

# Hans-Dieter Metzger: Das Nürnberger Modell

## Ausgangssituation

Am 30. Juni und damit pünktlich zum Ende des ersten Halbjahrs 2010 zog Hannelore Plicht vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in der „Tagesschau“ Bilanz zur aktuellen Entwicklung auf dem Ausbildungsmarkt. Auf die Frage, wie denn die Chancen der jungen Menschen auf eine Lehrstelle stünden, antwortet sie, diese seien relativ gut. Zwar sei das Ausbildungsangebot gegenüber dem Vorjahr um 7% zurückgegangen. Da dieser Rückgang aber zugleich mit einem 14%igen Rückgang der Bewerberzahlen aufgrund der Bevölkerungsentwicklung einhergehe, stiegen die Chancen der Schulabsolventinnen und -absolventen auf einen Ausbildungsplatz leicht.

Nur auf den ersten Blick scheint Hannelore Plicht damit jenen Stimmen beizupflichten, die mit dem demografisch bedingten Rückgang der Bewerberzahlen das Thema Ausbildungsplatznot als zumindest mittelfristig erledigt ansehen. Die Wissenschaftlerin mahnt jedoch nachdrücklich davor, solche Ergebnisse eindimensional zu werten, denn die Chancen auf einen Ausbildungsplatz hingen immer stark davon ab, welche Ausbildungsvoraussetzungen die Jugendlichen mitbrächten.

Fraglos zählt die schulische Qualifikation zu den entscheidenden Erfolgskriterien. Junge Frauen und Männer mit einem mittleren oder höheren Schulabschluss konnten in den vergangenen Jahren auf dem Ausbildungsmarkt Boden gut machen. Dagegen ist es für Jugendliche mit maximal Hauptschulabschluss - und dabei insbesondere für junge Menschen mit Migrationshintergrund oder männliche Jugendliche - zunehmend schwerer, einen Ausbildungsplatz zu finden.

Dies ist bereits bedenklich, wenn man nur an den vielfach nachgewiesenen Zusammenhang von sozialer Position der Eltern und Schulerfolg der Kinder denkt. An der Schwelle von der allgemein bildenden Schule in die berufliche Ausbildung stoßen die Bewerber ohne oder mit niedrigem Schulabschluss aber zusätzlich auf eine weitere strukturelle Benachteiligung, da der Ausbildungsmarkt eine erhebliche Lücke bei den von ihnen nachgefragten Berufen aufweist. (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung, Bildung in Deutschland 2010, Bielefeld 2010, S. 7, 96-104) Mit anderen Worten: Sozial Benachteiligte treffen mehrfach auf latente Selektionsmechanismen, die insgesamt dazu tendieren, einen Prozess der Verschlechterung von Lebenschancen zu perpetuieren.

Unter dem Strich kommt man also trotz einer leichten Verbesserung der Chancen für schulisch gut qualifizierte Jugendliche nicht umhin, von einer krassen Schieflage zu sprechen. Statt die Schere zu schließen und allen Jugendlichen eine Ausbildungsperspektive zu sichern, entfernt sich die Gesellschaft trotz der sinkenden Zahlen von Schulabsolventen von dem Ziel, Bildungsgerechtigkeit herzustellen. Dies ist ein gleichermaßen ernüchterndes wie erschütterndes Ergebnis und einer auf Teilhabegerechtigkeit angewiesenen Gesellschaft unwürdig.

## Das Nürnberger Beispiel

In der Stadt Nürnberg steht das Thema Jugendarbeitslosigkeit bereits seit einigen Jahren ganz oben auf

## 03-10: Kein Anschluss - Das Übergangssystem

von: Dr. Hans-Dieter Metzger (Mitarbeiter Bildungsbüro Nürnberg) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

der Tagesordnung. Bereits im Jahr 2006 verabschiedete der Nürnberger Stadtrat mit parteiübergreifender Unterstützung ein umfangreiches „Maßnahmenpaket gegen Jugendarbeitslosigkeit und für den Ausbau der Jugendsozialarbeit“. Im Jahr 2007 folgte der „Masterplan gegen Jugendarbeitslosigkeit und für mehr Ausbildungsplätze“. 2008 bewarb sich die Stadt Nürnberg erfolgreich als Projektstandort für die „Förderinitiative 1: Regionales Übergangsmanagement“ im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ausgelobten Programms „Perspektive Berufsabschluss“, 2009 konnte sie mit dem Antrag zum BMBF-Programm „Lernen vor Ort“ erneut überzeugen. Im Mittelpunkt der Überlegungen und Anstrengungen stehen drei Aspekte: Zum ersten die Errichtung eines umfassenden Bildungsmanagements, zum zweiten die Verankerungen einer verlässlichen Übergangsbegleitung und zum dritten die Ausdifferenzierung subsidiärer Angebote zur dualen Ausbildung.

