



| BertelsmannStiftung

# Übergangmanagement: Kriterien für einen erfolgreichen Übergang in die Berufsausbildung (Teil I)

**Clemens Wieland**  
22. Februar 2007

## Gliederung

1

**Was ist Übergangsmanagement?**

2

Beispiele für Best-practice & „lessons learned“

3

Ausblick & weiterführende Fragen

## Warum Übergangsmanagement?

### **Aktuelle Studie der UNICEF:**

**Mehr als 30 Prozent der 15-Jährigen rechnen damit,  
keine qualifizierte Arbeit zu finden.**

**Deutschland liegt bei diesem Vergleich  
auf Platz 20 von 25 Industriestaaten.**

## Definition „Übergangsmanagement“

**Systematisches Ineinandergreifen von Akteuren und Aktivitäten mit dem Ziel, die Zahl der Übergänge in Ausbildung und Beschäftigung zu erhöhen.**

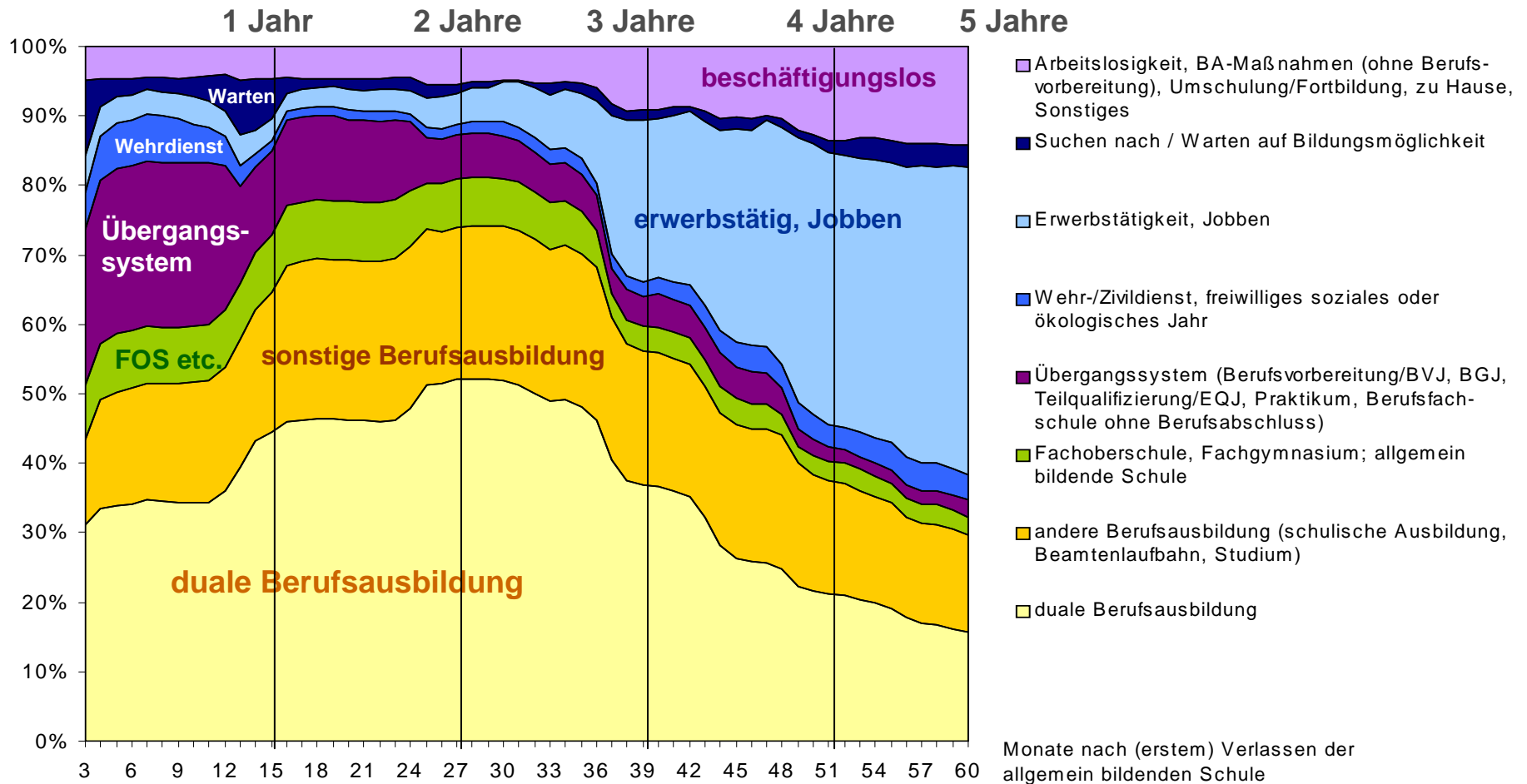
## Management-Begriffe ...

**„... zeigen das instrumentalistische Verhältnis  
des modernen Menschen zu sich selbst  
und seiner sozialen Umgebung.“**

