im Landkreis Stendal¹⁶. Hinzu kommt: **Der Anteil junger Menschen zwischen 18 und 25 Jahren in Sachsen-Anhalt, die weder in der Schule noch in Ausbildung sind**, lag 2017 bei 13,6 Prozent und damit sowohl über dem ostdeutschen Durchschnitt (11,1 Prozent) als auch dem gesamtdeutschen Durchschnitt (10,1 Prozent)¹⁷. Es kann also abgeleitet werden, dass endogene Potenziale zur Fachkräftesicherung nicht voll ausgeschöpft werden.

¹² Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019): Berufsausbildungsstellen und Bewerber für Berufsausbildungsstellen (Monatszählungen), Juni 2019, Arbeitsmarkt in Zahlen – Ausbildungsmarkt. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201906/iiiia5/ausb-ausbildungsstellenmarkt-mit-zkt/ausbildungsstellenmarkt-mit-zkt-d-0-201906-pdf.pdf> [letzter Zugriff 10.09.2019].

¹³ Statistisches Bundesamt (2019): Berufliche Bildung - Fachserie 11 Reihe 3 – 2018. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Berufliche-Bildung/Publikationen/Downloads-Berufliche-Bildung/berufliche-bildung-2110300187004.html> [letzter Zugriff 12.09.2019].

¹⁴ Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2018): Auszubildende nach Ausbildungsbereichen und Geschlecht in Prozent für Sachsen-Anhalt 2016/2017. Auswertung für Ramboll Management Consulting.

¹⁵ Statistisches Bundesamt (2018): GENESIS-Tabelle - Arbeitslose nach ausgewählten Personengruppen sowie Arbeitslosenquoten - Jahresdurchschnitt - regionale Ebenen.

¹⁶ Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019): Arbeitslosenquoten, Deutschland, West/Ost, Länder, Kreise, Regionaldirektionen und Agenturen für Arbeit (Monats-/Jahreszahlen), Dezember 2018, Arbeitsmarkt in Zahlen – Arbeitsmarktstatistik. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201812/iiiia4/monats-jahresquoten/monats-jahresquoten-d-0-201812-xlsx.xlsx> [letzter Zugriff 10.09.2019].

¹⁷ Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2017): Frühe Schulabgänger. Verfügbar unter: http://www.amtliche-sozialberichterstattung.de/C1fruehe_schulabgaenger.html [letzter Zugriff 03.07.2019].

Unterstützungsstrukturen am Übergang Schule-Beruf

Angesichts der skizzierten Herausforderungen gilt es, die strukturellen Voraussetzungen für eine bestmögliche Unterstützung junger Menschen am Übergang von der Schule in den Beruf zu schaffen.

Die Zuständigkeit und Finanzierung für die Berufsorientierung, für die Berufsberatung sowie für Maßnahmen zur Berufsvorbereitung und der Berufsausbildungsförderung werden in Deutschland in verschiedenen Gesetzen bzw. Rechtskreisen geregelt. Weitere Angebote werden aus Landes-, Bundes- und sonstigen Programmen gefördert. Für junge Menschen am Übergang von der Schule in die berufliche Ausbildung resultiert dies in unterschiedlichen Zuständigkeiten – abhängig u. a. von der eigenen Lebenssituation, die der Familie oder der individuellen schulischen Ausgangslage sind verschiedene Rechtskreise und damit unterschiedliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zuständig und es kommen unterschiedliche Unterstützungsangebote bzw. Maßnahmen in Betracht.

Die meisten im Übergangsbereich relevanten Leistungen werden durch die drei Sozialgesetzbücher SGB II, SGB III und SGB VIII geregelt: Das SGB II garantiert durch das Jobcenter die Grundsicherung für Arbeitssuchende. Das SGB III regelt die Arbeitsförderung und Berufsberatung durch die Agentur für Arbeit und das SGB VIII umfasst die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe, die kommunal durch das Jugendamt getragen werden. Trotz dieses vorhandenen gesetzlichen Auftrags zeigt sich, dass die Regelförderung die Bedarfe der Zielgruppen nicht in ausreichender Form abdecken kann. Flankierend kommt der programmbezogenen Förderung deshalb eine wichtige Rolle zu.

Auch zwischen den Kommunen unterscheiden sich die Angebots- und Akteurslandschaften. Dies ist u. a. bedingt durch unterschiedliche Teilnahmen an Förderprogrammen von Land und Bund und/oder durch die unterschiedliche Trägerschaft der Grundsicherung¹⁸. Da die Leistungen auf unterschiedlichen gesetzlichen Ansprüchen und Finanzierungsquellen basieren, wird hierdurch die Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene erschwert. In dieser komplexen Struktur von Zuständigkeiten besteht die Gefahr, dass Unterstützungsleistungen nicht ausreichend kohärent aufeinander abgestimmt sind. Im ungünstigsten Fall werden Jugendliche mehrfach durch verschiedene Institutionen betreut, ohne dass sich diese koordinieren. Auch auf struktureller Ebene führt fehlende Kooperation zu Nachteilen. So können durch unklare Zuständigkeiten Angebotslücken für benachteiligte Jugendliche nicht systematisch erkannt und geschlossen werden.¹⁹

Es bedarf demnach einer besseren strukturellen Vernetzung. Hier setzt das Landesprogramm „Regionales Übergangsmanagement Sachsen-Anhalt“ (RÜMSA) an: Jugendamt, Arbeitsagentur, Jobcenter und andere Akteurinnen und Akteure – insbesondere die allgemeinbildenden Schulen – sollen ihre Angebote stärker koordinieren, aufeinander abstimmen und gemeinsame Beratungskonzepte erarbeiten.

¹⁸ Die Aufgaben der Grundsicherung für Arbeitssuchende werden in Jobcentern wahrgenommen. Für die Jobcenter gibt es zwei unterschiedliche Organisationsmodelle. In der Regel bilden die Träger im Gebiet jedes kommunalen Trägers zur einheitlichen Durchführung der Grundsicherung für Arbeitssuchende eine gemeinsame Einrichtung (gE). Neben den gemeinsamen Einrichtungen (gE) führen in rund einem Viertel der Kommunen zugelassene kommunale Träger (zkT) die Grundsicherung für Arbeitssuchende in alleiniger Verantwortung durch.

¹⁹ Deutscher Verein (2016): Unterstützung am Übergang Schule – Beruf. Empfehlungen des Deutschen Vereins für eine gelingende Zusammenarbeit an den Schnittstellen der Rechtskreise SGB II, SGB III und SGB VIII. Verfügbar unter: <https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2015/dv-31-14-schule-beruf.pdf> [letzter Zugriff 11.09.2019].

3.2 Eckpunkte der Förderung

RÜMSA unterstützt 13 Landkreise und kreisfreie Städte bei der Einführung und Verstetigung regionaler Übergangsmanagementsysteme durch die Förderung rechtskreisübergreifender Vernetzung sowie regional ergänzender Maßnahmen zur Berufsorientierung und Übergangsgestaltung. Damit adressiert RÜMSA zentrale Kernziele des arbeitsmarktpolitischen Gesamtkonzepts für Sachsen-Anhalt:

- Das Übergangsmanagement unter besonderer Berücksichtigung der Berufsorientierung verbessern;
- Die Attraktivität und Qualität der beruflichen Ausbildung erhöhen;
- Verborgene Fachkräftepotenziale bei jungen Menschen mit Leistungsdefiziten erschließen.²⁰

Im Sinne des arbeitsmarktpolitischen Gesamtkonzepts setzt RÜMSA bei der Optimierung von Schnittstellen zwischen Ressorts bzw. Rechtskreisen an. Hierzu sind in der Programmstruktur drei Handlungssäulen angelegt:

- **Handlungssäule I** hat den Aufbau und die Etablierung einer funktionierenden zuständigkeits- und rechtskreisübergreifenden Kooperations- und Unterstützungsstruktur für Jugendliche am Übergang von der Schule in den Beruf zum Ziel.
- **Handlungssäule II** sieht regionale Förderbudgets zur Erprobung und Verstetigung von Modellen und Initiativen zur Berufsorientierung, Übergangsgestaltung und Ausbildungsgestaltung im Rahmen der kommunalen Übergangskonzepte vor. Während also über Handlungssäule I die Bildung von Strukturen unterstützt wird, setzt Handlungssäule II direkter bei den Zielgruppen an und ermöglicht flankierend zur Handlungssäule I die Umsetzung konkreter Projekte für die Zielgruppe der jungen Menschen am Übergang.
- **Handlungssäule III** umfasst die Unterstützung durch die Landesnetzwerkstelle RÜMSA. Sie berät und vernetzt teilnehmende Kommunen und wertet Projektergebnisse aus.

Begleitet wird das Programm durch eine Steuerungsgruppe auf Landesebene. Vertreten sind das Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration, das Ministerium für Bildung, die Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit Sachsen-Anhalt-Thüringen, das Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt, der Landkreistag Sachsen-Anhalt, der Städte- und Gemeindebund Sachsen-Anhalt, sowie die Landesnetzwerkstelle RÜMSA.

Die Steuerungsgruppe nimmt als Begleitgremium gemäß Richtlinie folgende Aufgaben wahr:

- Erarbeitung und Überwachung von Standards zur Sicherung der Qualität des Landesprogramms RÜMSA,
- insbesondere Anforderungen an die Umsetzungskonzepte und Zielvereinbarungen, Themen und Qualitätskriterien für die im Rahmen der Regionalen Förderbudgets förderbaren Projekte,
- Verhandlung der Umsetzungskonzepte und Zielvereinbarungen mit den beantragenden Kommunen;
- Controlling der Umsetzung,
- Fachpolitische Begleitung und konzeptionelle Weiterentwicklung des Landesprogramms,
- Abstimmung und Begleitung der landesweiten Öffentlichkeitsarbeit,
- Verbesserung der Rahmenbedingungen für die regionale Übergangsmanagementgestaltung,
- Auswahlvotum im Ergebnis des Ideenwettbewerbs zur Landesnetzwerkstelle²¹

Folgende Abbildung fasst die wesentlichen Elemente der Programmstruktur zusammen:

²⁰ Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt (2013): Arbeitsmarktpolitisches Gesamtkonzept für Sachsen-Anhalt. Verfügbar unter: <https://ms.sachsen-anhalt.de/themen/arbeit/arbeitsmarktprogramm/> [letzter Zugriff 28.01.2019].

²¹ Quelle: Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen im Rahmen des Landesprogramms Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt

Abbildung 4: Fördergegenstände des Landesprogramms RÜMSA

Quelle: Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen im Rahmen des Landesprogramms Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt, eigene Darstellung.

In der Handlungssäule I wurden idealtypisch ursprünglich drei Modelle unterschieden, um die angestrebte regionale Ausgestaltung einer funktionierenden zuständigkeits- und rechtskreisübergreifenden Kooperations- und Unterstützungsstruktur für Jugendliche am Übergang von der Schule in den Beruf zu charakterisieren:

Modell 1 „Beratung unter einem Dach“:

In einer gemeinsamen physischen Anlaufstelle für junge Menschen arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der drei Rechtskreise des SGB II, SGB III und SGB VIII unter einem Dach zusammen. Dies bietet den Vorteil, dass die jungen Menschen direkt und persönlich an die richtige Ansprechperson weitervermittelt werden können. Eine gemeinsame Fallarbeit im Hintergrund gewährleistet eine bedarfsgerechte Kombination der Unterstützungsangebote.

Modell 2 „Dezentrale Beratungsangebote“:

Die rechtskreisübergreifende Beratung wird durch dezentrale Beratungsangebote (z. B. an Schulen oder in Jugendeinrichtungen) an mehreren Standorten realisiert. Ein abgestimmtes Angebot und ein gemeinsames Fallmanagement der Anlaufstellen sorgen dafür, dass die jungen Menschen in jeder Anlaufstelle die gleichen Informationen und eine bedarfsgerechte Unterstützung erhalten und gleichzeitig eine einfache Erreichbarkeit gewährleistet ist. Beratungen an gewohnten Orten, z. B. der Schule, schaffen zudem ein niedrigschwelliges Angebot für die Zielgruppen.

Modell 3 „Virtuelle Jugendberufsagentur“:

Ein virtuelles Angebot ermöglicht es jungen Menschen online Informationen zu erhalten. Über entsprechende Portale werden zum einen Informationen bereitgestellt. Zum anderen kann mit

den Mitarbeitenden Kontakt aufgenommen werden zur Terminvereinbarung oder onlinebasierter Beratung. Ein solch niedrigschwelliges Angebot eröffnet eine gute Erreichbarkeit für die Zielgruppe. Ebenso existiert durch den virtuellen Ansatz die Hemmschwelle „Behörde“ nicht, da die Jugendlichen direkt von zu Hause aus Kontakt aufnehmen können und in einer jugendgerechten Form angesprochen werden. „Virtuelle Jugendberufsagenturen“ flankieren physische Anlaufstellen, ersetzen jedoch nicht den persönlichen Kontakt.²²

In der regionalen Umsetzung der Handlungssäule I zeigt sich abweichend von dieser idealtypischen Unterscheidung eine Kombination der Modelle. So setzen die Standorte in der Regel auf zentrale oder dezentrale gemeinsame Beratungsangebote, die mit der Komponente einer „virtuellen Jugendberufsagentur“ kombiniert wird (5.1.1).

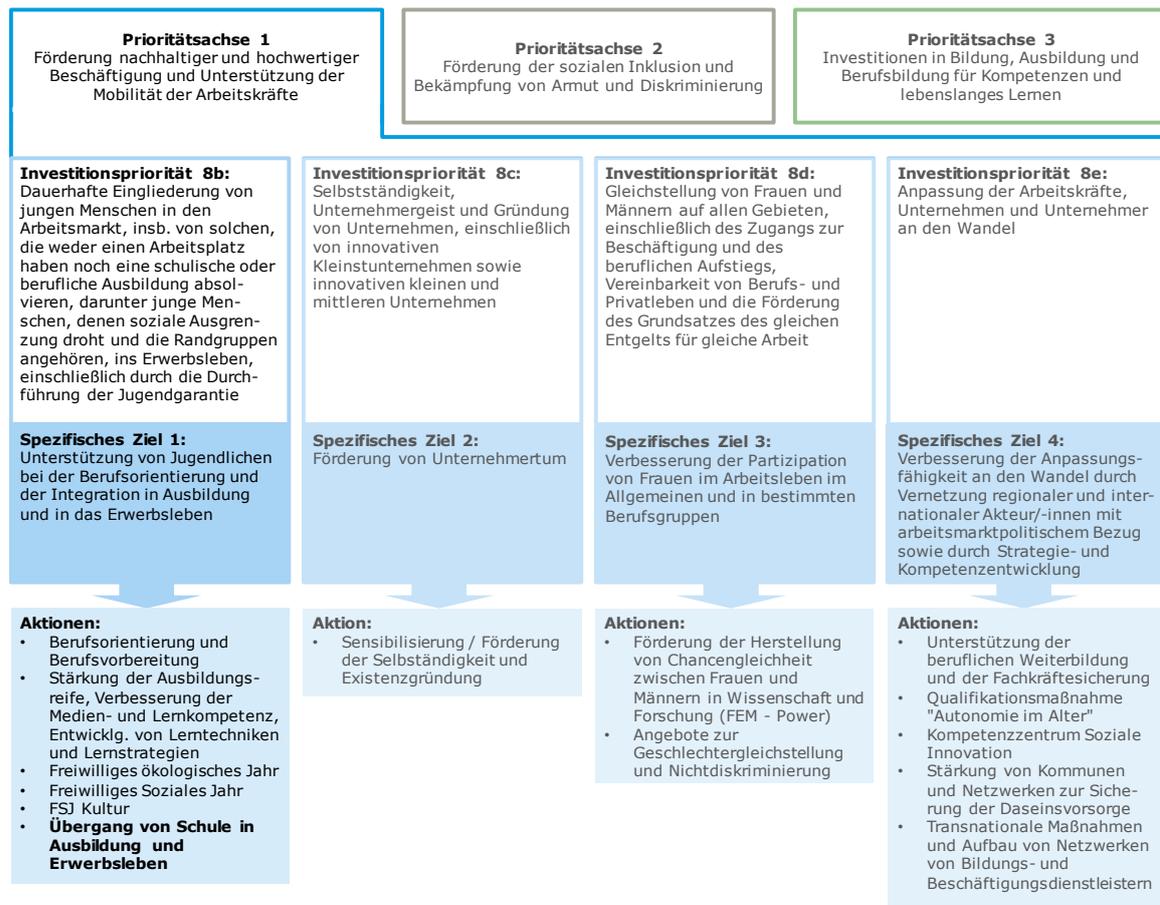
3.3 Einordnung in den Kontext des Europäischen Sozialfonds

Im Operationellen Programm für den ESF Sachsen-Anhalt (OP) nimmt die Unterstützung des Übergangs von der Schule in den Beruf eine zentrale Rolle ein. Es wird im OP herausgestellt, dass die Unterstützung ein wichtiger Beitrag für die Fachkräftesicherung in Sachsen-Anhalt sei.²³ Wie in Abbildung 5 dargestellt, ist das Programm RÜMSA in der Prioritätsachse 1 des Operationellen Programms ESF (*Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte*) in der Investitionspriorität 8b verortet: *Dauerhafte Eingliederung von jungen Menschen in den Arbeitsmarkt, insb. von solchen, die weder einen Arbeitsplatz haben noch eine schulische oder berufliche Ausbildung absolvieren, darunter junge Menschen, denen soziale Ausgrenzung droht und die Randgruppen angehören, ins Erwerbsleben, einschließlich durch die Durchführung der Jugendgarantie*. Mit der Zielsetzung, regionale Übergangsmanagementsysteme zu implementieren und zu verstetigen, ist RÜMSA hierunter dem Spezifischen Ziel 1 – *Unterstützung von Jugendlichen bei der Berufsorientierung und der Integration in Ausbildung und in das Erwerbsleben* – zugeordnet.

²² Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung (2018): RÜMSA. Regionales Übergangsmanagement in Sachsen-Anhalt. Prozesse am Übergang Schule-Beruf gemeinsam gestalten. Verfügbar unter: https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Informationen_Ruemsa/Final_Broschuere_RUEMSA_4.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

²³ Ministerium der Finanzen, EU-Verwaltungsbehörde EFRE/ESF (2016): Bewertungsplan Operationelles Programme EFRE und ESF des Landes Sachsen-Anhalt in der Förderperiode 2014-2020. Verfügbar unter: https://europa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/StK/Europa/ESI-Fonds-Neu_2017/Dokumente/ESF/OP_ESF/16_08_12_Bewertungsplan_EFRE_ESF_2014-2020_neue_Anlage.pdf [letzter Zugriff 28.01.2019].

Abbildung 5: Einordnung von RÜMSA hinsichtlich Prioritätenachse, Investitionspriorität und Spezifischem Ziel des Operationellen Programms des Europäischen Sozialfonds für das Land Sachsen-Anhalt



Quelle: Operationelles Programm für den Europäischen Sozialfonds des Landes Sachsen-Anhalt 2014-2020, Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Als Zielwert für die geplante Fördersumme 2014-2023 werden für die Teilaktion „Unterstützung der Berufsausbildung und des Übergangsmanagements“ rund 70 Millionen Euro an ESF-Mitteln veranschlagt, davon gut 41 Millionen Euro € für die drei Handlungssäulen von RÜMSA.

Für RÜMSA werden im Operationellen Programm für das Spezifische Ziel 1 keine verpflichtenden Output- und Ergebnisindikatoren definiert, da die Aktivitäten von RÜMSA strukturbildender Natur sind und Ergebnisse und Wirkungen daher schwer zu quantifizieren sind. Die Output- und Ergebnisindikatoren für das Spezifische Ziel 1 beziehen sich auf das Landesberufsorientierungsprogramm BRAFO sowie das Programm „Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung“ (ÜLU)²⁴.

²⁴ Operationelles Programm für den Europäischen Sozialfonds des Landes Sachsen-Anhalt 2014 – 2020, Stand 20.11.2014, S. 33, S.37.

4. ZIELE UND VORGEHEN DER EVALUATION

4.1 Analytischer Rahmen und zentrale Fragestellungen der Evaluation

Ziel der Evaluation ist es, Erkenntnisse zur gewählten Implementationsstrategie, zur regionalen Umsetzung und zu den Wirkungsweisen von RÜMSA zu gewinnen, um so Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für eine erfolgreiche Steuerung und Umsetzung herauszuarbeiten sowie Empfehlungen für die Ausgestaltung der weiteren Förderung abzuleiten. In einem primär qualitativen Ansatz wird die Umsetzung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit anhand dreier Fallbeispiele nachgezeichnet. Die vergleichende Einzelfallanalyse dient dazu, übergreifende Erkenntnisse zu generieren.

Gegenstand der Evaluation sind die Handlungssäulen I und II. Handlungssäule III ist nicht Gegenstand der Evaluation, wird jedoch als Einflussfaktor auf die Umsetzung und den Erfolg der Förderung in den Handlungssäulen I und II berücksichtigt. Bei der Evaluation von RÜMSA wird berücksichtigt, dass zum Bewertungszeitpunkt nur eine Momentaufnahme möglich ist. Seine volle Wirkung wird das Regionale Übergangsmanagement plangemäß erst zum Ende der Förderung im Jahr 2022 entfaltet haben.

Abbildung 6: Erkenntnisinteresse und zentrale Fragestellungen der Evaluation



Quelle: Eigene Darstellung.

Grundsätzlich liegt dem methodischen Vorgehen die (evaluationstheoretische) Annahme zugrunde, dass ein **kausaler Zusammenhang** zwischen der Intervention, also dem Förderansatz, der Implementierung, also der Umsetzung vor Ort, kontextualen Rahmenbedingungen und den erreichten Effekten und Veränderungen der Förderung besteht. Der Erfolg einer Förderung und somit die (intendierten und nicht-intendierten) Effekte und Veränderungen hängen maßgeblich von der Intervention, dem gewählten Förderansatz und der damit einhergehenden Implementierungsstrategie, dessen Umsetzung vor Ort (Implementierung) und kontextualen Faktoren ab.

Das Ziel der Evaluation ist es nicht, diese Kausalität(en) im Einzelnen zu belegen oder zu beweisen. Nichtsdestoweniger geht es darum, die **Wechselwirkungen und Zusammenhänge** zwischen dem Förderansatz, der Umsetzung der Förderung, Rahmenbedingungen und Effekten und Veränderungen zu erörtern.²⁵ Um die (intendierten) Effekte und Veränderungen zu erzielen,

²⁵ In diesem Sinne handelt es sich um eine Kontributionsanalyse. Die sog. „contribution analysis“ ermöglicht es den Beitrag („contribution“) einer Intervention zur Zielerreichung („outcome“) zu erörtern ohne auszuklammern, dass andere Faktoren auf die Zielerreichung Einfluss nehmen (können). Es geht somit nicht maßgeblich darum, die Kausalität zu belegen, sondern die Korrelationen plausibel

müssen mehrere Faktoren zusammenkommen. So müssen zum einen die Rahmenbedingungen durch die Intervention auf Programmebene bedarfsgerecht ausgestaltet sein (**Intervention**). Diese bestimmen die Handlungsspielräume bei der regionalen Umsetzung (**Implementierung**). Schließlich bedingen nicht unmittelbar beeinflussbare Kontextfaktoren (**Kontext**), in welchem Maße **Effekte und Veränderungen** erzielt werden können. Die Evaluation beleuchtet, wie Intervention, Implementierung und Kontext zu den wirkungstheoretisch angenommen intendierten Effekten beitragen.

Einen **Fokus** legt die Evaluation auf die Beschreibung und Bewertung der Effekte und Veränderungen. In einem zweiten Schritt geht es darum, die Wechselwirkung zwischen der Intervention, der Implementierung, dem Kontext und den Effekten und Veränderungen zu verstehen und zu erörtern. In einem dritten Schritt ergeben sich weitere relevante Analysefragen zu den einzelnen umsetzungsrelevanten Dimensionen, die vor dem Hintergrund der Ziele der Förderung von besonderem Interesse sind.

4.2 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der oben genannten Fragestellungen wurde ein primär qualitativer Ansatz gewählt. Den Schwerpunkt bildeten drei vertiefende Vor-Ort-Fallstudien. Flankiert wurden diese durch eine Analyse relevanter Programmdokumente und vorliegender Monitoring-Informationen der Landesnetzwerkstelle sowie durch Experteninterviews auf Landesebene. Zur Validierung und Ergänzung der Evaluationsergebnisse wurde ein Auswertungsworkshop mit Vertreterinnen und Vertretern der EU-Verwaltungsbehörde EFRE / ESF und dem zuständigen Fachreferat im Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration durchgeführt.

Abbildung 7: Methodisches Vorgehen



Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgangspunkt bilden die Erfahrungswerte und Einschätzungen der beteiligten Akteure, die wir in den Experteninterviews auf Landesebene, vor Ort in den Fallstudien und von den steuernden Akteuren eingeholt und zusammengeführt haben. Der Schwerpunkt der Analysen liegt auf der standortbezogenen Beschreibung, Analyse und Bewertung der Umsetzung vor Ort und der vergleichenden Einzelfallanalyse, um die Erkenntnisse zu skalieren.

Daten- und Dokumentenanalyse



Mit den Programmdokumenten und dem Programm-Monitoring lagen bereits zu Beginn der Evaluation **Daten zur regionalen Konzeption und zur Entwicklung der Umsetzung** vor. Die landkreisgenauen Informationen wurden Ramboll für die Evaluation vertraulich zur Verfügung gestellt. Diese wurden auch zur inhaltlichen Vorbereitung und Organisation der Fallstudien genutzt.

In Abstimmung mit dem Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration wurden die folgenden **Dokumente** berücksichtigt:

- Allgemeine Programminformationen, Veranstaltungsdokumentationen
- Arbeitsleitfäden, Materialien zur Organisationssteuerung (z. B. zum Regionalbudget), Qualitätskriterien
- Publikationen des MS und der Landesnetzwerkstelle sowie die Protokolle der Steuerungsgruppe
- Zielvereinbarungen und Konzepte aller Kommunen in der aktuellsten Fassung
- Wo bereits vorhanden (etwa die Hälfte der Kommunen): a) Synopse zur Zielerreichung, b) Ableitungskonzept, c) neue Zielvereinbarung als Zwischenbericht zum Projektverlauf

Experteninterviews auf Landesebene



Zur Rekonstruktion der Zielsetzungen und Wirkungsweise des Regionalen Übergangsmagements wurden **leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten auf Landesebene** geführt.

Folgende Institutionen wurden hierbei berücksichtigt, die als Programmverantwortliche, Mitglieder der Steuerungsgruppe und Netzwerkpartner Expertise zur Konzeption und Umsetzung von RÜMSA, also auch zu den Rahmenbedingungen in Sachsen-Anhalt haben.

Tabelle 1: Einbezogene Institutionen in den landesweiten Interviews

| Institution | |
|-------------|---|
| 1 | Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration (programmverantwortliches Referat) |
| 2 | Landesnetzwerkstelle RÜMSA |
| 3 | Ministerium für Bildung |
| 4 | Landkreistag Sachsen-Anhalt |
| 5 | Regionaldirektion der Agentur für Arbeit Sachsen-Anhalt und Thüringen |
| 6 | Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt |
| 7 | Kammerbezirk Halle – IHK Halle / Dessau (Geschäftsführerin Aus- und Weiterbildung) |
| 8 | Handwerkskammer MD (Ausbildungsberaterin) |

Die Interviews wurden protokolliert und die Informationen im weiteren Verlauf, wo inhaltlich relevant, bei der Konzeption der Erhebungsinstrumente sowie zur Einordnung von Ergebnissen genutzt.

