

Ergebnisse des Fachworkshops 2 „Regionale Strategien und Zielvereinbarungen: Erarbeitung – Umsetzung – Überprüfung“

Moderation: Monika von Brasch, Leiterin der hessenweiten OloV-Koordination, INBAS GmbH

Wie werden regionale Strategien erarbeitet? Welche Akteure müssen beteiligt sein, und welche Aufgaben übernehmen sie? Welche Ziele sollte eine regionale Strategie enthalten? Wie werden operationalisierte Zielvereinbarungen und regionale Strategien verknüpft? Wie bekommt die regionale Steuerungsgruppe die verschiedenen Projekte im Übergang Schule – Beruf „unter einen Hut“? – Diese und weitere Fragen wurden in dem Fachworkshop aus der Praxis und für die Arbeit vor Ort beantwortet.

Im Folgenden sind die Ergebnisse des Workshops 2 aus allen drei Fachkonferenzen zusammenfassend dargestellt.

1. Einführung in das Thema

Die am Vormittag gehaltene Präsentation „Die OloV-Handreichung – Regionale Strategien und Zielvereinbarungen“ bildete die inhaltliche Grundlage für den Workshop.

Zu Beginn der Workshops wurde noch einmal kurz auf den Zusammenhang zwischen regionalen Strategien und Zielvereinbarungen eingegangen:

- **Regionale Strategien:** enthalten Oberziele für den Übergang Schule – Beruf, die für mindestens drei Jahre gelten.
- **Zielvereinbarungen:** enthalten Teilziele und Schritte zur Umsetzung der regionalen Strategie. Sie gelten für mindestens ein Jahr.
- **Verknüpfung:** Beide Ebenen müssen miteinander und mit etwaigen anderen Zielvereinbarungen zum Übergang Schule – Beruf verknüpft sein und dürfen keine Widersprüche enthalten.

2. Live-Abfrage

Danach wurde eine „Live-Abfrage“ durchgeführt, in der die Akteure durch Ankleben von Punkten an der Pinnwand ihre Einschätzung abgaben, wo sie ihre Region bei der Erarbeitung einer regionalen Strategie sehen. Die Leitfragen waren:

1. In der Erarbeitung einer regionalen Strategie zum Übergang Schule – Beruf sehe ich unsere Region an diesem Punkt: ...
2. Die OloV-Steuerungsgruppe überprüft die regionalen Zielvereinbarungen in folgendem Turnus: ...
3. Ich schätze, dass wir die regionale Strategie in unserer Region bis zum folgendem Monat verabschieden können: ...



Nachfolgend sind die Ergebnisse der Punktabfrage aus allen drei Regionalkonferenzen kumuliert dargestellt (n = 55, die Zahlen entsprechen der Anzahl der insgesamt vergebenen Punkte):

In der Erarbeitung einer regionalen Strategie zum Übergang Schule – Beruf sehe ich unsere Region an diesem Punkt:	
Die regionale Strategie ist angedacht und wird in der OloV-Steuerungsgruppe diskutiert.	11 Punkte
Es gibt einen schriftlichen Gesamtentwurf, der zurzeit in den Institutionen abgestimmt wird.	23 Punkte
Der Entwurf der regionalen Strategie ist mit den Institutionen rückgekoppelt und abgestimmt und wird zurzeit von der Steuerungsgruppe überarbeitet.	1 Punkt
Die regionale Strategie ist vollständig formuliert, von politischen Entscheidungsträgern und Geschäftsführungen der Ausbildungsmarkt-Institutionen unterzeichnet und veröffentlicht.	0 Punkte
Wir haben Teile einer regionalen Strategie erarbeitet.	12 Punkte
Von einer regionalen Strategie zum Übergang Schule – Beruf ist mir nichts bekannt.	7 Punkte

Die OloV-Steuerungsgruppe überprüft die regionalen Zielvereinbarungen in folgendem Turnus:	
- einmal jährlich	28 Punkte
- alle zwei Jahre	1 Punkt
- in diesem Turnus (bitte angeben)	0 Punkte
- gar nicht	1 Punkt
- weiß ich nicht	3 Punkte

Ich schätze, dass wir die regionale Strategie in unserer Region bis folgendem Monat verabschieden können:	
Januar – Mai 2016	0 Punkte
Juni 2016	3 Punkte
Juli 2016	1 Punkt
August 2016	0 Punkte
September 2016	5 Punkte
Oktober 2016	2 Punkte
November 2016	8 Punkte
Dezember 2016	4 Punkte

Nach Einschätzung der Workshop-Teilnehmenden können die ersten Regionen ihre Strategie voraussichtlich im Juni 2016 verabschieden, die meisten Regionen prognostizieren die Vollen- dung der Strategien gegen Ende des Jahres 2016, einige auch erst für einen späteren Zeitpunkt.

In den drei Workshops wurden Grundsätze für die Erarbeitung der regionalen Strategien formu- liert, nützliche Hinweise erarbeitet und hinderliche Faktoren benannt. Die Zusammenfassung dieser „Hinweise für die Erarbeitung regionaler Strategien“ ist im Folgenden dokumentiert.