**(Manfred Eckert)**

# Übergänge in Zahlen (I)

## Längerfristiger Verbleib von Absolventen der allgemein bildenden Schulen

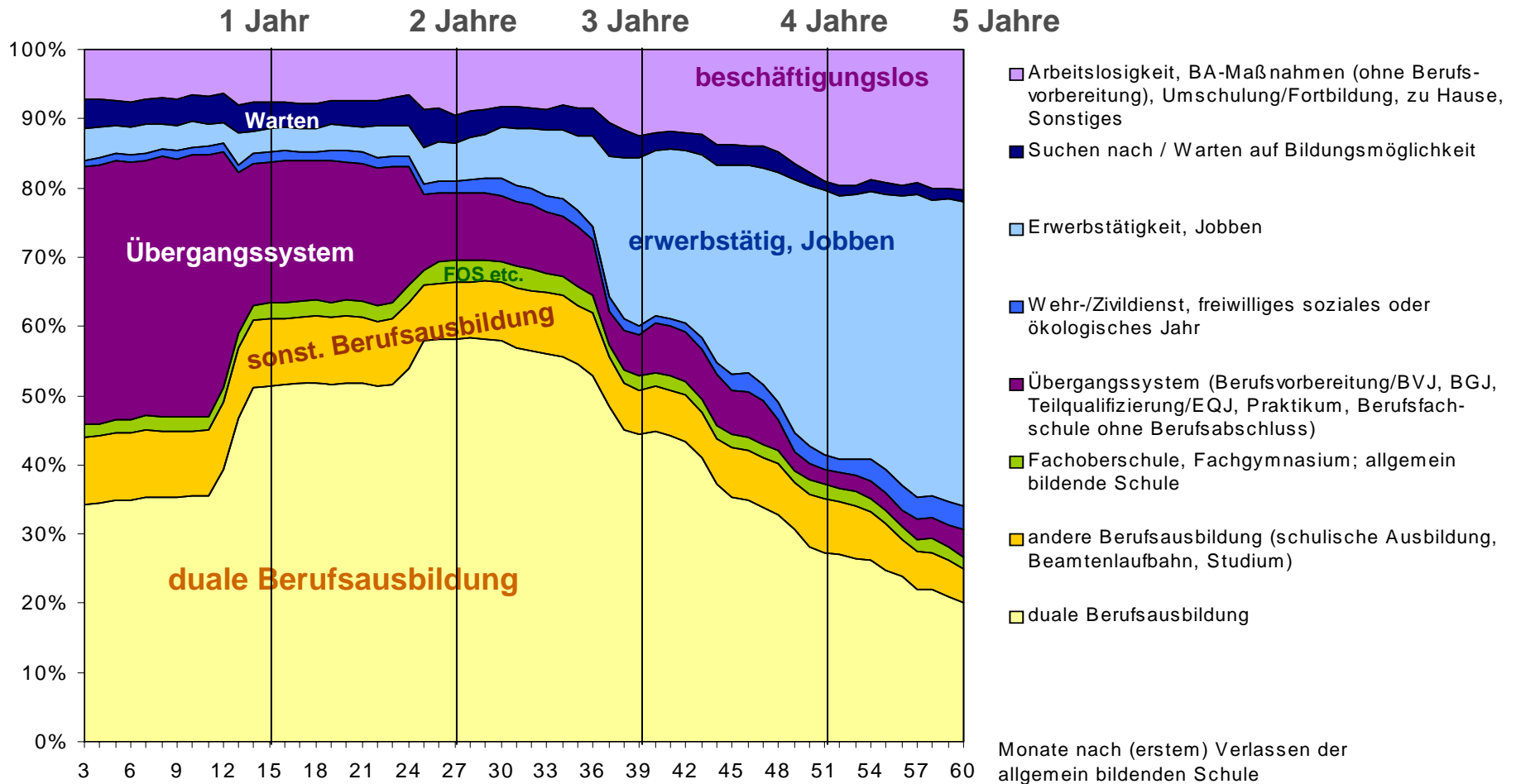


Basis: Alle Personen im Alter von 18 bis 24 Jahren, die die allgemein bildende Schule bis Ende 2005 verlassen haben

Quelle: BIBB-Vorhaben 1.0.521: Bildungs- und Ausbildungsbiographien junger Erwachsener

# Übergänge in Zahlen (II)

## Längerfristiger Verbleib von Absolventen mit Hauptschulabschluss



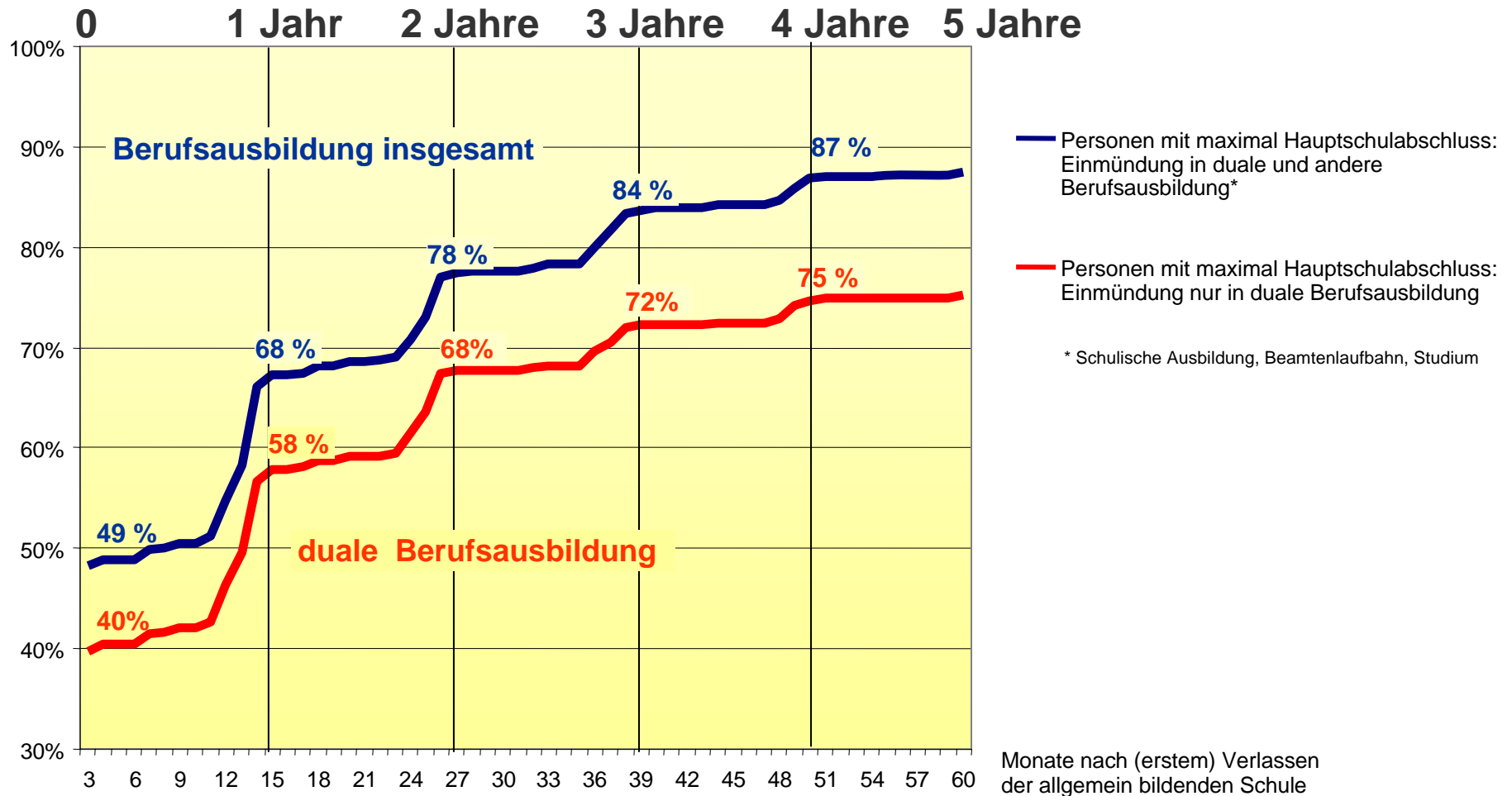
Basis: Alle Personen im Alter von 18 bis 24 Jahren, die die allgemein bildende Schule bis Ende 2005 verlassen haben