Fallstudien an drei Standorten



Im Rahmen von drei Fallstudien wurde das Ziel verfolgt, Strukturen, Umsetzungsprozesse und Wirkungen anhand von **Einzelfallbeispielen** zu veranschaulichen. Zudem wurden die Fallstudien genutzt, um Herausforderungen und Gelingensbedingungen der Umsetzung zu identifizieren. In Abstimmung mit der EU-Verwaltungsbehörde EFRE / ESF wurden drei Standorte für die Fallstudien ausgewählt. Dies erfolgte datengestützt auf Basis der Auswertung der vorliegenden Zielvereinbarungen und Synopsen der Zielerreichung sowie unter Heranziehung geographischer und struktureller Merkmale. Konkret wurden folgende Auswahlkriterien genutzt:

- Die Standorte sollten bereits am Ende der ersten Förderphase stehen bzw. in die zweite Förderphase eingetreten sein. Somit wurde gewährleistet, dass bereits Erfahrungen in der Umsetzung vorlagen und Aussagen zu bisher erzielten Wirkungen möglich waren.
- Die Auswahl sollte Standorte in unterschiedlichen Regionen umfassen. Es wurden zwei Flächenkreise sowie ein städtischer Standort ausgewählt.
- Die Auswahl zielte zudem auf Varianz hinsichtlich struktureller Rahmenbedingungen, um die Umsetzung in unterschiedlichen Kontexten zu beobachten. Hierzu wurde die Arbeitslosenquote U25, der Jugendquotient sowie der Anteil von Schulabgängerinnen und Schulabgängern ohne Schulabschluss bei der Auswahl der Fallstudienstandorte berücksichtigt.

Den Ausgangs- und Bezugspunkt der Erhebungen und Erhebungsinstrumente bildete ein *idealtypisches Modell zur lokalen Umsetzung und Wirksamkeit*. Dieses leitet sich aus dem Stufenmodell eines Kooperationsverbundes zur Etablierung einer Jugendberufsagentur ab.²⁶ Das Modell diente dazu, die verschiedenen Prozessschritte und -phasen der Etablierung, Umsetzung und Optimierung mit den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus der Koordinierungsstelle, den Rechtskreisen SGB II, III und VIII sowie des Bereichs Schule und weiterer Netzwerkpartner der Jugendberufsagenturen (wie z.B. aus dem Bereich Wirtschaft) **aus verschiedenen Blickwinkeln** zu erörtern.

Abbildung 8: Erhebungsinstrument: idealtypisches Umsetzungsmodell



Quelle: Eigene auf Basis des Stufenmodells eines Kooperationsverbundes der Landesnetzwerkstelle²⁷.

²⁶ Kretschmer, Susanne (2018): *Rechtskreisübergreifende Befunde in der Praxis: Empirische Befunde. Präsentation im Rahmen des bundesweiten Fachkongresses „Regionales Übergangsmanagement“*, 20.-21. Juni 2018, Magdeburg. Verfügbar unter: https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Bundeskongress/Dokumentation/Hauptrednerinnen/1800620_Kretschmer_Vortrag_RUEMSA_Kongress.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

²⁷ Kretschmer, Susanne (2018): *Rechtskreisübergreifende Befunde in der Praxis: Empirische Befunde. Präsentation im Rahmen des bundesweiten Fachkongresses „Regionales Übergangsmanagement“*, 20.-21. Juni 2018, Magdeburg. Verfügbar unter: https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Bundeskongress/Dokumentation/Hauptrednerinnen/1800620_Kretschmer_Vortrag_RUEMSA_Kongress.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

In den Gesprächen vor Ort wurde somit erfasst und im Anschluss sowohl **standortbezogen als auch standortübergreifend ausgewertet**, inwiefern und mit welchen Ergebnissen

- Prozesse zur Schaffung institutioneller Grundlagen zur Zusammenarbeit in Form von verbindlichen Vereinbarungen zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit und eines gemeinsamen Arbeitsprogramms etabliert wurden (Vorbereiten & Vereinbarungen treffen).
- grundlegende Prozesse und Strukturen z. B. zur Qualifizierung der Mitarbeitenden, zur Verständigung auf Mindeststandards sowie eines gemeinsamen Besprechungswesens genutzt werden, die Etablierung einer gemeinsamen Anlaufstelle bzw. eines gemeinsamen „Eingangsbereiches“ verfolgt wurde und die Kommunikation mit den Zielgruppen sowie mit weiteren Netzwerkpartnern umgesetzt wird (Einrichten, Einarbeiten & bekannt machen).
- Erfahrungen in der gemeinsamen Planung (Regelmäßige Bestandsaufnahmen und Bedarfsanalysen, abgestimmte Planung von Leistungen und Maßnahmen sowie die Projektauswahl in HS II) sowie gemeinsamen Fallbesprechungen und Qualitätssicherung gesammelt wurden (Umsetzen & Erfahrungen sammeln).
- rechtskreisübergreifende Prozesse wie ein gemeinsames Fallmanagement oder der rechtskonforme Datenaustausch sowie die Annahme der (neu geschaffenen) Strukturen durch die Zielgruppen und weiteren Netzwerkpartner genutzt und optimiert wurden (Optimieren & genutzt werden).
- ein Mehrwert für die Verwaltung und die Zielgruppen erzielt werden konnte (Nutzen & Wirkungen).
- Erfahrungen zu intra- und interkommunalem Wissenstransfer sowie Einschätzungen zur Nachhaltigkeit der Strukturen vorliegen (Transfer & Nachhaltigkeit).

Ergänzend zu den drei Fallstudien wurde ein leitfadengestütztes Interview mit der Koordinatorin eines weiteren Standortes geführt, der als Beispiel guter Praxis in der Umsetzung einer „virtuellen Jugendberufsagentur“ gilt.

Das umfangreiche qualitative Material wurde inhaltsanalytisch entlang des o.g. Modells ausgewertet und in Fallstudienberichten zusammengefasst. Die drei Fallstudienberichte, in denen die Umsetzung, Wirksamkeit und Wirkungsweise zunächst standortbezogen rekonstruiert wurden, dienen als Grundlage für die Gesamtbewertung auf Programmebene. Auf Basis der standortbezogenen und somit fallspezifischen Analysen werden **nachfolgend im Bericht verallgemeinerbare übergreifenden Befunde** abgeleitet.

Skalierung und Validierung der Erkenntnisse



Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden diese in einem **Workshop** mit der EU-Verwaltungsbehörde EFRE / ESF und dem zuständigen Fachreferat im Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration diskutiert. Hierfür wurden die drei Fallbeispiele detailliert aufbereitet und kontextualisiert, um die sich daraus ergebenden übergreifenden Wechselwirkungen und Zusammenhänge abzuleiten.

5. ERGEBNISSE DER EVALUATION

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Evaluation dargestellt. Wie bereits in Kapitel 4 eingeführt, orientiert sich die Ergebnisdarstellung an der zentralen Annahme, dass der gewählte Förderansatz, die Umsetzung vor Ort und kontextuale Faktoren Einfluss auf das Erzielen von (intendierten) Effekten und Veränderungen nehmen.

In diesem Sinne werden in einem ersten Schritt die Effekte und Veränderungen beleuchtet, die sich durch RÜMSA einstellen. Hierbei wird differenziert zwischen Effekten und Veränderungen auf struktureller Ebene der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit und auf Ebene der Zielgruppen.

Im Anschluss wird beleuchtet, welche Erfolgsfaktoren und Hemmnisse sich aus der Betrachtung der Umsetzung vor Ort ergeben, inwiefern kontextuale Faktoren Einfluss nehmen und welchen Einfluss der Förderansatz auf die Effekte und Veränderungen nimmt.

5.1 Effekte und Veränderungen

In diesem Kapitel werden die Effekte und Veränderungen beschrieben und bewertet, die sich durch RÜMSA auf struktureller Ebene und auf Ebene der Zielgruppen einstellen.

Als strukturbildender Ansatz soll RÜMSA über **Handlungssäule I** unmittelbar auf die Strukturen und Prozesse einwirken. Effekte können sich demnach zunächst in einer *vertieften Kooperation der Rechtskreise sowie Verbesserungen in der Angebotslandschaft* manifestieren, die im Rahmen der Handlungssäule I befördert werden sollen. Die Evaluation legt einen Fokus auf die Betrachtung dieser strukturellen Effekte und adressiert konkret folgende Fragen:

- Welchen Beitrag leistet RÜMSA zur Erhöhung der Transparenz der Angebote am Übergang Schule-Ausbildung für die beteiligten Kooperationspartner in Jobcentern, Jugendamt, Arbeitsagenturen und allgemeinbildende Schulen?
- Welchen Beitrag leistet RÜMSA zur gemeinsamen Planung von Angeboten, zur Vermeidung von Doppelstrukturen und zur Gewährleistung von Förderketten?
- Welchen Beitrag leistet RÜMSA für die Abstimmung der Abläufe für eine rechtskreisübergreifende Begleitung in Form von individueller Fallarbeit mit den Jugendlichen?
- Welchen Beitrag leistet RÜMSA zur Einrichtung gemeinsamer „aus einer Hand“-Beratungsstellen zur Verbesserung der Ausbildungsintegration Jugendlicher?

Mittelbar soll die vertiefte Kooperation und Verbesserung der Angebotslandschaft über Handlungssäule I Effekte bei den *Zielgruppen* selbst entfalten, also Effekte und Veränderungen auf individueller Ebene erzielen. RÜMSA wäre also langfristig dann ein Erfolg, wenn sich aufgrund der vertieften Kooperationen Effekte zeigen in Bezug u. a. auf

- die Erhöhung der Transparenz über Angebote am Übergang Schule-Ausbildung für die Zielgruppen im Übergangsgeschehen,
- kürzere Wartezeiten zwischen Schulabschluss und Aufnahme einer Ausbildung,
- einer Verringerung der Ausbildungsabbrüche
- oder einem geringeren Anteil junger Menschen in Maßnahmen außerhalb des ersten Ausbildungsmarktes.

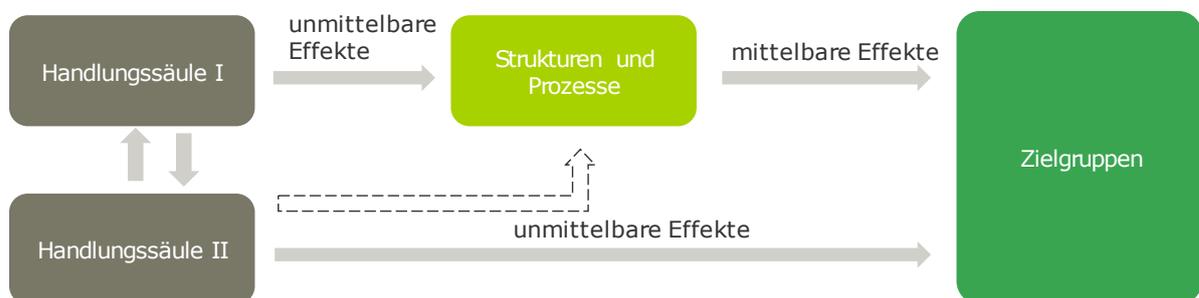
Diese Aspekte lassen sich zu folgenden Fragen für die Evaluation zusammenfassen:

- Welchen Beitrag leistet RÜMSA zur Erhöhung der Transparenz der Angebote am Übergang Schule-Ausbildung für die Zielgruppen?
- Wie trägt RÜMSA zu einer Integration in Ausbildung und das Erwerbsleben bei?

Es ist plausibel anzunehmen, dass sich die benannten mittelbaren Effekte auf Ebene der Zielgruppen erst mit Verzögerung – d.h. nach erfolgreicher Implementierung verbesserter Strukturen durch Handlungssäule I – entfalten. Dies trifft insbesondere auf Wirkungen im Bereich der Integration in Ausbildung und des Erwerbslebens der Zielgruppen zu. Demzufolge können diese mittelbaren Effekte der Handlungssäule I im Rahmen der Evaluation noch nicht systematisch beleuchtet werden.

Anders stellt es sich in Bezug auf **Handlungssäule II** dar: Hier wird eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte gefördert, die teilnehmerbezogen unmittelbar auf Verbesserungen der Integration in Ausbildung und das Erwerbsleben junger Menschen abzielen. Diesbezügliche Effekte sind in Handlungssäule II demnach schneller zu erwarten als in Handlungssäule I und werden in der Evaluation beleuchtet.

Abbildung 9: Schematische Darstellung mittelbarer und unmittelbarer Effekte in RÜMSA



Quelle: eigene Darstellung.

Im Folgenden werden zunächst die Wirkungen von RÜMSA auf die Strukturen und Angebote beleuchtet. Im Anschluss wird auf Wirkungen bei den Jugendlichen eingegangen.

5.1.1 Wirkungen auf die Strukturen und Angebote in der Region

In diesem Kapitel werden die Wirkungen von RÜMSA auf die Strukturen und Angebote in der Region beleuchtet, die sich in Handlungssäule I ergeben. Hierbei wird eingegangen auf die Beiträge von RÜMSA zur Erhöhung der Transparenz der Angebote am Übergang Schule-Ausbildung, zur gemeinsamen Planung von Angeboten, zur Abstimmung von Arbeitsabläufen in der Fallarbeit sowie zur Einrichtung gemeinsamer Beratungsstellen.

Beitrag zur Erhöhung der Transparenz der Angebote am Übergang Schule-Ausbildung für die beteiligten Kooperationspartner

Die Erhöhung der Transparenz über Angebote am Übergang Schule-Ausbildung gilt als wichtiger Teilschritt zur Etablierung von „Aus einer Hand“-Beratungsstellen und kann als Voraussetzung für die weitere Vertiefung der Kooperationsstrukturen gesehen werden. Welchen Beitrag RÜMSA zur Erhöhung der Transparenz der Angebote am Übergang Schule-Beruf leistet, wird im Folgenden erörtert.

Aus der Analyse der Zielvereinbarungen bzw. der Synopsen zur Zielerreichung der geförderten Standorte geht hervor, dass alle Standorte Transparenz über Angebote schaffen und „Bestandsaufnahmen“, „systematische Übersichten“ oder ähnlich benannte Formate erarbeiten wollen, um dieses Ziel zu erreichen.

Aus den Ergebnissen des Monitorings der Landesnetzwerkstelle geht hervor, dass 2018 bereits ein Großteil der Standorte Grundlagen für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit geschaffen hat, indem Maßnahmen für mehr Transparenz zwischen den Kooperationspartnern umgesetzt wurden. So geben alle Standorte an, bereits Ziele und Wirkungserwartungen definiert zu haben

sowie Bekanntheit über die Kontaktdaten der Kooperationspartner hergestellt zu haben. 92 Prozent der Standorte geben zudem an, Klarheit über die Rollen und Beiträge der jeweiligen Akteure geschaffen zu haben. Bereits 61 Prozent aller Standorte haben nach Auskunft im Monitoring Übersichten über die Bedarfslagen und zur Verfügung stehenden Hilfsangebote entwickelt.²⁸

Exemplarische Einblicke, wie die Kooperationspartner vor Ort vorgehen, um diese Übersichten zu erarbeiten, und welcher Mehrwert sich daraus ergibt, liefern die durchgeführten Fallstudien. In den Fallstudien berichten die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an allen Standorten, dass **erste Formen der Bestandsaufnahme im Zuge der Antragsstellung** durchgeführt wurden. Bereits vor Beginn der Umsetzung der Förderung begannen die betrachteten Standorte, sich einen systematischen Überblick über bestehende Angebote, Projekte und Maßnahmen zu verschaffen. Dies wird in den betrachteten Standorten als wesentlicher Schritt gesehen, Transparenz über alle Bundes- und Landesprogramme, Maßnahmen und Angebote der SGB -Bereiche herzustellen. Systematisch dargestellt wurden Ziele, Inhalte und Zielgruppen aller identifizierten Angebote. Eine in mehreren Gesprächen geäußerte Erkenntnis war, dass Lücken bestehen und die Regelanbieter bzw. bestehenden Projekte nicht alle Bedarfslagen abdecken.

„Es wurde überhaupt bewusst, wie viele Angebote es zum Thema „Übergang Schule-Beruf“ gibt, vor allem zur Berufsorientierung“

Akteur aus dem Bereich SGB III

Quelle: Zitat Interview aus einer Fallstudie.

Wie das oben stehende Zitat verdeutlicht, haben die Bemühungen um einen systematischen Überblick in allen drei betrachteten Standorten Erkenntnisprozesse angestoßen und das Bewusstsein über die vielfältige und komplexe Angebots- und Trägerlandschaft am Übergang Schule-Beruf geschärft. Diese Übersicht war die Grundlage dafür, Überschneidungen und Synergien zu beschreiben und damit eine (vorläufige) Identifikation von Förderlücken vornehmen zu können. Dies nutzen die Standorte, um auf dieser Basis erste Schwerpunkte für die Zielvereinbarungen und Ausrichtung (potenzieller) Projekte für die Handlungssäule II zu definieren.

Mit Beginn der Förderung wurden die Übersichten an den besuchten Standorten erweitert. Wie die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner rechtskreisübergreifend vor Ort betonten, stellen diese systematischen Übersichten auch im weiteren Verlauf der Förderung einen großen Mehrwert dar. So haben die erstellten Übersichten nicht nur einen Nutzen für die interne Zusammenarbeit, sondern auch als Grundlage für die Aufbereitung von Informationen für die Zielgruppen und in der Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern. Hierzu gilt es aus Sicht der zentralen Akteure an den Standorten, die rechtskreisübergreifend zusammengetragenen Informationen über Angebote in gut nutzbare Formate zu überführen bzw. zu „institutionalisieren“.

Zum besseren Austausch von Informationen wurde in einem der besuchten **Standorte rechtskreisübergreifend eine digitale Form der Übersicht** etabliert. In einem gemeinsamen Intranet wird hier Informationsaustausch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller drei Rechtskreise betrieben: Das Intranet beinhaltet eine Übersicht bestehender Angebote und Instrumente der drei Rechtskreise am Übergang Schule-Beruf sowie die Kontaktdaten der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller drei Rechtskreise. Nach Aussage der Mitglieder der örtlichen Koordinierungsgruppe stellt dieses Instrument einen erheblichen Mehrwert für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der operativen Ebene dar.

²⁸ Monitoring zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in Sachsen-Anhalt 2018. Erste ausgewählte Ergebnisse Vernetzungsworkshop „Gemeinsame Fallarbeit“ 19.02.2019, Magdeburg. Digitalisiert im Netz: https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Veranstaltungen/190219_Vernetzungsworkshop/190217_Ergebnisse_Monitoring_HS_I_2018.pdf

An einem anderen Standort zeigte sich, **dass die Nutzung solcher systematischen Übersichten auch mit Herausforderungen verbunden ist.** Während eine solche Übersicht vor allem für die Identifikation von Förderlücken relativ schnell und gut nutzbar war und somit häufig für die Konzeption von Projektförderungen über die Handlungssäule II genutzt wurde, scheint eine „Übersetzung“ für die (fallbezogene) Arbeit und die Nutzung des systematisierten Wissens für die gemeinsame Maßnahmeplanung nicht trivial. Denn dabei stellen sich inhaltlich-konzeptionelle Fragen zur Zusammenarbeit wie die Ausgestaltung von Förderketten und die gemeinsame Fallarbeit, die erst noch geschaffen werden müssen. Konkret sollten die Informationen über bestehende Angebote in eine interne Informationsplattform überführt werden. Im Prozess realisierte man, dass mit der entsprechenden Aufbereitung der Angebote viele weitere Fragen der operativen Zusammenarbeit aufkamen, die die Erstellung der Informationsplattform überlagerten. Nicht zuletzt betraf dies die Frage, welche „Marke“ für Übergang und Berufsorientierung am Standort zukünftig stehen soll und ob die einzelnen Kooperationspartner aus SGB II, III und VIII in der Außendarstellung hinter dieser „Marke“ zurücktreten. Der Prozess verlief nach Wahrnehmung der Akteure vor Ort daher recht schleppend und zog sich über eineinhalb Jahre hin.

Des Weiteren stellte sich die Frage, wie das Angebotsspektrum an die Zielgruppe kommuniziert werden kann. Hier zeigt sich, dass eine zielgruppengerechte Aufbereitung und Vermittlung durchaus zeit- und arbeitsintensiv ist und zudem nicht bzw. nur zum Teil in die Kernkompetenzen der beteiligten Rechtskreise fällt (vgl. auch 5.1.2).

Neben diesen Herausforderungen hatte dieser Prozess positive Nebeneffekte: Indem wichtige Diskussionspunkte offengelegt wurden, war der Versuch einer Institutionalisierung der erstellten Übersicht ein „Katalysator“ für den weiteren Gesamtprozess. Dies illustriert beispielhaft den nicht immer linearen (Erkenntnis)Prozess im komplexen strukturbildenden Ansatz von RÜMSA.

In allen drei Fallstudien wird deutlich, dass bei der Erstellung von Übersichten und deren Ergänzungen und stetigen Aktualisierung **der jeweiligen regionalen Koordinierungsstelle eine wichtige Rolle zukommt.** Mehrere der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner betonen, dass ein nachhaltiger Nutzen der Angebotsübersichten für die Vertiefung der Zusammenarbeit nur gegeben sei, wenn diese umfassend und gut gepflegt seien. Dies sei durch die bereitgestellten Ressourcen für die Koordinierungsstelle durch RÜMSA leistbar.



Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die Förderung durch RÜMSA ein wichtiger Beitrag für die Erhöhung der Transparenz der Angebots- und Trägerlandschaft bei den beteiligten Kooperationspartnern gesetzt wird. Bereits im Zuge der Antragsstellung wird mit dem Förderansatz ein Impuls gesetzt, rechtskreisübergreifende Angebotsübersichten zu erstellen. Mithilfe der Koordinierungsstelle lassen sich diese Übersichten weiter systematisieren und bspw. in Form einer internen Datenbank „institutionalisieren“. Dies ist unumstritten eine wichtige Grundlage für die weitere Vertiefung der rechtskreisübergreifenden strategischen und fallbezogenen Zusammenarbeit. Es lässt sich auch konstatieren, dass es sich bei der Schaffung von Transparenz nicht um einen einmaligen Schritt handelt, der mit einer systematischen Übersicht der Angebots- und Trägerlandschaft abgeschlossen ist. Vielmehr wird deutlich, dass sich mit diesem Schritt erst zeigt, welcher Arbeitsprozess vor den beteiligten Kooperationspartnern liegt, wenn es darum geht, Angebote gemeinsam zu planen, Doppelstrukturen zu vermeiden und Förderketten zu gewährleisten. Auch hier nimmt die Koordinierungsstelle eine wichtige Rolle ein. Sie verfügt über die notwendigen Ressourcen, um Übersichten aktuell zu halten und die weiteren Schritte zur Vertiefung der Zusammenarbeit zu moderieren.

Beitrag zur gemeinsamen Planung von Angeboten, zur Vermeidung von Doppelstrukturen und zur Gewährleistung von Förderketten

Im Folgenden wird beleuchtet, wie RÜMSA im Rahmen der regionalen Umsetzung dazu beitragen kann, Doppelstrukturen zu vermeiden und kohärente Förderketten zu gewährleisten. Ein Fokus wird dabei zunächst gelegt auf die Vertiefung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit auf strategischer und operativer Ebene als Voraussetzung für ein abgestimmtes Vorgehen und zur gemeinsamen Planung von Angeboten. In einem zweiten Schritt wird auf den Prozess zur gemeinsamen Planung von Angeboten eingegangen.

Sowohl auf Landesebene als auch auf kommunaler Ebene äußern die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner in den qualitativen Interviews, dass vor RÜMSA der konsequente Anschub für eine gemeinsame Zusammenarbeit und einen Zusammenschluss aller drei Rechtskreise gefehlt hatte. Zwar wurden bereits im Rahmen des „Arbeitsbündnisses Jugend und Beruf“ durch die BA der Aufbau von Jugendberufsagenturen ideell gefördert.²⁹ Erst durch RÜMSA sei jedoch ein wirklicher Impuls für die Zusammenarbeit aller drei Rechtskreise gegeben und dieser entsprechend mit Ressourcen hinterlegt worden.

Für eine Manifestierung der Zusammenarbeit auf Planungsebene und operativer Ebene zur Vermeidung von Doppelstrukturen und Gewährleistung von Förderketten bedarf es **geeigneter Interaktions- und Kommunikationsformate**. Aus dem Monitoring der Landesnetzwerkstelle geht hervor, dass 2018 alle Standorte bereits entsprechende Formate etabliert haben. Dies umfasst regionale Steuerungsgruppen, Arbeits- und Fachgruppen auf unterschiedlichen Ebenen sowie die Zusammenarbeit im Rahmen der Regionalen Arbeitskreise (RAK).³⁰ Einblicke darin, wie sich diese Formate bzw. Gremien vor Ort ausgestalten und wie dabei die Arbeitsebene eingebunden wird, bieten die Fallstudien.

Aus den Fallstudien geht hervor, dass mit Förderbeginn vor Ort jeweils eine „Arbeits- oder Koordinierungsgruppe“³¹ etabliert wurde. Diese Arbeitsgruppe ist auf mittlerer Leitungsebene (Team- bzw. Amtsleitung) angesiedelt und mit Mitgliedern aus Jobcenter, Agentur für Arbeit und Jugendamt sowie teilweise aus Schul- und Sozialamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern besetzt. Aus den Gesprächen mit den Mitgliedern der Arbeitsgruppe an den jeweiligen Standorten geht hervor, dass sich die Arbeitsgruppen als zentrales Gremium zur sukzessiven Umsetzung der RÜMSA-Zielvereinbarungen verstehen. Hierzu stehen die Mitglieder in engem Austausch und tagen an den Standorten in ähnlicher Taktung bedarfsabhängig alle vier bis acht Wochen. Als Erfolgsfaktor für einen effizienten Prozess wird von unterschiedlichen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern benannt, dass die Arbeitsgruppe auf mittlerer Leitungsebene angesiedelt ist. So können zum einen direkt Entscheidungen getroffen werden, ohne alles von den jeweiligen Vorgesetzten genehmigen lassen zu müssen. Zum anderen besteht eine gute personelle Anbindung an die operative Ebene, um diese am Prozess zu beteiligen.

Entscheidungen mit weitreichenderen finanziellen Implikationen werden an den besuchten Standorten jeweils von einer Steuerungsgruppe³² getroffen, die auf Ebene der Hausleitungen (Geschäftsführung Jobcenter und Agentur für Arbeit, Dezernatsleitung und oder Landrat) angesiedelt ist. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe berichten an die Steuerungsgruppe oder nehmen an dieser teil. Die regionalen Steuerungsgruppen finden je nach Standort halbjährlich oder jährlich statt

²⁹ Bundesagentur für Arbeit (2014): Chancen ergreifen im Arbeitsbündnis Jugend und Beruf. Sozialleistungsträger kooperieren – Junge Menschen profitieren. Verfügbar unter: https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok_ba013268.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

³⁰ fbb, isw (2019): Monitoring zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in Sachsen-Anhalt 2018. Erste ausgewählte Ergebnisse. Präsentation im Rahmen des Vernetzungsworkshops „Gemeinsame Fallarbeit“, 19.02.2019, Magdeburg. Verfügbar unter: https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Veranstaltungen/190219_Vernetzungsworkshop/190217_Ergebnisse_Monitoring_HS_I_2018.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

³¹ Bezeichnung des Gremiums variiert zwischen den Standorten

³² Bezeichnung des Gremiums variiert zwischen den Standorten

und sind für die strategische Fortschreibung der Kooperation und die Bewertung bereits erreichter Ergebnisse zuständig.

