



LernendeRegionen

# inform

Das Netzwerk-Magazin für Lernende Regionen

# extra



Im Fokus//  
**Mit Übergangsmanagement  
Bildungsgrenzen überschreiten**

Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

SONDERAUSGABE ZUR  
TRANSFERKONFERENZ

## Vorab/

Liebe Leserinnen und Leser,



am 10. und 11. September 2008 findet in Berlin die Transferkonferenz „Regional kooperieren für eine neue Bildung in Deutschland“ zum Abschluss des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ statt. Diese Tagung bietet die Gelegenheit, zum einen die herausragenden Ergebnisse der siebenjährigen engagierten Arbeit in den Regionen zu präsentieren. Zum anderen

gibt sie einen Ausblick auf die Perspektiven der Netzwerke, ihre erfolgreichen Strukturen und Angebote an die Menschen vor Ort auch nach Auslaufen der Bundesförderung fortzusetzen.

Gleichzeitig ist die Konferenz ein guter Anlass, Ihnen die konkreten Resultate der fünf Innovationsschwerpunkte vorzustellen, die in den Netzwerken entwickelt worden sind. Sie umfassen die Themenfelder Bildungsberatung, Lernzentren, Übergangsmanagement, Lernen in und mit KMU sowie Kommunale Kooperationen, und sie wurden besonders durch eigene Arbeitsgruppen, die so genannten Themenetze, befördert.

In diesen thematisch orientierten Runden haben Akteure aus den Lernenden Regionen ihre Modelle und Strategien verglichen, diese gemeinsam weiterentwickelt und sie für den Transfer vorbereitet, so dass sie auch außerhalb der Modellregionen genutzt werden können. Die Arbeiten wurden durch externe Expertinnen und Experten aus den jeweiligen Fachgebieten unterstützt.

Die Dokumentation und die Potenziale der vielfältigen Lösungsmodelle sollen in Kürze als „Praxisrelevanten Handreichungen“ in einer Publikationsreihe veröffentlicht und damit einem breiten Publikum zur Verfügung gestellt werden.

Bereits zur Transferkonferenz möchten wir Ihnen jedoch vorab einen Einblick in die Ergebnisse der Themennetze durch sieben Sonderausgaben der inform geben. Auf den folgenden Seiten präsentieren wir Ihnen einen Einblick in den Innovationsschwerpunkt Übergangsmanagement.

Corinna Maria Brüntink

## In diesem Heft/

- 2/ Vorab
- 3/ Zum Themennetz „Übergangsmanagement“
- 4/ Übergangsmanagement als Lebensphasen umspannendes Konzept
- 4/ Übergangsbereich Kindergarten – Schule
- 6/ Übergangsbereich Schule – Erwerbsleben
- 7/ Übergangsbereich Wiedereinstieg ins Bildungs- und Beschäftigungssystem
- 8/ Übergangsbereich „Älter-werdende-Gesellschaft“
- 10/ Übergangsmanagement als zentrale Gestaltungsaufgabe von Regionen
- 11/ Anforderungen an die Gestaltung eines regionalen Übergangsmanagements – Ein Referenzmodell
- 13/ Beitrag der Lernenden Regionen zur Gestaltung eines regionalen Übergangsmanagements für Lebenslanges Lernen
- 15/ Impressum

# Das Themennetz „Übergangsmanagement“

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten sowie dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union kofinanzierten Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ entwickeln und implementieren Bildungsnetzwerke, die Lernenden Regionen, nachhaltige Modelle zur Vernetzungen von Einrichtungen und Bildungsinstitutionen, die innovative Angebote und Dienstleistungen für das Lebenslange Lernen bereitstellen. Die Lernenden Regionen entwickeln verschiedene Konzeptionen und organisatorische Modelle für ein Lebenslanges Lernen, erproben diese und tauschen sich in mehreren bundeslandübergreifenden Themennetzen hierüber aus. Das Themennetz „Übergangsmanagement“ umfasst diejenigen Lernenden Regionen, die zu Fragestellungen des Übergangsmanagements explizit Projektarbeiten durchführen. Es bietet den Lernenden Regionen die Möglichkeit, ihre Konzepte, Maßnahmen und Erfahrungen aus der Praxis auszutauschen. Gezielte, externe Expertisen sollen die Netzwerkarbeit unterstützen.

„Übergänge“ – oder auch „Transitionen“ – von einem sozialen Lebenszusammenhang in einen anderen betreffen Menschen in allen Lebensphasen und sind somit ein wesentliches Element des Lebenslangen Lernens. Ihre Bewältigung wird damit zu einer der zentralen Herausforderungen, die in vielfältiger Weise bei der Gestaltung individueller Lebens- und Berufsverläufe relevant ist. Übergänge sind, bedingt durch die Mehrgliedrigkeit des deutschen Bildungssystems, von verschiedenen Faktoren und Akteuren geprägt und erfordern in der Regel den Wechsel zwischen verschiedenen Institutionen des Bildungssystems. Zudem umfassen Übergänge auch den Wechsel vom formalen, institutionellen zum non-formalen, informellen Lernen in privaten und nicht-institutionalisierten Kontexten und umgekehrt. Um dabei Reibungsverluste für das Individuum zu vermeiden, kommt dem Management von Übergängen und Kooperationen zwischen verschiedenen Institutionen eine entscheidende Bedeutung zu.

Die Themennetzarbeit konzentriert sich auf die Übergänge:

- /// Kindergarten – Schule,
- /// Schule – Ausbildung – Erwerbsleben,
- /// Wiedereinstieg in das Bildungs- und Beschäftigungssystem und
- /// Älter-werdende-Gesellschaft.

Übergreifendes Ziel bei diesen Übergängen ist die bildungsbereichsübergreifende Begleitung der Lernenden, d. h. eine an der

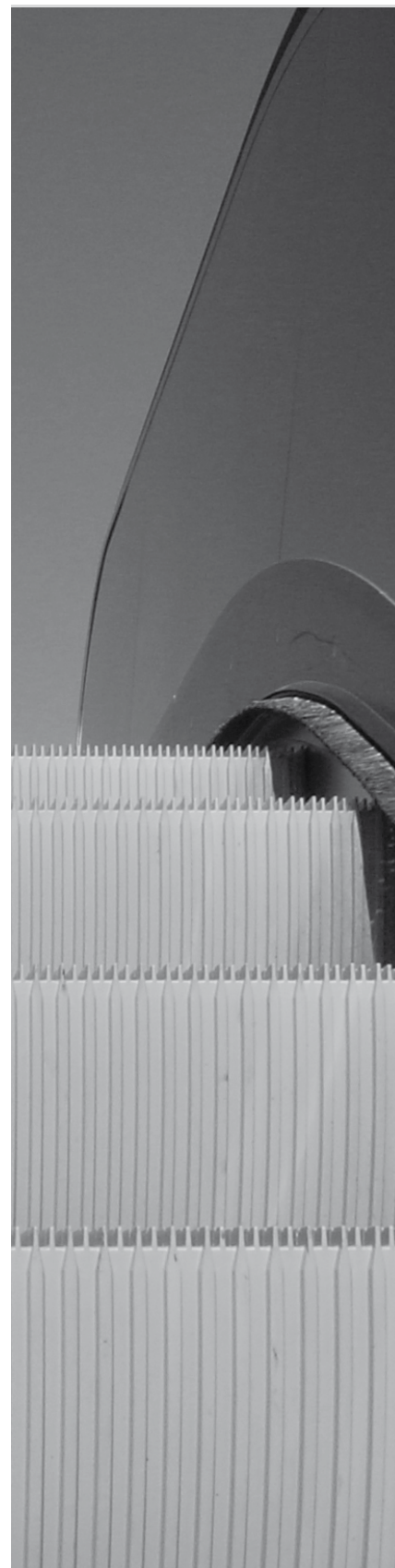
Biografie orientierte Begleitung über einzelne Bildungsabschnitte hinaus. Im Sinne des übergreifenden Ansatzes wird das Übergangsmanagement in ein regionales Gesamtsystem eingebunden.

## Das Leitvorhaben „Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement“

Seit Juni 2007 wird das Themennetz „Übergangsmanagement“ durch ein Leitvorhaben bei seiner Arbeit unterstützt. Dieses wird durch eine wissenschaftliche Arbeitsgruppe getragen, die aus folgenden Instituten besteht: Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen, Institut für Sozial- und Organisationspädagogik der Stiftung Universität Hildesheim und Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, Nürnberg.

Die Arbeit des Leitvorhabens basiert einerseits auf der Auswertung und Weiterentwicklung von Beispielen guter Praxis. Es trägt so zum Transfer von Erfahrungen bei, die in den Lernenden Regionen gesammelt wurden. Andererseits wird durch die systematische Analyse und Modellentwicklung unter Berücksichtigung weiterer nationaler und internationaler Erfahrungen neues Orientierungswissen generiert. Dieses dient dem Aufbau von Kooperationsbeziehungen und ihrer strukturellen Verankerung.

In einem Online-Handbuch ([www.uebergangsmanagement.info](http://www.uebergangsmanagement.info)) sind Praxisbeispiele, Arbeitsergebnisse und entwickelte Materialien für alle Interessierten abrufbar.