Quelle: BIBB-Vorhaben 1.0.521: Bildungs- und Ausbildungsbiographien junger Erwachsener

## Übergangssystem oder Warteschleife?

- **Berufsvorbereitungsjahr**
- **Berufsgrundbildungsjahr**
- **Berufsvorbereitende Maßnahmen**
- **Einstiegsqualifizierungen**
- **Initiativen und Projekte von Verbänden u.a. Akteuren**

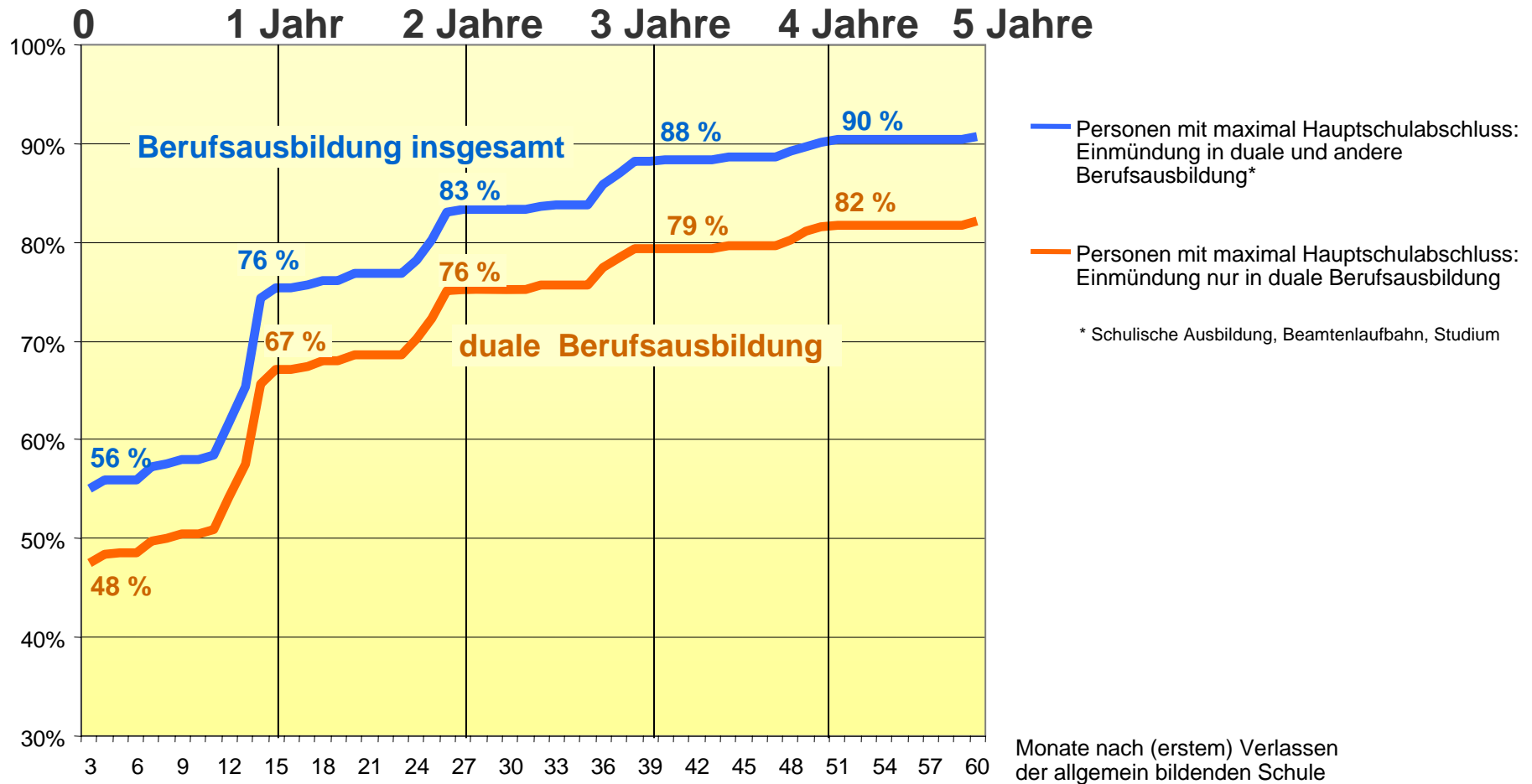
## Einmündung in duale sowie in Berufsausbildung insgesamt (Jugendliche mit maximal Hauptschulabschluss)



Basis: Personen im Alter von 18 bis 24 Jahren, die 60 Monate nach Verlassen der allgemein bildenden Schule bereits „erlebt“ haben (n = 475)

Quelle: BIBB-Vorhaben 1.0.521: Bildungs- und Ausbildungsbiographien junger Erwachsener

## Einmündung in duale sowie in Berufsausbildung insgesamt (Jugendliche mit max. Hauptschulabschluss u. Wunsch nach Lehre bei Schulende)



Basis: Personen im Alter von 18 bis 24 Jahren, die 60 Monate nach Verlassen der allgemein bildenden Schule bereits „erlebt“ haben und bei Schulende eine betriebliche Ausbildung suchten; (n = 343)

Quelle: BIBB-Vorhaben 1.0.521: Bildungs- und Ausbildungsbiographien junger Erwachsener

# Individuelle Übergangsfaktoren: Empirie

## Hauptfaktoren:

- Schulabschluss
- Schulnoten, insbesondere in Mathematik und in Deutsch
- Zugangsmöglichkeit in alternative Bildungsgänge (Schulberuf, Studium)

## Ergänzende Faktoren:

- Lebensalter
- Migrationshintergrund
- Beschäftigungssituation vor Ort, Wohnsitz
- Individuelle Anstrengungsbereitschaft
- Vorausgegangener Ausbildungsabbruch
- Art der besuchten Bildungsgänge