### **Bildungsmanagement in Nürnberg**

Zu Beginn seiner Amtsperiode erklärte der Nürnberger Oberbürgermeister Dr. Ulrich Maly im Jahr 2008 Bildung zur „Chef-Sache“. Eingerichtet wurde ein Bildungsrat, bestehend aus einem Bildungsbeirat, dem etwa fünfzig benannte Experten aus allen Bildungsbereichen in der Stadt angehören, und der Bildungskonferenz, die einmal jährlich die Öffentlichkeit zur Diskussion über ein ausgewähltes Bildungsthema einlädt. 2009 widmete sich die erste Bildungskonferenz, die gemeinsam mit der ARGE-Jugendkonferenz durchgeführt wurde, dem Thema „Übergang Schule – Beruf“ (vgl. [www.uebergangsmanagement.nuernberg.de](http://www.uebergangsmanagement.nuernberg.de)). Neu eingerichtet wurde auch ein Bildungsbüro, das das Bildungsmanagement organisiert, einen Bildungsbericht vorbereitet und die Sitzungen des Bildungsrats begleitet.

Daneben wurden bereits bestehende Gremien und Netzwerke aktiviert und systematisch miteinander verbunden. Neben einem Expertenkreis auf Arbeitsebene, dem die Arbeitsagentur, die ARGE, die Kammern, die Staatliche Schulverwaltung und das Bildungsbüro angehören, gibt es z. B. auch ein gemeinsames Forum der Freien Träger, der Jugendhilfe und der Schulverwaltung oder eine Arbeitsgruppe, die sich geschäftsübergreifend zu Bildungsthemen verständigt. Die umfassende Einbeziehung aller relevanten Akteure führt inzwischen zu Handlungs- und Abstimmungsroutinen an denen Arbeitsagentur, Kammern, Vertreter der Wirtschaft und der Gewerkschaften sowie Repräsentanten der Schulen, der Jugendhilfe, der Bildungsträger und der kulturellen Institutionen teilhaben.

Der Gewinn eines solchen Handlungskonzepts liegt auf der Hand: Bildung wird übergreifend verstanden, der Übergang von der Schule in die Erwerbstätigkeit wird in einen Kontext der gelingenden Bildungsbiografie, des lebenslangen Lernens und der Forderung nach Teilhabegerechtigkeit eingebettet. Konkret wird ein wesentlich höheres Maß an Transparenz und Abstimmung, aber auch an Verständnis für die Aufgaben und Probleme anderer Bildungsabschnitte oder –sphären erreicht.

Als vor kurzem im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des BMBF-Projekts „Regionales Übergangsmanagement Nürnberg“ die wichtigsten Akteure vor Ort um eine Einschätzung gebeten wurden, fiel das Urteil eindeutig aus: „Die Ansiedlung des Koordinationsteams beim Oberbürgermeister wird von allen interviewten Akteuren als unabdingbare Voraussetzung einer neutralen Stelle bewertet und begrüßt. Dass es im Rahmen des RÜM gelungen sei, die Referatsinteressen zu überwinden, wird als

## 03-10: Kein Anschluss - Das Übergangssystem

von: Dr. Hans-Dieter Metzger (Mitarbeiter Bildungsbüro Nürnberg) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

qualitativer Fortschritt für eine Abstimmung in der Nürnberger Förderlandschaft angesehen“ (DJI, interner Bericht der wiss. Begleitung, 2010).

### Angebote des Übergangsmagements

Für die jungen Menschen spürbar wird dieses verbesserte Management aber nur dann, wenn der individuelle Übergang von der Schule in die berufliche Ausbildung und in den Beruf besser gelingt. Auch wenn das Recht auf Ausbildung für alle noch bei weitem nicht realisiert ist, konnten seit 2006 durch ein systematisches und zielgruppengerechtes Übergangsmangement die Einmündungen in eine Ausbildung verdoppelt werden. Rund 40 Prozent der Hauptschulabsolventen nehmen inzwischen direkt nach dem Verlassen der Schule ein Ausbildungsverhältnis auf. Das Nürnberger Übergangsmangement setzt bereits in der 5. Jahrgangsstufe mit dem Nürnberger Portfolio „Auf dem Weg“ ein.

Während das Portfolio die 11- bis 13Jährigen dazu anhält, ihre Umgebung und ihren Stadtteil zu entdecken, die eigenen Fähigkeiten auszuloten, das Selbstbewusstsein zu stärken, eine altersgerechte Identität herauszubilden und Teamfähigkeit zu praktizieren, setzt mit dem zweiten Portfolio von der 7. Jahrgangsstufe an die Berufsorientierung ein und führt zielstrebig und standardisiert hin zur Berufsberatung und zur aktiven Übergangsbegleitung.