Die regionalen Koordinierungsstellen koordinieren den Gesamtprozess in den Handlungssäulen unter Einbindung von Netzwerkpartnern. In den regionalen RÜMSA Arbeitsgruppen nehmen sie eine moderierende Rolle ein, stellt Materialien zusammen, übernimmt Recherchen zu bestimmten Problemlagen und bereitet Lösungsvorschläge vor als Grundlage zur Diskussion in der Arbeitsgruppe. Die Ressourcen der Koordinierungsstelle werden an zwei der besuchten Standorte genutzt, um die Einbindung der Mitarbeitenden der drei kooperierenden Rechtskreise zu gestalten bzw. für die Arbeitsgruppe zu steuern.

Die Fallstudien zeigen, dass die Standorte bestrebt sind, die **Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** „bottom-up“ zu gestalten. Mehrere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner betonen, dass „Bottom-Up“-Ansätze zwar aufwändiger seien, jedoch die aktive Teilhabe der Mitarbeitenden ermöglichten. Dies fördere die Akzeptanz und das „Ownership“ für die Veränderungen und führe allgemein zu nachhaltigeren Ergebnissen. An den besuchten Standorten kommen hierbei unterschiedliche Formate zu tragen, wie Mitarbeitenden-Befragungen, gemeinsame (Auftakt-)Veranstaltungen oder rechtskreis- und arbeitsfeldübergreifende Workshops auf Arbeitsebene.

Exemplarisch lässt sich hierzu das Vorgehen an einem der besuchten Standorte skizzieren: Umgesetzt durch die Koordinierungsstelle erfolgte eine Befragung unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller drei Rechtskreise (ca. 30 Personen im Themenfeld junge Menschen am Übergang). Mit dem Fragebogen wurde eine Möglichkeit gegeben, systematisch Hinweise und Anregungen zur Optimierung und Weiterentwicklung der gemeinsamen Zusammenarbeit der Partner aus Jobcenter, Agentur für Arbeit sowie aus dem Landkreis zu geben und Qualifizierungsbedarfe zu formulieren. Aus Sicht der Mitglieder der Koordinierungsgruppe konnte mittels der Befragung das gesetzte Ziel erreicht werden, die Mitarbeitenden für die Jugendberufsagentur zu sensibilisieren und ein Bewusstsein für das gemeinsame Ziel der Bündnispartner zu schaffen. Bei einer der Befragung nachgelagerten, rechtskreisübergreifenden Kick-Off-Veranstaltung zu RÜMSA wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen, die potenziell am Aufbau der zukünftigen JBA beteiligt sein werden. Für ein geteiltes Verständnis der gemeinsamen Ziele wurde eine positive Vision anhand von good-practice-Beispielen skizziert, um den Mehrwert einer JBA an die operative Ebene zu kommunizieren. Zudem wurden die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung präsentiert und als Grundlage für die gemeinsame Arbeit in Workshop-Gruppen genutzt. Hieraus ergaben sich weitere Themen und Handlungsbedarfe und der Austausch zwischen den Rechtskreisen wurde weiter vorangetrieben. Die Koordinierungsstelle entwickelte auf Basis der Ergebnisse der Befragung und Arbeitsgruppen ein Qualifizierungskonzept für die Mitarbeitenden der künftigen JBA. Dies beinhaltet als Formate gemeinsame Schulungen, Hospitationen³³ und Workshops.

Standortübergreifend betonen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, dass die **rechtskreisübergreifende Arbeit auf operativer Ebene** eine wichtige Grundlage für gemeinsam abgestimmte Förderketten sei. Als sehr positiv werden in diesem Kontext Erfahrungen mit Arbeitsgruppen bewertet, die zu konkreten fachlichen oder organisatorischen Fragen rechtskreisübergreifend Positionen ausloten, Schnittstellen identifizieren und gangbare Wege skizzieren können. Damit trage sie maßgeblich zum Erfolg der Arbeit auf kommunaler Ebene bei. So wurde an einem Standort insbesondere betont, dass RÜMSA die Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Jobcenter verbessert hätte, indem gemeinsam Erfahrungen im Bereich §16h SGB II³⁴ gesammelt werden konnten, auf denen künftig aufgebaut werden könne.

³³ siehe auch 5.1.1 Teilkapitel „Beitrag für die Abstimmung von Abläufen für eine rechtskreisübergreifende Begleitung in Form von individueller Fallarbeit mit den Jugendlichen“

³⁴ Bei den § 16 h SGB II angesprochenen jungen Menschen handelt es sich um Jugendliche und junge Erwachsene, die von den Sozialsystemen nicht (mehr) erreicht werden. Es können junge Menschen gefördert werden, die SGB II-Leistungen beziehen oder mit großer Wahrscheinlichkeit beziehen. Sie sollen Unterstützung erhalten, um individuelle Schwierigkeiten zu überwinden und (langfristig) eine „schulische, ausbildungsbezogene und berufliche Qualifikation abzuschließen oder anders ins Arbeitsleben einzumünden“ bzw. „Sozialleistungen zu beantragen oder anzunehmen“.

Box 1: Exkurs § 16 h SGB II

Nach § 16 h SGB II können junge Menschen gefördert werden, die SGB II-Leistungen beziehen oder mit großer Wahrscheinlichkeit beziehen. Sie sollen Unterstützung erhalten, um individuelle Schwierigkeiten zu überwinden und (langfristig) eine „schulische, ausbildungsbezogene und berufliche Qualifikation abzuschließen oder anders ins Arbeitsleben einzumünden“ bzw. „Sozialleistungen zu beantragen oder anzunehmen“. Bei den von § 16 h SGB II angesprochenen jungen Menschen handelt es sich um Jugendliche und junge Erwachsene, die von den Sozialsystemen nicht (mehr) erreicht werden. Die Umsetzung von Angeboten nach § 16 h SGB II ist durch eine Ausschreibung oder im Rahmen einer Projektförderung möglich.

Grundsätzlich sollten Leistungen für die Zielgruppe der schwer zu erreichenden Jugendlichen und jungen Erwachsenen von der Jugendhilfe angeboten werden. So ist der § 16h SGB II auch nachrangig gegenüber vergleichbaren Jugendhilfemaßnahmen.³⁵ Aufgrund der „doppelten Zuständigkeit“ von Jugendhilfe und Jobcenter für diese jungen Menschen ist bei Angeboten nach § 16 h SGB II eine enge Abstimmung zwischen Jobcenter und Jugendamt notwendig. Der Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit empfiehlt im Rahmen einer Projektförderung deshalb eine *gemeinsame* Gestaltung und Finanzierung, um der beiderseitigen Verantwortung für die jungen Erwachsenen gerecht zu werden und zu tragfähigen Projektkooperationen zu gelangen.³⁶

RÜMSA bietet über Handlungssäule II den Raum, die rechtskreisübergreifende Kooperation anhand konkreter Projekte zu vertiefen, indem gemeinsam Projekte geplant und somit Doppelstrukturen vermieden und Förderketten gewährleistet werden. Ein Beispiel ist die Kooperation von Jugendhilfe und Jobcenter bei der Umsetzung von Projekten im Bereich § 16h SGB II. Im Folgenden wird auf den Prozess zur gemeinsamen Planung und Umsetzung von Projekten in Handlungssäule II eingegangen.

Die Handlungssäule II erfordert gemäß der Richtlinie die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit bei der **konkreten Konzipierung und Ausgestaltung von Maßnahmen**. Aus den Fallstudien sowie Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der Steuerungsgruppe auf Landesebene lässt sich ableiten, dass der beteiligungsorientierte Prozess dazu beiträgt, dass in Handlungssäule II bedarfsgerechte Projekte entstehen. Rechtskreisübergreifend äußern sich Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner mehrheitlich positiv zum festgelegten Verfahren des Ideenwettbewerbs. Er trage dazu bei, dass Perspektiven aller Partner bzw. Rechtskreise berücksichtigt werden und auch weitere Akteure – insbesondere freie Bildungsträger bzw. Träger der Kinder- und Jugendhilfe – die Möglichkeit erhalten, ihre Sozialraumexpertise in den Prozess einzubringen.

Das **Konzeptauswahlverfahren** für Projekte in Handlungssäule II findet mehrstufig auf kommunaler Ebene und unter Beteiligung der Steuerungsgruppe auf Programmebene statt. Es soll der kommunalen Ebene einen möglichst großen konzeptionellen Gestaltungsspielraum einräumen und gleichzeitig eine hohe Qualität der Konzepte sicherstellen. Zudem soll gewährleistet werden, dass es zu keinen Überschneidungen mit anderen Förderinstrumenten kommt und relevante Lücken in der kommunalen Angebotslandschaft geschlossen werden. Herausfordernd sei nach Einschätzung eines Mitgliedes der Steuerungsgruppe beim Lückenschluss für die Kommunen, die Weiterentwicklung von bewährten Ansätzen deutlich genug herauszustellen. Dies gilt vor allem für die Kompetenzagenturen, die einen wichtigen Beitrag für ganzheitliche Strukturen und

³⁵ Bundesagentur für Arbeit (2018): Verfahrensregelungen - §16h SGB II Förderung schwer zu erreichender junger Menschen (FseJ). Verfügbar unter: https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/Verfahrensregelungen-P16h-SGB_ba027160.pdf [letzter Zugriff 14.07.2019].

³⁶ Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit (2017): § 16h SGB II im Interesse junger Menschen und nach den Prinzipien der Jugendsozialarbeit umsetzen. Eine Arbeitshilfe für Träger im Arbeitsfeld Jugendsozialarbeit. Online verfügbar unter: https://jugendsozialarbeit.de/media/raw/Arbeitshilfe_Umsetzung_pp_16_h_SGB_II.pdf [letzter Zugriff 14.07.2019].

Prozessketten vor Ort leisten und deshalb vielerorts im Rahmen der Handlungssäule II umgesetzt werden. Die Steuerungsgruppe könne hier beraten, um das Innovationspotenzial stärker herauszuarbeiten.

Das Verfahren zur Bewilligung lässt sich zusammenfassend wie folgt skizzieren:

Box 2: Verfahren zur Bewilligung von Projekten in Handlungssäule II

- 1) Auf kommunaler Ebene stimmen sich die Rechtskreise zur Formulierung des Ideenwettbewerbs ab. Hierzu eruieren sie ihre regionalen Bedarfe und entwickeln im Rahmen der Fördermöglichkeiten der Richtlinie eine Idee zum Lückenschluss.
- 2) Das MS und die Steuerungsgruppe prüfen die Formulierung des Aufrufs zum Ideenwettbewerb. Sofern dieser den Vorgaben der Richtlinie entspricht, kann der kommunale Ideenwettbewerb starten.
- 3) Am Standort wird ein Ideenwettbewerb gestartet und Träger aufgerufen sich zu beteiligen. Im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltung erhalten die Träger Gelegenheit, Fragen zum Ideenwettbewerb zu stellen.
- 4) Nach Eingang der Trägerkonzepte erfolgt eine Vorbewertung der Vorschläge über die regionalen RÜMSA-Koordinierungsstellen entlang einer vorgegebenen Bewertungsmatrix. Diese beinhaltet auch kreisspezifische Bewertungsaspekte.
- 5) Anhand der Matrix wird eine Rangliste angefertigt. Nach Rangliste und Wertigkeit werden dann die Projekte in regionalen Arbeitskreisen (RAK) vorgestellt. Je nach Geschäftsordnung der RAKs erfolgt die Anpassung der Bewertung sowie eine persönliche Präsentation der Konzepte durch die Träger.
- 6) Die Standorte übermitteln das Bewertungsergebnis bzw. die Auswahl des Trägers an das Landesverwaltungsamt
- 7) Das Landesverwaltungsamt prüft die Vergabeabsicht und das Verfahren. Bei Bedarf meldet das Landesverwaltungsamt Änderungsbedarfe oder formuliert Auflagen und kommuniziert diese an den Träger.
- 8) Ggf. passt der Träger das Konzept an.
- 9) Das Landesverwaltungsamt und das MS geben grünes Licht.
- 10) Es erfolgt die formale Antragsstellung des Trägers beim Landesverwaltungsamt.

Quelle: Interviews Mitglieder Steuerungsgruppe.



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass RÜMSA die gemeinsame Planung von Angeboten sowie die Vermeidung von Doppelstrukturen und somit der Gewährleistung der Förderkette bewirkt. Maßgeblich ist hierfür zunächst die Vertiefung der gemeinsamen konzeptionellen und fallbezogenen Arbeit unter Beteiligung der Mitarbeitenden. Im Rahmen diverser Formate werden die Mitarbeitenden informiert, sensibilisiert über das Vorgehen der jeweiligen Rechtskreise und erhalten die Möglichkeit Prozesse gemeinsam auszugestalten.

Hierzu gehört auch maßgeblich die gemeinsame Konzeption und Umsetzung von Projekten in Handlungssäule II. Die Handlungssäule II ermöglicht unmittelbar die gemeinsame Planung von Angeboten. Ein Beispiel sind gemeinsam geplante Projekte nach § 16 h SGB II unter Einbindung der Jugendhilfe.

Der mehrschrittige und partizipative Prozess im Konzeptauswahlverfahren bewirkt, dass Doppelstrukturen vermieden und Angebote so ausgestaltet werden, dass sie zur Kohärenz der Förderketten beitragen.

Beitrag zur Abstimmung von Abläufen für eine rechtskreisübergreifende Begleitung in Form von individueller Fallarbeit mit den Jugendlichen

Das Monitoring der Landesnetzwerkstelle zeigt, dass im Rahmen von RÜMSA Prozesse zur gemeinsamen Fallbearbeitung in der Entwicklung sind und teilweise bereits erprobt werden. 2018 sind an acht Standorten Geschäftsprozesse für Fallsteuerung und Fallübergaben bereits etabliert. Sieben Standorte gaben an, bereits Erfahrungen mit gemeinsamen Fallbesprechungen zu haben. In weiteren vier sind diese in Erarbeitung. Im Vergleich zum Vorjahr sind demnach deutliche Fortschritte erzielt worden im Bereich gemeinsamer Fallbearbeitung.

Wie diese Prozesse zur Etablierung einer gemeinsamen Fallarbeit vor Ort ausgestaltet werden, zeigen exemplarisch die Fallstudien. Ein erster wichtiger Schritt hierbei stellt das **gegenseitige persönliche Kennenlernen und fachlicher Austausch** dar. An zwei der Fallstudien-Standorte werden **Hospitationen** der Mitarbeitenden auf operativer Ebene als wichtiges und wirkungsvolles Instrument geschildert, um ein besseres Verständnis der Arbeitsabläufe in den benachbarten Rechtskreisen zu erhalten. Diese sollen zur Erhöhung der Transparenz beitragen und den Grundstein für die weitere Harmonisierung von Abläufen legen.

Als besonders gewinnbringend wird vor Ort sowohl von Seiten des Jugendamts als auch von Agentur und Jobcenter das Kennenlernen der Arbeitsfelder der Jugendamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter durch die Berufsberaterinnen und -berater und Fallmanagerinnen und -manager bewertet. Zugrunde liegt hier die Einschätzung, dass die Instrumentarien des SGB VIII insbesondere bei den Fallmanagerinnen und -managern der Jobcenter noch wenig bekannt seien.

„Die Hospitation kam sehr gut an bei den Fallmanagern. Die Arbeit der Berufsberater in der Agentur kennt man eher. Aber gerade im Bereich Jugendamt gab es viel zu entdecken. Z. B. im Bereich der Familienhilfe war es sehr interessant zu sehen, was für Möglichkeiten es gibt. Das SGB VIII ist deutlich weiter weg als SGB III. Da gibt es nicht ganz so viel Neues. Hier bestand eher der Mehrwert des persönlichen Kennenlernens. Die Schwelle ist jetzt sehr viel niedriger, sich anzusprechen.“

Akteur aus dem Bereich SGB II

Quelle: Zitat Interview aus einer Fallstudie.

Eine große Erwartung an die Hospitationen war demnach die Sensibilisierung der Fallmanagerinnen und -manager sowie der Berufsberaterinnen und -berater, um Problemlagen mit Anknüpfungspunkten zum SGB VIII besser erkennen und auf dieser Grundlage das Jugendamt besser einbinden zu können. Ein gängiges Beispiel sei die Einbindung des Jugendamts im Kontext der Arbeitsmarktintegration einer jungen alleinerziehenden Mutter, um eine ganzheitliche Perspektive unter Berücksichtigung des familialen Settings einnehmen zu können. Ein anderes Beispiel sei die Hinzuziehung des Jugendamts im Fall eines vom Jobcenter betreuten Volljährigen, der aus der Bedarfsgemeinschaft mit seinen Eltern ausziehen möchte. Die Erwartungen haben sich aus Sicht der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus Jobcentern und Agenturen für ihre Arbeit erfüllt. Aus Sicht des Jobcenters seien die Hospitationen sehr gut angekommen bei den Mitarbeitenden. Während Mitarbeitende von Jobcenter und Agentur ihre Abläufe gegenseitig bereits gut kennen würden, gebe es im Jugendamt „viel zu entdecken“. Das persönliche Kennenlernen am Arbeitsplatz hätte laut eines Gesprächspartners dazu geführt, die Schwelle zur persönlichen Ansprache zu senken. Auch aus Sicht eines Mitarbeiters der Agentur für Arbeit waren die Hospitationen ein Gewinn. Mittlerweile seien die Beraterinnen und Berater gut sensibilisiert für die Bereiche des SGB VIII und würden bei entsprechender Indikation (z. B. Suchtproblematik) die passenden Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Jugendamt konsultieren.

„Mittlerweile sind die Berater gut sensibilisiert. Ich denke schon, dass wenn zum Beispiel Drogensucht als Thema gegenwärtig wird, im Beratungsgespräch die Lampe angeht beim Berufsberater: ‚OK, das wäre jetzt ein Thema fürs SGB VIII‘. Meine Mitarbeiter kennen die Gesichter und man greift dann zum Telefon und fragt ‚was wollen wir da machen?‘“ **Akteur aus dem Bereich SGB III**

Quelle: Zitat Interview aus einer Fallstudie.

Im Rahmen der Fallstudien wird aber auch deutlich, dass die Realisierung von Hospitationen sehr ressourcenintensiv ist. Am einem der Standorte konnten diese personell bedingt nur in geringem Maße als ursprünglich angedacht stattfinden. Hospitationen erfolgten hier nur einseitig durch Mitarbeitende in Jobcenter und Agentur im Jugendamt und nicht wechselseitig.

Die bisher durchgeführten Hospitationen werden von den Vertreterinnen und Vertretern der Rechtskreise insgesamt als Erfolg gewertet. Dadurch habe sich das gegenseitige Wissen über Aufgaben und Abläufe bereits verbessert. Gleichwohl äußern die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, dass noch Bedarf nach weiterem Austausch zu den Aufgaben der Kooperationspartner bleibe.

Dieser weitergehende Bedarf wurde an einem Standort adressiert durch **Workshops mit allen Netzwerkpartnern zur gemeinsamen Fallarbeit**. Begleitet durch eine externe Dozentin kamen jeweils die Mitarbeitenden aus SGB II, III, VIII sowie der Kompetenzagentur, Schulsozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter und Berufseinstiegsbegleiterinnen und -begleiter zusammen. Inhalt war ein Input sowie Austausch zur gemeinsamen Fallarbeit im Netzwerk. Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aller Rechtskreise äußern sich sehr positiv über dieses Format. Es biete sowohl Raum für die fachliche Vertiefung, als auch zur Stärkung der persönlichen Kontakte unter den Mitarbeitenden.

Ist die persönliche und fachliche Basis auf operativer Ebene gelegt, können **Geschäftsprozesse für die Fallsteuerung und Fallübergaben** definiert werden, um das gewonnene Verständnis für die Angebote und Arbeitsabläufe der anderen Rechtskreise stärker zu institutionalisieren und in gemeinsame Prozesse zu gießen. An allen drei besuchten Standorten wurden hierzu entsprechende **Fachgruppen** eingerichtet. Einer der besuchten Standorte nutzte als Ausgangspunkt zur Definition von Geschäftsprozessen ein Format, in dem gemeinsam abgeschlossene Fälle reflektiert wurden. Das jeweilige Vorgehen der involvierten Stellen und Schnittstellen an den Rechtskreisen wurde kritisch reflektiert und gemeinsame Lernpunkte identifiziert. Es fanden bereits erste gemeinsame Fallbesprechungen statt. Jedoch gebe es nach Auskunft der Koordinatorin aktuell hierfür noch kein festes Format oder klare Kriterien, wann eine gemeinsame Fallbesprechung angezeigt sei. Nun gehe es um den Schritt, „*es von der informellen Ebene auf strukturierte Prozesse zu heben*“. Anspruch der Kooperationspartner sei es, „*bedarfswise und anlassbezogen und fortlaufend*“ gemeinsame Fallbesprechungen durchzuführen.

Eine wichtige Rolle für die Etablierung gemeinsamer Fallarbeit messen die besuchten Standorte internen **Kommunikations- bzw. Dokumentationsplattformen** bei. So besteht der Wunsch nach einer stärkeren rechtskreisübergreifenden Integration der Systeme, um Fälle gemeinsam zu diskutieren und den Informationsaustausch und die Arbeitsplanung effizienter zu gestalten. Nach rechtskreisübergreifender Einschätzung an zwei Standorten sind gemeinsame Fallberatungen inklusive Dokumentation erst dann vollumfänglich möglich, wenn die technischen Voraussetzungen einer gemeinsamen genutzten Datenplattform gegeben sind. In den Fallstudien betonen insbesondere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus den Agenturen für Arbeit und Jobcentern die Vorteile solcher Plattformen für die bessere Zusammenarbeit auf operativer Ebene. Bisher haben die Rechtskreise getrennte Softwarelösungen ohne Schnittstellen. Somit könne es

nach Aussage einzelner Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner theoretisch vorkommen, dass Jugendliche doppelt betreut werden, ohne dies zu wissen – bisher sind jedoch keine solchen Fälle bekannt.

Um wirklich bedarfsgerechte Lösungen für eine solche gemeinsame Kommunikationsplattform zu finden, sei es notwendig, die operativ tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Ausgestaltung entsprechender Systeme einzubinden. So wurde an einem Standort folgender Katalog entwickelt und in die Zielvereinbarung aufgenommen, der beispielhaft gewünschte Funktionalitäten einer gemeinsamen Software skizziert:

- eine übergreifende Übersicht der Leistungsangebote,
- eine detaillierte Maßnahmenübersicht,
- ein Tool für anonymisierte Fallbesprechungen sowie die Übermittlung personenbezogener Daten bei vorliegender Einwilligung,
- ein Kalender zur gemeinsamen Terminfindung,
- ein Forum bzw. eine Pinnwand,
- Links, Literatur und Übersicht der Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner.

Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus Agentur für Arbeit und Jobcenter erachten insbesondere ein gemeinsames Kalendersystem als wichtige Grundlage für eine effiziente Form der Terminvereinbarung für die gemeinsame Beratung.

Der Prozess zur Einigung auf eine entsprechende rechtskreisübergreifende Softwarelösung gestaltete sich nach Auskunft der besuchten Standorte bisher als schwierig. Die Suche nach organisatorischen und technischen Lösungen band nach Ansicht der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner viele Ressourcen. Datenschutzaspekte und fehlende Schnittstellen der bestehenden Systeme (Verbis, PROSOZ) wurden hier als größte Hürden benannt. Um trotz unterschiedlicher Verwaltungssoftware der Rechtskreise eine solche Plattform zu realisieren, kristallisierte sich bisher als pragmatischste Lösung ein ergänzendes System als Dokumentationsmöglichkeit „on top“ heraus („Görlitzer Modell“). Hierzu fanden koordinierend durch die Landesnetzwerkstelle Überlegungen auf Landesebene statt. Profitieren könnte der rechtskreisübergreifende Einigungsprozess nun von der Entwicklung des Kerndatensystems für Jugendliche der Bundesagentur für Arbeit, welches im Zuge des bundesweiten Rollouts in Sachsen-Anhalt implementiert werden soll. Nach Einschätzung des Referats „Fachkräfte, Berufliche Bildung“ des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Integration berücksichtige das Kerndatensystem die Steuerungsinteressen des Landes und der Kommunen und habe das Potenzial, die trägerübergreifende Fallbearbeitung an den Standorten zu unterstützen.



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die konzeptionellen Grundlagen für die vertiefte rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit an einem Großteil der Standorte gelegt sind. RÜMSA leistet einen entscheidenden Beitrag, in dem die Ressourcen genutzt werden, um auf strategischer und vor allem auf operativer Ebene die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen zu schaffen. An den Fallstudienstandorten wird exemplarisch deutlich, dass durch Hospitationen konkret Einblicke in die Möglichkeitsräume und Arbeitsabläufe der Kolleginnen und Kollegen der anderen Rechtskreise ermöglicht und diese für Schnittstellenthemen sensibilisiert werden.

Gleichwohl benennen mehrere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, dass noch Bedarf nach weiterem Austausch und stärkerer Verbindlichkeit bzw. Institutionalisierung in Form von Geschäftsprozessen bestehe. Ein Aspekt bleibt für die Standorte in diesem Zusammenhang die Sicherstellung einer trägerübergreifenden und datenschutzkonformen Übermittlung fallbezogener Informationen, um die fallbezogene Zusammenarbeit weiter zu institutionalisieren. An den besuchten Standorten sind die Mitarbeitenden jedoch in der Lage, die fehlende technische Schnittstelle durch bereits etablierte gute Arbeitsbeziehungen zwischen den Rechtskreisen auf

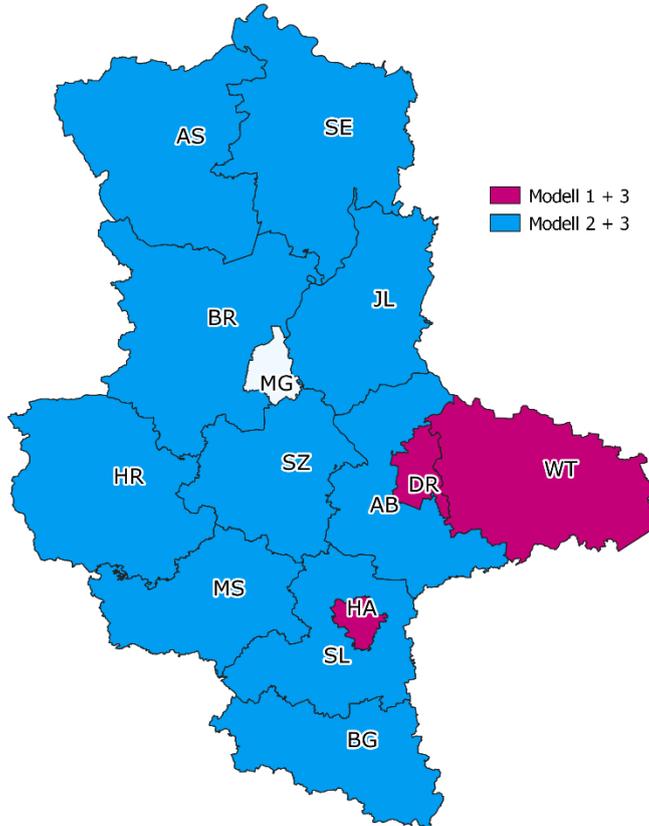
persönlicher Ebene zu kompensieren und die erforderlichen Abstimmungen zur Fallarbeit im direkten Kontakt zu klären.

Beitrag zur Einrichtung gemeinsamer „Aus einer Hand“-Beratungsstellen zur Verbesserung der Ausbildungsintegration Jugendlicher

Eine zentrale Zielstellung von RÜMSA ist die **Einrichtung gemeinsamer „aus einer Hand“-Beratungsstellen** (Jugendberufsagenturen) zur Verbesserung der Ausbildungsintegration Jugendlicher. Gemäß des regionalisierten Ansatzes wählen die Standorte dazu ein passendes Modell, das zu den Rahmenbedingungen und Bedarfen vor Ort passt (siehe Kapitel **Error! Reference source not found.**). Tatsächlich ist der diesbezügliche Integrationsprozess bisher gut vorangeschritten: Im Monitoring der Landesnetzwerkstelle geben im Jahr 2018 sechs Standorte an, eine konkrete Einigung über Räumlichkeiten und Infrastruktur erzielt zu haben. Bei drei weiteren Standorten ist die Einigung in Abstimmung. Vier Standorte haben bisher keine Einigung erzielt (unabhängig von der Frage, ob dies überhaupt intendiert ist).