# Übergangsmanagement als Lebensphasen umspannendes Konzept

Die Bewältigung von Übergängen ist grundlegender Bestandteil einer jeden Bildungs- und Berufsbiografie. Dementsprechend ist das Management von Übergängen keine kurative Aufgabenstellung, die etwa bei einer besseren präventiven Organisation der jeweils beteiligten Bildungsbereiche vermeidbar wäre. Übergangsmanagement erfordert vielmehr eine eigenständige Herangehensweise, die mit Blick auf die immer wiederkehrende Bedeutung im biographischen Verlauf eine lebensphasenumspannende Konzeption erfordert.

Bei diesem Ansatz werden die einzelnen Anforderungen und Probleme spezifischer Übergangsfelder überwunden und die gemeinsamen Anforderungen an die Gestaltung eines regionalen Übergangsmanagements formuliert. Wichtig dazu ist es, sich mit den Bedingungen und Lösungsmöglichkeiten für die einzelnen Übergangsfelder, zu beschäftigen.

Übergangsmanagement als Lebensphasen umspannendes Konzept zu verstehen bedeutet auch, die unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen und Männern sowie ihre unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse zu berücksichtigen. Somit ist es notwendig, bei der Initiierung bzw. Weiterentwicklung eines (regionalen) Übergangsmanagements Methoden und Instrumente zu verwenden, die dem Gender Mainstreaming gerecht werden. Um eine geschlechterbezogene Einengung verhindern zu können, müssen bereits bei der Bedarfsermittlung und -analyse differenzierte Statistiken und Analysen, Checklisten, Gleichstellungsprüfungen zur Erreichung der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern etc. verwendet werden.

Darauf basierend sind konkrete Fragestellungen zu entwickeln, die die Befähigung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen abfragen, Erwerbs- und Familienarbeit in ihrem Lebensverlauf mitzuplanen und erfolgreich zu vereinbaren. Dieser Anspruch betrifft alle Übergangsbereiche gleichermaßen.

## Übergangsbereich Kindergarten – Schule

Die Grundlagen für lebenslanges Lernen werden im Elementar- und Primarbereich gelegt. Dabei ist der Übergang vom Kindergarten in die Schule eine besonders wichtige Etappe für die menschliche Entwicklung. Wenn dieser Übergang erfolgreich gestaltet wird, erhält das Kind eine güns-

tige Voraussetzung zur Bewältigung nachfolgender Übergänge. Für einen Großteil der Kinder verläuft der Übergang von der Kindertagesstätte in die Schule unproblematisch. Sie freuen sich auf die Einschulung, sind lernbegierig und nehmen die Rolle des Schulkindes ganz selbstverständlich an. Für andere Kinder stellt dieser Übergangsbereich jedoch auch eine Problemzone dar: Schulmotivation und Lernfreude sinken in den Wochen nach der Einschulung. Bei vielen dieser Kinder sind Lernschwierigkeiten und/oder Sprachauffälligkeiten beobachtbar. Die Zurückstellungsquoten sind noch immer vergleichsweise hoch.

Frühe Bildung hat vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewonnen, weil im Elementar- und Primarbereich wichtige Grundlagen für weitere Bildungs- und Lernprozesse mit Blick auf spätere Herausforderungen eines lebenslangen Lernens gelegt werden. Wichtig ist hierbei v. a., dass sich die beiden Bildungsinstitutionen Kindergarten und Grundschule aufeinander abstimmen und optimal ergänzen. Eine gemeinsame Übergangsgestaltung zielt zum einen auf die Optimierung der Entfaltung und Förderung von Potenzialen; zum anderen geht es darum, Chancengerechtigkeit herzustellen und einer frühen Selektion entgegenzuwirken.

Da der Elementar- und der Primarbereich in Deutschland traditionell verschiedenen

Systemen angehören, die sich in ihrer Ausgestaltung personell, curricular und strukturell unterscheiden, ist die Abstimmung zwischen den beiden Institutionen oft schwierig. Bundeslandspezifische bildungspolitische Rahmenbedingungen zum Übergang von einer vorschulischen Einrichtung in die Schule und zur Zusammenarbeit zwischen den Institutionen tragen nur selten zur Entschärfung der Problematik bei, da präzise, strukturelle und handlungsleitende Regelungen weitgehend fehlen. Erforderlich ist jedoch, dass Kooperation und Vernetzung sowohl zwischen Kindergärten und Schulen als auch bspw. mit Trägern der Kinder- und Jugendhilfe über das Engagement Einzelner hinaus zu einer grundlegenden Maxime für eine anschlussfähige Gestaltung von Übergängen werden.

Im Rahmen der Themennetzarbeit wurden durch die Lernenden Regionen verschiedene zentrale Angebots- bzw. Gestaltungsfaktoren identifiziert und gebündelt, die für ein gelingendes Übergangsmanagement im Bereich Kindergarten – Schule wichtig sind. Im Folgenden sollen diese kurz dargestellt werden:

### Curriculare, fachdidaktische Abstimmung

Die didaktische Ausrichtung der beiden Institutionen gestaltet sich unterschiedlich. Während in Kindergärten bspw. mit situations- und bedürfnisorientierten Konzepten gearbeitet wird, untersteht das Curriculum in Grundschulen eher den unterrichtsbezogenen Lehrinhalten der jeweiligen Unterrichtsfächer. Zudem kommen in Kindergärten andere Beobachtungsmethoden zur Dokumentation individueller Bildungs- und Entwicklungsverläufe zur Anwendung als die für den Schulbereich entwickelten traditionellen Formen der Leistungsfeststellung und -dokumentation.

Einige Lernende Regionen konzentrierten sich bspw. auf die Entwicklung, Durchführung und regionale Einführung einer gemeinsamen Bildungsverantwortung von Kindergarten und Schule. So kann z. B. eine für alle Kindergärten verbindliche Bil-

dungsdokumentation über die Eltern an die Schulen weitergegeben werden. Eine Verbindlichkeit der Kooperation wurde bspw. oft durch einen gemeinsamen Kalender für ein Begegnungsjahr hergestellt. Dieser und weitere, im Rahmen der Projekte entwickelten Instrumente sollen flächendeckend umgesetzt werden, um damit eine wachsende Kooperation zwischen diesen Bildungsinstitutionen zu sichern.

### **Gemeinsame Fortbildung für Lehrerinnen/Lehrer und Erzieherinnen/Erzieher**

Die Erfahrungen der Lernenden Regionen haben gezeigt, dass gemeinsame Fortbildungsangebote eine gute Möglichkeit bieten, mehr Verständnis für die Situation und Sichtweise der jeweils anderen Bildungsinstitution aufzubringen. Neben der Vermittlung von fachlichen Inhalten konzentrieren sich die Projekte auch auf die Durchführung von kooperativen Angeboten und Veranstaltungen. Ziele sind beispielsweise die Entwicklung, Erprobung und Transferierung eines gemeinsamen Übergangsmanagements von Kindergarten und Schule. Im Idealfall wurde bspw. ein Kooperations- und Fortbildungssystem für die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Institutionen entwickelt und aufgebaut. Es sollte für einen möglichst großen Kreis von Teilnehmerinnen und Teilnehmern zugänglich sein und Räume für Begegnung schaffen sowie zum Abbau von Schwellenängsten beitragen. Gegenstand sollte der Austausch von Fachinhalten sein, sodass durch Vernetzung sowie Bereitstellung von Materialien Synergieeffekte ermöglicht werden.

### **Institutionenübergreifende Netzwerke / Koordinierungsgruppen**

Für die Überwindung struktureller Hemmnisse ist es erforderlich, die Kommunikation der Beteiligten untereinander zu verbessern. Hierdurch wird die Bereitschaft erhöht, sich wechselseitig mit Bildungszielen und der pädagogischen Praxis des jeweils anderen auseinanderzusetzen. In den Projekten der Lernenden Regionen wurden vielfach gemeinsame Arbeitsgruppen gebildet, in denen Leitlinien erarbeitet oder verbindliche Standards vereinbart wurden. „Übergangsmanager“ konnten beispielsweise in manchen Lernenden Regionen

die Kooperation durch externe Moderation „anschieben“. Zu ihrem Arbeitsauftrag gehörten dabei die Gestaltung der Zusammenarbeit von Kindergärten, Schulen, Jugendamt und Familien sowie eine weitergehende Unterstützung der Familien zur Vermeidung von frühzeitiger Ausgrenzung der Kinder.

### **Gemeinsame Lernprojekte**

Die häufig zu beobachtende Trennung der didaktischen Konzepte von Kindergärten und Grundschulen führt dazu, dass die jeweiligen Lerninhalte und Themenstellungen nur selten anschlussfähig sind. Um Kindern den Übergang zu erleichtern und auch inhaltliche Anknüpfungspunkte zu finden, werden in einigen Lernenden Regionen gemeinsame Lernprojekte durchgeführt, bei denen Kinder aus beiden Bildungsinstitutionen mit aufeinander aufbauenden Themenstellungen befasst werden. Das Spektrum dieser Projekte reicht von ersten Lernerfahrungen mit dem PC über ein aufeinander aufbauendes Sprachprogramm bis hin zur Anwendung mathematischer Vorschulkonzepte. Bei diesen Maßnahmen sollen die didaktischen Konzepte von Kindergarten und Grundschule zueinander in enge Verbindung gebracht und in einem gemeinsamen Bildungskonzept verankert werden. So können bspw. verschiedene Lern- und Pilotprojekte im naturwissenschaftlich-technischen Bereich im Kindergarten begonnen und in der Schule weitergeführt werden. Dieses Vorgehen soll Kindern durch eine inhaltliche Kontinuität die Neuorientierung in der Schule erleichtern.