# Perspektiven von Übergangsmanagement

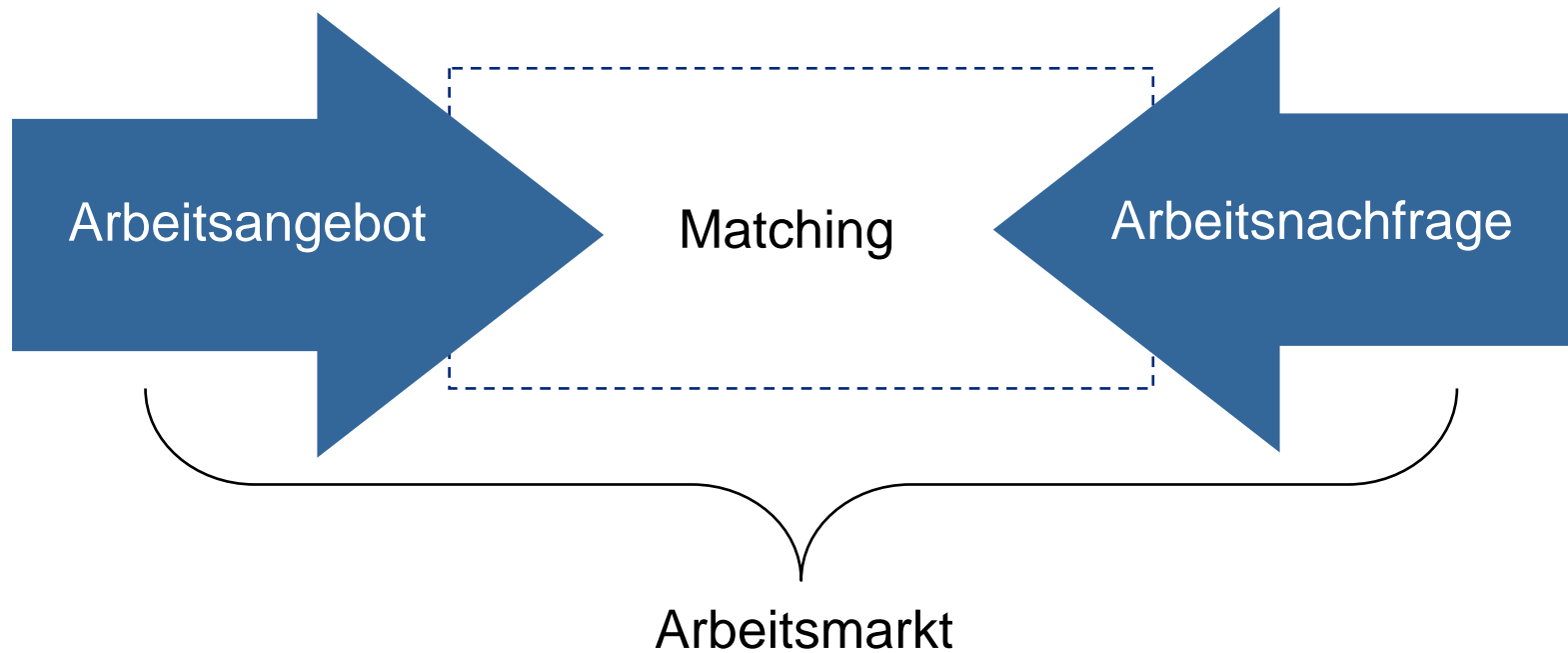
## Institutioneller Ansatz:

- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Bevölkerung in der Region
- Deckung der Arbeitsmarktnachfrage
- Teilhabegerechtigkeit, Unabhängigkeit von staatlicher Alimentierung

## Individueller Ansatz:

- Vorbereitung auf biographische Übergänge: „Befähigung zur Biographiegestaltung“
- Entwicklung von sozialen und personalen Kompetenzen mit dem Ziel der Ausbildungsreife
- Ziel: „mein“ Beruf, nicht „ein“ Beruf!

## Wo setzt Übergangsmanagement an?



## Gliederung

1

Was ist Übergangsmanagement?

2

Beispiele für Best-practice & „lessons learned“

3

Ausblick & weiterführende Fragen

## Carl Bertelsmann-Preis 2005

### Thema:

*„Junge Generation und Arbeit: Chancen erkennen – Potenziale nutzen“*

### Vorgehensweise:

- Internationale Recherche in Ländern mit dualer Ausbildungstradition
- Suche nach übertragbaren, vorbildlichen Ansätzen

### Anforderungen:

- Jugendliche frühzeitig auf die Anforderungen des Berufslebens vorbereiten
- Junge Menschen beim Übergang von der Schule in den Beruf begleiten
- Motivation zu lebenslangem Lernen fördern

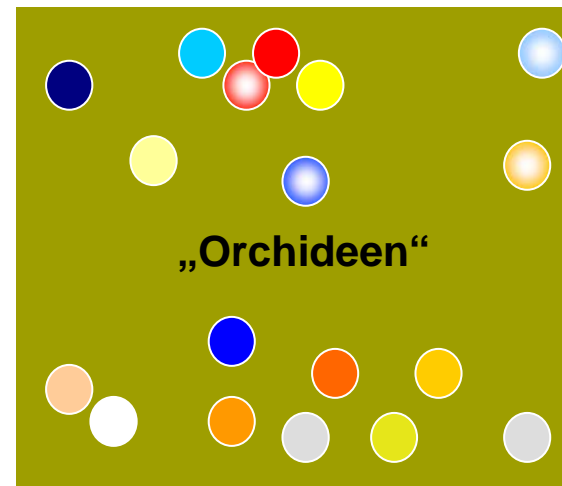
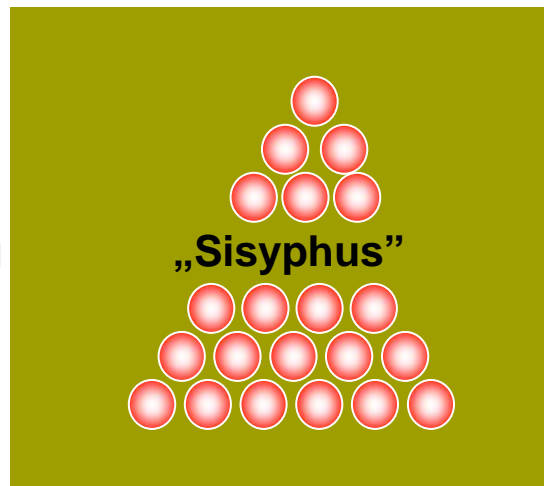
# Erfahrungen aus der Recherche

Projekte ohne Nachhaltigkeit



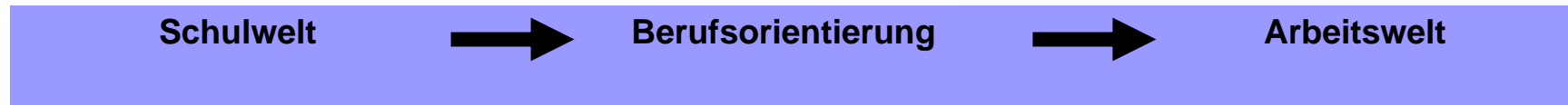
Übertragbare, nachhaltige Projekte mit Flächen- und Systemwirkung