Aus der Analyse der Zielvereinbarungen und Synopsen zur Zielerreichung geht hervor, dass insbesondere in Städten der Weg über das Modell 1 „zentrale Anlaufstellen“ einschlagen wollen. In den Flächenkreisen setzen die Kooperationspartner auf das Modell 2 „dezentrale Anlaufstellen“, um den weiteren Wegen und damit der Erreichbarkeit der Zielgruppen Rechnung zu tragen. Alle Standorte geben an, zusätzlich Online-Angebote bzw. „virtuelle“ Jugendberufsagenturen zu etablieren bzw. dies zu planen (Modell 3). Folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Modelle über die Standorte.

Abbildung 10: Zuordnung der Standorte zu den idealtypischen Modellen der rechtskreisübergreifenden Kooperations- und Unterstützungsstruktur

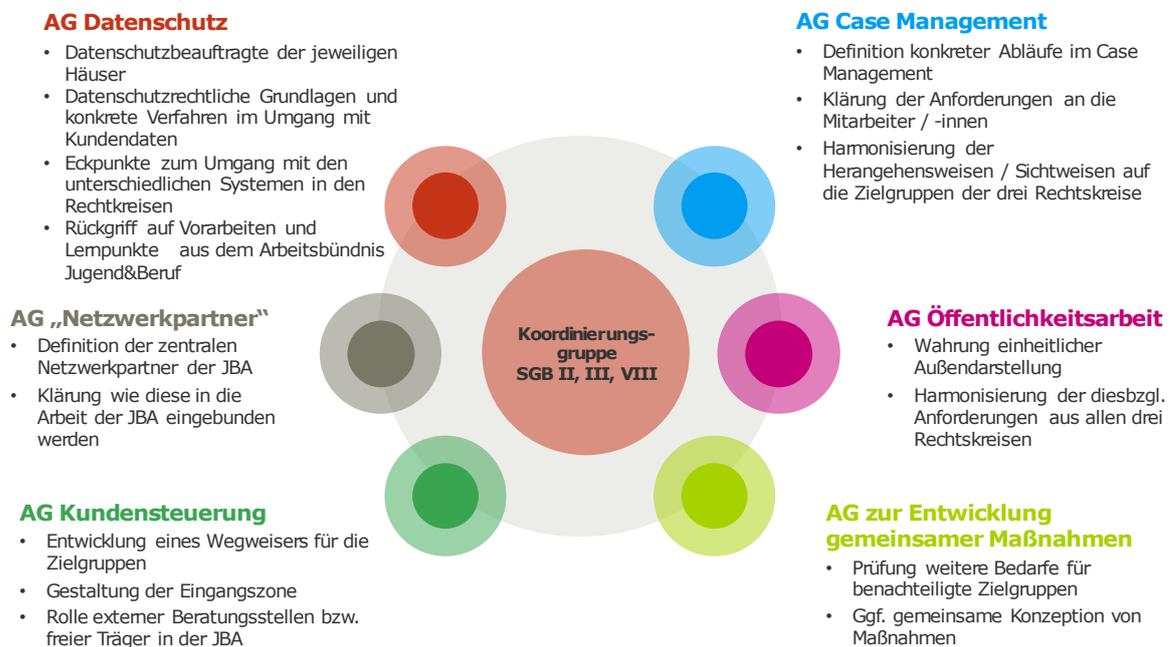


Quelle: Auswertung der Zielvereinbarungen und Synopsen zur Zielerreichung durch Ramboll Management Consulting, nicht veröffentlicht (Stand Oktober 2018).

Welchen Beitrag RÜMSA zur Etablierung gemeinsamer „aus einer Hand“-Beratungsstellen leistet und welche Ergebnisse vor Ort bisher erkennbar sind, zeigen die Fallstudien: Ein erster wesentlicher Beitrag von RÜMSA ist es, an den Standorten Diskussionsprozesse auszulösen zur Ausgestaltung gemeinsamer „Aus einer Hand“-Beratungsstellen und regional passende konzeptionelle und konkrete organisatorische Antworten zu finden.

An den besuchten Standorten ergeben sich erwartungsgemäß unterschiedliche Antworten auf die Frage, welche Form der „aus einer Hand“-Beratung je nach Rahmenbedingungen sinnvoll erscheint. Bzgl. der grundlegenden Modelle („Modell 1“ zentrale Anlaufstellen oder „Modell 2“ dezentrale Anlaufstellen) scheint in der Regel schnell Klarheit zu bestehen. An allen drei besuchten Standorten wurde hierzu bereits im Zuge der Antragsstellung zu RÜMSA bzw. im Zuge der Formulierung der Zielvereinbarung ein Konsens erzielt. Im weiteren Prozess der Ausgestaltung der Kooperation tritt jedoch Diskussionsbedarf zwischen den Kooperationspartnern zu Tage. In den Fallstudien zeigt sich, dass RÜMSA den Standorten die Möglichkeit bietet, diese Fragen in einem strukturierten Prozess zu bearbeiten. Auf Basis des Impulses der Zielvereinbarung und mit Unterstützung der Ressourcen in Handlungssäule I wurden an den besuchten Standorten dazu Fachgruppen eingerichtet. Diese widmen sich den vielfältigen, zu klärenden Fragen rund um Abläufe und technisch-organisatorische Grundlagen des gemeinsamen Beratungskonzepts. Nicht an allen besuchten Standorten haben diese zum Zeitpunkt der Fallstudie ihre Arbeit bereits aufgenommen. Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden an den Standorten als Input und als Entscheidungsgrundlage für die jeweiligen Koordinierungs- und Steuerungsgruppen genutzt – bzw. sollen künftig hierfür genutzt werden. Exemplarisch lässt sich an einem Standort konkret folgender Zuschnitt von Arbeitsgruppen benennen, die konkrete Fragen zu Strukturen und Prozessen zur Einrichtung einer Jugendberufsagentur klären sollen:

Abbildung 11: Exemplarischer Zuschnitt von Fachgruppen zur Klärung von Struktur- und Prozessfragen im Rahmen der Etablierung einer JBA an einem RÜMSA-Standort



Quelle: Fallstudie an einem RÜMSA-Standort, eigene Darstellung.

Im Folgenden werden zwei Aspekte näher betrachtet, die im Zuge der Fallstudien bei der Ausgestaltung gemeinsamer Anlaufstellen besonders relevant erschienen und im Rahmen der Fachgruppen und der Koordinierungsgruppen intensiv diskutiert wurden: Erstens die Wahl des Standorts und zweitens der Zuschnitt bzw. der Leistungsumfang der Jugendberufsagentur. Im Anschluss wird auf den Beitrag von RÜMSA bei der Etablierung „virtueller Jugendberufsagenturen“ eingegangen.

Standort der Jugendberufsagentur

Zwei der besuchten Standorte lassen sich dem Modell 1 „zentrale Angebote“ zuordnen. Sie haben sich das Ziel gesetzt, eine Jugendberufsagentur als gemeinsames, rechtskreisübergreifendes Beratungszentrum zu etablieren, bzw. die bestehende gemeinsame Anlaufstelle zu stärken. Im Zuge der Umsetzung reflektieren die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an den Standorten Diskussionsbedarf zur Eignung des Standorts. Aus Sicht der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner ist die Frage des Standorts der gemeinsamen Anlaufstelle von großer Bedeutung für die Erreichung der Zielgruppe. Es sei keine Selbstverständlichkeit, dass Jugendliche aus anderen Stadtteilen zur Jugendberufsagentur kommen. Gleichzeitig könne nicht frei von wirtschaftlichen Überlegungen über den Standort entschieden werden.

An einem Standort sah der ursprüngliche Plan eine räumliche Auslagerung an einen eigenen und rechtskreisunabhängigen Ort vor. Favorisiert wurden Räumlichkeiten in einem Einkaufszentrum mitten in der Stadt, wodurch Neutralität und ein niedrighschwelliger Zugang für die Zielgruppen gewährleistet werden sollte. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit sei die Entscheidung in der Steuerungsgruppe jedoch auf die bestehenden Räumlichkeiten des Jobcenters gefallen. Diese Entscheidung wurde von allen Rechtskreisen mitgetragen, jedoch sahen einige Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus der Verwaltung Risiken. Erstens wurde moniert, dass die Niedrighschwelligkeit für die Zielgruppe nicht gegeben sei. Zweitens wurde befürchtet, dass das Jobcenter seine Rolle als Vermieter nicht abgrenzen könne und z. B. bei der gestalterischen Planung des Objekts keine Neutralität gewahrt wird.

Auch an einem anderen Standort wird die Frage aufgeworfen, ob der aktuelle Standort geeignet sei, um alle Jugendlichen zu erreichen. Zum einen sei die räumliche Nähe zum Jobcenter ein möglicher Grund dafür, so die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, dass die Jugendberufsagentur nicht als ein offenes Angebot wahrgenommen und genutzt werde. Zum anderen sei die sozialtopografische Situation in der Stadt ein Grund: Die Stadtteile seien untereinander schwierig zu erreichen und wiesen sehr unterschiedliche Sozialstrukturen auf. Dies trage zusätzlich dazu bei, dass es für Jugendliche, die nicht im Leistungsbezug des SGB II sind, keine Selbstverständlichkeit sei, zur Jugendberufsagentur zu kommen, wenn sie dort nicht wohnten. Hier scheint den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern eine zentrale Lage im Stadtgebiet zielführender.

Zuschnitt bzw. Leistungsumfang der Jugendberufsagentur

Der Umbau der Strukturen und Prozesse zur Etablierung einer Jugendberufsagentur wird im Rahmen der Fallstudien von allen Akteuren grundsätzlich positiv bewertet. Abstimmungsbedarf zeigt sich jedoch auch beim Zuschnitt bzw. Leistungsumfang der Jugendberufsagentur. Zum einen betrifft dies den Anspruch, als Kooperationspartner gleichberechtigt in der Jugendberufsagentur vertreten zu sein und diese paritätisch zu besetzen. An einem der Standorte zeigt sich beispielsweise die Herausforderung, dass der Schwerpunkt eindeutig im Bereich des SGB II liegt: Laut Aussagen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner stammen etwa 90 Prozent der dort erreichten Jugendlichen aus dem SGB II-Leistungsbezug. Mit Beginn der Förderung über RÜMSA wurde die Jugendberufsagentur zwar um einen Eingangs- und Servicebereich sowie personelle Ressourcen der Rechtskreise SGB III und SGB VIII und damit einhergehende Leistungen und Angebote erweitert. Zusätzlich sind (städtische) Projektförderungen und die Kompetenzagentur im Bereich des SGB VIII in die Jugendberufsagentur verlegt worden. Nach Aussage der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner auf Basis erster Umsetzungserfahrungen stagniere derzeit die Weiterentwicklung der Jugendberufsagentur im Sinne einer offenen, paritätisch besetzten Anlauf- und Clearingstelle.

Ein weiterer Knackpunkt im Zusammenhang mit dem Zuschnitt der JBA ist die Frage, wie weit die Zentralisierung erfolgen soll und ob auch die durch freie Träger der Jugendhilfe erbrachten Angebote mit in die JBA integriert werden sollen. Ein konkretes Beispiel an einem der Standorte ist die Diskussion um die Jugendhilfeberatung, die das SGB VIII (Stadt) gerne in der Jugendberufsagentur ansiedeln möchte. Die umsetzenden freien Träger hingegen favorisieren eine dezentrale

Lösung, indem die Jugendhilfeberatung an unterschiedlichen Standorten in unterschiedlichen Stadtteilen stattfinden soll. In diesem Sinne erfolgen also auch Aushandlungsprozesse, die nicht ausschließlich von den drei beteiligten Partnern entschieden werden können und bei denen es sich zum Teil um Grundsatzentscheidungen handle.

An einem anderen Standort geht es um eine Anlaufstelle für Schulverweigerer aller Schulformen sowie für benachteiligte Jugendliche am Übergang Schule-Beruf mit multiplen Vermittlungshemmnissen. Durch Case-Management unterstützt die Anlaufstelle individuell bei der Aktivierung sowie der sozialen und beruflichen Integration. Die Integration der Beratungsstelle in die Jugendberufsagentur ist expliziter Wunsch des Jugendamts und untermauert den ganzheitlichen Ansatz für die Zielgruppe im SGB VIII. Aus Sicht des Jugendamts könnte sie ihre Erfahrungen im Case-Management optimal einbringen und insbesondere für die Zielgruppe benachteiligter Jugendlicher eine Clearing-Funktion innerhalb der JBA übernehmen. Innerhalb der JBA könnte sie dann über kurze Wege an die richtigen Ansprechpartnerinnen und -ansprechpartner vermitteln.

Vorbehalte aus dem SGB II und III gründen sich auf die freie Trägerschaft und die Modellförderung der Beratungsstelle. Institutioneller Teil der JBA sollten in ihrer Wahrnehmung lediglich Akteure der öffentlichen Verwaltung sein. Auch der Gesprächspartner aus der Beratungsstelle selbst sieht Herausforderungen. Insbesondere für die Zielgruppe der Schulverweigerer wäre der Standort im Jobcenter mit Behördencharakter höherschwelliger im Zugang. Es bestünde die Gefahr, als „Teil der Institutionen“ wahrgenommen zu werden und somit den Vorteil gegenüber der Zielgruppe zu verspielen, den man als freier Träger hat. Aus Sicht der Beratungsstelle werde es daher besonders wichtig sein, ergänzend zum Angebot in der JBA weiterhin bzw. verstärkt aufsuchend tätig zu sein. Zu überlegen sei zudem, ob eine zusätzliche niedrigschwellige Anlaufstelle gefunden werden könnte. Die Entscheidungsfindung wurde von der Koordinierungsgruppe an die Steuerungsgruppe weitergereicht. Auch der umsetzende freie Träger äußert die Einschätzung, dass bestimmte Angebote freier Träger von einer gewissen (räumlichen) Distanz zum Regelsystem profitieren.

„Schulverweigerer in der JBA betreuen, könnte schwierig werden wegen dem „Ämtercharakter“. Da werden wir als Teil der Institutionen wahrgenommen. Unsere **eigentliche Stärke** ist es aufsuchend tätig zu sein direkt bei der Zielgruppe vor Ort.“

Freier Träger der Jugendhilfe

Quelle: Zitat Interview aus einer Fallstudie.

Neben der Integration von Angeboten freier Träger der Jugendhilfe werden im Zusammenhang mit dem Zuschnitt der Jugendberufsagentur auch Herausforderungen bei internen Schnittstellen gesehen. An einem Standort werden Herausforderungen bei der Betreuung der Zielgruppe der Geflüchteten benannt: Bisher werden Geflüchtete altersgruppenübergreifend im Jobcenter von Beraterinnen und Beratern des „Flüchtlingsteams“ betreut, das entsprechendes Fachwissen und Erfahrung im Umgang mit Geflüchteten mitbringt. Beim Umbau zur JBA müsse sichergestellt sein, dass diese Kompetenz weiterhin Geflüchteten aller Altersgruppen bereitsteht. Daher müsse geklärt werden, welche Lösung zielführend ist: Eine Teilung des Flüchtlingssteams auf die Altersgruppen oder eine Ausklammerung der Geflüchteten als Zielgruppe der JBA? Aus Sicht der Koordinierungsstelle Migration der Verwaltung müsse in jedem Fall sichergestellt sein, dass die eingesetzten Beraterinnen und Berater in der JBA die Netzwerkpartner, AGs, und Begleitprogramme (KAUSA, Fachkraft im Fokus, Jugendmigrationsdienst etc.) sowie Migrantenselbstorganisation kennen.

Virtuelle Jugendberufsagentur

Wie bereits benannt, geht aus den Zielvereinbarungen hervor, dass alle Standorte – in unterschiedlicher Intensität – Komponenten einer „virtuellen Jugendberufsagentur“ planen oder bereits umsetzen. Viele Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner sehen hier zwar großes Potenzial vor allem im ländlichen Raum und in der zielgruppengerechten Ansprache, um die physischen Angebote zu flankieren und eine gute Erreichbarkeit jenseits persönlicher Vor-Ort-Angebote zu gewährleisten. Es wird jedoch auch deutlich, dass die Umsetzung noch nicht weit fortgeschritten ist. An den Fallstudienstandorten wurden bislang vor allem Webseiten geschaffen, die Informationen und Datenbanken für die Zielgruppen beinhalten (siehe Kapitel 5.1.2). Als wünschenswert formulieren viele Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe.

„Aber nur Homepage ist noch keine virtuelle JBA – sondern nur Kommunikation in eine Richtung.“

Akteur aus dem Bereich SGB III

Quelle: Zitat Interview aus einer Fallstudie.

Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner problematisieren, dass (noch) große datenschutzrechtliche Hürden bestehen, beispielsweise bei Skype-Beratungen oder Terminfindung via WhatsApp. So gelte es, u. a. die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden zu wahren (Stichwort: unerlaubte Mitzeichnung). Virtuelle Jugendberufsagenturen erfordern nach Aussage eines Gesprächspartners zudem neben technischen Lösungen auch einen kulturellen Wandel in der Verwaltung, um die Kommunikationsgewohnheiten und Ansprüche der Jugendlichen angemessen zu berücksichtigen.

Unter den Standorten, die im Rahmen von RÜMSA gefördert werden, gibt es jedoch auch solche, die bereits weitergehende Erfahrungen sammeln konnten. Folgendes Beispiel guter Praxis zeigt, dass bei entsprechender Schwerpunktsetzung der Standorte RÜMSA zu einem Ausbau virtueller Jugendberufsagenturen beitragen kann. So ist ein Flächenlandkreis bereits weit fortgeschritten im Aufbau einer virtuellen JBA. Als wesentliche Erfolgsfaktoren benennt die zuständige Koordinatorin rechtskreisübergreifende Fachgruppenarbeit, Regionalität des Lösungsansatzes sowie insbesondere die Zielgruppenorientierung und Teilhabe:

Entwickelt wurde am Standort ein interaktives Informationsportal, das die Kontaktaufnahme durch die Jugendlichen niedrigschwellig online ermöglicht. Zum anderen bietet das Portal umfassende Informationen rund um Ausbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten am Übergang. Um die Zielgruppengerechtigkeit bei der Entwicklung des Informationsportals sicherzustellen, wurden Schülerinnen und Schüler systematisch einbezogen. Über die schulfachliche Referentin wurde der Zugang zu den Schulen ermöglicht und insgesamt 500 Schülerinnen und Schülern das Portal vorgestellt. Im Rahmen von Usability-Tests und einem standardisierten Fragebogen wurden deren Rückmeldungen systematisch eingeholt. Die Rückmeldungen wurden ausgewertet und in den kommunalen Gremien vorgestellt. Hier wurde priorisiert: was kann unmittelbar umgesetzt werden, was perspektivisch? Die bisherige Bilanz ist positiv. Die Abrufzahlen steigen, auch wenn die Bekanntheit des Portals noch gefördert werden muss. Die gestellten Anfragen der Jugendlichen über das Portal gehen aus Datenschutzgründen direkt an die Rechtskreise und nicht über die Koordinierungsstelle. Dies kann aber auch als Vorteil in Bezug auf nachhaltige Verankerung gesehen werden. In der Software sehen die Mitarbeitenden der Rechtskreise, wer die Anfrage bearbeitet und stimmen sich auf dieser Basis ab. Die meisten Anfragen betreffen Berufsberatung SGB III. Für Aktualität der Inhalte ist nach Aussage der Koordinierungsstelle sowohl aktive Netzwerkarbeit mit Kooperationspartnern (insbesondere Bildungsträger, Schulen und Unternehmen) und eine Redaktion sehr relevant. Dies leistet (noch) die Koordinierungsstelle im Rahmen der RÜMSA-Förderung.



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass RÜMSA einen wichtigen Beitrag leistet bei der Ausgestaltung gemeinsamer Beratungsstellen an den Standorten. Die Förderung ermöglicht aufgrund der Verbindlichkeit, die über die Ressourcen in Handlungssäule I und über die Zielvereinbarungen erzeugt wird, eine systematische Auseinandersetzung mit der Frage, wie eine bedarfsgerechte Ausgestaltung gemeinsamer Anlaufstellen aussieht. Ausgehend von der Verständigung auf ein grundsätzliches Modell der vertieften Kooperation ergeben sich bei der konkreten Ausgestaltung von Teilprozessen in den gemeinsamen Fach- und Steuerungsgruppen neue Fragen – mitunter nimmt deren Klärung einige Zeit in Anspruch. Der Prozess zur Etablierung gemeinsamer „aus einer Hand“-Beratungsstellen stellt sich somit als ein voraussetzungsvoller, komplexer und nicht linearer Prozess dar. Die multiperspektivische Einbindung der relevanten Akteure und Zielgruppen in den Prozess ist anspruchsvoll. Im Ergebnis erhöht sie die Akzeptanz und Bedarfsgerechtigkeit der gefundenen Lösungen.

5.1.2 Wirkungen auf die Jugendlichen

In diesem Kapitel werden Wirkungen von RÜMSA auf der Ebene der Jugendlichen betrachtet. Zum jetzigen Zeitpunkt der Förderungen ergeben sich Wirkungen aus Handlungssäule I in erster Linie in Bezug auf eine verbesserte Informationslage zu Angeboten am Übergang. Im Zuge einiger bereits angelaufener Projekte in Handlungssäule II ergeben sich erste positive teilnehmerbezogene Effekte zur Integration in Ausbildung und das Erwerbsleben.

Beitrag der Erhöhung der Transparenz über Angebote am Übergang Schule-Ausbildung für die Zielgruppen

Aus der Analyse der Konzepte und Synopsen zur Zielerreichung geht hervor, dass alle Standorte weitgehend mit Beginn der Förderung Schritte unternommen haben, die unmittelbar auf die Erhöhung der Transparenz für die Jugendlichen abzielen und deren Informationsbedarfe gebündelt adressieren wollen. Dies geht in den meisten Fällen einher mit dem **Aufbau einer Webseite**, die allgemeine Informationen zum Übergang Schule-Beruf bereithält sowie Adressen und Ansprechpartnerinnen und -ansprechpartner für Beratungsangebote sortiert und nach Bedarfslagen listet. Die Dokumentenanalyse der Synopsen zur Zielerreichung bzw. der Zielvereinbarungen hat ergeben, dass zwölf Standorte Webauftritte umgesetzt haben, bzw. dies als erste Ziele verfolgen. Sechs der Standorte nennen explizit **Angebotsdatenbanken** als Bestandteil der Webauftritte für eine transparente Darstellung regionaler Angebote für die Zielgruppen. Diese umfassen Suchfunktionen nach Angeboten basierend auf Status oder erreichtem Schulabschluss der Jugendlichen. Grundlage dieser für die Zielgruppen aufbereiteten Angebotsinformationen stellen in der Regel die internen Bestandsaufnahmen dar, die die beteiligten Kooperationspartner zu Beginn der Zusammenarbeit erstellen (siehe 4.1).

Im Zuge der Entwicklung regionaler Online-Plattformen haben zudem fast alle Landkreise ein Corporate Design entwickelt, das auch bei der Offline-Kommunikation der Angebote genutzt wird. In den Fallstudien wurde deutlich, dass die Kooperationspartner rechtskreisübergreifend diesem jeweiligen Corporate Design in der Außenkommunikation eine hohe Bedeutung beimessen. Die Koordinatorinnen und Koordinatoren betonen, dass alle Aktivitäten innerhalb von RÜMSA unter der eigens entwickelten Marke subsumiert werden, einschließlich der Lückenschlussprojekte in Handlungssäule II. Das Corporate Design solle als Dach für die gemeinsamen Aktivitäten am Übergang Schule-Beruf fungieren und die „regionale Identität“ stärken. Für einen regionalen Wiedererkennungswert werde rechtskreisübergreifend darauf geachtet, die Marke im Außenauftritt (auf Messen etc.) zu verwenden, während die Logos der drei Rechtskreise weitgehend in den Hintergrund treten bzw. komplett auf diese verzichtet werden soll. Zwei Standorte berichten, dass die Bekanntheit der jeweiligen Marke über eine PR-Kampagne gesteigert wurde: Zum einen wurden dabei gezielt Netzwerkpartner angesprochen über Anzeigen im Amtsblatt, Vorstellung in

Gremien und Informationen per E-Mail. Zum anderen wurden Anstrengungen unternommen, die Marken bei den Zielgruppen bekannt zu machen. Neben der Internetseite kamen Materialien wie Flyer, Roll-Ups und Give-Aways auf Ausbildungsmessen zum Einsatz. An einem Standort wurde zudem ein Erklärvideo erstellt, um die Öffentlichkeitsarbeit noch zielgruppengerechter zu gestalten. Nach Aussage der Koordinierungsstelle trifft dieses auf positive Resonanz.

An einem der besuchten Standorte wurde im Rahmen von RÜMSA eine **digitale Praktikumsbörse sowie ein Angebotskatalog für Berufsorientierungsangebote** aufgebaut, der über die Webseite zugänglich ist. Rechtskreisübergreifend betonen die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, dass sich hieraus ein großer Mehrwert für die Zielgruppen ergibt und eine Bedarfslücke geschlossen wurde. Der Katalog eigne sich sowohl in der Arbeit mit den Zielgruppen als auch zur internen rechtskreisübergreifenden Nutzung. Nach Aussage mehrerer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner melden die jungen Menschen zurück, dass die Praktikumsbörse und der Angebotskatalog eine große Hilfe bei der Orientierung bieten. Vielen Mitarbeitenden sei zudem erst durch die Bestandsaufnahme bewusst geworden, wie viele Angebote es am Übergang Schule-Beruf gibt, vor allem im Bereich Berufsorientierung.

Nicht beleuchtet wurde im Rahmen der Evaluation, wie die Angebote der Webseiten bzw. die geschaffenen Marken durch die Zielgruppe selbst bewertet werden und ob die Inhalte und die Form als hilfreich empfunden werden. Entsprechende Formate zur Beteiligung sind erst später im Prozess eingeplant (Siehe Kapitel 5.2).

Kritisch reflektiert wird durch einen Bereichsleiter des Jobcenters im Rahmen der Fallstudien, dass andere Ideen zur Zielgruppenenerreichung zwar auf dem Tisch lagen, diese aus Datenschutzgründen jedoch nicht realisiert werden konnten. So wurden ein Facebook-Auftritt sowie ein YouTube-Kanal diskutiert – Formate, die aus seiner Sicht die Zielgruppe besser erreichen könnten als die Webseite. Die Webseite müsse zudem noch bekannter werden.

Ein Vertreter eines freien Trägers äußert sich jedoch ganz generell kritisch zur Zielgruppengerechtigkeit und Wirksamkeit der Öffentlichkeitsarbeit. Die Jugendlichen und Eltern wüssten eher wenig über RÜMSA und die Angebote am Übergang Schule-Beruf. Die Materialien der Öffentlichkeitsarbeit seien für Jugendliche zu wenig konkret und greifbar. Auf der Webseite gebe es zwar eine Vielzahl von Angeboten – die Jugendlichen könnten die beworbenen Angebote jedoch schwer zuordnen. Hilfreich wären Berichte, was die Projekte konkret leisten und weniger „*abstrakte Informationen*“.