Hinweise für die Erarbeitung regionaler Strategien

Zusammenfassung aus den Fachworkshops „Regionale Strategien und Zielvereinbarungen“ im Rahmen der drei OloV-Regionalkonferenzen 2015

1. Grundsätze für die Erarbeitung regionaler Strategien

- Die Marke OloV gibt den Institutionen im Übergang Schule – Beruf ein starkes Mandat, sie ist das strukturelle Bindemittel für die regionale Zusammenarbeit.
- Durch die politische Dimension bekommt der Auftrag der OloV-Steuerungsgruppe zur Gestaltung des Übergangs Schule – Beruf noch einmal deutlichen Rückenwind.
- Wichtig ist, dass jede regional relevante Ausbildungsmarkt-Institution bei der Erarbeitung der regionalen Strategie zu Wort kommen kann.
- Die regional relevanten Ausbildungsmarkt-Institutionen sollten ihre Ziele in der Strategie zum Übergang Schule – Beruf wiederfinden bzw. sie sollten die Ziele der regionalen Strategie mittragen, damit auch deren Umsetzung gewährleistet ist.
- Im Bottom-up-Prozess kann die OloV-Steuerungsgruppe gute strategische Oberziele (politische Ziele) formulieren, aus denen dann die Teilziele (praktische Ziele) abgeleitet werden. Das sollte aus dem Zusammenschluss der Akteure heraus erfolgen.
- Die politische Unterstützung, die durch die Unterzeichnung der regionalen Strategie durch die politisch Verantwortlichen und die Führungskräfte der Ausbildungsmarkt-Institutionen gegeben ist, ist für die Arbeit der OloV-Steuerungsgruppe nützlich. (Sie zu bekommen, ist in einigen Regionen aber auch ein „Knackpunkt“.)

2. Grundlegende Hinweise für die Erarbeitung regionaler Strategien

▪ „Von den Qualitätsstandards zur regionalen Strategie“

Da die OloV-Zielvereinbarungen aus den letzten Jahren bereits vorhanden sind, sollte auf ihnen aufgebaut werden. „Von den Qualitätsstandards zur regionalen Strategie“ kann eine sinnvolle Devise sein.

Für die regionale Strategie muss nichts völlig Neues erfunden werden. Vielmehr sollten Ziele zu aktuellen Themen formuliert werden, an denen die OloV-Akteure bereits arbeiten oder die sie als zukünftige Handlungsschwerpunkte identifiziert haben, z. B. „Erhöhung der Attraktivität dualer Ausbildung“, „weitere Verbesserung der Berufs- und Studienorientierung“.

▪ **Bereits vorhandene Strategien und Zielvereinbarungen nutzen!**

Bereits vorhandene regionale Strategien oder Zielvereinbarungen (z. B. die Strategie, die zum Arbeitsmarkt- und Ausbildungsbudget erarbeitet und regional abgestimmt wurde, oder Zielvereinbarungen aus anderen Förderprogrammen, die von mehreren Institutionen gemeinsam umgesetzt werden) sollten einbezogen und darauf überprüft werden, welche Teile daraus für die regionale OloV-Strategie sinnvoll sind.

Beispielsweise enthalten die Strategien zum Arbeitsmarkt- und Ausbildungsbudget in der Regel Zielvereinbarungen für mehrere Handlungsbereiche, idealerweise auch Ziele zum Übergang Schule – Beruf.

Diese können als Grundlage für die regionale OloV-Strategie herangezogen werden. Sie sollten darauf hin überprüft werden, ob sie:

1. alle Handlungsbedarfe abdecken, die die OloV-Steuerungsgruppe angehen will
2. bereits als strategische Oberziele ausformuliert und mit sinnvollen Indikatoren versehen sind.

Wenn Punkt 1 nicht erfüllt ist, sind weitere strategische Oberziele aus der Handreichung „OloV-Zielvereinbarungen und regionale Strategien“ hinzuzufügen. Wenn Punkt 2 nicht oder nur teilweise erfüllt ist, sind entsprechende Ausformulierungen und/oder sinnvolle Indikatoren zu ergänzen.

▪ **Konzentration auf nachhaltige Ziele**

Die OloV-Steuerungsgruppe sollte sich in der regionalen Strategie und der dazugehörigen Zielvereinbarung auf wichtige und nachhaltige Ziele konzentrieren, welche die Entwicklungen im Handlungsfeld Übergang Schule – Beruf in den nächsten Jahren voran bringen.

▪ **Indikatoren müssen sinnvoll und realistisch sein**

Wenn Indikatoren gesetzt werden, sollte die OloV-Steuerungsgruppe gleichzeitig überlegen, wie ihre Einhaltung zu überprüfen ist.

Allgemeiner Leitsatz: Indikatoren müssen sinnvoll und realistisch gesetzt werden!