Mit Hilfe weiterer Schüler-, Eltern- und Lehrerinformationen werden die zielgruppenspezifischen Angebote der Übergangsbegleitung wie der „Initiative SCHLAU“, von „Quapo“ und der „Berufseinstiegsbegleitung“ bzw. den „Bildungslotsen“ vorgestellt. Für die städtisch finanzierten oder teilfinanzierten Angebote des anschlussorientierten Übergangsmagements hat das Bildungsbüro inzwischen ein Evaluationsinstrument entwickelt, das, jährlich angewandt, die Wirksamkeit sichtbar machen und die Ressourcen steuern soll.

Eindeutig unter Beweis gestellt wurde dabei in den letzten Jahren, dass neben der fachlich-beruflich orientierenden Beratung der sozialpädagogischen Betreuung und der materiellen Unterstützung im Bewerbungsverfahren eine entscheidende Rolle zukommt. Angebote des Übergangsmagements stellen den jungen Menschen nicht nur ein personenbezogenes Netzwerk, sondern auch eine Instanz zur Seite, die motiviert, über Fehlschläge im Bewerbungsverfahren hinweg hilft, dafür sorgt, dass Termine eingehalten werden und in dem vor allem die Zeit vorhanden ist, unvoreingenommen zuzuhören.

Sind solche Voraussetzungen gegeben, so trägt dies, wie eine statistische Auswertung der von der „Initiative SCHLAU“ betreuten Jugendlichen belegt, ganz wesentlich zur Bildungsgerechtigkeit bei, da sich hier die Erfolgsquoten von jungen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund nicht wesentlich unterscheiden. Nicht zu unterschätzen ist aber auch die materielle Unterstützung. Sie besteht nicht nur in der von der Schülerin bzw. dem Schüler gemeinsam mit dem Bildungsbegleiter erarbeiteten formvollendeten Bewerbung, sondern auch in der selbstverständlichen Bereitstellung eines Telefons, eines Druckers, von Briefpapier etc.

### Schulberufsausbildung und Übergangssystem

Durch die systematische Bildungsbegleitung werden die jungen Menschen sensibel und an ihren

## 03-10: Kein Anschluss - Das Übergangssystem

von: Dr. Hans-Dieter Metzger (Mitarbeiter Bildungsbüro Nürnberg) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

Interessen und Neigungen orientiert auch auf weniger bekannte und gesuchte Splitterberufe hingewiesen. Einen nicht unwichtigen Beitrag zur verbesserten Ausschöpfung des Ausbildungsmarkts liefert das in Kooperation mit den Kammern durchgeführte Matching. Ebenso trägt die passgenaue, d.h. interessen- und neigungsorientierte Bewerbung zur Vermeidung von Ausbildungsabbruch, zur Stabilität des Ausbildungsverhältnisses und damit auch zur Ausbildungsneigung der Betriebe bei.

Gleichwohl stößt das beste Übergangsmanagement an seine systemische Grenze, sobald der Ausbildungsmarkt ausgeschöpft ist. Die Stadt Nürnberg hat deshalb nicht nur ein systematisches Übergangsmanagement entwickelt, sondern auch auf der Ausbildungsseite die Angebote ausgeweitet. An erster Stelle gilt es in diesem Zusammenhang den Ausbau der Schulberufsausbildung an den kommunalen Berufsschulen zu nennen. Das traditionell auf Berufe, die vor allem junge Frauen ansprechen, ausgerichtete Angebot wurde seit 2006 insbesondere mit dem Blick auf männliche Jugendliche mit Migrationshintergrund um die zukunftsorientierten Berufsfachschulen „Gebäude- und Energietechnik“, „Anlagenmechanik“, „Fertigungstechnik“, „Bautechnik“ und „Farb- und Raumgestaltung“ erweitert. Mittlerweile verfügt die Stadt Nürnberg über dreizehn Berufsfachschulen, an denen aktuell knapp 1.300 junge Menschen einen von den Kammern anerkannten Berufsabschluss erwerben können.

Darüber hinaus hat die Stadt in der Stadtverwaltung oder als Partner in der Verbundausbildung zusätzliche Lehrstellen geschaffen. Als sehr erfolgreich hat sich auch das bayernweit einmalige Modell der Berufsgrundausbildung (BGA) erwiesen, das seit einigen Jahren an den kommunalen Berufsschulen praktiziert wird. In diesen Klassen werden die theoretischen und praktischen Inhalte des ersten Ausbildungsjahrs vermittelt, so dass ein späterer Einstieg in die duale Ausbildung ohne Zeitverlust für den jungen Menschen gelingen kann und dabei auch dem Ausbildungsbetrieb nutzt, der mit bestens vorbereiteten Jugendlichen rechnen kann. Wiederholt ist es in den vergangenen Jahren vorgekommen, dass solche Klassen bereits lange vor Ende des Schuljahrs geschlossen werden konnten, weil die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, auch mit Hilfe der Fachkontakte der BerufsschullehrerInnen, rascher in eine duale Ausbildung überwechseln konnten.