In der Einschätzung der interviewten Koordinierungsstellen sind auch Investitionen in die Marke und die Öffentlichkeitsarbeit lohnenswert, um den komplexen Ansatz nach außen verständlich gegenüber Netzwerkpartnern kommunizieren zu können. So teilen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner die Ansicht, dass RÜMSA von Netzwerkpartnern anfangs mit Skepsis betrachtet und nicht flächendeckend als Unterstützung im Bereich des Übergangs wahrgenommen wurde. Insbesondere von Schulen sei RÜMSA vor allem als zusätzliches Projekt gesehen worden, welches mit Mehraufwand verbunden sein könnte. Auch für die Zielgruppen war „RÜMSA“ zu sperrig. Mit der Entwicklung einer Marke mit Logo und Slogan konnte nach Einschätzung der Koordinierungsstellen die Bekanntheit und die Nutzung der Webseite gesteigert werden.

Eine Koordinatorin benennt als Wirkung ergänzend, dass die gemeinsame Marke die rechtskreisübergreifende Identität nach innen stärke. Die Etablierung der eigenen regionalen Marke am Übergang Schule-Beruf stelle einen ersten sichtbaren Erfolg der Zusammenarbeit der Partner im Regionalen Arbeitsbündnis dar. Dies wirke motivierend und erleichtere weitere Schritte zur Intensivierung der Kooperation.



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass RÜMSA zu einer Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation der Angebote am Übergang Schule-Beruf beiträgt. Über die Förderung der Koordinierungsstelle stehen die dafür notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bereit, um eine standortspezifische Marke unter dem Dach von RÜMSA zu entwickeln und somit die Netzwerkpartner und Zielgruppen „jugendgerecht“ und individuell zur Region passend zu adressieren. An den besuchten Standorten wurde bisher nicht eruiert, wie diese teils mit hohem Ressourcenaufwand entwickelten standortspezifischen Marken von den Zielgruppen selbst bewertet werden – Die Einbindung der Zielgruppen und Einholung deren systematischen Feedbacks erfolgt bisher häufig erst zu einem späteren Zeitpunkt nach der Implementierung. Hier besteht zwischen den Standorten Potenzial, von Beispielen guter Praxis zu profitieren (5.2)

Beitrag zur Integration in Ausbildung und das Erwerbsleben

RÜMSA zielt zum einen über den strukturbildenden Ansatz in Handlungssäule I mittelbar darauf ab, einen Beitrag zur Integration junger Menschen in Ausbildung und in das Erwerbsleben zu leisten. Zum anderen werden über RÜMSA in Handlungssäule II teilnehmerbezogene Projekte gefördert, die unmittelbar Beiträge zur Integration der jungen Menschen leisten sollen. Der Schwerpunkt wird in diesem Teilkapitel auf die unmittelbaren Effekte gelegt, die sich in Handlungssäule II zeigen. Im Anschluss wird ergänzend auf mittelbare Effekte eingegangen, die sich über Handlungssäule I ergeben.

Im Sinne des regionalisierten Ansatzes können in Handlungssäule II auf kommunaler Ebene Projekte spezifisch erdacht werden, die vorhandene Förderlücken schließen. Im Rahmen der Förderung werden diese Projekte vier Projekttypen zugeordnet:

- Projekttyp 1: Intensive Begleitung mehrfach benachteiligter Jugendlicher
- Projekttyp 2: Berufsorientierung, z. T. für Eltern
- Projekttyp 3: Begleitung Geflüchteter
- Projekttyp 4: Verbundausbildung

Aus der Analyse der Zielvereinbarungen und Umsetzungskonzepte zeigt sich, dass in der Handlungssäule II ein klarer Fokus auf Projekte zur Stärkung der Berufsorientierung gelegt wird.³⁷ So benennen 12 der 13 Standorte, Projekte in diesem Bereich zu planen bzw. bereits umzusetzen. Projekte zur Begleitung mehrfach benachteiligter Jugendlicher werden an fünf Standorten geplant bzw. umgesetzt. Für die Begleitung Geflüchteter werden bzw. wurden an zwei Standorten im Rahmen der Handlungssäule II spezifische Projekte aufgelegt. Zum Zeitpunkt der Dokumentenanalyse wurde noch kein Ideenwettbewerb zur Verbundausbildung umgesetzt. Einzelne Standorte nennen jedoch dieses Thema als relevant für ihren regionalen Kontext.

Für die Fallstudien wurden Standorte ausgewählt, die bereits Ideenwettbewerbe abgeschlossen hatten und erste Erfahrungen mit Projekten in Handlungssäule II sammeln konnten. Was zeichnet diese Projekte aus, die im Rahmen der Fallstudien besucht wurden? Exemplarisch werden einzelne Projektansätze und vorgestellt und – soweit möglich – Aussagen zur deren Zielgruppenreichung und Wirksamkeit getroffen. Diesbezügliche Einschätzungen beruhen nur qualitativ auf Aussagen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner – systematische Monitoringinformationen zu den Projekten liegen zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht vor.

Im Rahmen der Fallstudien kann nachvollzogen werden, wie sich die Schwerpunktsetzung auf den Bereich der **Berufsorientierung** in den Projekten niederschlägt. Dies lässt sich insbesondere an zwei der besuchten Standorte herausarbeiten. So werden in Kooperation mit den Schulen Projekte initiiert, die den Schülerinnen und Schülern einen systematischeren Einblick in ausgewählte

³⁷ Stand der vorliegenden Zielvereinbarungen und Umsetzungskonzepte von September 2018

Berufsfelder ermöglichen und Kontakte zwischen Betrieben und potenziellen Auszubildenden fördern sollen. Dies soll den Übergang von der Schule in die Berufsbildung erleichtern.

Prototypisch lässt sich ein konkretes Projekt herausheben, das eine vertiefte Berufsorientierung in Klasse neun zum Ziel hat. Es schließt damit konzeptionell an das Landesberufsorientierungsprogramm „Berufswahl Richtig Angehen Frühzeitig Orientieren“ (BRAFO) in Schulklasse sieben, das „Berufsorientierungsprogramm“ (BOP) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung in Schulklasse acht sowie an andere Maßnahmen der Berufsorientierung an. Insbesondere bei Schülerinnen und Schülern, die die Schule nach der neunten Klasse mit einem Hauptschulabschluss verlassen, sei das Projekt *„dann die letzte Möglichkeit noch Einfluss zu nehmen“*. Der Fokus liegt auf einer verstärkten Information und praktischen Erprobung in regionalen Unternehmen. Als Mehrwert des Konzepts sehen die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner vor allem, dass über einen längeren Zeitraum Einblicke in die Unternehmen erfolgen. Alle Schülerinnen und Schüler der neunten Klassen einer Schule nehmen teil. Über den Zeitraum eines halben Jahres arbeiten sie regelmäßig in individuell gewählten Betrieben mit. Diese Praxisphase ist inhaltlich angelehnt an das Curriculum des ersten Ausbildungsjahres im jeweiligen Berufsfeld. Flankiert durch eine überbetriebliche Vermittlung berufstheoretischer Inhalte erhalten die Jugendlichen Wissen zu vielen potenziellen Berufsfeldern. Dies unterscheidet das Projekt von einem klassischen Schülerpraktikum. Aus Sicht der Betriebe am Standort ergibt sich durch das Projekt die Möglichkeit, die jungen Menschen über einen längeren Zeitraum kennenlernen und an das Unternehmen zu binden.

Die bisherige Umsetzung des Projekts wird durch die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus den Rechtskreisen sowie vom umsetzenden Träger als Erfolg gewertet. Auswertungen des umsetzenden Trägers würden zeigen, dass über 30 Prozent der Schülerinnen und Schüler des ersten Durchführungsjahres eine Zusage für einen Ausbildungsplatz in den jeweiligen Unternehmen erhalten hätten. Somit leistet das Projekt einen unmittelbaren Beitrag zur Integration der Jugendlichen in die Berufsausbildung.

An dem Projektbeispiel wird deutlich, wie Projekte in der Handlungssäule II an den Standorten genutzt werden (können), um regional die Berufsorientierung strukturell zu stärken. Eine Gesprächspartnerin ordnet das Projekt strategisch ein als „immanenten Bestandteil“ des erarbeiteten kreisweiten Berufsorientierungskonzeptes. Erklärtes Ziel am Standort sei es, das Projekt fortzuführen und künftig an allen Schulen umzusetzen und systematisch als Baustein in der Berufsorientierung zu etablieren. Auch der RAK hat sich klar positioniert und unterstützt die Fortführung, sodass eine große Interessenallianz gegeben ist. Nach Aussage eines Bereichsleiters der Agentur für Arbeit bestehe am Standort ein „klarer Wille und Anspruch, das als Dauerprozess zu verankern“.

Einen inhaltlichen Schwerpunkt legen die Standorte bei der Berufsorientierung auf die Förderung von Ausbildungen in Bereichen mit erhöhtem Ausbildungs- / Fachkräftebedarf (z. B. Pflege- und Bauberufe) sowie darauf, tradierte Gender- und Rollenvorstellungen für bestimmte Berufe aufzuheben bzw. abzuschwächen. Die geht aus der Analyse der Zielvereinbarungen hervor. So sollen Jugendliche im Rahmen der (geplanten) Projekte dazu ermutigt werden, in „typische Männer- bzw. Frauenberufe“ Einblick zu nehmen. Insbesondere wird thematisiert, junge Frauen in Berührung mit MINT-Berufen zu bringen. Die Fallstudien geben punktuell Einblick, wie dieses Ziel auch in der Aufbereitung der Informationen rund um die Berufswahl aufgegriffen werden kann. So weisen die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an einem Standort darauf hin, dass die Geschlechtergerechtigkeit bei der Berufswahl durch die Ausgestaltung des Angebotskatalogs der Berufsorientierungsangebote gestärkt werden soll. Die Datenbank zeigt für Männer und Frauen die Vielfalt der Ausbildungsmöglichkeiten auf. Nach Möglichkeit sollen junge Frauen speziell für MINT-Berufe gewonnen werden, was durch Sensibilität und Diversität in der Beschreibung und Bildsprache zu den Angeboten berücksichtigt wird.

Die Standorte nutzen die regionalen Budgets der Handlungssäule II zudem, um auch im Bereich der **Begleitung mehrfach benachteiligter Jugendlicher** Angebotslücken zu schließen. In den Fallstudien wird als Mehrwert von RÜMSA benannt, dass die Zielgruppe der „verloren gegangenen Jugendlichen“ durch RÜMSA wieder stärker in den Blick gerückt sei. Es würden spezifische Angebote für benachteiligte Jugendliche geschaffen, um diese im Rahmen intensiver individueller Begleitung bei der Integration in berufliche Ausbildung und das Erwerbsleben zu unterstützen.

In den Fallstudien zeigt sich, dass zum einen bewährte Ansätze in der Erreichung benachteiligter junger Menschen aufgegriffen und in RÜMSA weiterentwickelt werden. So wird an einem Standort das Projekt „Kompetenzagentur“ mit konzeptionellen Anpassungen nun durch Mittel aus der Handlungssäule II gefördert. Das Projekt „Kompetenzagentur“ wurde zuvor durch Mittel aus Bundes- und regionaler Förderung getragen und über die Handlungssäule II nun in einen neuen Förderansatz überführt. Inhalt sind individuelle Hilfen bei schulischen, sozialen und persönlichen Problemlagen. Die Zielgruppe sind benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene im Übergangsbereich Schule-Beruf. Die Kompetenzagentur bietet individuelle Unterstützung und Betreuung auf Basis des freiwilligen Mitwirkens der oder des Jugendlichen. Nach rechtskreisübergreifend geteilter Einschätzung in den Gesprächen schließt der Ansatz der Kompetenzagentur eine wichtige Lücke und habe sich zu einer „festen Größe“ in der Angebotslandschaft entwickelt. Die Netzwerkpartner äußern sich zudem positiv zu den Leistungen und Wirkungen des Projekts. Das Monitoring der Projektdaten zeige eine gute Entwicklung der Teilnehmerzahlen und Vermittlungserfolge. Vor diesem Hintergrund sei nach Aussage der Koordinierungsstelle der Landkreis bestrebt, die „Kompetenzagentur“ aufgrund der guten Erfolge und des zu erwartenden weiteren Bedarfs über 2019 hinaus fortzusetzen.

Neben der Weiterentwicklung bereits erfolgreich erprobter Ansätze bestreiten die Standorte über die Handlungssäule II auch neue innovative Ansätze zur Erreichung benachteiligter Zielgruppen. Als ein Beispiel aus einem Fallstudienstandort ist ein Camp-Projekt zu nennen. Ziel des Projektes ist es, speziell Jugendliche zu erreichen, die durch ihre Schulbiografie und ihre soziale Herkunft große Probleme haben, die Schule erfolgreich zu beenden und eine berufliche Ausbildung und damit eine Erwerbstätigkeit zu finden. Ihnen soll eine langfristige, nachhaltige und selbstverantwortete Zukunftsgestaltung ermöglicht werden. Schulmüden und versetzungs- bzw. abschlussgefährdeten Schülerinnen und Schülern soll dieses Projekt Motivation und Unterstützung zur Herausbildung und Festigung der Ausbildungsreife geben. Zur Erreichung der Ziele sei nach Aussage der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner vor allem der „Camp-Charakter“ entscheidend, um die jungen Menschen einige Tage aus ihrem alltäglichen Umfeld herauszuholen und so die Chance zu haben ihnen neue Perspektiven und Denkanstöße zu ermöglichen. Das erste Camp wurde zum Zeitpunkt der Fallstudie noch nicht durchgeführt, sodass noch keine Aussagen zur Wirksamkeit getroffen werden konnten.

Zum anderen wird die Handlungssäule II zum Teil genutzt, um Antworten auf kurzfristige bzw. temporäre Bedarfslagen zu geben. Dies betrifft Angebote zur **Begleitung junger Geflüchteter** im Zeitraum ab 2015. Einzelne Standorte nutzten bzw. nutzen die Handlungssäule II, um Angebote speziell für geflüchtete Jugendliche und solche mit Migrationshintergrund einzurichten. Die Jugendlichen sollen Sprachförderung erhalten, mit dem deutschen Ausbildungssystem vertraut gemacht und ihnen die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten für eine Ausbildungsaufnahme vermittelt werden.

An einem besuchten Standort wird ein Projekt für neu zugewanderte junge Geflüchtete und Migrantinnen und Migranten umgesetzt, die schulpflichtig sind und die berufsbildende Schule besuchen. Ziel ist deren Unterstützung bei der beruflichen Integration durch eine effektive Berufsorientierung, sozialpädagogische Begleitung sowie durch berufsbezogene Sprachförderung. Das Projekt schließe nach einvernehmlicher Aussage der Akteure eine Lücke in der Angebotslandschaft für diese Zielgruppe. So sei zum Zeitpunkt der Angebotskonzeption das Thema „Zuzug der Migranten“ sehr präsent gewesen im Landkreis. Unter Einbindung sämtlicher Expertise im Landkreis (Kommunale Koordination der Bildungsangebote für Neu-Zugewanderte, Koordinierungsstelle

Migration, Austausch mit der Steuerungsgruppe „Willkommen bei Freunden“) wurden in der Koordinierungsgruppe Überlegungen über mögliche Vorgehensweisen entwickelt, wie man mit dem Personenkreis umgeht, der nicht mehr das klassische Schulsystem durchläuft, sondern aufgrund des Alters direkt in die Berufsschule einmündet.

Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner ziehen eine positive Bilanz zum bisherigen Verlauf des Projekts. Durch das Projekt gewönnen die Jugendlichen erste praktischen Erfahrungen, würden sich bewusst über ihre Stärken und Schwächen und bauten ihre Praxisfähigkeiten als auch Schlüsselkompetenzen aus. Zudem würden die Jugendlichen offener und selbstsicherer in ihrer Erscheinung und lernen, die Zuständigkeiten der Akteure (z. B. Jugendhilfe, Schule, Ausländerbehörde) besser einzuordnen. Nach Aussage des Trägers ist die Vermittlung in eine Ausbildung kein Indikator, der systematisch erfasst wird. „Wichtig sei zunächst, dass die Berufsorientierung überhaupt stattfindet für die Zielgruppe“. Der Träger berichtet, dass im letzten Ausbildungsjahr 14 Jugendliche in schulische oder betriebliche Ausbildung eingemündet seien.

Zur Unterstützung der Zielgruppe junger Geflüchteter und Jugendlicher mit Migrationshintergrund sind nach Ansicht einiger Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner auch passende Online-Angebote zur Berufsorientierung wichtig. Ein Standort nennt explizit, dass Texte auf der Internetpräsenz mehrsprachig zur Verfügung stehen und so insbesondere für junge Geflüchtete ein niedrigschwelliger Zugang zu den Angeboten gegeben sei. Zur Erhöhung der Bedarfsgerechtigkeit der online verfügbaren Informationsangebote wurden die Teilnehmenden eines Projekts für junge Geflüchtete bei der bedarfsgerechten Weiterentwicklung der digitalen Datenbank für Berufsorientierungsangebote sowie der Online-Praktikumsbörse einbezogen.



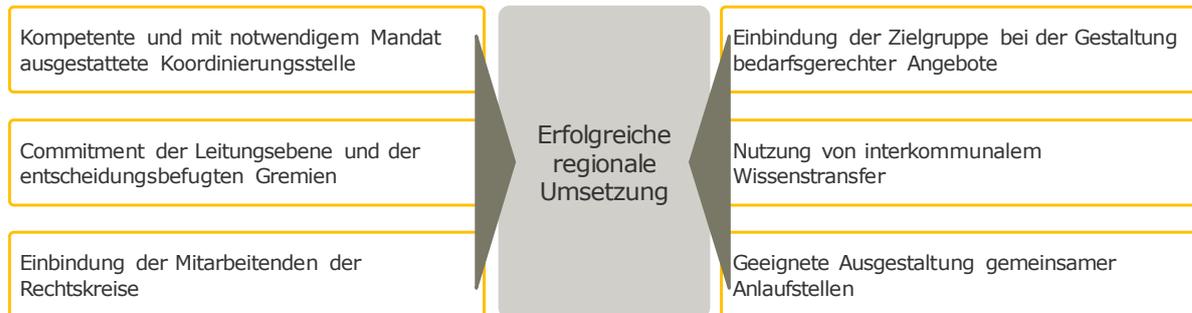
Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Standorte nutzen im Sinne des regionalisierten Ansatzes die Förderung im Rahmen der Handlungssäule II, um abgeleitet von der Bestandsaufnahme identifizierte Lücken in der kommunalen Angebotslandschaft zu schließen. Alle Standorte haben im Rahmen der Umsetzungskonzepte bereits Ideen entwickelt und Ideenwettbewerbe in der Vorbereitung. Standorte am Ende der erste Förderphase und in der zweiten Förderphase haben bereits Ideenwettbewerbe abgeschlossen und Projekte in der Umsetzung. Ein über die Standorte vergleichbares Teilnehmenden-Monitoring ist nicht angelegt, sodass keine zusammenfassende Aussage über die Zielerreichung und Ergebnisse getroffen werden kann. Qualitative Eindrücke aus den Standorten zeigen jedoch, dass die dort jeweils umgesetzten Maßnahmen erfolgreich sind. An den drei Standorten, die im Rahmen der Fallstudien besucht wurden, wird eine positive Zwischenbilanz gezogen. Ein Schwerpunkt wird auf Projekte des Typs 2 „Berufsorientierung“ gelegt. In dieser Handlungssäule zeigen sich am deutlichsten Verzahnungen zwischen Handlungssäule I und Handlungssäule II. Die Projekte werden genutzt, um die Berufsorientierungskonzepte an den Standorten systematischer aufzustellen. Hierdurch können die Jugendlichen bei der Integration in Ausbildung und Erwerbsleben nachhaltig unterstützt werden.

Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner auf kommunaler Ebene betonen, dass Kommunen auch nach Auslaufen der Förderung nicht auf erfolgreiche Programme werden verzichten können. Mit welcher Intensivität bzw. Ressourcenausstattung eine Weiterführung über kommunale Mittel möglich ist, wird zwischen den Standorten nach Haushaltslage und Prioritätensetzung variieren. Einige Projekte in Handlungssäule II werden bewusst nicht fortgeführt – sie waren eine Antwort auf einen kurzfristigen Bedarf, der jetzt auf übergeordneter Ebene gedeckt wird. Diese Bedarfe wurden kurzfristig über die Handlungssäule II abgedeckt, bis im Zuge der Weiterentwicklung des Regelsystems diese Bedarfe an anderer Stelle aufgefangen werden konnten. Damit ist Handlungssäule II nicht nur für die langfristige konzeptionelle Weiterentwicklung der Angebotslandschaft, sondern auch für die Deckung kurzfristiger Bedarfe geeignet.

5.2 Erfolgsfaktoren in der regionalen Umsetzung des Programms

Im Folgenden werden basierend auf den herausgestellten Wirkungen Erfolgsfaktoren der Umsetzung von RÜMSA vor Ort abgeleitet. Eingegangen wird dabei auf die Ausgestaltung der Strukturen und Prozesse, Beteiligung der Mitarbeitenden und der Zielgruppen sowie auf den Wissenstransfer zwischen den Standorten. Auf die einzelnen Faktoren wird im Weiteren näher eingegangen:

Abbildung 12: Erfolgsfaktoren zur regionalen Umsetzung



3

Quelle: Erfolgsfaktoren zur regionalen Umsetzung, eigene Darstellung.

Kompetente und mit notwendigem Mandat ausgestattete Koordinierungsstelle

Als maßgebliche Ressource im Aufbau eines rechtskreisübergreifenden Kooperationsverbundes nennen zentrale Akteure an den Standorten ihre jeweils eingerichteten Koordinierungsstellen. Ein komplexes Organisationsentwicklungsprogramm wie RÜMSA brauche eine Koordinierungsstelle, die in der Lage ist, Kooperations- und Entwicklungsprozesse zu begleiten und zu strukturieren. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Koordinierungsstelle für den Prozess stellen sich sowohl aus Sicht der Leitungen der Koordinierungsstellen selbst, als auch aus Sicht der Mitglieder der regionalen Arbeitsgruppen hohe **Anforderungen an das Personal der Koordinierungsstellen**, insbesondere an deren Leitungen.

So beschreiben befragte Akteure über Rechtskreise hinweg, dass eine inhaltlich kompetente und führungsstarke Besetzung der Koordinierungsstelle für den Erfolg der rechtskreisübergreifenden Kooperation maßgeblich sei. Als persönliche Anforderungen werden insbesondere Kommunikations- und Integrationskompetenz genannt, um die Aufgaben zielführend leisten zu können. Die Koordinierungsstellen müssten in der Lage sein, die Prozesse vor Ort zu moderieren und die Akteure einzubinden.

„Die Koordinierungsstelle macht eine sehr wertvolle Arbeit. Für uns ist es ja nur ein Teil der Arbeit. Aus eigenen Mitteln könnten wir das gar nicht stemmen. Es wird immer jemand brauchen, der die Beteiligten an einen Tisch holt und moderiert. Auch im Betrieb zum späteren Zeitpunkt wird das gebraucht werden.“
Akteur aus dem Bereich SGB II

Quelle: Zitat Interview aus einer Fallstudie.

An den besuchten Standorten zeigt sich, dass die Leitungen der Koordinierungsstellen unterschiedliche fachliche Hintergründe mitbringen können, um diese Anforderungen zu erfüllen. Eine der Leitungspersonen verfügte über langjährige Arbeitserfahrung in der Kreisverwaltung und im Jobcenter. Somit war sie nach eigener Einschätzung mit Aufnahme der Tätigkeit sehr gut mit den

verwaltungsinternen Abläufen vertraut sowie mit den relevanten Akteuren im Kreis vernetzt. Dies bestätigen zentrale Akteure am Standort. An einem anderen Standort wurde die Leitung der Koordinierungsstelle mit einer Person besetzt, die zuvor nicht in der Verwaltung gearbeitet hatte. Sie nimmt dies als Vorteil wahr, um in der Moderation des Prozesses eine neutrale Rolle einnehmen zu können und nicht als Teil der Verwaltung bzw. des Jugendamts wahrgenommen zu werden. Sie berichtet in diesem Zusammenhang vom Austausch mit anderen Leitungen von Koordinierungsstellen, die aus der Verwaltung kommen. Diesen fehle oft der Bezug zur praktischen Umsetzung und die Freiheit, unabhängig von einem spezifischen Rechtskreis agieren zu können. Aufgrund von Leitungserfahrung bei Bildungsträgern in der Region sei sie sehr gut mit den Akteuren am Übergang vernetzt, kenne die Perspektive der Träger und habe Kenntnis über die Problemlagen und Maßnahmenvielfalt am Übergang Schule-Beruf.

Auch die Mitglieder der Steuerungsgruppe auf Landesebene bekräftigen den Zusammenhang zwischen erfolgreichem Prozess und Kompetenzen der Koordinierungsstelle: In Kommunen, in denen die Koordinierungsstellen eine treibende und motivierende Rolle einnehmen (können), würden Ziele besser erreicht, als in den Kommunen, die weniger gut passendes Personal eingestellt haben.

Wichtig für die erfolgreiche Arbeit der Koordinierungsstellen ist neben den personenbezogenen Kompetenzen deren **Einbettung in die Verwaltungsstruktur** und insbesondere die Anbindung an die strategische Ebene. An einem Standort reflektiert die Leitung der Koordinierungsstelle kritisch, bei vielen Entscheidungsfindungsprozessen nicht beteiligt zu sein. Auch andere Gespräche vor Ort zeigten, dass die Koordinierungsstelle nur bedingt in die zentralen Abstimmungsstrukturen integriert ist. Viele Abstimmungen erfolgten stattdessen in Gremien auf operativen und strategischen Ebenen, in denen die Koordinierungsstelle nicht integriert sei, sowie häufig bilateral zwischen den Rechtskreisen. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass die Arbeit der Koordinierungsstelle und die von ihr organisierten Fachgruppen noch nicht so viele kooperationsrelevante Partner, Organisationen, Netzwerke und Initiativen erreichen, wie es sich die beteiligten Personen vor Ort wünschen. An den weiteren besuchten Standorten hingegen nahmen die Koordinierungsstellen zentrale gestaltende Rollen ein und waren nach Einschätzung relevanter Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner über alle Prozesse im Bilde.

Aktivitäten bezüglich der **Verstetigung der Koordinierungsstellen** sind zudem ein Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit der neu etablierten Strukturen. Der strukturbildende Ansatz von RÜMSA ist mit dem Anspruch verbunden, Strukturen und Prozesse zur rechtskreisübergreifenden Kooperation in den Gebietskörperschaften zu implementieren und diese nachhaltig zu verankern. Aus Sicht zentraler Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an den Standorten ist dabei die Frage von hoher Bedeutung, wer die Prozesse pflegen wird, wenn die Förderung für die Koordinierungsstelle (Handlungssäule I) ausläuft. Die Ergebnisse des Monitorings weisen auf die bestehenden Herausforderungen an vielen Standorten hin, Modelle für die langfristige Finanzierung und Kostenbeteiligung zu erzielen. Seit 2017 ist dieses Thema bei einigen Standorten auf die Agenda gelangt. So geben 2018 fünf der 13 Standorte an, sich mit der Frage der Finanzierung zu befassen – 2017 war dies nur ein Standort.³⁸

³⁸ fbb, isw (2019): Monitoring zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in Sachsen-Anhalt 2018. Erste ausgewählte Ergebnisse. Präsentation im Rahmen des Vernetzungsworkshops „Gemeinsame Fallarbeit“, 19.02.2019, Magdeburg. Verfügbar unter: https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Veranstaltungen/190219_Vernetzungsworkshop/190217_Ergebnisse_Monitoring_HS_I_2018.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

In den Fallstudien spiegelt sich dieser Trend. So wird die hohe Bedeutung der Koordinierungsfunktion für den Aufbau und die längerfristige Koordinierung in vielen der geführten Gespräche benannt.