Angebote der Elternbildung und -beratung Ein wesentlicher Part bei der Bewältigung des Übergangs ist von den Eltern zu leisten, damit sie ihre Kinder optimal in dieser Phase unterstützen können. In einigen Lernenden Regionen sind spezielle Beratungsangebote für Eltern etabliert und mit Bildungs- und Trainingselementen verknüpft worden. Durch Bildungsangebote sollen Eltern dazu befähigt werden, ihre unterstützende Rolle im Interesse ihrer Kinder besser wahrnehmen zu können und die Sensibilität für Übergangsherausforderungen, vor denen ihre Kinder stehen, zu erhöhen. Im Mittelpunkt der Angebote einiger Lernender Regionen stand die Entwicklung von Materialien zur Stärkung von Eltern in ihrer

Rolle als „Übergangsmanager“ ihrer Kinder. Als Ergebnis der Zusammenarbeit von regionalen Netzwerkpartnern wurden Elternbildungskonzepte entwickelt und Qualifizierungslehrgänge sowohl für freie Elterntrainerinnen und -trainer als auch für Fachpersonal aus Kindergärten und Schulen entwickelt sowie durchgeführt. Es hat sich gezeigt, dass gerade in diesem Zusammenhang weitergehende Konzepte entwickelt werden müssen. Aus einer Lernenden Region konnte hierzu der Anstoß für eine mit Landesmitteln geförderte Institutionenbildung gegeben werden, in der diese konzeptionelle Grundlagenarbeit in Kooperation mit einer Hochschule realisiert wird.

Wirkungsvolle Konzepte des Übergangsmanagements müssen vor allem die individuellen Kompetenzen der Kinder herausbilden und fördern, die es im Umgang mit dem Wechsel von einer Bildungseinrichtung in eine andere zu bewältigen gilt. Die Vorbereitung der Kinder auf solche Übergänge ist in erster Linie Aufgabe der beteiligten Bildungsinstitutionen und der Eltern. Darüber hinaus können weitere Institutionen bspw. der Kinder- und Jugendhilfe den Übergangsprozess wirkungsvoll unterstützen. Eine Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Bundesländern ergab, dass dem Management von Übergängen sowie einer Forderung nach intensiver Kooperation zwischen den verschiedenen Bildungsinstitutionen erheblich mehr Bedeutung zukommt als noch vor einigen Jahren. Einheitliche Grundlagen gibt es bislang jedoch noch nicht. Vor diesem Hintergrund ist eine Vereinheitlichung rechtlicher Regelungen nötig und hilfreich, um Wissen zu bündeln, Synergieeffekte zu nutzen und bundesweit Qualität sicherzustellen.

Die Projekte in den Lernenden Regionen bestätigen die Notwendigkeit einer stärkeren Verantwortungsübernahme von Seiten beider Bildungsinstitutionen. Kooperation ist nur dann erfolgreich, wenn die handelnden Personen um die Bedingungen der Arbeit in der jeweils anderen Bildungseinrichtung wissen und über deren Bildungsziele sowie pädagogischen Konzepte informiert sind. Die Herstellung einer verlässlichen Anschlussfähigkeit zwischen den Bildungssystemen darf nicht dem Zufall und/oder dem individuellen Engagement Einzelner

überlassen bleiben. Vielmehr bedarf es lokaler Gestaltungskonzepte mit verbindlichen Strukturen, bei denen Politik und Verwaltung als Verantwortliche stärker in die Pflicht zu nehmen sind.

Als zentrales Instrument für die Verbesserung des Übergangsmanagements wurde die Qualitätssicherung angesehen und die Erarbeitung von Indikatoren für ein Instrument zur Selbstevaluation am Beispiel des Übergangsbereichs „Kindergarten-Schule“ vorgenommen. Dieses kann als Hilfestellung für die eigene Projektplanung eingesetzt und darüber hinaus zu einem Audit weiterentwickelt werden. Eine Handlungshilfe zur Qualitätssicherung wird im oben bereits genannten Online-Handbuch bereitgestellt sowie in einer geplanten Abschlusspublikation ausführlich beschrieben.

Eine stärkere gesellschaftliche Anerkennung des Berufsbildes der Erzieherin und des Erziehers, die dem hohen qualitativen Anspruch einer frühkindlichen Bildung und Erziehung gerecht wird, kann zudem die notwendigen kooperativen Prozesse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei den Bildungsinstitutionen auf „Augenhöhe“ anstoßen helfen und diese fördern.

### **Übergangsbereich Schule – Erwerbsleben**

Der Übergang ins Erwerbsleben ist heute zu einer charakteristischen Herausforderung für die Lebensphase Jugend geworden, die häufig weit in das dritte Lebensjahrzehnt hineinreicht. Berufswege verlaufen nicht mehr in vorgefertigten institutionalisierten Bahnen, alte Selbstverständlichkeiten lösen sich auf. Die Berufswegeplanung verläuft heute zunehmend individualisiert und erfordert weitaus mehr Selbstengagement, Eigeninitiative und selbstbestimmte Kompetenzentwicklung als in früheren Zeiten. Übergänge in Arbeit sind demzufolge nicht mehr nach vorgefertigten Mustern zu strukturieren, sondern müssen biografiebezogen entwickelt werden.

Verbunden damit wird heute eine Reihe von Themen und Ansätzen diskutiert: Verbesserte Konzepte zur beruflichen Orientierung und Beratung sollen insbesondere Übergangswege verkürzen und die Zahl der Ausbildungsabbrüche reduzieren. Außer-

betriebliche Ausbildungsgänge gehen vor allem auf Bedürfnisse benachteiligter Jugendlicher ein und kompensieren die Lücke an betrieblichen Lehrstellen; demgegenüber gibt es einen Stau beim Übergang von der Ausbildung in den Arbeitsmarkt. Der prognostizierte und branchenbezogen bereits teilweise eingetretene Fachkräftemangel erfordert im Prinzip vollwertige Qualifizierungsangebote neben oder an Stelle von schulischen Maßnahmen, die zu keinem Ausbildungsabschluss führen.

Entsprechend sind mit dem Übergang in die Arbeitswelt im Jugend- und jungen Erwachsenenalter eine Vielzahl an Bildungs- und Lernarrangements verbunden, die einer Koordinierung und Steuerung bedürfen. Mehr als in anderen Bereichen wurde hier in den letzten Jahren eine Fülle von Dienstleistungsangeboten entwickelt, die die Unterstützung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Übergang von der Schule in das Erwerbsleben zum Ziel haben oder diesen Übergang strukturell verbessern sollen. Hier stellt sich das Problem, diese Angebote, die von mehreren Instanzen finanziert, von verschiedensten Akteuren durchgeführt und – wenn überhaupt – meist auch in verschiedenen Netzwerken koordiniert werden, regional zu bündeln und dabei dem Bedarf in der jeweiligen Region entsprechend zu strukturieren und transparent zu machen.

Die zentrale Herausforderung besteht heute darin, ein regionales Dienstleistungsportfolio zu gestalten, das sich systematisch an den Erfordernissen der Zielgruppen orientiert sowie breit und nachhaltig in der Region verankert ist. Dazu ist es erforderlich, das regionale Management dieser Dienstleistungen so zu gestalten, dass es mit den bestehenden regionalen Entwicklungsprozessen synchronisiert werden kann und der heutigen Dynamik in der Arbeitswelt und der Arbeitsgesellschaft insgesamt gerecht werden kann.

### **Zugänge zur Steuerungsproblematik auf regionaler Ebene**

Anknüpfend an diese Herausforderung werden in den Lernenden Regionen schwerpunktmäßig Fragen der Steuerung von Übergangsmanagement aufgegriffen. Diese lassen sich anhand von drei Modellvorstel-

lungen diskutieren, mit denen Steuerungsaspekte des Übergangsmanagements in den Regionen beschrieben werden: Das Modell des Bildungs- und Maßnahmenmarktes, das Modell der Regionalplanung bzw. -entwicklung und das Modell des Neuen Regierens. Alle drei Modelle sind in den Lernenden Regionen zu finden, wobei sich das eigentliche „Management“ von Unterstützungsangeboten für Übergänge in Arbeit vor allem auf die letzteren beiden Modelle stützt. Für eine übergreifende Perspektive erweist sich der Zugang über den Ansatz des Neuen Regierens (New Governance) als grundlegend. In ihm können staatliche und zivilgesellschaftliche Elemente sowie Elemente des Bildungsmarktes miteinander verbunden und der Fokus auf den Bedarf der Bürger und auf deren Beteiligung im Sinne von Bürgerarbeit gelegt werden. Der Zugang schließt daher einerseits an die Entwicklungen in der Praxis an, eröffnet aber andererseits eine Entwicklungsperspektive, wie sie seit längerem auf der sozialpolitischen Agenda steht.