Projekte mit geringer Systemwirkung



Nur schwer auf andere Kontexte zu übertragen

## Das Hamburger Hauptschulmodell



**103 Schulen**

Einschätzung der Stärken und Interessen

Erstellen der Bewerbungsunterlagen

Motivierende Begleitung der Bewerbungen

**Agentur für Arbeit**

Berufsberatung auf Basis der Stärken und Interessen

Hilfe bei der Vermittlung

**74 Unternehmen**

Überprüfung der Ergebnisse auf Stimmigkeit

Beratung mit Empfehlungen

Hilfe bei der Vermittlung

**Koordinierungsstelle Ausbildung**

Dokumentation des Beratungsprozesses, Ergebnistransfer an die beteiligten Partner

Individuelle Unterstützung der Schüler beim Anpassen von Bewerbungsunterlagen und der Ausbildungsplatzsuche,

Vorauswahl und Vermittlung geeigneter Bewerberinnen und Bewerber

## Das Wattenmodell (Niederlande)

### Ziele:

- Startqualifikation für alle!
- Monitoring für alle!
- Motto: „No way to escape“

### Zielgruppe:

- Jugendliche zwischen 12 und 22 Jahren in ländlichen Gebieten

### Träger:

- Acht Kommunen der Provinz Groningen in Kooperation mit regionalen „Center of Work and Income“ und (berufsbildenden) Schulen initiiert (Start 2001);
- Öffentliche Finanzierung von 15 GTK durch Kommunen und Arbeitsverwaltung

## Arbeitsweise

### Aufbau:

- Kommunales Netzwerk zur Vermittlung einer Startqualifikation (Level 2) (Education before work!)
- Organisationsmodell mit integriertem Monitoringsystem
- CMO Groningen / Breuer Institute (Forschungsinstitute)

### Durchführung:

- Einrichtung von acht RMC (Regional Coordination Center of Drop Outs) mit School Attendance Officers
- One-Stop-Agency: Prozessbegleitung bis zum Erreichen der Startqualifikation
- Bei Bedarf Coaching der Jugendlichen und Eltern durch Fachleute (Career Guidance Officer)

## Zentrale Lehren

**1. Gefragt: Unternehmerisches Engagement!**

**2. Netzwerke: Transparenz durch Zusammenarbeit**

**3. Vermittlung aus einer Hand**

**4. Engmaschiges Monitoring**

**5. Vermittlung statt Maßnahmenkarrieren**

**6. Modularisierung und Modernisierung**

**7. Anschluss- statt Abschlussorientierung**

**8. Jugend: Unternehmer ihrer selbst**

**9. Eltern in der Pflicht**

**10. Rahmenbedingungen: Förderung früher beginnen**

## Gliederung

1

Was ist Übergangsmanagement?

2

Beispiele für Best-practice & „lessons learned“

3

Ausblick & weiterführende Fragen

## **Ausblick (I): Leitfaden zum Übergangsmanagement**

- **Koordination und Steuerung:**  
Koordinationsgremien, Ämter mit Querschnittsfunktionen, Stabsstellen  
„Übergangspolitik“ in der Verwaltung etc.
- **Diagnose:**  
Lokale Erhebungen von Übergangsverläufen, Datenbanken zu  
Bildungseinrichtungen etc.
- **Kooperation und Vernetzung:**  
Kooperationen Schule-Wirtschaft, Qualifizierungsnetzwerke etc.
- **Pädagogische Bausteine:**  
Assessment Center, Schülerfirmen, Case Management etc.

## Ausblick (II): Lokaler Schulabsolventen-Längsschnitt

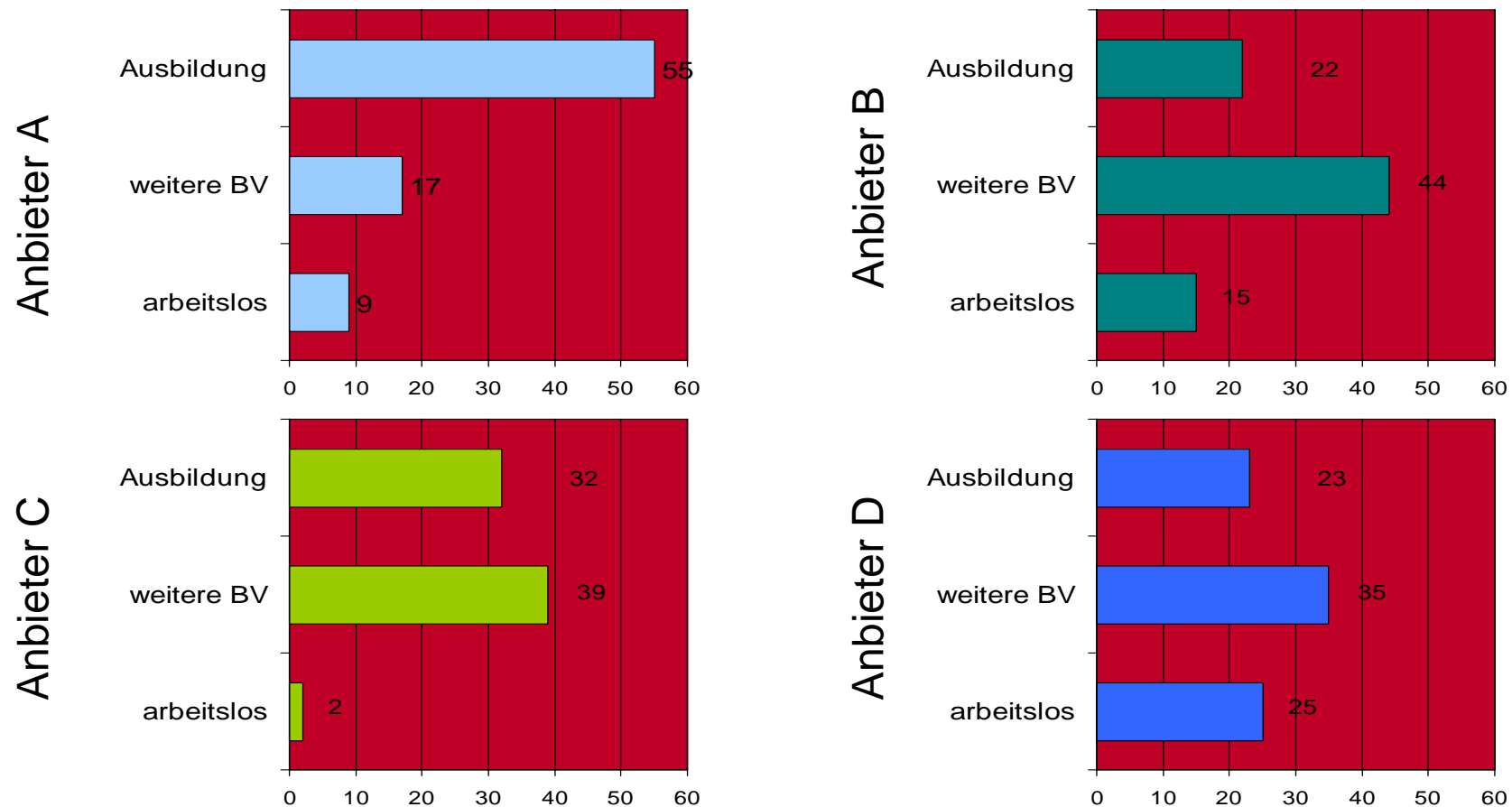
- Kooperation mit dem Deutschen Jugendinstitut (DJI)
- Erwartete Erträge für das lokale Übergangsmanagement:
  - Informationen über die Verlaufsmuster beim Übergang Schule - Beruf
  - Informationen über die Wirksamkeit von schulischer Vorbereitung auf den Übergang sowie über Effekte verschiedener Förderangebote
- Methode:  
Vollerhebung in Abschlussklassen und Folgebefragungen in den drei Übergangsjahren als CATI-Interviews (Beobachtungszeitraum: 2007 bis 2009)
- Vergleichsdimensionen nach Personengruppen, Bildungsinstitutionen und regionalen Merkmalen möglich