Grundsätzlich jedem Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz bietet die Stadt Nürnberg ein Berufsvorbereitungsjahr an. Durch die frühzeitige Erfassung der Nachfrage durch das „Übergangsmanagement SCHLAU – Wege in die berufliche Bildung“ noch vor dem Abgang von der Hauptschule werden diese Angebote bedarfsgerecht gesteuert, so dass jeder junge Mann und jede junge Frau in der von ihm oder ihr favorisierten Berufsrichtung auch einen Platz findet. Das städtische Amt für Berufliche Schulen, das auf dem Gebiet des gesteuerten Übergangssystems schon seit geraumer Zeit eine bundesweit anerkannte Vorreiterrolle einnimmt, nutzt damit die gesetzliche Regelung zur Erfüllung der Schulpflicht pädagogisch für die integrierte Bedarfsplanung. Darüber hinaus baut das Amt aktuell die systematisch ansetzende Übergangsbegleitung aus, um den Wechsel in die duale Ausbildung noch während des laufenden Berufsvorbereitungsjahrs aktiv zu unterstützen.

Neben den individuellen Beratungs- und Begleitangeboten trägt schließlich auch die im Rahmen des BMBF-Projekts „Regionales Übergangsmanagement“ unter Einbeziehung aller Anbieter entwickelte Angebotsdatenbank zur besseren Information bei

### 03-10: Kein Anschluss - Das Übergangssystem

von: Dr. Hans-Dieter Metzger (Mitarbeiter Bildungsbüro Nürnberg) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

([www.uebergangsmanagement.nuernberg.de/datenbank](http://www.uebergangsmanagement.nuernberg.de/datenbank)). Sie ermöglicht es, die oft auch Spezialisten nicht mehr durchschaubare Vielfalt an Angeboten des Übergangssystems in der Stadt über verschiedene Zugangsformen zu sichten und sich detailliert über passende Maßnahmen zu informieren. Um eine breite Nutzung sicherzustellen, läuft zurzeit ein Multiplikatorenprogramm, das interessierte Eltern, Lehrkräfte, Mitarbeiter in sozialen Einrichtungen, aber auch ehrenamtliche Kräfte in Bürgervereinen, Migrantenselbstorganisationen oder Freizeitheimen anspricht.

#### Fazit

Kaum ein Zweifel besteht heute mehr daran, dass die kommunale Koordinierung, ein aktives und auf Kohärenz setzendes Bildungsmanagement, die systematische Übergangsbegleitung und der konsequente Ausbau der Schulberufsausbildung – subsidiär zur dualen Ausbildung – hohe Wirksamkeit entfalten. Völlig zu Recht drängt die Gruppe der Beauftragten der Arbeitnehmer in ihrer Stellungnahme zum Entwurf des Berufsbildungsberichts 2010 darauf, die berufliche Ausbildung von konjunkturellen Abhängigkeiten abzukoppeln und den Anspruch auf berufliche Ausbildung faktisch zu garantieren. In gleicher Weise zu unterstützen ist die Forderungen nach einem regionalen Übergangsmanagement, angesiedelt bei den Kommunen, die den in Nürnberg gemachten Beobachtungen entspricht: „In Anbetracht der Vielfalt der Zuständigkeiten gibt es einen hohen Koordinationsbedarf. Hier sind regionale ‚Übergangspolitik‘ und Berufsbildungspolitik gefordert. Ausbildungsmärkte sind regionale Märkte. Das bedeutet, dass den lokalen Akteuren für die Gestaltung des Übergangs Schule – Beruf eine herausragende Rolle zukommt. Sie bilden die Schnittstelle zwischen Jugend-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik. Für Jugendliche entscheidet sich vor Ort, ob der Einstieg und die Integration in das Berufsleben gelingen. Folglich müssen die Kompetenzen und Zuständigkeiten aller beteiligten Akteure zielgerichtet und transparent gebündelt und vernetzt werden. Notwendig sind klare Verantwortlichkeiten auf regionaler Ebene. Kommunen und Arbeitsagentur müssen ihre Koordinationsfunktion besser ausfüllen. Dafür brauchen sie Unterstützung von Bund und Ländern“ (Berufsbildungsbericht 2010, Bonn u. Berlin 2010, S. 76). Es steht zu hoffen, dass angesichts der ermutigenden Belege über die Wirksamkeit der kommunalen Koordination des Übergangsgeschehens diese Forderung in möglichst naher Zukunft über eine rechtliche Beauftragung der Städte und Gemeinden nachhaltig verankert wird.