Dabei soll das Konzept hier nicht staatliche Verantwortung durch zivilgesellschaftliche Elemente ersetzen, sondern sie ergänzen. Auch ist die ökonomisch bestimmte Perspektive, die oftmals den Diskurs zur Neubestimmung des Verhältnisses von formellen und informellen sowie lokalen und überregionalen Strukturen dominierte, im Kontext des Regionalen Übergangsmanagements nicht zielführend. Vielmehr ist hier der bürgergesellschaftliche Diskurs mit Blick auf individuelle Verantwortung wichtig, um die Idee der Handlungsermächtigung mit dem Anspruch auf Freiheit und Autonomie in den Gestaltungsprozess des Regionalen Übergangsmanagements durchgängig einzuziehen. Das New-Governance-Modell legt einen Teil der politischen Gewalt in die Verantwortung der Bürgerinnen und Bürger, die dezentral mitregieren (sollen).

Ohne die bürgergesellschaftliche Perspektive können die politischen Programmatiken der Stärkung der Zivilgesellschaft (New Governance) sowie der Förderung von Eigenverantwortlichkeit beim Übergang in Arbeit (Fördern und Fordern), die im Kontext des Übergangsmanagements entscheidend wirken, kaum eingelöst werden.

### Übergangsmangement als dynamische Kooperationsstruktur in öffentlicher Verantwortung

Vor dem Hintergrund des zivilgesellschaftlichen Zugangs ist Übergangsmangement als reflexive und dynamische Kooperationsstruktur zu verstehen, in der die beteiligten Akteure, d. h. Bürgerinnen und Bürger, freie und öffentliche Träger, allgemeinbildende und berufliche Schulen, Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen, Arbeitsagenturen, Verwaltungen und Politik u. v. a. entsprechend den themenspezifischen Herausforderungen zusammen arbeiten. Dieser Kooperationsansatz überwindet institutionelle Versäulungen und ist offen für eine bürgerschaftliche Handlungsperspektive (Bürgerarbeit) und für neue Handlungsfelder entsprechend dem regionalen Bedarf. Gleichzeitig zeigt die Arbeit der Lernenden Regionen, dass Übergangsmangement mit einer öffentlichen (Steuerungs-)Verantwortung verknüpft ist. Diese kann im Übergangsbereich Schule-Erwerbsleben bspw. über die Kommunen wahrgenommen werden, wobei sie im Sinne des Subsidiaritätsprinzips einer solchen Verantwortung nur dann selbst nachkommen müssten, wenn dies nicht ausreichend von anderen Akteuren gewährleistet wird.

Die Wahrnehmung der Steuerungsverantwortung hat jedoch nicht zwangsweise auch die Durchführungsverantwortung zur Folge. Sie muss lediglich – bspw. über die kommunikative Erarbeitung von Leitlinien – den Rahmen setzen, um den Ausgestaltungsprozess einer regionalen Dienstleistungsstruktur „offen“ zu koordinieren. Dieser Koordinierungsrahmen muss also den verschiedenen Akteuren genug Handlungs- und Gestaltungsspielräume zur Verfügung stellen, damit sie ihrer zivilgesellschaftlichen Rolle gerecht werden und im Sinne der Bürgerinnen und Bürger Dienstleistungen zur Unterstützung von Übergängen entwerfen, umsetzen und strukturieren können.

### Übergangsbereich Wiedereinstieg ins Bildungs- und Beschäftigungssystem

Ähnlich wie im Bereich der Übergänge in Arbeit im Jugend- und jungen Erwachsenenalter stellt sich auch im Bereich der Übergänge im Erwachsenenalter die Frage, wie in Regionen eine soziale Infrastruktur

systematisch entwickelt werden kann, die einerseits die vorhandenen Projekte und Aktivitäten bündelt und koordiniert, andererseits aber auch Angebotslücken systematisch aufzeigen und durch gezielte Angebote schließen kann. Insofern treffen die oben stehenden Überlegungen nicht nur für den Übergangsbereich Schule-Erwerbsleben, sondern auch für den Wiedereinstieg in Beschäftigung im Erwachsenenalter zu. Grundsätzlich zeigt sich auch hier die Notwendigkeit eines Modells, das geeignete Verfahren zur Ausgestaltung des Übergangsmagements in der jeweiligen Region entsprechend dem Bedarf bereit hält.

Die Spezifik in diesem Bereich lässt sich vor allem in folgenden Punkten darstellen: Erstens ist hier aufgrund der Förderstrukturen eine geringere Vielfalt vorzufinden als im Bereich Schule-Erwerbsleben, so dass der Schwerpunkt derzeit eher auf einer systematischen Angebotsausgestaltung bzw. -erweiterung liegt. Zweitens handelt es sich hier um eine äußerst heterogene Zielgruppe, sodass Übergangsmangement sehr verschiedene Bedürfnisse und Bedarfslagen berücksichtigen muss. Zugleich existieren hier – bedingt durch Gesetzgebungs- und Finanzierungsstrukturen – verschiedene Förderungen für bestimmte Zielgruppen und Problemstellungen nahezu zusammenhanglos und abgegrenzt nebeneinander. Drittens steht Übergangsmangement besonders in diesem Bereich vor der Herausforderung, Strukturen zu schaffen, in denen die bisherigen Qualifikationen, Kompetenzen, Selbstverständnisse und Werthaltungen der Bürgerinnen und Bürger anerkannt und in einen sinnvollen Beschäftigungszusammenhang gebracht werden können.

### Heterogene Zielgruppe

Das Thema Wiedereinstieg in die Arbeitswelt wird häufig anhand bestimmter Zielgruppen analysiert und bspw. auf die Beratung, Qualifizierung und Begleitung zum Wiedereinstieg nach Elternzeiten und Erziehungsphasen sowie Pflegezeiten Angehöriger fokussiert. Dies zeichnet sich auch im Themennetz der Lernenden Regionen ab. Besonders diese Problematik ist nach wie vor eine geschlechtsspezifische; nur Elternzeiten werden aufgrund neuerer familienpolitischer Maßnahmen zunehmend von

Männern in Anspruch genommen. Deshalb besteht hier ein Bedarf an Angeboten, die sich v. a. an den Bedürfnissen von Frauen ausrichten. Weitere Schwerpunkte liegen auf der Begleitung und Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten und von gering Qualifizierten. Insbesondere bei der Gruppe der Migrantinnen und Migranten besteht die Herausforderung darin, geeignete (oft informelle) Zugänge zu finden und die sehr unterschiedlichen Fähigkeiten und Qualifikationen zu würdigen und zu nutzen. Bereits diese drei Hauptzielgruppen – Frauen nach Eltern- und Erziehungszeiten, Migrantinnen und Migranten sowie gering Qualifizierte – sind aufgrund völlig unterschiedlicher biografischer Verläufe und Erfahrungen in sich, aber auch im Verhältnis zueinander höchst heterogen, wenngleich sie sich teilweise auch überschneiden. Grundsätzlich sollte der Fokus auf ein Übergangsmangement im Erwachsenenalter jedoch auch für weitere Zielgruppen und Themen geöffnet werden: So sind in den Lernenden Regionen bspw. Projekte und Angebote zur Rehabilitation und Resozialisierung nach Straffälligkeit bislang nicht explizit in das Regionale Übergangsmangement einbezogen worden. Ähnliches gilt für spezielle Unterstützungsangebote nach längeren Krankheiten, im Kontext psychiatrischer Behandlungen und für die Angebote für Menschen mit Behinderung, die zum Teil thematisch eng mit Fragen des Übergangs in Arbeit verbunden sind.

### Verknüpfung von Bildungsberatung und Übergangsmangement

Besonders bei Erwachsenen in Übergangssituationen besteht ein großer Bedarf an qualitativ hochwertiger Beratung, die nicht allein auf den Einstieg in den Arbeitsmarkt fixiert ist, sondern die die biografische Situation der Bürgerinnen und Bürger insgesamt in den Blick nimmt und offen ist für alle Menschen, die – aus welchen Gründen auch immer (private Veränderungen, drohende Arbeitsplatzverluste, persönliche Weiterentwicklung u. v. a.) – eine Veränderung ihrer beruflichen Situation anstreben, auch wenn sie z. T. noch im Erwerbsleben stehen. Ähnliches gilt für Qualifizierungsangebote, deren individueller Nutzen sich nicht verallgemeinern, sondern erst im biografischen Kontext der Bürgerinnen und Bürger erweisen kann.

Grundsätzlich zeichnet sich daher im Bereich des Wiedereinstiegs verstärkt die Notwendigkeit ab, Bildungsberatung und Übergangsmangement miteinander zu verzahnen und nicht als zwei voneinander getrennte Säulen zu etablieren. Während die Bildungsberatung den Menschen vor dem Hintergrund einer professionellen Beratung zielgerichtet Zugänge zu Bildungs- und Unterstützungsmöglichkeiten in der Region verschafft, gestaltet das Übergangsmangement die regionale Infrastruktur eben dieser Angebote systematisch und transparent entsprechend dem regionalen Bedarf. Beide Bereiche sind also stark aufeinander verwiesen und sollten entsprechend auch strukturell in Bezug gebracht werden.