„[RÜMSA] hat neue Wege eröffnet, die vorhandenen Strukturen ergänzt und positiv formuliert, ist das etwas, was mich optimistisch stimmt, was die Nachhaltigkeit angeht. Es wird eingebunden in die regionalen Strukturen.“
Akteur aus dem Bereich SGB VIII

„Es wäre nicht vermittelbar, wenn Strukturen keinen Bestand hätten, die mühsam ausgebaut wurden“
externer Kooperationspartner

Quellen: Zitate Interviews aus Fallstudien.

Es wird von zentralen Akteuren verschiedener Rechtskreise der Wille signalisiert, sich an der Finanzierung zu beteiligen. Aus den Gesprächen wird jedoch auch klar: Ohne eine vergleichbare Ausstattung der Koordinierungsstellen wie aktuell über die Landesförderung werden diese nicht in entsprechender „Schlagkraft“ bestehen bleiben können. Hier sind die Bündnispartner gefragt, die Koordinierungsaufgaben zukünftig gemeinsam zu tragen.

Commitment der Leitungsebene und der entscheidungsbefugten Gremien

In den Fallstudien zeigte sich ein hohes **Commitment** bei der Umsetzung von RÜMSA an den Standorten. Dies äußerte sich zum einen individuell in einem hohen, in den geführten Gesprächen zum Ausdruck gebrachten **Engagement** der **Leitungsebene der drei Rechtskreise** bzw. eines Landrats. Sie betonen jeweils die große strategische Relevanz, die RÜMSA am Standort einnehme. Zum anderen manifestiert sich das Commitment auch institutionell in der Besetzung und aktiven Nutzung der eingerichteten Gremien. In den RÜMSA-Steuerungsgruppen kommen die Rechtskreise auf Ebene der Hausspitzen (z. T. inkl. Landrat) regelmäßig zusammen und stehen darüber hinaus bei Bedarf in engem Austausch. Die Aufgabe dieser Gremien ist die regelmäßige strategische Fortschreibung der Kooperation und die Bewertung bereits erreichter Ergebnisse.

Neben der institutionalisierten Einbindung der Hausleitungen in den Prozess zeigt sich in den Fallstudien die **Relevanz einer arbeits- und entscheidungsfähigen Arbeitsgruppe** auf Ebene des mittleren Managements (bezeichnet in der Regel als Arbeits- oder Koordinierungsgruppe, siehe 5.1.1). Als Erfolgsfaktor für die Umsetzung von RÜMSA wird deren Besetzung mit Personen benannt, die direkt entscheidungsbefugt sind und Entscheidungen nicht erst nach oben delegieren müssen. Als weiterer Erfolgsfaktor können auf Basis der Fallstudien individuelle persönliche Hintergründe der Mitglieder der Koordinierungsgruppe angeführt werden. So verfügt zum Beispiel an einem Standort die Leitungsperson des Fachdiensts Jugend über Leitungserfahrung in einem Jobcenter. Somit ist sie sensibilisiert für organisationspezifische Eigenlogiken und „Kulturen“ in Jobcenter und Jugendamt und kann dieses Wissen im Integrationsprozess einbringen.

Einbindung der Mitarbeitenden der Rechtskreise

Als weiterer Erfolgsfaktor in der Umsetzung von RÜMSA kann die **Einbindung der Mitarbeitenden auf operativer Ebene benannt werden**. Nach geteilter Einschätzung vieler Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an den Standorten trage dies wesentlich zur Akzeptanz der (geplanten) Veränderungen bei den Mitarbeitenden und damit zur erfolgreichen Umsetzung bei.

Exemplarisch äußert ein Bereichsleiter, dass für ein geteiltes Verständnis der gemeinsamen Ziele eine „positive Vision“ bei den Mitarbeitenden geschaffen werden müsse, um den Mehrwert der rechtskreisübergreifenden Prozesse an die operative Ebene zu kommunizieren.

Hinsichtlich der Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen sich jedoch auch Unterschiede in den Herangehensweisen zwischen den Standorten bzw. zwischen den Rechtskreisen. Exemplarisch wurde an einem Standort aus Sicht eines Rechtskreises betont, dass „*Partizipation nicht in jedem Detail*“ zielführend sei und ein gesundes Maß gefunden werden müsse. Es zeigte sich eher ein Top-Down-Verständnis der Umsetzung des Prozesses. So müsste nicht jeder Mitarbeiter im Vorfeld von dem Lösungsansatz überzeugt werden. Gerade bei innovativen Ansätzen würde es immer Gegner geben, „*man sollte sich im Prozess nicht aufhalten lassen.*“

Das Führungsverständnis eines anderen Rechtskreises war hingegen geprägt von einem Bottom-Up-Ansatz. Es wurde die Auffassung vertreten, dass die Prozesse (z. B. zur Kundensteuerung oder des Case-Managements) durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestaltet werden sollen, die diese später dann auch operativ umsetzen. Es wurde in Kauf genommen, dass ein solches Vorgehen länger dauern könne als geplant und mit Hürden verbunden sei. Gleichzeitig wurde betont, dass ein partizipativer Prozess sinnvoller sei als Top-Down-Entscheidungen, um auch die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen. „*Die Mitarbeiter müssen sich mit dem Thema der JBA ja identifizieren können.*“ Die Herausforderung für einen gemeinsamen rechtskreisübergreifenden Prozess ist es demnach, ein geteiltes Verständnis bzgl. Art und Weise der Einbindung der Mitarbeitenden zu finden.

Geeignete Ausgestaltung gemeinsamer Anlaufstellen

In den Fallstudien lassen sich Hinweise auf förderliche und hemmende Faktoren zur erfolgreichen Etablierung gemeinsamer „Aus einer Hand“- Beratungsstellen finden. So lässt sich aus den Gesprächen mit unterschiedlichen Akteuren erstens ableiten, dass die **räumliche Lage der Anlaufstelle** von großer Bedeutung ist. Wie in Kapitel 5.1.1 skizziert, hatte einer der besuchten Standorte bereits eine gemeinsame Anlaufstelle etabliert. Diese wird aufgrund der durch die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner bemängelten Randlage im Stadtgebiet nur in begrenztem Maße von den Jugendlichen angenommen. Zudem wurde deutlich, dass aufgrund der Lage in einem eher sozial schwachen Stadtteil das Ziel unterminiert wird, die Anlaufstelle als universelles Angebot für alle Jugendlichen zu etablieren – primär würde die Anlaufstelle von Jugendlichen im Rechtskreis des SGB II frequentiert.

Zweitens lässt sich ableiten, dass für den Erfolg einer gemeinsamen Anlaufstelle eine „**neutrale**“ **Ausgestaltung der Räumlichkeiten** von Bedeutung ist. Hierfür müssen sich die Partner über ihre Erwartungen austauschen und eine gemeinsame Lösung finden. So wird es in einigen Gesprächen als herausfordernd benannt, bestehende Räumlichkeiten eines Rechtskreises zu nutzen. Insbesondere von Seiten des SGB VIII wurde von mehreren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern die Sorge geäußert, dies könne sich negativ auf die gemeinsame neutrale Gestaltung der Räume – und damit verbunden auf die Prozesse – auswirken. In einem Fallbeispiel zeigt sich, wie eine gemeinsame Gestaltung der Räumlichkeiten auf Augenhöhe erfolgen kann. Die Bündnispartner einigten sich auf den Einzug der Jugendberufsagentur in die Räumlichkeiten der Agentur für Arbeit, mit deutlicher farblicher und räumlicher Abgrenzung zur Agentur. Gute Zusammenarbeit heißt hier, gemeinsam getragene Lösungen zu finden.

Drittens zeigt sich, dass für die erfolgreiche Umsetzung die Frage der **personellen Besetzung der Anlaufstellen** zu klären ist. An einem der besuchten Standorte wurde das Ziel betont, eine paritätische Mitarbeiterausstattung der Rechtskreise in der Anlaufstelle zu erreichen und so dem Anspruch gerecht zu werden, diese als gemeinsame Anlaufstelle für alle Jugendlichen zu etablieren. Dies wird am Standort erschwert durch den hohen Anteil an Jugendlichen aus dem Rechtskreis SGB II (s. o.). Die personelle Besetzung hängt zudem unmittelbar mit dem inhaltlichen Zuschnitt der Leistungsbereiche der gemeinsamen Anlaufstelle zusammen. An einem der besuchten

Standorte stellte sich insbesondere für das Jugendamt die Herausforderung, diesen Zuschnitt zu definieren. Während für das Jobcenter und die Agentur bereits feststand, dass die jeweiligen U25-Teams Teil der gemeinsamen Struktur sein werden, war dies für das Jugendamt noch unklar. Nach Aussage der Leitung des entsprechenden Fachdienstes müsse ein Weg gefunden werden, das gesamte für den Übergang Schule-Beruf relevante Leistungsspektrum des SGB VIII für die Zielgruppe zu repräsentieren. Dies verteile sich jedoch über viele Bereiche innerhalb des Jugendamts. Es müssten demnach Mitarbeitende für die Arbeit in der gemeinsamen Anlaufstelle ausgewählt werden, die das gesamte Leistungsspektrum überblicken, um im Bedarfsfall vermitteln zu können.

Viertens ist für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend, ob ein gutes Modell zur Einbindung der **Angebote freier Träger der Jugendhilfe** in die gemeinsamen Anlaufstelle gefunden wird. An einigen Standorten bestehen Clearingstellen wie die Kompetenzagentur. Diese haben in der Vergangenheit viel Expertise aufgebaut im Case-Management mit benachteiligten Jugendlichen und der Weitervermittlung an relevante Stellen. Mit der Einbindung dieser Angebote kann diese Expertise mit in die gemeinsame Anlaufstelle geholt werden. Jedoch konterkariert dies das Ziel, die öffentliche Jugendhilfe zu stärken und Koordinierungsaufgaben nicht an freie Träger der Jugendhilfe zu verlagern.

Einbindung der Zielgruppe bei der Gestaltung bedarfsgerechter Angebote

Die Fallstudien und Auswertungen der Synopsen zur Zielerreichung zeigen, dass die Konzeption von Angeboten bzw. deren Kommunikation via Webseiten oder anderer Kanäle häufig „inside-out“ erfolgt. Die Jugendlichen selbst als Zielgruppe der Kommunikation werden erst spät eingebunden, nachdem die Formate bereits entwickelt und implementiert wurden. So planen viele Standorte Befragungen unter Jugendlichen oder Jugendkonferenzen, häufig jedoch erst für die zweite Förderphase. Das Ziel dieser Formate ist die Einbeziehung der Jugendlichen bei der zielgruppengerechten Gestaltung des Beratungsangebots und der Öffentlichkeitsarbeit. Bei der späten Einbindung der Zielgruppe besteht das Risiko, dass bereits Webseiten entwickelt sind, ohne den User, seine Bedürfnisse und die Zugangswege wirklich verstanden zu haben.

„Wir machen jetzt die Zielgruppenbefragung um herauszufinden: ‚Was wollt ihr eigentlich? Was wünschen sich die Schüler, wie stellen sie sich Berufsorientierung vor?‘“

Leitung Koordinierungsstelle

Quelle: Zitat Interview aus einer Fallstudie.

Es gibt jedoch sehr gute Beispiele aus den Standorten für gelungene – und frühzeitigere – Einbindung. Der Zugang zu den Jugendlichen kann beispielsweise über Kooperationspartner im Bereich Schule und / oder Projekte in Handlungssäule II gewährleistet werden: So wurden an einem Standort 500 Jugendliche bei dem Aufbau einer „virtuellen“ JBA über Usability-Test eingebunden und deren Rückmeldungen und Anregungen umgesetzt (siehe 5.1.2). Über Jugendsymposien in interaktiven Workshop-Formaten wird zudem die Teilhabe der Jugendlichen gewährleistet und deren Bedarfe und gewünschten Schwerpunkte berücksichtigt, z. B. zur Themensetzung und Art der Darstellung auf dem Informationsportal. Ein anderer Standort nutzte qualitative Fokusgruppen im Rahmen des Wirtschaftsunterrichtes an Schulen unter Leitung der Koordinierungsstelle. So konnten diese Ihre Ideen einbringen, um die Ausgestaltung einer Praktikumsbörse zielgruppengerecht aufzusetzen.

Ein Erfolgsfaktor zur besseren Erreichung der Jugendlichen kann die Nutzung sozialer Medien bzw. Netzwerke sein. Im Rahmen der Fallstudien zeigte sich, dass Kanäle jenseits von Webseiten (z. B. YouTube, Instagram) – auch aufgrund von offenen Datenschutzfragen – bisher noch wenig

genutzt werden zur Kommunikation mit den Jugendlichen. Hier sehen einige Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner mittelfristig weiteres Potenzial zur Erreichung der Zielgruppe.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Einbeziehung der Zielgruppe von Beginn an erhöht die Bedarfsgerechtigkeit und Akzeptanz der Angebote für die Zielgruppen. Statt zu antizipieren, was „jugendgerecht“ sei, sollten die Jugendlichen direkt gefragt werden.

Nutzung von interkommunalem Wissenstransfer

Dem interkommunalen Austausch kommt im regionalisierten Ansatz von RÜMSA ein hoher Stellenwert zu. Im Programm sind hierzu über die Landesnetzwerkstelle sowie über die RÜMSA-Steuerungsgruppe institutionelle Grundlagen geschaffen. Der Austausch soll gewährleisten, dass die Standorte gegenseitig von Erfahrungen, Wissen und guter Praxis profitieren.

Im Rahmen der Fallstudien wird wiederholt geäußert, dass ein wichtiges Kriterium für einen fruchtbaren interkommunalen Austausch die Vergleichbarkeit der Standorte hinsichtlich Rahmenbedingungen und Problemlagen sei. Entsprechende Standorte müssten nicht zwingend innerhalb Sachsen-Anhalts liegen. Neben institutionalisierten Austauschformaten innerhalb von RÜMSA suchen die Standorte auch den Austausch mit Standorten in anderen Bundesländern. Als inspirierendes Format werden **gemeinsame rechtskreisübergreifende Exkursionen** oder Hospitationen an anderen Standorten genannt. Das Transferpotenzial wird hier nicht so sehr bei konkreten Prozessen gesehen, sondern vor allem in grundlegenden Prinzipien der Arbeit.

So wird an einem Fallstudienstandort berichtet, dass die Koordinierungsgruppe eine Hospitation in einer Jugendberufsagentur in Brandenburg organisierte, um ein klareres Bild für die eigene Umsetzung zu generieren. Nach Aussage der Koordinatorin am Standort setzte der gemeinsame Blick auf ein fremdes Umsetzungsbeispiel neue Diskussionen in Gang und trug so zur Weiterentwicklung des gemeinsamen Verständnisses der Ausgestaltung der eigenen Jugendberufsagentur bei.

5.3 Kontextuale Einflussfaktoren

Ergänzend zu den in Kapitel 5.2 thematisierten Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in der regionalen Umsetzung von RÜMSA werden in diesem Kapitel weitere Kontextfaktoren benannt, die Auswirkungen auf die Umsetzung von RÜMSA haben können. In Abgrenzung zu den benannten Faktoren in Kapitel 5.2 sind die Kontextfaktoren nur bedingt durch die kommunalen Akteure selbst beeinflussbar.

Im Rahmen der Fallstudien erwiesen sich vor allem zwei externe Faktoren als relevant in der Umsetzung, die im Folgenden beschrieben werden.

Zusammenspiel zwischen RÜMSA und anderen Projekten und Maßnahmen

An den Standorten bestanden bereits vor RÜMSA eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte und Maßnahmen. So geht aus dem Monitoring hervor: 12 der 13 Standorte haben Akteure aus Bundes- und Landesprogrammen einbezogen. Hierzu zählen SES, BRAFO, STABIL, KAUSA Servicestellen, JUSTIQ, sowie die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement.³⁹

Diese regionalen Angebotslandschaften und ggf. bestehende Förderlücken beeinflussen die Umsetzung und Schwerpunkte von RÜMSA an den jeweiligen Standorten. Wie im Kapitel 5.1.1

³⁹ fbb, isw (2019): Monitoring zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in Sachsen-Anhalt 2018. Erste ausgewählte Ergebnisse. Präsentation im Rahmen des Vernetzungsworkshops „Gemeinsame Fallarbeit“, 19.02.2019, Magdeburg. Verfügbar unter: https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Veranstaltungen/190219_Vernetzungsworkshop/190217_Ergebnisse_Monitoring_HS_I_2018.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

beschrieben, sind die Standorte bestrebt, durch systematische Bestandsaufnahmen Dopplungen zu bestehenden Förderungen und Angeboten des Regelsystems zu vermeiden und Förderlücken frühzeitig zu erkennen.

Auf Basis der Fallstudien besteht der Eindruck, dass es in der Umsetzung von RÜMSA gelingt, bestehende Angebote konzeptionell so zu berücksichtigen, dass Synergieeffekte entstehen und Doppelstrukturen vermieden werden. Keine der Gesprächspartnerinnen oder Gesprächspartner auf kommunaler- oder Landesebene sehen problematische Doppelstrukturen zwischen RÜMSA und anderen Förderansätzen – vielmehr wird jeweils auf **Synergien** verwiesen. Dies gilt sowohl für das Programm insgesamt als auch auf kommunaler Ebene in Bezug auf die geförderten Projekte in Handlungssäule II. Der Einbezug erfolgt in der Regel durch thematische Fachgruppen in rechtskreisübergreifenden Arbeitsgremien.

So wird an einem Standort das Landesberufsorientierungsprogramm BRAFO systematisch mitbedacht bei der Konzeption von neuen Projekten im Bereich der Berufsorientierung. Es wurden Ansätze entwickelt, die in einer höheren Klassenstufe ansetzen und dort eine Förderlücke in der Berufsorientierung und -vorbereitung füllen. Für benachteiligte junge Menschen am Übergang gilt dies in ähnlicher Weise für das Landesprogramm „Zukunftschance assistierte Ausbildung (ZaA)“ und das Förderprogramm STABIL. Hilfreich aus kommunaler Sicht sei hierbei die gebündelte Zuständigkeit für die genannten Programme und RÜMSA beim Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration.

In Bezug auf andere Förderprogramme wird von mehreren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern auf Landes- und kommunaler Ebene der größte Abstimmungsbedarf zum ESF-geförderten Bundesprogramm JUSTIQ (Jugend Stärken im Quartier) benannt. Dieses startete kurz vor RÜMSA und weist einige inhaltliche Schnittmengen auf. Im Rahmen des Programms werden Angebote für junge Menschen zur Überwindung von sozialen Benachteiligungen und individuellen Beeinträchtigungen am Übergang von der Schule in den Beruf unterstützt. In der ersten Förderrunde 2015 bis 2018 setzten 178 Modellkommunen Projekte zur Förderung junger Menschen durch öffentliche und freie Träger im Bereich Jugendsozialarbeit um.⁴⁰ Zwar zielt die Förderung ähnlich wie RÜMSA darauf ab, die öffentliche Jugendhilfe zu stärken und Angebote im Sinne einer „Förderung aus einer Hand“ zwischen freien Jugendhilfeträgern, Jobcentern, Agenturen für Arbeit, Schulen, Quartiersmanagement und weiteren Kooperationspartnern besser zu koordinieren. Die einzelnen geförderten Projekte sind jedoch stärker teilnehmerbezogen ausgerichtet. An Standorten, die sowohl RÜMSA als auch JUSTIQ umsetzen, muss eine individuelle Verzahnung im Rahmen der regionalisierten Ansätze gefunden werden. Tatsächlich wurden an einem Standort mit paralleler Beteiligung an RÜMSA und JUSTIQ etwaige Synergien ausgeschöpft. Die Flexibilität in der kommunalen Ausgestaltung beider Programme ermöglichte es, die Umsetzung der Förderung kohärent auszugestalten.

Im Rahmen einer weiteren Fallstudie wurde berichtet, dass die Kooperationspartner vor Ort in der Antragsphase von RÜMSA die Teilnahme an unterschiedlichen Förderprogrammen abwägen mussten. Eine parallele Teilnahme konkret an RÜMSA und JUSTIQ hätte sie nach eigener Einschätzung überfordert – sowohl koordinativ als auch finanziell in Bezug auf die zu leistenden Eigenmittel. RÜMSA wurde als Landesprogramm mit regionalisiertem Ansatz hierbei als bedarfsgerechter und attraktiver wahrgenommen als das Bundesprogramm. In Folge wurde bewusst nur die Antragsstellung von RÜMSA verfolgt.

Auch im Falle anderer paralleler (strukturbildender) Programmförderungen gilt es, diese gut aufeinander abzustimmen bzw. Synergien herzustellen. Im Rahmen einer Fallstudie wird in diesem Zusammenhang die Nutzung des Bildungsmonitorings im Rahmen von „Bildung integriert“ (Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement des BMBF) genannt, um Handlungsbedarfe

⁴⁰ Quelle: Programmwebseite, <https://www.jugend-staerken.de/programme/jugend-staerken-im-quartier.html>

am Übergang Schule-Beruf zu identifizieren. Diese Handlungsbedarfe wiederum könnten dann im Rahmen der Handlungssäule II adressiert werden.

Zusammenarbeit mit dem Bereich Schule

Die Schulen sind ein wichtiger strategischer Partner zur erfolgreichen Gestaltung des Übergangs Schule-Beruf. Sie haben unmittelbar Zugang zu den Jugendlichen, *bevor* der Übergang erfolgt.

Im Monitoring stellt sich der erreichte Stand der Kooperation mit den Schulen sehr positiv dar. 12 der 13 Standorte benennen im Monitoring, dass Akteure aus dem Bereich Schule eingebunden sind. In den überwiegenden Fällen sind dies das Landesschulamt, Schulleitungen sowie Schulsozialarbeitende. Weniger verbreitet (8 Standorte) ist es, mit dem Arbeitskreis SCHULEWIRTSCHAFT zu kooperieren.⁴¹

Im Rahmen der Fallstudien werden auch Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit dem Bereich Schule sichtbar. An zwei Fallstudien-Standorten wurde im Zuge von RÜMSA daran gearbeitet, die Berufsorientierung kreisweit kohärenter zu gestalten und durch Projekte über Handlungssäule II zu professionalisieren. Als bedeutender Partner zur Etablierung kreisweit einheitlicher Konzepte werden die Schulen herausgestellt. Für eine verbindliche und flächendeckende Umsetzung sei die Zusammenarbeit mit den Schulen erforderlich, was nur auf freiwilliger Basis der Schulen erfolgen kann. In den Fallstudien wird deutlich, dass sich diese Zusammenarbeit, insbesondere die initiale Ansprache, teilweise schwierig gestaltet. Die Schulen verfügen häufig bereits über ihre eigenen Berufsorientierungskonzepte. Wichtig sei deshalb nach Ansicht der Koordinierungsstelle vor allem eine „Vorteilsübersetzung“ des Mehrwerts eines einheitlichen Berufsorientierungskonzeptes für die Schulen.

Schulen sind im Bereich Berufsorientierung zudem häufig bereits stark belastet durch eine Vielzahl von Ansprachen (Arbeitsagenturen, Koordinierungsstelle(n), Projekte, Kammern, freien Bildungsträger, kommerzielle Angebote...). RÜMSA als Förderprogramm hat es in dieser Gemengelage nach Einschätzung der örtlichen Koordinierungsstelle teilweise schwer, die Schulen zu erreichen. In den Fallstudien betonen die Koordinierungsstellen und mehrere Bildungsträger, dass die Schulen einzeln „umworben“ und von den Vorteilen der Kooperation von Projekten im Rahmen von RÜMSA überzeugt werden müssten, was nicht bei allen Schulen gelänge.

„Die Schulen stoppen hier. Wir mussten zurückrudern.“

Leitung Koordinierungsstelle

„Das Landesschulamt ist keine große Hilfe. Es gibt häufig Absagen zu gemeinsamen Treffen, es gab weder Hilfe bei den Ideenwettbewerben, noch bei der Organisation der Befragungen von Schülern.“

Leitung Koordinierungsstelle

Quelle: Zitate Interview aus einer Fallstudie.

Fachlich sind die Schulen dem Bildungsministerium unterstellt. In den Fallstudien wird benannt, dass auf Kreisebene keine Weisung erfolgen könne, sich einem bestimmten

⁴¹ fbb, isw (2019): Monitoring zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in Sachsen-Anhalt 2018. Erste ausgewählte Ergebnisse. Präsentation im Rahmen des Vernetzungsworkshops „Gemeinsame Fallarbeit“, 19.02.2019, Magdeburg. Verfügbar unter: https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Veranstaltungen/190219_Vernetzungsworkshop/190217_Ergebnisse_Monitoring_HS_I_2018.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

Berufsorientierungskonzept zu öffnen. Mehrere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner auf kommunaler Ebene äußern den Eindruck, dass deshalb auf Programmebene die Schnittstelle zum Ressort ausbaufähig sei. So besteht nach Kenntnisstand mehrerer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner keine offizielle Empfehlung an die Schulen durch das Bildungsministerium, sich gegenüber RÜMSA öffnen zu sollen. Die systematische Einbindung der Schulen in die strukturelle Verbesserung des Übergangssystems – u. a. durch eine kreisweite Systematisierung der Berufsorientierung könnte auf diesem Weg jedoch befördert werden.

5.4 Einfluss der Konzeption auf die Wirksamkeit

In diesem Kapitel wird der Einfluss des regionalisierten Ansatzes auf die Wirksamkeit von RÜMSA beleuchtet. In einem ersten Schritt wird auf die Bedeutung des regionalisierten Förderansatzes insgesamt eingegangen. Hierzu wird auf die heterogenen Rahmenbedingungen und Ausgangslagen an den Standorten verwiesen und der Mehrwert eines regionalisierten Ansatzes aus Sicht der kommunalen Akteure herausgestellt.

In einem zweiten Schritt wird auf den Einfluss der zentralen Elemente des Förderansatzes auf die erfolgreiche Umsetzung eingegangen. Dies umfasst das Instrument der Zielvereinbarungen und die regionalisierten Budgets sowie die Begleitstruktur in Form der Landesnetzwerkstelle als auch der landesweiten Steuerungsgruppe.

5.4.1 Bedeutung des regionalisierten Ansatzes

Die kommunalen Ausgangssituationen und Herausforderungen sind sehr heterogen. Dies trifft zum einen auf die soziodemografische Situation und variierenden Bedarfslagen der Zielgruppen in den Kreisen und kreisfreien Städten zu (siehe Kapitel **Error! Reference source not found.**). Zum anderen gestalten sich die strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich⁴²:

- Unterschiedliche Trägerschaft der Grundsicherung für Arbeitssuchende (gemeinsame Einrichtung vs. zugelassene kommunale Träger).
- Strukturell unterschiedliche Bedarfslagen zwischen Städten und Flächenlandkreisen, insbesondere bedingt durch Mobilität der Zielgruppen bzw. Ausbau des ÖPNV.
- (Historisch) unterschiedlich gewachsene Angebotsstrukturen, bedingt u. a. durch zurückliegende oder aktuelle Teilnahme an Modellprogrammen von Bund und Land.
- Unterschiedlicher Ausgangspunkt der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zwischen den Gebietskörperschaften, bedingt durch bisherige Bemühungen zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit, wie z. B. einer Beteiligung am Arbeitsbündnis Jugend und Beruf oder unterschiedlicher Startzeitpunkte der Förderung über RÜMSA.
- Neben diesen institutionellen Aspekten sind auch die handelnden Personen selbst ein wichtiger Faktor. Im Kontext strukturbildender Ansätze mit einem kleinen Kreis eingebundener Entscheiderinnen und Entscheider prägen individuelle Persönlichkeiten und gegenseitige Sympathie die Handlungsmöglichkeiten am Standort.