## Beispiel 1: Übergangsquoten in Berufsausbildung nach Schulen (erstes Übergangsjahr)

	•November 2007			
	•Ausbildung insgesamt	•Betriebliche Ausbildung	•Schulische Ausbildung	•Über-/außerbetriebliche A.
•Schule A	•33%	•25%	•5%	•3%
•Schule B	•20%	•8%	•5%	•7%
•Schule C	•29%	•15%	•12%	•2%
•Schule D	•25%	•10%	•10%	•5%
•Schule E	•22%	•6%	•4%	•12%
•Gesamt	•25%	•15%	•6%	•4%

Quelle: Deutsches Jugendinstitut

## Beispiel 2: Übergangsquoten nach einem schulischen Berufsvorbereitungsjahr



Quelle: Deutsches Jugendinstitut

## Ausblick (III): Fragen für die Diskussion

- **Transparenz:** Wie lässt sich mehr Transparenz schaffen im „Dschungel“ der Übergangssysteme? (Stichwort Qualitätsstandards)
- **Wirksamkeit:** Wie kann eine Umschichtung von nachsorgenden zu vorsorgenden Maßnahmen gelingen? Wie können systematisch Effektivität und Effizienz der Aktivitäten im Übergangsmanagement überprüft werden?
- **Durchlässigkeit:** Wie kann dafür gesorgt werden, dass der inhaltliche Bezug der Übergangsmaßnahmen zu Inhalten beruflicher Ausbildung stärker hergestellt wird (vertikale Integration)?
- **Anreizwirkung:** Wie müsste Übergangsmanagement ausgestaltet sein, um „Maßnahmekarrieren“ und „Warteschleifen“ besser vorzubeugen?
- **Governance:** Welche Akteure müssten bei der Entwicklung einer neuartigen Steuerungsstruktur für Übergangssysteme beteiligt werden?



| BertelsmannStiftung

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Clemens Wieland



| BertelsmannStiftung

## Übergangmanagement: Kriterien für einen erfolgreichen Übergang in die Berufsausbildung (Teil II)

**Clemens Wieland**  
22. Februar 2007

## Gliederung

1

**Selbsteinschätzung Jugendlicher**

2

Ein Projektansatz

3

Learnings & weiterführende Fragen

# Selbsteinschätzung der Jugendlichen

## Fragestellungen

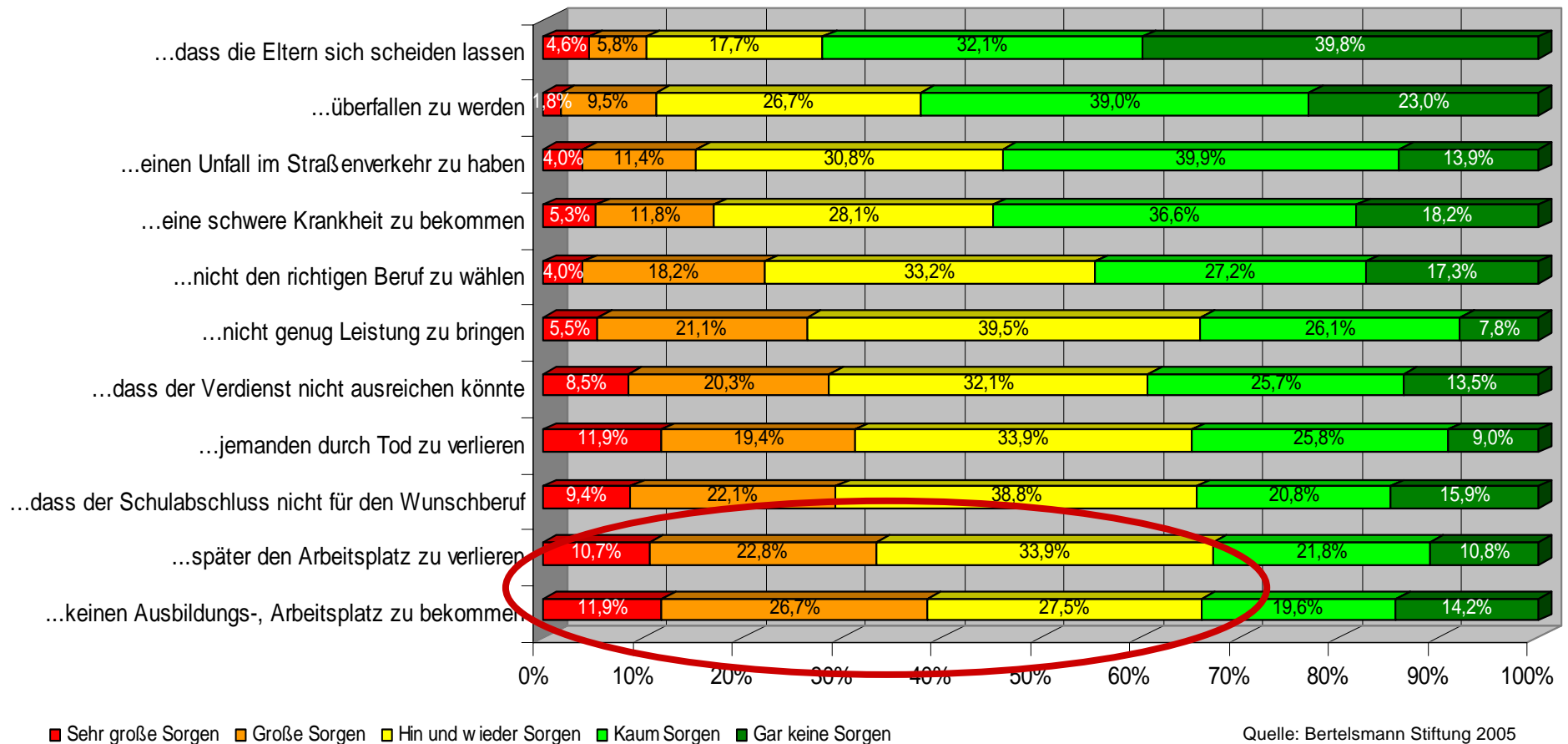
Repräsentativbefragung der Bertelsmann Stiftung:

- Welche **Zukunftsperspektiven** sehen die Jugendlichen in beruflicher Hinsicht für sich selbst?
- Welche **Einstellung** zur zukünftigen Berufstätigkeit und welche **Arbeitshaltung** bringen die Jugendlichen mit?
- Wie sehen die Jugendlichen selbst das **Thema „Berufswahl“**?
- Welche **Hilfestellungen** wünschen sich die Jugendlichen bei der Berufswahl?

# Selbsteinschätzung der Jugendlichen

## Untersuchungsergebnisse

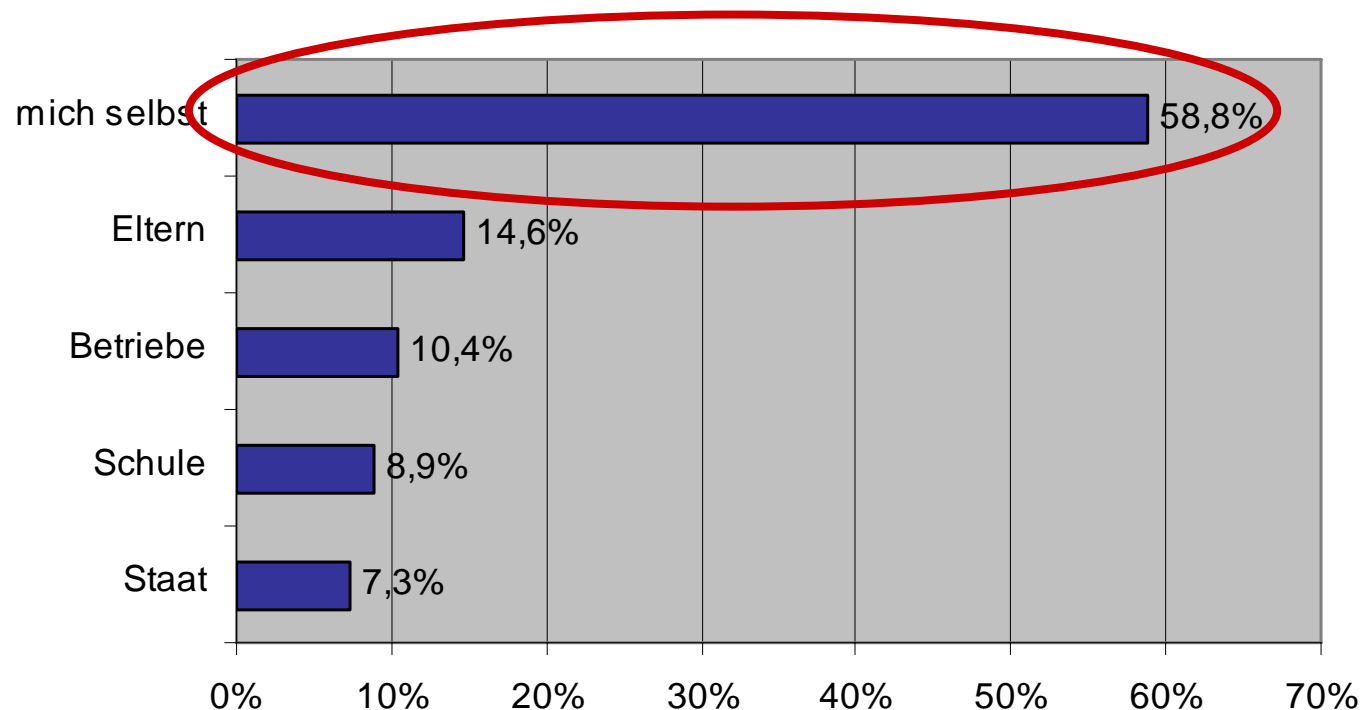
Jugendliche in Deutschland sorgen sich, ...



# Selbsteinschätzung der Jugendlichen

## Untersuchungsergebnisse

- „Wen siehst du am stärksten in der Verantwortung, wenn es um einen guten Start in den Beruf geht?“