Entwicklung von Beschäftigungskontexten  
Als weiterer Schwerpunkt kristallisiert sich die Öffnung zur regionalen Ökonomie und zu regionalen Beschäftigungskontexten einschließlich des so genannten Dritten Sektors hin. Als regionale oder lokale Ökonomie sind besonders die regional verankerten Bereiche der Wirtschaft wie Selbständige, KMU, Genossenschaften, Vereine und Initiativen zu verstehen. Regionale Ökonomie reicht über den ersten Arbeitsmarkt hinaus und ist in einem weiteren Sinne als Beschäftigungsstruktur anzusehen, die zu einem Gewinn für das Leben in der Region beiträgt. Hier sind dann oft auch Fähigkeiten erforderlich, die in rein ökonomischer Perspektive aktuell auf den Arbeitsmärkten nicht nachgefragt werden. Für den Wiedereinstieg ist daher nicht nur nach den ökonomisch unmittelbar verwertbaren Potenzialen zu suchen, sondern zu überlegen, wie Gelegenheiten geschaffen werden können, vorhandene Befähigungen „zeigen“ und anwenden zu können. Es wäre ein entscheidender Schritt zur Anerkennung und Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen von Menschen im Übergang, den Blick des Übergangsmagements für solche Gelegenheitsstrukturen und „Ermöglichungsräume“ zu öffnen und sie zur Entwicklung regionaler Bildungs- und Beschäftigungsstrukturen – in Kopplung mit Regionalentwicklung insgesamt – zu nutzen. Dies gilt nicht zuletzt auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung, in der auch ältere Menschen immer häufiger nach für sie sinnvollen Engagement- und Beschäftigungsmöglichkeiten suchen.

## **Übergangsbereich „Älter-werdende-Gesellschaft“**

Trotz der sich wandelnden Rahmenbedingungen und den sich abzeichnenden Herausforderungen des demografischen Wandels geraten die Übergänge in der zweiten Lebenshälfte bislang noch aus dem Blickfeld eines institutionalisierten Übergangsmagements. Programmatischer Handlungsbedarf besteht vor allem vor dem Hintergrund sich strukturell verändernder Erwerbs- und Rentenphasen durch eine langfristig alternde Erwerbsbevölkerung sowie durch die Verschiebung des Austritts aus dem Erwerbsleben in höhere Lebensalter. Unabhängig der unterschiedlichen Annahmen zur Entwicklung der Bevölkerung und des Erwerbsverhaltens wird es zu strukturellen Umschichtungen im Potenzial der Erwerbsbevölkerung von jüngere auf ältere Beschäftigte kommen. Dies hat zur Folge, dass künftig verstärkt Ältere als Leistungsträger für Aufgaben im Betrieb fungieren müssen, für die bisher genügend jüngere Beschäftigte zur Verfügung standen. Zudem weitet sich die Lebensphase Alter aufgrund der längeren Lebenserwartung und des medizinischen Fortschritts zunehmend auch außerhalb des Erwerbslebens als aktiver Lebensabschnitt aus. Die nachhaltige Gestaltung des demografischen Wandels und der daraus resultierenden Übergangsprobleme Älterer beinhaltet demzufolge auch Fragen zur zivilgesellschaftlichen Teilhabe Älterer insgesamt.

Während in den letzten Jahren viele strukturbildende Ansätze zur Unterstützung Jugendlicher an der ersten und zweiten Schwelle entwickelt wurden, sind Perspektiven für das Übergangsmangement Älterer vergleichsweise selten zu finden. Im Übergangsbereich einer Älter-werdenden-Gesellschaft ist es das Ziel, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Menschen ermöglichen, ihr körperliches, soziales und geistiges Potenzial auszuschöpfen und möglichst lange selbstständig und unabhängig im Alter zu leben. Die Förderung aktiven Alterns darf somit nicht ausschließlich produktivitätsorientiert sein, sondern muss auch die Bedeutung von sozialer Teilhabe, Partizipation und gesellschaftlicher Inklusion betonen. Daraus lassen sich drei charakterisierende Handlungsfelder ableiten, die spezifische

Merkmale und Anforderungen für ein aktives Altern identifizieren und Richtschnur für den anstehenden Entwicklungs- und Innovationsbedarf für ein zielgruppenorientiertes Übergangsmangement sind:

- /// Erwerbsphase im Alter: Etablierung eines lebensphasenorientierten Personalmanagements, da aus Unternehmenssicht dringend der Frage nachzugehen ist, wie die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Belegschaften erhalten und nachhaltig gefördert werden kann.
- /// Übergang in die Nacherwerbsphase: Entwicklung von Ausstiegsmodellen unter Betonung einer weiterhin aktiven Rolle der Älteren und unter Berücksichtigung ihrer Erfahrungen, Kompetenzen sowie ihres im Lebenslauf erworbenen fachlichen Know-hows, um wirkungsvoll dem Verlust des Organisationsgedächtnisses von Unternehmen entgegenzutreten.
- /// Nacherwerbsphase: Förderung der aktiven Teilhabe im Alter einerseits durch die Entwicklung von Geschäftsmodellen zur Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements und zur Gewinnung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen, andererseits durch die Schaffung neuer Tätigkeitsformen in der Nacherwerbsphase zur Prävention von Altersarmut.

### **Gestaltungsanforderungen für ein zielgruppenorientiertes Übergangsmangement für Ältere**

Übergangsmangement für Ältere ist sowohl unter strukturellen, konzeptionellen und gestalterischen Aspekten noch entwicklungspolitisches Neuland. Für die genannten Handlungsfelder mangelt es an fest etablierten Unterstützungsstrukturen, Finanzierungsgrundlagen sowie klar definierten institutionellen Zuständigkeiten auf der administrativen Entscheiderebene. Zur Überwindung dieser Defizite gilt es vor allem Fragen der institutionellen Verankerung des Übergangsmagements unter Berücksichtigung langfristig tragfähiger Organisations- und Geschäftsmodelle zu erörtern. Die Lernenden Regionen setzen hier als Wegbereiter mit ihren Projekten unterschiedliche Schwerpunkte mit Kernaktivitäten, die wesentliche Anforderungen



an die Gestaltung eines Übergangsmagements für Ältere darstellen:

/// Aufbau regionaler Netzwerke: Aufbau und Entwicklung regional vernetzter Strukturen unter Einbindung von Unternehmen, sozialen Einrichtungen, Bildungsdienstleistern, bestehender Initiativen und Interessensvertretungen (z. B. Seniorenbüros) und der kommunalen Steuerungsebene. Ziel ist die Sensibilisierung und Entwicklung sowie Verbreitung von Konzepten und Instrumenten zur Stärkung und Nutzung der Potenziale Älterer in wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Handlungsfeldern.

/// Institutionalisierung: Aufbau von rechtlich selbstständigen Anlaufstellen mit stabiler Finanzierungsgrundlage und einem vielfältigen Dienstleistungsportfolio für Unternehmen, Akteure aus dem Umfeld der Bildungs- und Arbeitsförderung und für die Älteren selbst. Dies bezieht sich z. B. auf Informationsweitergabe, (Lern-) Beratung sowie auf die Organisation von Seminaren, Fachgesprächen und Tagungen.

/// Maßnahmen des Wissenstransfers: Beratung und Unterstützung insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen zur Nutzung der Kompetenzen Älterer unter dem Gesichtspunkt des Wissenstransfers zwischen „Alt und Jung“, auch unter Einbeziehung und Nutzung des Wissens von Älteren, die sich in der Nacherwerbsphase befinden.

/// Strukturen und Angebote zum Lebenslangen Lernen: Förderung der formalen und informellen Weiterbildung Älterer innerhalb und außerhalb eines institutionellen Zusammenhangs zur aktiven Teilhabe im Alter. Durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit müssen Ältere künftig dafür Sorge tragen bzw. darin unterstützt werden, durch eine entsprechende Kompetenzentwicklung dauerhaft an betrieblichen Entwicklungsprozessen partizipieren zu können. Aber auch im Bereich zivilgesellschaftlicher Aufgaben wird es zunehmend erforderlich sein, die mit vielfältigen Lebens- und Berufserfahrung verknüpften Kompeten-

zen der Älteren aktiv zu nutzen und sie als Leistungsträger, z. B. für bürgerschaftliches Engagement, zu gewinnen und durch Lernprozesse entsprechend vorzubereiten.

#### **Strategieempfehlungen zur Gestaltung eines Regionalen Übergangsmagements**

De facto sind Regionen als Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensräume der ansässigen Bevölkerung vom demografischen Wandel in all seinen Facetten unmittelbar betroffen, aber in jeweils unterschiedlicher Weise. Vor diesem Hintergrund stellt die Förderung regionaler Lösungsansätze für den Aufbau nachhaltiger Strukturen zum Übergangsmangement Älterer ein zentrales Erfolgskriterium dar. Regionalspezifische Lösungskonzepte vor Ort sind erforderlich, um das Lebenslange Lernen für Ältere in wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Handlungsfeldern sowie in der regionalen Standortentwicklung zu ermöglichen. Um die skizzierten strukturellen Defizite zum Übergangsmangement Älterer auffangen zu können, sind vor Ort Problemlösungen durch eine bildungsbereichsübergreifende Vernetzung voranzutreiben. Entwickelt und etabliert werden sollte ein regionales Portfolio für unterschiedliche Übergangsvarianten: Aus Arbeitslosigkeit in betriebliche und soziale Beschäftigung, von dort in altersgerechte betriebliche und öffentliche Teilzeitbeschäftigung zur Verwirklichung einer individuell und ökonomisch sinnvollen Work-Life-Balance; und schließlich auch Übergänge in eine reversible Nacherwerbsphase, die im „dritten“ Lebensalter den Wechsel zwischen bezahlter Beschäftigung (z. B. in befristeten Projekten) und bürgerschaftlichem Engagement (z. B. im Ehrenamt) ermöglicht und fördert. Die daraus resultierenden Gestaltungsanforderungen richten sich sowohl an den Staat zur Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen als auch an Unternehmen, Sozialpartner, Verbände, Bildungsträger und öffentliche Arbeitgeber in Bezug auf die konkrete Umsetzung. Modelle und Instrumente der Lernenden Regionen unterstützen hierzu die Gestaltung eines lernbiografischen Übergangsmagements durch integrierte Dienstleistungsportfolios, die strukturbildend auf der regionalen Entscheidungsebene wirken. Beispielsweise werden durch Vereinsgründungen dauerhafte

Dienstleistungen für die Zielgruppe angeboten, die mit Professionalisierungs- und Qualitätssicherungsmaßnahmen für Bildungs- und Qualifizierungsberater verknüpft sind. Der Aufbau verbindlicher Kooperationsnetzwerke in den Regionen unter Einbindung der relevanten Interessensvertretungen und Entscheidungsträger sichert eine langfristige Organisation des Übergangsmagements. In diesem Zusammenhang kommt der Kommune und dem regionalen Raum eine Schlüsselrolle bei der Schaffung von Strukturen und Umsetzung von Unterstützungsangeboten zu. Dort entscheiden sich Passgenauigkeit und Qualität der Angebote, die für das Erreichen der Zielgruppen und die Zusammenarbeit der Akteure zur Verwirklichung der Idee eines Lebenslangen Lernens zwingend erforderlich sind.