In Kombination der benannten Merkmale ergeben sich kommunal individuelle Settings. Die Förderung durch RÜMSA setzt angesichts der unterschiedlichen Ausgangslagen und Rahmenbedingungen auf einen regionalisierten Ansatz. Im regionalisierten Ansatz ist ein relativ großer Frei- raum in der Ausgestaltung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit gegeben, der entsprechend zu einer großen Vielfalt der Modelle und Aktivitäten an den Standorten führt. Wie das Ziel

⁴² Diese Analyse stützt sich auf die Auswertung der Zielvereinbarungen und Synopsen zur Zielerreichung durch Ramboll Management Consulting, nicht veröffentlicht (Stand Oktober 2018); Ergebnisse aus den Fallstudien sowie der statistischen Betrachtung der Ausgangslagen in Kapitel 3.1

eines „One-Stop-Governments“ am besten zu erreichen ist, hängt vom jeweiligen Setting ab. So ist es in Städten, in denen die Fahrtwege kurz sind und bereits eine räumliche Nähe zwischen den Rechtskreisen sowie zur Zielgruppe existiert, naheliegend, die Rechtskreise auch räumlich in einer Jugendberufsagentur „unter einem Dach“ zusammenzuführen. In ländlichen Räumen hingegen mit weiteren Distanzen und Fahrtwegen erscheint eine ausschließliche räumliche Konzentration aller Leistungen weniger zielführend.

Im Folgenden wird beleuchtet, wie der regionalisierte Ansatz durch die kommunalen Akteure gesehen wird. An allen Fallstudienstandorten betonen die regionalen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner rechtskreisübergreifend insgesamt die Angemessenheit des regionalisierten Ansatzes. So würde RÜMSA keinen einheitlichen Weg, sondern nur einen Rahmen vorgeben, innerhalb dessen die Möglichkeit für den Aufbau einer eigenen Identität und spezifischen Strukturen gegeben sei. RÜMSA biete somit „Hilfe zur Selbsthilfe“. Aus den Fallstudien und den Zielvereinbarungen wird deutlich, dass die Kommunen die Möglichkeiten zur individuelle Gestaltung annehmen. Dies äußert sich in unterschiedlichen Schwerpunkten und Prioritätensetzungen in der zeitlichen Planung.

Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus der Verwaltung reflektieren mehrheitlich, dass mit Hilfe von RÜMSA die Gebietskörperschaften eine aktivere Rolle in der Gestaltung der regionalen Strukturen und Prozesse am Übergang Schule-Beruf übernehmen können und ihr Handlungsspielraum vergrößert werde. Dies werde ermöglicht über die Förderung der Koordinierungsstelle und insbesondere dessen Ansiedlung in der Verwaltung. Das stärkere Engagement der Kommunen wird auch aus den Rechtskreisen SGB II und SGB III positiv gesehen, wie exemplarisch folgendes Zitat veranschaulicht.

„RÜMSA ist ein klares Statement des Landes. Dafür bin ich dankbar. (...) Dass das Land Vorreiter ist und sich klar zum Thema Jugendberufsagenturen positioniert und den drei Standbeinen Rechnung trägt, Agentur, Verwaltung und Jobcenter.“

Akteur aus dem Bereich SGB II

Quelle: Interview im Rahmen einer Fallstudie.

In den Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der drei Rechtskreise wird deutlich, dass sich diese durch RÜMSA in die Pflicht genommen sehen, gemeinsam Verantwortung für das Geschehen am Übergang zu übernehmen und dabei einen ganzheitlicheren und multiperspektivischen Blick einzunehmen. Unter Koordination der Kommune werden durch RÜMSA insbesondere das SGB VIII, Schulen und weitere Netzwerkpartner stärker eingebunden in die Prozess am Übergang Schule-Beruf.

5.4.2 Einfluss des regionalisierten Ansatzes auf die erfolgreiche Umsetzung

Zielvereinbarungen und regionalisierte Budgets

Der regionalisierte Ansatz manifestiert sich in der Ausgestaltung der Förderung. Die Förderung der Koordinierungsstelle in Handlungssäule I und der Einsatz der regionalen Budgets für Projekte in der Handlungssäule II sind geknüpft an den Abschluss einer Zielvereinbarung, in der konkrete Ziele und Teilschritte zur Vertiefung der rechtskreisübergreifenden Kooperation abgestimmt werden. Im Zuge der Antragstellung für die einzelnen Projekte in Handlungssäule II ist zudem eine enge Abstimmung mit der Steuerungsgruppe auf Landesebene und insbesondere des

Landesverwaltungsamts erforderlich (siehe Box 2Box 1). Im Folgenden wird beleuchtet, inwiefern die Ausgestaltung der Förderung aus Sicht der Akteure zielführend ist.

Insgesamt wird die Ausgestaltung der Förderung sowohl auf kommunaler Ebene als auch von Akteuren auf Landesebene sehr positiv gesehen. Die finanzielle Förderung zum Aufbau rechtskreisübergreifender Strukturen und Prozesse am Übergang Schule-Beruf wird als deutlicher Vorteil gegenüber Ansätzen in anderen Ländern gesehen, in denen keine zusätzlichen Mittel bereitgestellt werden.

Auch der Weg über **Zielvereinbarungen** wird in den Fallstudien und auf regionaler Ebene insgesamt als positiv bewertet. Die Notwendigkeit, eine Zielvereinbarung zwischen den kommunalen Kooperationspartnern im Vorfeld abstimmen und mit konkreten Zielen und Meilensteinen hinterlegen zu müssen, schaffe Verbindlichkeit im Prozess. Auch Mitglieder der Steuerungsgruppe auf Landesebene betonen die Bedeutung der Zielvereinbarungen für einen effizienten und effektiven Einsatz der Fördermittel. So gebe es insbesondere im Rahmen der Verlängerungsgespräche mit kommunalen Akteuren einen klaren Bezugspunkt und es können die Zielerreichung und potenzielle negative und positive Einflussfaktoren eruiert werden.

Im Rahmen der Fallstudien wird außerdem deutlich: Die durch die Zielvereinbarungen induzierte Ergebnisorientierung erzeugt auf kommunaler Ebene Motivation und – im überwiegend positiven Sinne – Zeitdruck. Jedoch wurde dieser Prozess zur Abstimmung der Zielvereinbarungen von einzelnen Kommunen auch als anstrengend empfunden. Aus Sicht der Koordinatorinnen und Koordinatoren kommt der Umstand hinzu, dass diese erst nach Verabschiedung der ersten Zielvereinbarung eingestellt wurden und sich erst mit deren Inhalten vertraut machen mussten. Rückblickend reflektieren die kommunalen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner jedoch, dass die Zielvereinbarungen die Verbindlichkeit und damit die Effektivität der Förderung erhöht haben. Als Lernpunkt der bisherigen Förderung zeigt sich zudem, dass sich einige Standorte zu ambitionierte Ziele gesetzt haben. Dies reflektieren sowohl Mitglieder der Steuerungsgruppe als auch kommunale Akteure kritisch. Durch die Formulierung zu ambitionierter Zeitpläne sehen kommunale Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner das Risiko erhöht, dass die anfangs ausgehandelten Ziele und Zeitpläne nicht eingehalten werden können. Somit „laufe man von Beginn an hinter den eigenen Ziele her“.

„Die Einarbeitung in die bestehende Synopse und deren Umsetzung war sehr schwierig. Es gab kaum Möglichkeiten zur Einarbeitung, da erste Ergebnisse schon sehr zeitnah vorliegen mussten. Die Ziele waren zeitlich viel zu ambitioniert.“

Leitung Koordinierungsstelle

Quelle: Interview im Rahmen einer Fallstudie.

Als besonders attraktiv werden von den regionalen Akteuren die **regionalen Budgets für Projekte in Handlungssäule II** gesehen. Diese schaffen aus Sicht der kommunalen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner eine konkrete Arbeitsgrundlage für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit und befördern den Integrationsprozess zwischen den Kooperationspartnern.

Die administrative Abwicklung insbesondere bei Projekten in der Handlungssäule II wird aus Sicht der Kommunen z. T. als kompliziert wahrgenommen. Im Rahmen der Fallstudien wurde deutlich, dass sich die Standorte teilweise noch mehr Freiräume über eine dezentralere Mittelverwaltung im Sinne freier Budgets wünschten. Ein solcher Ansatz wurde beim Aufsetzen der Richtlinie diskutiert und bewusst eine Entscheidung dagegen getroffen. In den Gesprächen auf Landesebene äußerten das Landesverwaltungsamt und die EU-Verwaltungsbehörde EFRE / ESF, dass ein solcher

Ansatz mit Risiken verbunden wäre – auch für die Gebietskörperschaften. Zwar könnten sich die Akteure vor Ort im Rahmen freier Budgets noch flexibler darüber verständigen, wie die Mittel eingesetzt werden. Über die Verwendung der Mittel müssten jedoch ebenfalls Verwendungsnachweise geführt werden. Dies erfordere umfassende Kompetenzen im Bereich der Bewilligung von Fördermitteln bei den Koordinierungsstellen und freien Träger vor Ort, um den hohen förderrechtlichen Anforderungen gerecht zu werden. Der definierte Bewilligungsprozess mit einer Prüfung *im Vorhinein* für Projekte in Handlungssäule II stelle auch für die Kommunen ein förderrechtliches „Sicherheitsnetz“ dar. Der Mittelvergabeprozess gewährleiste im Vorhinein förderkonforme Ausgaben, um spätere Mittelabschlussprobleme zu vermeiden. Als wichtig für eine reibungslose Bewilligung erweist sich im Rahmen der Fallstudien ein frühzeitiger direkter Austausch zwischen Landesverwaltungsamt und den Standorten bzw. umsetzenden Trägern um Fragen und Bedenken in der administrativen Abwicklung zu klären.

Landesnetzwerkstelle

Über die Förderung der Handlungssäule III wird den geförderten Standorten Unterstützung in Form der Landesnetzwerkstelle zur Seite gestellt. Neben der individuellen Begleitung der Standorte leistet die Landesnetzwerkstelle thematischen Input und fördert den interkommunalen Wissenstransfer. Der kommunenübergreifende Wissenstransfer erweist sich aus Sicht zentraler Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner vor allem dort als unverzichtbar, wo Grenzen der Regionalisierung deutlich werden. So sei es z. B. bei den Themen Datenschutz und Etablierung von rechtskreisübergreifenden IT-Systemen ineffizient nach eigenen Lösungen innerhalb der Gebietskörperschaft zu suchen. Hier kann die Landesnetzwerkstelle die Standorte unterstützen, um nach landesweit abgestimmten geeigneten Verfahrensweisen zu suchen.

Die Rückmeldungen zum Mehrwert der Landesnetzwerkstelle fallen im Rahmen der Fallstudien und der Gespräche auf Landesebene insgesamt positiv aus. Zwar sahen in der ersten Förderphase einige Standorte und Akteure auf Landesebene das Potenzial der Landesnetzwerkstelle als noch nicht voll ausgeschöpft an. Die Rückmeldungen und Wünsche der kommunalen Koordinatorinnen und Koordinatoren an die Landesnetzwerkstelle wurden jedoch bereits in der laufenden Förderphase aufgegriffen und die Rolle und Aufgaben der Landesnetzwerkstelle geschärft. Die Landesnetzwerkstelle arbeitet nun nach einem Auftragsystem: Standorte können konkrete Bedarfe äußern und Unterstützung der Landesnetzwerkstelle „bestellen“. Die konzeptionellen Anpassungen wurden in einem überarbeiteten Beratungskonzept formuliert. Folgende Box fasst die wesentlichen Anpassungen zum Dezember 2018 zusammen:

Box 3: Erfolgte Anpassungen des Beratungskonzepts der Landesnetzwerkstelle

Ende 2018 wurden auf Basis der bisherigen Erfahrungen der Beratung durch die Landesnetzwerkstelle und Rückmeldungen der Standorte das Beratungskonzept der Landesnetzwerkstelle angepasst. Somit konnte die Bedarfsgerechtigkeit bereits im laufenden Programm erhöht werden.

Die Landesnetzwerkstelle leistet Beratung und Begleitung, ermöglicht Vernetzung und Erfahrungsaustausch und stärkt die Koordinierungsstellen durch Kompetenzaufbau / Weiterbildung. Zentral ist die Änderung des Beratungsverständnisses: Die Beratung erfolgt angebotsorientiert auf Basis einer vorherigen Auftragsklärung. Geschärft wurde das Beratungsverständnis dahingehend, dass keine Lösungen angeboten werden, sondern „Hilfe zur Selbsthilfe“ und Reflektion geleistet wird.

Ziel des überarbeiteten Beratungsverständnisses ist es, stärker als externe Ressource zur Reflektion im Sinne einer Prozessberatung wahrgenommen zu werden und nicht als Kontrollinstanz. Beratungssettings können Gruppengespräche mit Workshop-Charakter (begleitende Moderation), Einzelberatungen sowie reflektierende Teilnahme an Veranstaltungen sein.

Die Bedarfsorientierung wurde zudem im Bereich Vernetzung / Erfahrungsaustausch erhöht. Hier wurden verstärkt Themen aus den Koordinierungsstellen aufgegriffen, u. a. Organisationsentwicklung im Kontext rechtskreisübergreifender Zusammenarbeit oder Entwicklung von Qualitätsstandards für eine Jugendberufsagentur.

Auch Weiterbildung, Erhöhung individueller Kompetenzerhöhung der Koordinierungsstellen ist nun Bestandteil der Ausgabenbeschreibung der Landesnetzwerkstelle.

Quelle: fbb/isw (2018): Entwurf: Beratungskonzept der LNS im Rahmen des Landesprogramms RÜMSA. Stand: 10.12.2018. Internes Arbeitspapier, nicht veröffentlicht.

Erfahrungen mit der Ausgestaltung der Begleitstrukturen in anderen Programmkontexten⁴³ legen nahe, dass diese Ausrichtung der Landesnetzwerkstelle die Bedarfsgerechtigkeit deutlich erhöht. Als sehr positiv zu bewerten ist die ko-kreative Einbindung der kommunalen Koordinierungsstellen bei der Definition von Themen und Anforderungen an die Landesnetzwerkstelle. In der Rolle einer aktiveren standortbegleitenden Prozessbegleitung als externe Unterstützung der Kommunen bzw. Koordinierungsstellen können diese bestmöglich unterstützt und Kompetenzen individuell gefördert werden.

Die Landesnetzwerkstelle nimmt auch bei der landesweiten Darstellung der Aktivitäten und Ergebnisse von RÜMSA eine wichtige Rolle ein. Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner auf Landesebene betonen die Herausforderung, trotz der unterschiedlichen Umsetzungsmodelle im regionalisierten Ansatz RÜMSA als Gesamtprogramm zu kommunizieren. Für eine erfolgreiche Kommunikation des Programms auf Landesebene ist es von Vorteil, trotz unterschiedlicher Ansätze, Wiedererkennbarkeit durch standortübergreifende Leitlinien und Begrifflichkeiten sowie gemeinsame Qualitätsstandards zu schaffen.

Auf Programmebene bzw. durch die Kommunikation der Landesnetzwerkstelle wird dies u. a. erreicht durch die idealtypische Unterscheidung von drei Modellen der rechtskreisübergreifenden Kooperation (siehe **Error! Reference source not found.**). Diese Modelle schaffen einen gemeinsamen Bezugsrahmen und helfen, die übergreifenden Programmziele im regionalisierten Ansatz zu kommunizieren. Darüber hinaus befördert der Transfer und Wissensaustausch das gemeinsame Verständnis zu Standards unter dem „Dach“ von RÜMSA.

⁴³ z. B. im Rahmen der Evaluation der Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Freistaats Thüringen zur Förderung der Kompetenz lokaler Akteure in der Armutsprävention (Armutspräventionsrichtlinie). Evaluation durch Ramboll; unveröffentlichter Evaluationsbericht

RÜMSA-Steuerungsgruppe

Im Rahmen der landesweiten Interviews betonen die Mitglieder der Steuerungsgruppe die Bedeutung des Gremiums für die strategische Ausrichtung des regionalen Übergangsmanagements. Mehrere Akteure berichten von einer Intensivierung der Zusammenarbeit und einem gewachsenen Verständnis der Sichtweisen und institutionellen Logiken der jeweils anderen Ressorts bzw. Rechtskreise. Durch die gemeinsame Arbeit in der Steuerungsgruppe ist insbesondere die Zusammenarbeit zwischen dem Sozialministerium, Landesverwaltungsamt und Regionaldirektion der Agentur für Arbeit Sachsen-Anhalt und Thüringen auf persönlicher und institutioneller Ebene gestärkt worden (siehe Kapitel **Error! Reference source not found.**). Die Beteiligung der zentralen Akteure auf Landesebene im Bereich des Übergangs Schule-Beruf und das Finden einer gemeinsamen Linie sei eine wichtige Grundlage für die stringente Umsetzung der Programmziele auf kommunaler Ebene.

Im Rahmen der landesweiten Interviews wurde die Zusammenarbeit von allen Mitgliedern der Steuerungsgruppe als sehr engagiert und wertschätzend beschrieben. Die Aufgaben würden gewissenhaft wahrgenommen gemäß Richtlinie. Es gebe „echte Diskussionen und nicht lediglich ein Abnicken von Entscheidungen oder Präsentation von Zwischenergebnissen“. Es gelänge auch in Streitfragen gemeinsame Lösungen im Interesse des Programms zu erzielen. Koordiniert und moderiert wird die Steuerungsgruppe durch das Referat „Fachkräfte, Berufliche Bildung“ des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt.

Als Beispiel für eine rechtskreisübergreifende Aushandlung in der Steuerungsgruppe kann die Ausgestaltung des gemeinsamen Monitorings angeführt werden. Die BA wollte die bestehenden Evaluationsbögen zur Erfassung der Zusammenarbeit in den gemeinsamen Einrichtungen nutzen. Für die RÜMSA-Standorte setzte sich die Steuerungsgruppe jedoch dafür ein, dass diese Abfragen überarbeitet werden, sodass sie auch für die kommunalen Träger und für die Jugendämter Ergebnisse über den Kooperationsfortschritt am Standort bringen können. Es konnte eine dementsprechende Einigung erzielt werden, sodass das Monitoring nun regelmäßig gemeinsam durch die Rechtskreise befüllt wird.

Auf Programmebene kann zudem die Ausgestaltung der Fördermittelvergabe als Erfolg der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit auf Landesebene gewertet werden. Über eine entsprechende Verwaltungsvereinbarung wurde bundesweit die erste gemeinsame Förderung von Land und Bundesagentur für Arbeit bzw. der Regionaldirektion Sachsen-Anhalt Thüringen erzielt. Für die Handlungssäule II kann das Landesverwaltungsamt in einem gemeinsamen Prozess die Förderung des Landes und der BA bewilligen. Der Kommune als Zuwendungsempfänger wird nur ein Bescheid für beide Fördermittelgeber ausgestellt. Dies stellt auch für die Kommunen eine administrative Entlastung dar. Dieser Prozess habe nach Aussage der beteiligten Akteure viel Zeit und Abstimmung gekostet, um die Verwaltungsvorgaben des Landes und der BA zusammenzubringen. Auf Landesebene wird diese Verwaltungsvereinbarung als großer Erfolg der Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe gewertet.

Sehr positiv wird die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe wahrgenommen. Der kleine Kreis mit großer Entscheidungskompetenz und eine relativ hohen Dichte an Terminen ermöglicht eine konzentrierte und produktive Arbeitsweise. Der Austausch mit weiteren Akteuren (z. B. Berufsausschuss, Kammern) findet über andere Gremien statt. Ein großer Mehrwert sei die Einbindung der Landesnetzwerkstelle in die Steuerungsgruppe. Diese sei eng an den Standorten. So könnten Probleme, die von der Landesnetzwerkstelle erkannt werden, direkt in der Steuerungsgruppe thematisiert und bearbeitet werden. Erarbeitete Lösungen in der Steuerungsgruppe können wiederum über die Landesnetzwerkstelle aus erster Hand an die Standorte kommuniziert werden.



Der regionalisierte Ansatz erscheint angesichts der heterogenen Ausgangssituationen der Kommunen angemessen und ermöglicht es den Kommunen, passgenaue Modelle zur regionalen Umsetzung zu finden. Die Kombination aus Förderung der Koordinierungsstelle in Handlungssäule I und regionalen Budgets für Projekte in Handlungssäule II erweist sich aus Sicht der Evaluation als zielführend und wird auch von den kommunalen Akteuren positiv bewertet. Die Begleitstruktur der Landesnetzwerkstelle gewährleistet Wissenstransfer zwischen den Standorten und trägt durch bedarfsgerechte Begleitung und Kompetenzaufbau zur erfolgreichen regionalen Umsetzung bei. Die RÜMSA-Steuerungsgruppe nimmt im regionalisierten Ansatz eine wichtige Begleitfunktion zur Qualitätssicherung in der regionalen Umsetzung ein. Die Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe befördert zudem eine engere Kooperation der Akteure auf Landesebene.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

6.1 Schlussfolgerungen

Die Evaluation zeigt, dass RÜMSA sowohl Wirkungen auf struktureller Ebene als auch auf Ebene der Jugendlichen entfaltet. RÜMSA führt zu Transparenz über die regionalen Angebots- und Trägerlandschaften, ermöglicht die Reduktion von Doppelstrukturen und den Aufbau gemeinsamer Förderketten. Im Rahmen von RÜMSA werden die Abläufe für eine rechtskreisübergreifende Begleitung in Form von individueller Fallarbeit verbessert und die Einrichtung gemeinsamer Beratungsstellen an den Standorten unterstützt. RÜMSA bewirkt zudem eine Professionalisierung und „jugendgerechtere“ Ausgestaltung der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation der Angebote am Übergang Schule-Beruf. RÜMSA ermöglicht es den Standorten, Lücken in der kommunalen Angebotslandschaft zu schließen und Jugendliche mit passgenauen Angeboten zu unterstützen. Das Programm wirkt damit nicht ausschließlich strukturell, sondern erzielt auch unmittelbar bei den Jugendlichen Wirkungen und unterstützt diese bei der Integration in Ausbildung und Erwerbsleben.

Maßgeblich für die erfolgreiche Umsetzung ist angesichts der heterogenen Ausgangssituationen der Kommunen der regionalisierte Ansatz von RÜMSA. Er ermöglicht es den Kommunen, passgenaue Modelle zur regionalen Umsetzung zu finden. Die regionalen Bündnispartner sehen sich durch RÜMSA in die Pflicht genommen, gemeinsam Verantwortung für das Geschehen am Übergang zu übernehmen und dabei einen ganzheitlicheren und multiperspektivischen Blick einzunehmen. Unter Koordinierung der Kommune werden durch RÜMSA insbesondere das SGB VIII, Schulen und weitere Netzwerkpartner stärker in die Prozess am Übergang Schule-Beruf eingebunden. Dabei werden vor allem bestehende Instrumente besser verzahnt und Ressourcen effizienter genutzt.

RÜMSA ist damit von großer strategischer Relevanz für Sachsen-Anhalt. Das Programm unterstützt die Einführung und Verstetigung regionaler Übergangsmagementsysteme durch die Förderung struktureller rechtskreisübergreifender Vernetzung sowie regional ergänzender Maßnahmen zur Berufsorientierung und Übergangsgestaltung. Somit trägt RÜMSA in vielfältiger Weise zum arbeitsmarktpolitischen Gesamtkonzept für Sachsen-Anhalt bei:

- Das Übergangsmangement unter besonderer Berücksichtigung der Berufsorientierung verbessern
- Die Attraktivität und Qualität der beruflichen Ausbildung erhöhen
- Verborgene Fachkräftepotentiale bei jungen Menschen mit Leistungsdefiziten erschließen⁴⁴

Im Sinne des Gesamtkonzepts setzt RÜMSA zudem bei der Optimierung von Schnittstellen zwischen Ressorts bzw. Rechtskreisen an. Gemäß ESF-OP spielen Maßnahmen zur Unterstützung des Übergangs von der Schule in den Beruf für die Fachkräftesicherung in Sachsen-Anhalt eine wichtige Rolle und nehmen im OP daher einen hohen Stellenwert ein⁴⁵.

Aus der Konzeption und den Evaluationsergebnissen kann abgeleitet werden, dass durch RÜMSA ein hoher **EU-Mehrwert** erzielt werden kann. RÜMSA setzt regionalisiert an und kann vor Ort den Übergang und mittelbar die Berufsausbildung sowie regionale Wirtschaftsstandorte stärken - und trägt somit zum Ausgleich von Entwicklungsunterschieden bei (territorialer Mehrwert). Die strukturelle Verbesserung der Berufsorientierung an Schulen kann einen Beitrag zum Europa 2020-Ziel, den Anteil der vorzeitigen Schulabgänger auf unter 10% zu reduzieren, leisten (politischer Mehrwert).

⁴⁴ Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt (2013): Arbeitsmarktpolitisches Gesamtkonzept für Sachsen-Anhalt. Verfügbar unter: <https://ms.sachsen-anhalt.de/themen/arbeit/arbeitsmarktprogramm/> [letzter Zugriff 28.01.2019].

⁴⁵ Ministerium der Finanzen EU-Verwaltungsbehörde EFRE/ESF (2012): Bewertungsplan Operationelle Programme EFRE und ESF des Landes Sachsen-Anhalt in der Förderperiode 2014-2020. Verfügbar unter: https://europa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/StK/Europa/ESI-Fonds-Neu_2017/Dokumente/ESF/OP_ESF/16_08_12_Bewertungsplan_EFRE_ESF_2014-2020_neue_Anlage.pdf [letzter Zugriff: 28.01.2019].

6.2 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden leiten wir entsprechend unseres Auftrages aus den Ergebnissen der Evaluation **Handlungsempfehlungen** ab. Diese adressieren sowohl die Landesebene als auch die kommunale Ebene.

6.2.1 Den regionalisierten Ansatz beibehalten und die regionalen Akteure für die Umsetzung weiter befähigen

Die Evaluation zeigt, dass der regionalisierte Ansatz der Förderung angemessen ist um die Strukturen und Prozesse am Übergang Schule, Ausbildung und Erwerbsleben zu verbessern. Angesichts heterogener soziodemografischer Ausgangssituationen und Bedarfslagen der Zielgruppen sowie unterschiedlicher struktureller und institutioneller Rahmenbedingungen in den Kreisen und kreisfreien Städten müssen vor Ort passende Lösungen gefunden werden, z. B. über die Zusammenführung der Kundenprozesse in einer Institution („One-Stop“). Wie das Ziel eines „One-Stop-Governments“ am besten zu erreichen ist, hängt vom jeweiligen Setting und Stand der bisher erreichten rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit ab. Im Rahmen des regionalisierten Ansatzes und der Flexibilität der Förderung können dabei regional eigene Schwerpunkte gesetzt werden. Gleichzeitig hat das Land ein berechtigtes Steuerungsinteresse und muss eine zielgerichtete und sachgemäße Verwendung der ESF-Fördermittel sicherstellen. Deshalb wird im Rahmen der Förderrichtlinie mit individuellen Zielvereinbarungen gearbeitet.

Die Evaluation zeigt, dass sich das Instrument der Zielvereinbarungen sowie deren Nachhalten im Zuge des Monitoring und der Verlängerungsgespräche zwischen Land und den einzelnen Standorten bisher bewährt hat. Gemeinsam verabredete Ziele schaffen inhaltliche und zeitliche Verbindlichkeit für die kommunalen Kooperationspartner. Die Ausgestaltung der ersten Zielvereinbarungen mit operationalisierten Zielen und Indikatoren nach dem SMART-Kriterium⁴⁶ war zu Beginn des Förderzeitraums für einige Kommunen, die bisher wenig Erfahrungen mit Steuerungssystemen haben, anspruchsvoll. Dies äußert sich zum einen in unterschiedlicher Qualität der formulierten Zielvereinbarungen bzw. im Rahmen der Antragsstellung festgestelltem Überarbeitungsbedarf. Zum anderen zeigt sich als Lernpunkt der bisherigen Förderung, dass sich einige Standorte zu ambitionierte Ziele gesetzt haben, wodurch deren zeitplangetreue Erreichung schwer realisierbar war. Nicht in jedem Fall nahmen die Kommunen die Möglichkeiten zur Nachsteuerung der Ziele in enger Abstimmung mit dem Fördermittelgeber wahr.