▪ **Regelmäßige Überprüfung der regionalen Strategien und Zielvereinbarungen!**

Aus der Live-Abfrage zu Beginn der Workshops wurde klar, dass die Zwischenbilanzen zu den Zielvereinbarungen bisher unterschiedlich häufig gezogen wurden. In vielen Regionen fanden sie bisher einmal jährlich statt.

Zukünftig ist die Zwischenbilanz zum 31.12. jeden Jahres zu ziehen und bis zum 31.01. des Folgejahres bei INBAS einzureichen (siehe Präsentation zur Handreichung).

3. Praktische Tipps zur Erarbeitung und Umsetzung regionaler Strategien

- Eine regelmäßige Abstimmung in der Region über alle Maßnahmen und Initiativen, die im Übergang Schule – Beruf laufen, ist wichtig!
- Einige Regionale OloV-Koordinatoren wollen im Zuge der Erarbeitung der regionalen Strategie Sondierungsgespräche mit den Leitungs- und Fachebenen der Institutionen führen.
- In einigen Regionen werden die Schnittstellen zwischen SGB II, SGB III und SGB VIII analysiert und daraus operative Ziele formuliert.
- Manche Regionen überprüfen die Arbeitsweise der Steuerungsgruppe: Sind alle relevanten Institutionen vertreten? Brauchen wir weitere Institutionen in der Steuerungsgruppe? Kommen alle zu Wort? Finden sich alle in den Zielvereinbarungen und der regionalen Strategie wieder?
- Auf jeden Fall sollte die Aufgabenteilung zwischen den Akteuren verbindlich festgelegt und die Umsetzung der Aufgaben immer wieder rückgekoppelt werden.

- Verbindlichkeit in der Arbeitsweise der OloV-Steuerungsgruppe muss gegeben sein! Die OloV-Steuerungsgruppe muss beschlussfähig sein!
- In einigen Regionen finden regelmäßig Klausurtage und Klausursitzungen der OloV-Steuerungsgruppe statt, in denen Zwischenbilanzen zur Umsetzung der Ziele gezogen werden und die Zusammenarbeit überprüft wird. Falls notwendig, werden Ziele und/oder Regeln zur Zusammenarbeit neu vereinbart.
- Die Leitfragen aus der Handreichung „OloV-Zielvereinbarungen und regionale Strategien“ könnten in regionalen Klausurtagen oder Klausursitzungen beantwortet werden. Die Ergebnisse nutzt die OloV-Steuerungsgruppe zur Erarbeitung der regionalen Strategie und der Zielvereinbarungen.
- Alternativ dazu ein Tipp aus einer Region: Vorhandene Strategien und Zielvereinbarungen können im „Umlaufverfahren“ von allen Steuerungsgruppen-Mitgliedern überprüft und kommentiert werden.
- Eine Region hat sich für die Zusammenarbeit in der OloV-Steuerungsgruppe eine „Geschäftsordnung“ gegeben, in der Turnus und Zeitrahmen der Sitzungen, Regeln für die verbindliche Zusammenarbeit (z. B. Vertretungsregelungen bei Verhinderung der Teilnahme an einer Sitzung) oder die Kommunikation zwischen den Mitgliedern festgelegt sind.
- In jedem Fall (dieser Tipp wurde in jedem der drei Workshops ausgesprochen) muss beachtet werden, dass jede Institution „naturgemäß“ ihre eigenen Interessen wahrnimmt.
- Dennoch und gerade deswegen hat die Regionale OloV-Koordination darauf zu achten, dass die Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Strategie und Zielvereinbarung eingehalten und regelmäßig überprüft wird. Für die Zwischenbilanz ist zu klären: Was soll wie und von wem ausgewertet werden? Beispielsweise setzt eine Region für die jährliche Zwischenbilanz Monitoring-Bögen ein, die von den an OloV beteiligten Institutionen ausgefüllt werden.

4. Hemmende Faktoren

Die Leitungsebenen der Akteure sind in die Formulierung der Strategie einzubeziehen. Das birgt die Gefahr, dass die Strategie nur das „kleinste gemeinsame Vielfache“ enthält und wegen der institutionellen Grenzen keinen praktischen Nutzen für die Akteure hat. Um das zu verhindern, müssen im Zuge der Erarbeitung regionaler Strategien viele inhaltliche und strukturelle Punkte beachtet werden.

Die Ressourcen der Akteure, die in den OloV-Steuerungsgruppen vertreten sind, sind begrenzt. Das Thema „Flüchtlinge“ nimmt zusätzlich viele Ressourcen in Anspruch. Die Stellen der Regionalen OloV-Koordinationen sind nicht durch OloV finanziert, und ein Großteil der Fördermittel ist als „Bindemittel“ für die Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe weggefallen. Die Prozess- und Strukturqualität muss zukünftig durch die regionalen Strategien und die Stärkung der Steuerungsgruppen in ihren Verantwortlichkeiten für den Übergang Schule – Beruf in der jeweiligen Region gesichert werden.