# Übergangsmanagement als zentrale Gestaltungsaufgabe von Regionen

In der Diskussion um Übergänge wurde der Unterstützungsbedarf bislang vor allem in den Übergängen von einer Institution zur im Bildungsverlauf nächstfolgenden gesehen. Aus dieser Sicht heraus wurden Projekte und Maßnahmen entwickelt, die ergänzend zu den Regelinstitutionen (Schule, duales System, Hochschulen, Betriebe usw.) die nötigen Passungen zwischen bestimmten Zielgruppen und diesen Institutionen herstellen sollten. Menschen, die den Übergang nicht ohne professionelle Hilfe bewältigen können, sollte durch entsprechende Förderung und Unterstützung der Übergang ermöglicht werden.

Inzwischen hat sich die Übergangsdiskussion jedoch erweitert um die Bereiche im frühen Kindesalter, im Erwachsenenalter und im Alter; zudem ist die Bildungslandschaft um eine Vielzahl neuer Angebote bereichert worden, die inzwischen eine nicht mehr wegzudenkende Struktur neben dem so genannten Regelsystem bilden. Die versäulten „regulären“ Bildungssysteme bedürfen dieser Ergänzung, weil sie die Übergänge in ihrer heutigen Dynamik und Pluralität nicht mehr in ausreichendem Maße ermöglichen können. Die Flexibilisierung der Arbeitsmärkte, die Migration und Mobilität der Menschen, der demografische Wandel, die Pluralisierungen der Formen des sozialen Zusammenlebens oder auch Formen der sozialen Benachteiligung und Ausgrenzung bringen heute ganz neue Herausforderungen in Hinblick auf nahezu alle gesellschaftlichen Übergänge mit sich.

Die Bildungslandschaft bzw. die Infrastruktur zur Unterstützung von Menschen im Übergang muss daher insgesamt stärker auf die Übergangsherausforderungen ausgerichtet werden, die sich in den einzelnen Biografien und in den Regionen zeigen. Die Erfahrungen in den Lernenden Regionen verdeutlichen, wie regional verschieden diese Herausforderungen sind. So steht bspw.

in extrem strukturschwachen Gebieten der Neuen Bundesländer die Frage im Vordergrund, wie der starke „Brain drain“, d. h. die Abwanderung besonders von jungen, kreativen Leuten sowie von Facharbeitern und Hochqualifizierten, aufgehalten und die Wirtschaftsregion gleichzeitig gestärkt werden kann. Hier sind Instrumente erforderlich, mit denen die verschiedenen, oft zusammenhanglos nebeneinander bestehenden Entwicklungspotenziale in den Regionen (etwa in Betrieben, Schulen und Hochschulen, bei Schülerinnen und Schülern sowie Studierenden, bei hoch qualifizierten Arbeitslosen usw.) stärker verknüpft und Synergien hergestellt werden können. Dem gegenüber geht es in den Ballungsräumen den Alten Bundesländern verstärkt darum, die Vielzahl der institutionellen Akteure, der Dienstleistungsangebote und Finanzierungsquellen bedarfsbezogen zu koordinieren. Zugleich unterliegen die Lernenden Regionen selbst einem dynamischen Wandel, der von den Bürgerinnen und Bürgern aktiv als Entwicklungsprozess mit zu gestalten ist, wenn sie Teil der Regionen und deren Entwicklungen sein sollen.

Die regulären Bildungssysteme kommen in ihrer bisherigen versäulten Form an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. So zeigt sich gerade in den Lernenden Regionen

die Spannung zwischen den Bildungsinstitutionen und den wirtschaftlichen und sozialen Dynamiken und Übergängen, die das Leben der Bürgerinnen und Bürger vor Ort prägen. Nach den Erfahrungen des Themennetzes Übergangsmanagement im Programm der Lernenden Regionen muss Regionales Übergangsmanagement darum gekennzeichnet sein durch

- /// das stetige Vernetzen und Öffnen versäulter Strukturen (Bildungsinstitutionen, Verwaltungs- und Zuständigkeitsstrukturen),
- /// die ständige Rückbindung an die Übergangsherausforderungen der Bürgerinnen und Bürger in den Regionen,
- /// eine kontinuierliche regionale Einbindung der Bildungs- und Beschäftigungslandschaften vor Ort, die Beteiligung von relevanten Akteuren wie Bürgerinnen und Bürger, freie und öffentliche Träger, allgemeinbildende und berufliche Schulen, Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen, Arbeitsagenturen, Verwaltungen und Politik u. a..

Regionales Übergangsmanagement erweist sich damit als wichtiger Faktor, über den alle Akteure in einer Region in den sozialen und ökonomischen Entwicklungsprozess eingebunden werden können. Daher muss das Übergangsmanagement als zentrale Gestaltungsaufgabe in den Regionen begriffen werden, um einem bürgergesellschaftlichen Anspruch, d. h. einer an den Bedürfnissen und Aktivitäten der Bürgerinnen und Bürger orientierten regionalen Entwicklung gerecht werden zu können.



# Anforderungen an die Gestaltung eines Regionalen Übergangsmanagements

Um den vorab skizzierten Prozess der Gestaltung eines Übergangsmanagements innerhalb der einzelnen Regionen konzeptionell zu rahmen, haben die Lernenden Regionen im Themennetz Übergangsmanagement das nachfolgend abgebildete Referenzmodell für das Regionale Übergangsmanagement entwickelt.

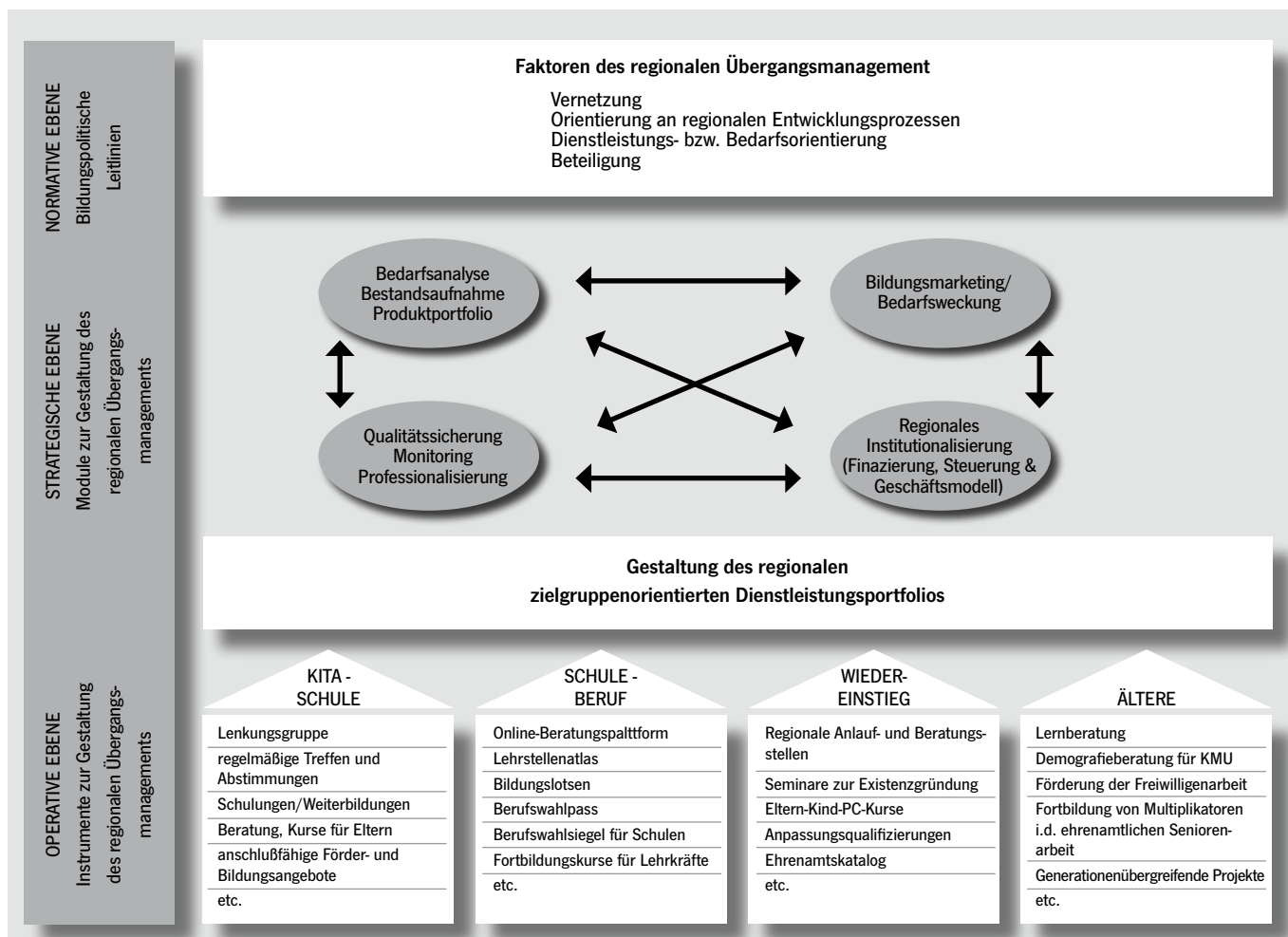
Es ist ein Modell zur Ausgestaltung einer sozialen Infrastruktur, die Menschen in den verschiedenen Übergangssituationen Angebote zur Unterstützung, Beratung, Bildung und Kompetenzentwicklung bietet. Das Referenzmodell ist in drei Ebenen gegliedert: eine normative, eine strategische und eine operative Ebene.