Empfehlung

Die Evaluation empfiehlt dem Auftraggeber, am Instrument der Zielvereinbarung, dem Monitoring und dem Format der Verlängerungsgespräche festzuhalten. Die Ziele sollten weiterhin SMART formuliert werden um Verbindlichkeit zu schaffen. Dabei muss gewährleistet sein, dass die Kommunen bei Bedarf die notwendige Unterstützung im Prozess erhalten. Insbesondere gilt es, die erforderlichen Steuerungskompetenzen der Leitungen der RÜMSA-Koordinierungsstellen zu stärken und deren Professionalisierung zu fördern. Hierzu sollten den Leitungen der regionalen Koordinierungsstellen bei Bedarf Weiterbildungsangebote unterbreitet werden. Eine zentrale Rolle spielt hierbei die Landesnetzwerkstelle als Begleitstruktur (siehe 6.2.2).

Auf kommunaler Ebene muss bei Neubesetzung der Leitung der Koordinierungsstelle sichergestellt werden, dass diese adäquat eingearbeitet wird und mit der bestehenden Zielvereinbarung vertraut gemacht wird. Dies ist Aufgabe der jeweiligen Führungskraft, bzw. der Mitglieder des regionalen Steuerungsgremiums der Kooperationspartner aus SGB II, III und VIII. Die Evaluation empfiehlt den Kommunen zudem, die gesetzten Ziele und den Stand der Zielerreichung regelmäßig zu reflektieren und die Möglichkeit (stärker) zu nutzen, die Ziele im Sinne eines „lernenden Programms“ in Abstimmung mit dem Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration ggf. an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

⁴⁶ SMART: **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ttaktiv, **r**ealistisch, **t**erminiert.

6.2.2 Potenziale der Begleitstruktur weiterhin für eine erfolgreiche regionale Umsetzung des Programms nutzen

Angesichts der hohen Anforderungen an die kommunalen Akteure im regionalisierten Ansatz kommt der Unterstützung durch die Begleitstruktur eine wichtige Rolle zu. Die Evaluation zeigt, dass die Unterstützung durch die Landesnetzwerkstelle und die Begleitung durch die RÜMSA-Steuerungsgruppe wichtige Ressourcen zur erfolgreichen Umsetzung des Programms darstellt.

Zwar sahen in der ersten Förderphase einzelne Standorte und Akteure auf Landesebene das Potenzial der Landesnetzwerkstelle noch nicht voll ausgeschöpft. Kritisch gesehen wurde aus Sicht einzelner Standorte insbesondere die unzureichende Abgrenzung der Landesnetzwerkstellen als unabhängige Unterstützung für die Standorte („verlängerter Arm des Fördermittelgebers“). Dies äußerte sich z. B. darin, dass nach Wahrnehmung der Standorte das Einhalten formaler Standards in Bezug auf die Formulierung der Zielvereinbarungen sehr stark im Vordergrund stand. Die Rückmeldungen und Wünsche der kommunalen Koordinatorinnen und Koordinatoren an die Landesnetzwerkstelle wurden bereits in der laufenden Förderphase aufgegriffen und in Bezug auf die Rolle und Aufgaben der Landesnetzwerkstelle nachgesteuert. Die Landesnetzwerkstelle arbeitet nun nach einem Auftragsystem, um ihre Rolle als bedarfsorientierte und befähigende Prozessbegleitung besser wahrzunehmen.

Empfehlung:

Die Evaluation empfiehlt dem Auftraggeber, die erfolgten Anpassungen des Beratungskonzepts der Landesnetzwerkstelle beizubehalten und die Standorte weiterhin im Rahmen einer Prozessbegleitung individuell zu unterstützen. Primäre Adressaten sind zunächst die Leitungen der RÜMSA-Koordinierungsstellen, um bedarfsgerecht Kompetenzen zu erweitern und die Professionalisierung der Koordinierungsstellen zu befördern. Bei Wegfall der Förderung für die Koordinierungsstelle in Handlungssäule I würde die Bedeutung der Landesnetzwerkstelle noch steigen, um die regionalen Kooperationspartner prozessbegleitend bei der Umsetzung der Ziele zu unterstützen. Aus Sicht der Evaluation sind die Fördermittel für die Landesnetzwerkstelle erfolgskritisch für die erfolgreiche Umsetzung der Programmziele. Die Evaluation empfiehlt deshalb, die Ressourcen für die Landesnetzwerkstelle weiterhin bereitzustellen.

Die Evaluation empfiehlt zudem, die RÜMSA-Steuerungsgruppe weiterzuführen. Diese stellt einen wichtigen Rahmen dar, um die regionale rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit auf Landesebene zu untersetzen.

Die Evaluation empfiehlt den regionalen Kooperationspartnern, die Unterstützung durch die Landesnetzwerkstelle (weiterhin) in Anspruch zu nehmen und als flankierende Ressource zur jeweiligen regionalen Koordinierungsstelle zu nutzen. Bei Wegfall der Förderung der Handlungssäule I gilt es, auf kommunaler Ebene frühzeitig zu eruieren, wer die Ansprechpersonen für die Prozessbegleitung durch die Landesnetzwerkstelle sind.

6.2.3 Koordinierung zwischen den regionalen Partnern auch zukünftig gewährleisten, um die erreichten Wirkungen nachhaltig zu sichern

Die Evaluation zeigt die hohe Bedeutung der Koordinierungsstelle beim Aufbau eines rechtskreisübergreifenden Kooperationsverbundes. Über die Förderung in Handlungssäule I stehen die notwendigen Ressourcen bereit, um den Prozess adäquat zu steuern und systematisch voranzubringen. In den Fallstudien wurde deutlich, dass vor allem in der Phase des Aufbaus gemeinsamer Strukturen und Prozesse eine institutionalisierte Koordinierungsstelle unverzichtbar ist. Auch nach erfolgreicher Implementierung werden jedoch langfristig Ressourcen für Koordination benötigt – wenn auch in geringerem Umfang als in der Phase des Aufbaus des Kooperationsverbundes. So haben einmal etablierte Prozesse nicht für alle Zeit Gültigkeit. Diese müssen regelmäßig auf Aktualität geprüft, gepflegt und in Anbetracht sich ändernder Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden.

In welcher Form diese Koordinierungsfunktion ausgefüllt werden sollte, kann nicht allgemeingültig beantwortet werden. Im Sinne des regionalisierten Ansatzes müssen bedarfsgerechte Modelle vor Ort gefunden werden und angemessene Ressourcen bereitstehen, um der Koordinierungsfunktion adäquat nachkommen zu können. Hier sind vielfältige Wege denkbar. So muss Koordinierung nicht zwingend durch eine gesonderte Koordinierungsstelle bewerkstelligt werden, sondern könnte an bestehende Stellen oder Einrichtungen gekoppelt werden. Auch die Bündelung mit „verwandten“ Koordinierungsaufgaben ist denkbar (siehe 6.2.4).

Entscheidend für die Nachhaltigkeit der geschaffenen Prozesse und Strukturen in der Handlungssäule I wird es demnach sein, ob regional das jeweils notwendige Maß an Koordinierung auch über das Jahr 2022 hinaus gewährleistet werden kann.

Empfehlung:

Aus Sicht der Evaluation gilt es, ein Organisationsmodell für die fortlaufenden Koordinierungsaufgaben an den Standorten zu finden, das praktikabel und individuell auf die Bedarfe des Standorts zugeschnitten ist. Dieser Prozess sollte idealerweise bereits in der restlichen Förderung vorangetrieben werden, solange die Programmressourcen (insbesondere regionale Koordinierungsstellen und Landesnetzwerkstelle) hierfür noch genutzt werden können.

Die Evaluation empfiehlt dem Auftraggeber, die Kommunen bei der Findung von passenden Modellen zu unterstützen. Dies kann zum einen über den Transfer von good-practice und über Workshops zur Nachhaltigkeit durch die Landesnetzwerkstelle erfolgen. Zum anderen kann darauf hingewirkt werden, das Kriterium der Nachhaltigkeit stärker als Thema in den Zielvereinbarungen aufzugreifen im Zuge der Bewilligung der Mittel für die nächste Förderphase.

Die Evaluation empfiehlt den regionalen Standorten entsprechend, sich frühzeitig mit der Frage der Nachhaltigkeit der etablierten Strukturen und Prozess zu befassen. Synergien zu bestehenden Koordinierungsstellen in anderen Förderkontexten (insbesondere in der Regionalisierung der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung und des Programms „Schulerfolg sichern“) sollten geprüft werden.

6.2.4 Schnittstellen zum Bereich Schule intensivieren, um Synergien stärker zu nutzen

Die Evaluation zeigt die Potenziale, aber auch die Herausforderungen, die sich im Rahmen von RÜMSA an den Schnittstellen zum Bereich Schule ergeben. Die Schulen sind ein wichtiger strategischer Partner zur erfolgreichen Gestaltung des Übergangs Schule-Beruf. Diese haben unmittelbar Zugang zu den Jugendlichen bevor der Übergang erfolgt. Insbesondere bei den Bemühungen vieler Standorte im Zuge von RÜMSA die Berufsorientierung kreisweit kohärent auszugestalten, ist die Kooperation mit den Schulen unabdingbar.

RÜMSA hat es als Förderprogramm mit seiner Ansiedlung im Bereich Arbeit und Soziales teilweise schwer, die Schulen zu erreichen. Erschwerend kommt hinzu, dass es seitens der Schulen keine Verpflichtung zur Mitwirkung gibt. In den Fallstudien betonen die RÜMSA-Koordinierungsstellen und projektumsetzenden Bildungsträger in Handlungssäule II, dass die Schulen einzeln „umworben“ und von den Vorteilen der Kooperation von Projekten im Rahmen von RÜMSA überzeugt werden müssten was nicht bei allen Schulen gelingt.

Große Synergiepotenziale bestehen aus Sicht der Evaluation zum Programm „Schulerfolg sichern“. Die Regionalen Netzwerkstellen im Programm verfügen über systematischen Zugang zu den Schulen. Die Netzwerkstellen könnten als zentrale Türöffner zu Schulen fungieren und den Bereich Schule besser an die Prozesse zur Optimierung der Berufsorientierung anbinden. Auch im Interesse der Schulen (zur Reduzierung der Ansprechpartner) wäre eine Bündelung der Ressourcen zwischen RÜMSA-Koordination und den Regionalen Netzwerkstellen von „Schulerfolg sichern“ zielführender als eine isolierte Ansprache der Schulen durch die RÜMSA-Koordinierungsstellen. Die Evaluation des Programms „Schulerfolg sichern“ spiegelt diesen Befund: *„Sowohl unter wirtschaftlichen als auch unter fachlichen Gesichtspunkten gilt es, vorhandene Ressourcen, Maßnahmen und Strukturen rechtskreisübergreifend möglichst optimal aufeinander zu beziehen, um dazu beizutragen, dass kein Kind und kein Jugendlicher im Bildungserfolg gefährdet wird. Schulsozialarbeit verbindet in diesem Sinne auf operativer Ebene die Systeme Schule und Jugendhilfe.“*⁴⁷ Weiterhin wird in der Evaluation von „Schulerfolg sichern“ herausgearbeitet, dass sich diese kooperative Logik nicht nur auf regionaler Ebene, sondern auch auf der rahmensetzenden Landesebene durchziehen und die Arbeit in den Fachressorts flankieren muss.

Empfehlung:

Einhergehend mit den Befunden der Evaluation von „Schulerfolg sichern“ empfiehlt die Evaluation von RÜMSA dem Land sowie den Landkreisen und kreisfreien Städten, gemeinsam eine regional koordinierende Struktur zwischen Schule und Jugendhilfe weiterzuentwickeln, die auf die Steigerung von Fördereffekten durch das Bilden von ressortübergreifenden Förderansätzen zielt.

Auf regionaler Ebene kann das in einem ersten Schritt in einer stärkeren Zusammenarbeit der RÜMSA Koordinierungsstellen mit den regionalen Netzwerkstellen von „Schulerfolg sichern“ umgesetzt werden. Auf Programmebene können die Grundlagen für eine engere Verzahnung in der Steuerungsrunde gelegt werden, in der die für beide Programme verantwortlichen Ressorts vertreten sind.

6.2.5 Gemeinsame Arbeitsprozesse weiterentwickeln – unabhängig von der Realisierung rechtskreisübergreifender IT-Systeme

Die Evaluation zeigt auf, wie durch RÜMSA rechtskreisübergreifend gemeinsame Abläufe sowohl zur Planung von Maßnahmen als auch in der Fallarbeit konzeptionell vorbereitet und erprobt werden. Auf operativer Ebene zeigen sich vor allem durch diverse Formen der rechtskreisübergreifenden Einbindung der Mitarbeitenden im Rahmen von Workshops, Hospitationen oder gemeinsamen Fortbildungen große Fortschritte in der Harmonisierung der Abläufe.

In den Fallstudien wird aber auch deutlich: Die Weiterentwicklung gemeinsamer Prozesse bleibt ein Kernthema für die Standorte für die Sicherstellung einer trägerübergreifenden und datenschutzkonformen Übermittlung fallbezogener Informationen. Dies sehen viele Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner als hilfreichen nächsten Schritt zur effizienteren Verzahnung der gemeinsamen Abläufe, insbesondere in der Fallarbeit.

⁴⁷ Ramboll (2019): Beitrag der ESF-Förderung in Sachsen-Anhalt zur Senkung der Schulabbrecherquote und zur Unterstützung des Übergangs von der Schule in den Beruf. Programm „Schulerfolg sichern“. Abschlussbericht der Evaluation. Unveröffentlichtes Manuskript.

Die Etablierung eines gemeinsamen IT-Systems ist jedoch organisatorisch und datenschutzrechtlich herausfordernd und bindet viele Ressourcen. Um die Standorte zu unterstützen, gab es bereits auf Landesebene einen Sondierungsprozess zum Finden eines passenden Systems unter Beteiligung des Ministeriums für Soziales, Arbeit und Integration, der Landesnetzwerkstelle und der Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen. Geeignet erscheint das sogenannte „Görlitzer Modell“, welches zusätzlich zu den institutioneneigenen Systemen (PROSOZ, Verbis) eine parallele Dokumentationsmöglichkeit schafft. Einige Standorte haben sich auf den Weg gemacht, dieses Modell zu erproben. Aktuell implementiert die Bundesagentur für Arbeit ein neues „Kerndatensystem Jugendliche“. Dieses hat großes Potenzial, die Bedürfnisse an ein rechtskreisübergreifendes IT-System der Bündnispartner zu erfüllen. Bevor dieses nicht finalisiert ist, erscheint es aus Sicht der Agenturen vor Ort aktuell nicht sinnvoll, mit der Etablierung eines anderen rechtskreisübergreifenden Dokumentationssystems voranzuschreiten.

Aus Sicht der Evaluation muss dieser Umstand für den weiteren Integrationsprozess jedoch keinen Stillstand bedeuten.

Empfehlung:

Aus Sicht der Evaluation sind gemeinsame IT-Systeme zwar hilfreich für gemeinsame Abläufe – sie sind jedoch keine Voraussetzung funktionierender Kooperation.

Die Evaluation empfiehlt den regionalen Standorten, (zunächst) ohne gemeinsames IT-System voranzugehen. Wichtiger erscheint die weitere Vertiefung der guten Ansätze zur Harmonisierung der Abläufe und der Verstetigung der Arbeitsbeziehung auf persönlicher Ebene zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Rechtskreise. Die befähigt die Mitarbeitenden dazu, die erforderlichen Abstimmungen zur Fallarbeit im direkten Kontakt zu bewerkstelligen.

Die Evaluation empfiehlt dem Auftraggeber, den Prozess zur Etablierung einer gemeinsamen Dokumentationslösung weiter zu moderieren und die Standorte über die Landesnetzwerkstelle über relevante Entwicklungen – insbesondere in Bezug auf das „Kerndatensystem Jugendliche“ – in Kenntnis zu setzen.

6.2.6 Einbindung der Zielgruppen stärken und für eine bedarfsgerechte Ausgestaltung der Angebote nutzen

Im Rahmen der Evaluation wird deutlich, dass die Standorte im Rahmen von RÜMSA eine Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation der Angebote am Übergang Schule-Beruf vornehmen. Ziel ist u. a. die Erhöhung der Transparenz für die Zielgruppen durch eine bedarfsgerechtere Aufbereitung der Informationen zum Übergang Schule, Ausbildung und Erwerbsleben. Zentraler Bestandteil ist in der Regel die Etablierung einer standortspezifischen Wort-Bild-Marke unter dem Dach von RÜMSA, um die Zielgruppen „jugendgerecht“ und individuell zur Region passend anzusprechen.

Die Evaluation gibt Hinweise darauf, dass in der Einbeziehung der Zielgruppen bei der Ausgestaltung von Angeboten viel Potenzial steckt, um deren Bedarfsgerechtigkeit und Akzeptanz weiter zu erhöhen. In den Fallstudien zeigt sich, dass die Standorte die Einbindung der Zielgruppen und Einholung von deren Feedbacks zwar mitdenken – häufig wird dies jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt bzw. für die zweite Förderphase geplant. Unklar bleibt bei diesem „inside-out“-Ansatz zunächst, wie diese teils mit hohem Ressourcenaufwand entwickelten standortspezifischen Kommunikationskonzepte und Angebote durch die Zielgruppen selbst bewertet werden. Andere Standorte gelten als Vorreiter in Sachen Einbindung der Zielgruppen und binden diese systematisch bei der Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit und Konzeption von Angeboten mit ein.

Empfehlung:

Die Evaluation empfiehlt den Standorten, die Zielgruppen frühzeitig bei der Ausgestaltung von Angeboten zu beteiligen. Statt zu antizipieren was „jugendgerecht“ ist, sollten die Jugendlichen im Rahmen eines „outside-in“-Ansatzes direkt eingebunden werden, um so die Bedarfsgerechtigkeit sicherzustellen. Dies gilt insbesondere für die Ausgestaltung der Online-Auftritte bzw. der Funktionalitäten „virtueller Jugendberufsagenturen“.

Standortübergreifend gilt es, den Wissenstransfer zu Beteiligungsformaten zu intensivieren um von bereits vorhanden Beispielen Guter Praxis bei der Einbindung der Zielgruppen zu profitieren. Die Landesnetzwerkstelle kann Konzeptvorlagen bereitstellen sowie Beratung leisten zu geeigneten Instrumente und Unterstützung bei deren Anwendung leisten. Geeignete Beteiligungsformate können u. a. Befragungen, Workshops, Fokusgruppen sowie Jugendkonferenzen sein.

QUELLEN

Bundesagentur für Arbeit (2014): Chancen ergreifen im Arbeitsbündnis Jugend und Beruf. Sozialleistungsträger kooperieren – Junge Menschen profitieren. Verfügbar unter: https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok_ba013268.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

Bundesagentur für Arbeit (2018): Verfahrensregelungen - §16h SGB II Förderung schwer zu erreichender junger Menschen (FseJ). Verfügbar unter: https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/Verfahrensregelungen-P16h-SGB_ba027160.pdf [letzter Zugriff 14.07.2019].

Deutscher Verein (2016): Unterstützung am Übergang Schule – Beruf. Empfehlungen des Deutschen Vereins für eine gelingende Zusammenarbeit an den Schnittstellen der Rechtskreise SGB II, SGB III und SGB VIII. Verfügbar unter: <https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2015/dv-31-14-schule-beruf.pdf> [letzter Zugriff 11.09.2019].

IAB (2018): IAB-Betriebspanel Sachsen-Anhalt. Ergebnisse der 22. Welle 2017. Verfügbar unter <https://ms.sachsen-anhalt.de/themen/arbeit/dokumentenbibliothek/iab-betriebspanel/> [letzter Zugriff 29.01.2019].

Kretschmer, Susanne (2018): Rechtskreisübergreifende Befunde in der Praxis: Empirische Befunde. Präsentation im Rahmen des bundesweiten Fachkongresses „Regionales Übergangsmangement“, 20.-21. Juni 2018, Magdeburg. Verfügbar unter: https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Bundeskongress/Dokumentation/Hauptrednerinnen/1800620_Kretschmer_Vortrag_RUEMSA_Kongress.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit (2017): § 16h SGB II im Interesse junger Menschen und nach den Prinzipien der Jugendsozialarbeit umsetzen. Eine Arbeitshilfe für Träger im Arbeitsfeld Jugendsozialarbeit. Online verfügbar unter: https://jugendsozialarbeit.de/media/raw/Arbeitshilfe_Umsetzung_pp_16_h_SGB_II.pdf [letzter Zugriff 14.07.2019].

fbf, isw (2019): Monitoring zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in Sachsen-Anhalt 2018. Erste ausgewählte Ergebnisse. Präsentation im Rahmen des Vernetzungsworkshops „Gemeinsame Fallarbeit“, 19.02.2019, Magdeburg. Verfügbar unter: https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Veranstaltungen/190219_Vernetzungsworkshop/190217_Ergebnisse_Monitoring_HS_I_2018.pdf [letzter Zugriff 10.09.2019].

Mayne, J. (2008): „Addressing Cause and Effect in Simple and Complex Settings through Contribution Analysis“, in: Evaluating the Complex, R. Schwartz, K. Forss, and M. Marra (Eds.), Transaction Publishers.

Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration des Landes Sachsen-Anhalt (2017): Berufsbildungsbericht für das Land Sachsen-Anhalt 2016. Verfügbar unter: https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/MS/5_BB_2016/2016_BerufsBilBer_Berichtstext.pdf [letzter Zugriff 28.01.2019].

Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt (2013): Arbeitsmarktpolitisches Gesamtkonzept für Sachsen-Anhalt. Verfügbar unter: <https://ms.sachsen-anhalt.de/themen/arbeitsmarktprogramm/> [letzter Zugriff 28.01.2019].

Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt (2017): Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen im Rahmen des Landesprogramms Regionales Übergangsmangement (RÜMSA) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt. Verfügbar unter: <http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=VVST-806000-MS-20150703-SF&psml=bssahprod.psml&max=true> [letzter Zugriff 28.01.2019].

Ministerium der Finanzen, EU-Verwaltungsbehörde EFRE/ESF (2016): Bewertungsplan Operationelles Programme EFRE und ESF des Landes Sachsen-Anhalt in der Förderperiode 2014-2020.

Verfügbar unter: https://europa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/StK/Europa/ESI-Fonds-Neu_2017/Dokumente/ESF/OP_ESF/16_08_12_Bewertungsplan_EFRE_ESF_2014-2020_neue_Anlage.pdf [letzter Zugriff 28.01.2019].

Ramboll (2019): Beitrag der ESF-Förderung in Sachsen-Anhalt zur Senkung der Schulabbrecherquote und zur Unterstützung des Übergangs von der Schule in den Beruf. Programm „Schulerfolg sichern“. Abschlussbericht der Evaluation. Unveröffentlichtes Manuskript.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019): Berufsausbildungsstellen und Bewerber für Berufsausbildungsstellen (Monatszahlen), Juni 2019, Arbeitsmarkt in Zahlen – Ausbildungsmarkt. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201906/iiia5/ausb-ausbildungsstellenmarkt-mit-zkt/ausbildungsstellenmarkt-mit-zkt-d-0-201906-pdf.pdf> [letzter Zugriff 10.09.2019].

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2018): Arbeits- und Ausbildungsstellenmarkt für unter 25-Jährige (Monatszahlen), Oktober 2018, Berichte: Analyse Arbeitsmarkt. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201810/analyse/analyse-arbeits-ausbildungsstellenmarkt-juengere/analyse-arbeits-ausbildungsstellenmarkt-juengere-15-0-201810-pdf.pdf> [letzter Zugriff 29.01.2019].

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019): Arbeitslosenquoten, Deutschland, West/Ost, Länder, Kreise, Regionaldirektionen und Agenturen für Arbeit (Monats-/Jahreszahlen), Dezember 2018, Arbeitsmarkt in Zahlen – Arbeitsmarktstatistik. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201812/iiia4/monats-jahresquoten/monats-jahresquoten-d-0-201812-xlsx.xlsx> [letzter Zugriff 10.09.2019].

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2017): Frühe Schulabgänger. Verfügbar unter: http://www.amtliche-sozialberichterstattung.de/C1fruehe_schulabgaenger.html [letzter Zugriff 03.07.2019].

Statistisches Bundesamt (2018): Durchschnittsalter in den Bundesländern 2016. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Bevoelkerungsstand.html> [Letzter Zugriff: 29.01.2018].

Statistisches Bundesamt: GENESIS-Tabelle, Arbeitslose nach ausgewählten Personengruppen sowie Arbeitslosenquoten - Jahresdurchschnitt - regionale Ebenen (2018)

Statistisches Bundesamt (2018): Vorausberechneter Bevölkerungsstand: Bundesländer, Stichtag, Varianten der Bevölkerungsvorausberechnung.

Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2018): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort im Land Sachsen-Anhalt nach ausgewählten Merkmalen. Verfügbar unter: <https://statistik.sachsen-anhalt.de/themen/gesamtrechnungen/tabelle-gesamtrechnungen/#c206622> [letzter Zugriff 10.09.2019].

Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2018): Schulabgängerinnen und Schulabgänger nach Abschlussarten seit dem Schuljahr 1991/92. Verfügbar unter: <https://statistik.sachsen-anhalt.de/themen/bildung-sozialleistungen-gesundheit/bildung/tabellen-bildung/#c188404> [letzter Zugriff 10.09.2019].

Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2018): Schulabgängerinnen und Schulabgänger nach Abschlussarten seit dem Schuljahr 1991/92. Verfügbar unter: https://www.stala.sachsen-anhalt.de/Internet/Home/Daten_und_Fakten/2/21/211/21111/Schulabgaenger_-innen_nach_Abschlussarten.html [letzter Zugriff 29.01.2019].

Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, StrukturKompass (2017): Anteil der Schulabgänger/-innen ohne Hauptschulabschluss an der gleichaltrigen Bevölkerung. Verfügbar unter: <https://strukturkompass.sachsen-anhalt.de/apps/StrukturKompass/indikator/zeitreihe/1> [letzter Zugriff 10.09.2019].

Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, Strukturkompass (2017): Anteil der Absolvent(en)/-innen mit allgemeiner Hochschulreife an der gleichaltrigen Bevölkerung. Verfügbar unter:

<https://strukturkompass.sachsen-anhalt.de/apps/StrukturKompass/indikator/zeitreihe/23> [letzter Zugriff 10.09.2019].

Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2018): Auszubildende nach Ausbildungsbereichen und Geschlecht in Prozent für Sachsen-Anhalt 2016/2017. Auswertung für Ramboll Management Consulting.

Operationelles Programm für den Europäischen Sozialfonds des Landes Sachsen-Anhalt 2014 – 2020, Stand 20.11.2014.

KONTAKT:

Marcus Neureiter
Manager

T 030 30 20 20-137
F 030 30 20 20-199
M 0151 580 15-137
marcus.neureiter@ramboll.com

Jann Nestlinger
Seniorberater

T 030 30 20 20-215
F 030 30 20 20-199
M 0151 580 15-215
jann.nestlinger@ramboll.com



SACHSEN-ANHALT



EUROPÄISCHE UNION

ESF

Europäischer
Sozialfonds

**HIER INVESTIERT EUROPA
IN DIE ZUKUNFT UNSERES LANDES.**

www.europa.sachsen-anhalt.de