Die normative Ebene beschreibt übergeordnete Leitlinien, an denen sich das regionale Übergangsmanagement orientiert. Diese Leitlinien bestimmen sich anhand einer

idealtypischen Ausrichtung des Übergangsmanagements, die aus der Analyse der (arbeits-)gesellschaftlichen Umbrüche heraus entworfen und legitimiert wird. Hieraus ergeben sich zum jetzigen Zeitpunkt die folgenden Leitlinien: Dienstleistungs- bzw. Bedarfsorientierung, Beteiligung, Vernetzung und Orientierung an regionalen Entwicklungsprozessen. An diesen vier Prämissen orientiert sich das Regionale Übergangsmanagement aus einer zivilgesellschaftlichen Perspektive heraus und erhält durch

sie seine grundsätzliche Zielsetzung.

Die strategische Ebene des Modells beschreibt das eigentliche „Management“ der verschiedenen Unterstützungsangebote zur Bewältigung von Übergängen in einer Region. Strategisches Ziel ist dabei, eine soziale Infrastruktur (auf der operativen Ebene) zu formen, die den Bedarfen in der Region und ihrer Bürgerinnen und Bürger gerecht wird. Die strategische Ebene umfasst vier Module, welche die notwendigen Aspekte im Gestaltungsprozess einer sozialen Dienstleistungsstruktur unter Beachtung der übergeordneten Leitlinien beschreiben. Da das Übergangsmanagement in jeder Region immer auf einer bestimmten Ausgangslage aufbaut, sind die Module der



Referenzmodell Übergangsmanagement

strategischen Ebene als gleichwertige Orientierungsfelder, nicht jedoch als zeitliche Abfolge oder Entwicklungsstufen zur Planung und Implementierung des Übergangsmagements zu verstehen.

Das Modul Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme umfasst einerseits den Prozess und die Verfahren zur Erhebung des regionalen Bedarfs an Unterstützungsangeboten in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Andererseits geht es dabei um die Erfassung vorhandener Unterstützungsleistungen, also um eine Bestandsaufnahme der Angebote in einer Region. Erst im gegenseitigen Abgleich von Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse kann ein Angebotsportfolio (weiter)entwickelt werden, das sich systematisch am Bedarf orientiert, Lücken im Bestand schließt und auch neue Instrumente entwickelt bzw. vorhandene dem Bedarf anpasst.

Bedarfe können über die Auswertung bereits vorhandener oder verfügbarer Daten und Dokumente (z. B. von Seiten der Arbeitssagenturen, Kammern oder Ämter), über eigene empirische Erhebungen (Befragungen, Interviews usw.) oder auch Expertenverfahren (z. B. Expertengespräche oder Initiierung von Workshops) ermittelt werden. Am direktesten sind sie über Verfahren der Beteiligung von Akteuren, Bürgerinnen und Bürgern (etwa Zukunftswerkstätten, Open Space-Methode und vieles mehr) zu klären.

Das Modul Bildungsmarketing/Bedarfsweckung umfasst die Kommunikationsprozesse, durch die Übergangsmangement in der Region kommunikativ verankert wird, um es bekannt zu machen und um Beteiligungen herzustellen. Hierzu zählt die Sensibilisierung der verschiedenen Zielgruppen für das Thema, das Einbinden von Entscheidungsträgern und regionalen Schlüsselpersonen und das Abstimmen des Übergangsmagements mit anderen thematisch verknüpften Entwicklungslinien der Region. Zum Bildungsmarketing gehört ebenso die Kommunikation bzw. das „Sichtbarmachen“ von positiven Effekten und des Nutzens bestimmter Aktivitäten für Region und Zielgruppen sowie die Formulierung von Handlungsbedarf.

Es lassen sich verschiedene Marketingprozesse und -instrumente anwenden, die zusammen einen „Marketing-Mix“ ergeben. Hierzu zählen neben vielen anderen z. B.

klassische Kommunikationsinstrumente, wie etwa Werbung, Öffentlichkeitsarbeit (Informationsveranstaltungen, Pressearbeit, Internetauftritt usw.) oder der persönliche Kontakt.

Das Modul Regionale Institutionalisierung richtet sich auf die Struktur, in der das Übergangsmangement mit seinen vier Modulen regional besteht und gesteuert wird. Institutionalisierung ist dabei nicht einfach als Überführung in die Zuständigkeit bzw. die Gründung einer entsprechenden Institution zu verstehen, sondern als „Formgebung“ bzw. Struktursetzung des Übergangsmagements. Es geht hier darum, das Thema Übergangsmangement regional zu bündeln und strukturell zu verankern bzw. zu institutionalisieren. Dies kann nur in Form eines Netzwerkes verschiedener Akteure geschehen, die sich eine eigene Netzwerkstruktur und -steuerung geben. Zur Institutionalisierung zählen auch Fragen der Finanzierung und der Steuerung des Übergangsmagements.

Im Rahmen der Institutionalisierung gilt es, je nach Ausgangssituation und Gegebenheiten vor Ort geeignete Organisationsformen (offenes Netzwerk, eigenständige juristische Person wie Stiftung oder eingetragener Verein usw.), Steuerungselemente (Ziel- und Kooperationsvereinbarungen, Lenkungsausschüsse, Koordinationsgremien, regionale Steuerungsgruppen, Beiratsmodelle usw.) und Finanzierungsmodelle (Projekt- oder Grundfinanzierung über öffentliche Förderungen, Anbindung an große Träger, Gewinnorientierung, Public-Private-Partnership etc.) zu finden. Über ein spezifisches Geschäftsmodell kann die Form der Organisation, Steuerung und Finanzierung übergreifend bestimmt werden. In einigen, wenngleich längst nicht allen lernenden Regionen wurden gute Erfahrungen mit einer Koordinierung des Übergangsmagements durch die Kommune gemacht (vgl. S.6).

Das Modul Qualitätssicherung/Monitoring/Professionalisierung umfasst die fortlaufende Kontrolle und Sicherung der Qualität der einzelnen Unterstützungsangebote ebenso wie des Übergangsmagements im Ganzen. Dazu müssen einerseits Qualitätsstandards formuliert und kommuniziert werden. Andererseits ist auch die Wirkung und Wirksamkeit der Angebote zu überprüfen, um gegebenenfalls auf Änderungen reagieren zu können. Für eine fortlaufende Qualitätsentwicklung

bedarf es einer Auswahl geeigneter Instrumente, mit denen Prozesse sowohl beobachtet und dokumentiert werden können. Zudem müssen Abläufe kontrolliert und bewertet werden sowie Schwachstellen im Sinne eines Monitoring identifiziert werden. Monitoring ist selbst als ein methodischer Prozess der ganzheitlichen Beobachtung und Überwachung von Vorgängen und Ereignissen zu verstehen, der durch weitere Instrumente zur nachhaltigen Qualitätsentwicklung wie Evaluationsverfahren (Umfrage, Fragebögen usw.), aber auch Netzwerkanalysen bis hin zu Kennzahlensystemen, wie z. B. der Balanced Score Card, ergänzt werden kann.

Auch die Sicherung oder Erweiterung des Fachwissens in der Region ist ein Faktor der Qualität und Professionalität des Übergangsmagements. Die Formulierung von Anforderungen an die Kompetenzen der Netzwerkmanagerinnen und Netzwerkmanager trägt zur Professionalisierung der Netzwerkarbeit bei.

Die operative Ebene umfasst die Umsetzungsebene der Dienstleistungsangebote des Übergangsmagements. Hier sind die konkreten Instrumente bzw. Angebote verortet, die in der Region angewendet werden können, um Übergänge zu unterstützen. Da Regionales Übergangsmangement den Anspruch einer koordinierten Auswahl und auf den regionalen Bedarf abgestimmten Anwendung von Einzelinstrumenten erhebt, müssen die Instrumente zu einem bedarfsorientierten regionalen „Angebotsportfolio“ strukturiert werden. Dies geschieht über die in den Modulen der strategischen Ebene beschriebenen Gestaltungsverfahren, mit denen der Struktur- und Handlungsrahmen des regionalen Übergangsmagements erarbeitet wird. Das so entwickelte Angebotsportfolio kann dann in den etablierten Arbeits- und Steuerungskreisen der Region regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden.

Das skizzierte Referenzmodell soll die umfassenden Prozesse zur Ausgestaltung eines Regionalen Übergangsmagements rahmen. Es ermöglicht einerseits, regional spezifische Formen für ein Übergangsmangement zu entwickeln. Andererseits kann dies auch bezogen auf einzelne Übergangsbereiche geschehen. In diesem Sinne übernimmt es für die Akteure vor Ort eine Unterstützungsfunktion auf dem Weg zur Etablierung von Lösungen, die an den Bedarf der jeweiligen Region und der verschiedenen Übergangsbereiche angepasst sind.

# Beitrag der Lernenden Regionen zur Gestaltung eines Regionalen Übergangsmagements für Lebenslanges Lernen

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Übergangsdiskussion der letzten Jahre noch keinen umfassenden Ansatz für eine praktikable Organisation von Übergängen im Rahmen regionaler Bildungskonzepte liefern konnte. Die Arbeit der Lernenden Regionen ist hier als Chance zu verstehen, im Feld des Übergangsmagements einen Beitrag zur Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen durch den Aufbau einer bildungsbereichsübergreifenden Vernetzung zu leisten. Ein gemeinsames Fazit der Diskussion innerhalb des Themennetzes war, dass didaktisch wirkungsvolle Konzepte des Übergangsmagements vor allem die individuellen Kompetenzen herausbilden und fördern müssen, die es im Umgang mit dem Wechsel von Anforderungen in den unterschiedlichen biografischen Lebenszusammenhängen zu bewältigen gilt. Vieles hängt davon ab, mit welchen Kompetenzen Menschen Übergänge meistern. Lebenslanges Lernen und hierfür notwendige Rahmenbedingungen und Strukturen sind erforderlich, um solche Kompetenzen entwickeln und dauerhaft nutzen zu können.

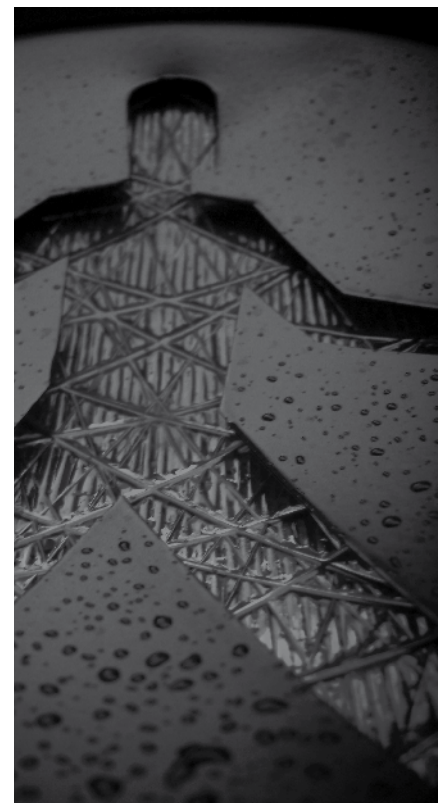
Dem Bildungssystem wird hierbei die Rolle zugeschrieben, Menschen auf die Bewältigung solcher Übergänge im Lebensverlauf vorzubereiten. Dieses bietet jedoch in seinen relativ stark institutionalisierten Strukturen und seiner sektoralen Abschottung unzureichende Unterstützung. Bislang besteht das Problem, dass Angebote und Instrumente nicht als durchgängiges System des Lebenslangen Lernens institutionalisiert sind, sondern jeweils spezifische Segmente und Lebenslagen abdecken und deshalb nicht die Entwicklung der Individuen über den gesamten Lebenslauf und alle Lebensbereiche berücksichtigen. Übergänge sind in Deutschland geprägt durch ein übergeordnetes, institutionalisiertes Ablaufprogramm aus verschiedenen, aufeinander bezogenen Instanzen des Bildungs- und Beschäftigungssystems, welches sich an einer Normalbiografie mehr oder weniger kontinuierlicher Erwerbsarbeit orientiert. Doch diese Leitvorstellung ist längst überholt und muss einem komplexeren Bild der Arbeitswelt weichen. Die Frage, wie die Bildungssysteme sich selbst verändern müssen, wenn Biografien heute nicht mehr planbar und linear verlaufen, kommt selten zur Erörterung.

Programme wie die Lernenden Regionen bieten hier eine gute Möglichkeit, die Ab-

schottung von Bildungs- und Beratungsinstitutionen im regionalen Kontext zu überwinden und gleichzeitig eine ganzheitliche Strategie zu implementieren. So ist es einerseits auf der didaktisch-individuellen Ebene erforderlich, den Menschen praktische Hilfestellung zur Bewältigung von Übergängen zu leisten. Das allein reicht jedoch nicht aus: Beispielsweise entstehen noch lange nicht mehr Ausbildungs- bzw. Arbeitsplätze in einer Region dadurch, dass Übergangskompetenzen bei Jugendlichen und Wiedereinsteigern gefördert werden. Hier müssen regionale Wirtschaftsförderung und Bildungspolitik künftig wesentlich enger zusammenarbeiten als bisher. Die Entwicklungs- und Verstetigungsarbeit der Lernenden Regionen konzentriert sich deshalb andererseits auch auf ein lernbiografisches Übergangsmangement durch integrierte Dienstleistungsportfolios. Diese sollen strukturbildend auf der regionalen Entscheidungsebene wirken und dazu beitragen, dass auch die über das engere Übergangsmangement hinausgehenden Probleme des regionalen Arbeitsmarktes in Kooperation mit allen beteiligten Akteuren vor Ort angegangen werden können.

Innovationsentwicklungsprojekte wie die der Lernenden Regionen machen in der Regel aber nicht nach dem Leuchtturmprinzip

Schule. Es bedarf auch flankierender Strukturveränderungen, vor allem mit Blick auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen durch Politik und Wirtschaft. Die Identifikation, Verbreitung und der Transfer von Best-Practice-Modellen zu regionalen Lösungskonzepten durch die Lernenden Regionen können wesentlich zur Innovationsentwicklung im Bildungssystem beitragen. Innerhalb des Förderprogramms wurde die Analyse der Handlungsanforderungen zur Gestaltung eines regionalen Übergangsmagements in den unterschiedlichen Bereichen erarbeitet, Modelle und Instrumente eingehend analysiert und die jeweiligen Erfolgsfaktoren und Transfermöglichkeiten herausgearbeitet. In einer Abschlusspublikation wird das Leitvorhaben unter Einbindung weiterer nationaler und internationaler Expertisen die gewonnenen Erkenntnisse zu Handlungsstrategien und Empfehlungen publizieren.



## Notizen

## Impressum

Das Themennetz „Übergangsmanagement“ im Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“  
erstellt von den Partnern des Leitvorhabens „Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement“

IAQ – Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen  
ISO – Institut für Sozial- und Organisationspädagogik, Stiftung Universität Hildesheim  
f-bb – Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH, Nürnberg



Dr. Sybille Stöbe-Blossey

Universität Duisburg-Essen  
Fachbereich Gesellschaftswissenschaften  
Institut Arbeit und Qualifikation

45117 Essen

Bearbeiterinnen/Bearbeiter:  
Dr. Rolf Brandel  
Elke Katharina Klaudy  
Anika Torlümke

Prof. Dr. Wolfgang Schröer

Stiftung Universität Hildesheim  
Fachbereich Erziehungs- und Sozialwissenschaften  
Institut für Sozial- und Organisationspädagogik

Marienburger Platz 22  
31141 Hildesheim

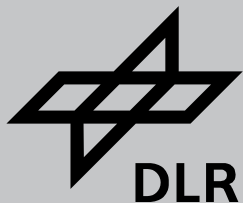
Bearbeiterinnen/Bearbeiter:  
Claudia Muche  
Tabea Noack  
Dr. Andreas Oehme

Prof. Dr. Eckart Severing

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH,  
Nürnberg

Obere Turnstr. 8  
90429 Nürnberg

Bearbeiter:  
Dr. Thomas Freiling  
Mario Gottwald



Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

### Herausgeber:

Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt für das Bundesministerium für Bildung und Forschung (PT-DLR)

Arbeitsbereich Bildungsforschung  
Heinrich-Konen-Str. 1, 53227 Bonn  
Tel. 0228/3821-322, Fax 0228/3821-323  
lernende-regionen@dlr.de  
www.lernende-regionen.info

### Redaktion:

Hannes Barske (PT-DLR)  
Dr. Silvia Matalik (PT-DLR)

### Mitarbeit:

Ingo Hasse (PT-DLR)

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die zu den einzelnen Beiträgen genannten Autorinnen und Autoren.

### Fotos:

www.photocase.de

### Satz und Druck:

Richard Thierbach  
Buch- und Offset-Druckerei GmbH  
Elbestraße 32, 45478 Mülheim an der Ruhr

### Layout:

A + O Kommunikationsagentur  
Agnes Wagner und Olivia Fischer GbR  
Wiesenstraße 35, 45473 Mülheim an der Ruhr