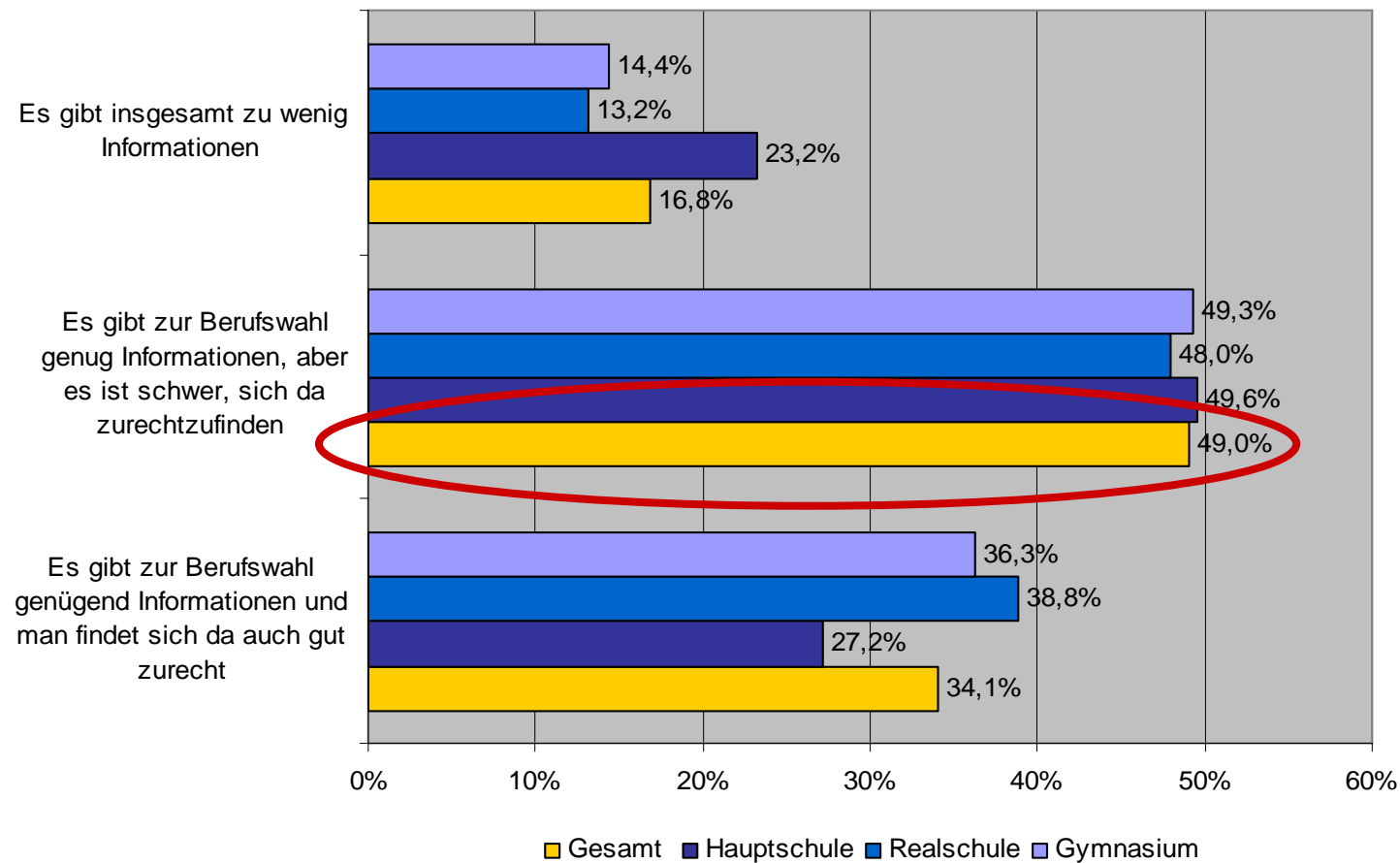


Quelle: Bertelsmann Stiftung 2005

# Selbsteinschätzung der Jugendlichen

## Untersuchungsergebnisse

- Informationen zur Berufswahl

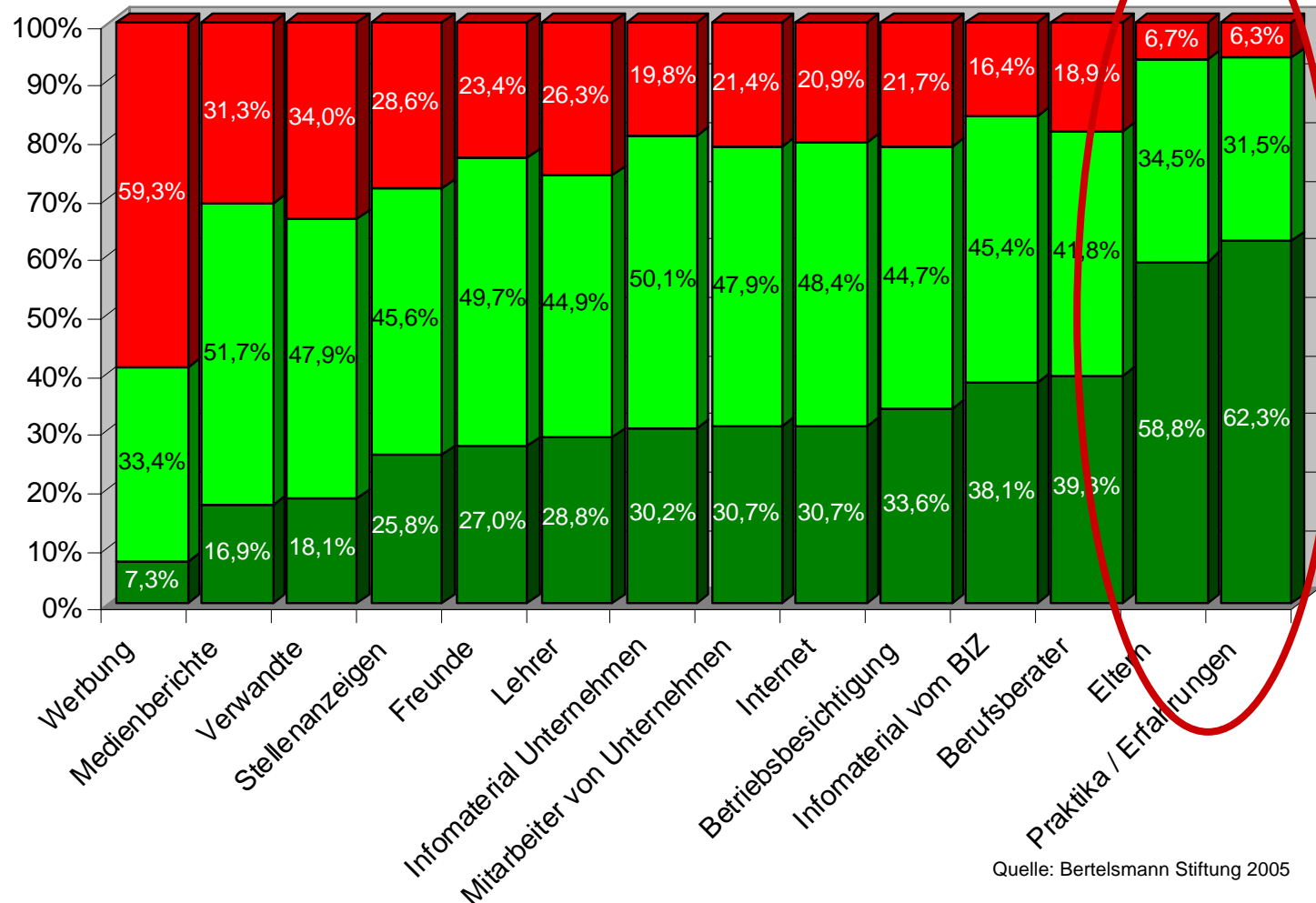


Quelle: Bertelsmann Stiftung 2005

# Selbsteinschätzung der Jugendlichen

## Untersuchungsergebnisse

- „Man entscheidet sich mit der Zeit für einen Beruf. Wie wichtig sind diese Personen / Stellen?“



Quelle: Bertelsmann Stiftung 2005

## Gliederung

1

Selbsteinschätzung Jugendlicher

2

Ein Projektansatz

3

Learnings & weiterführende Fragen

## Das Berufswahl-SIEGEL

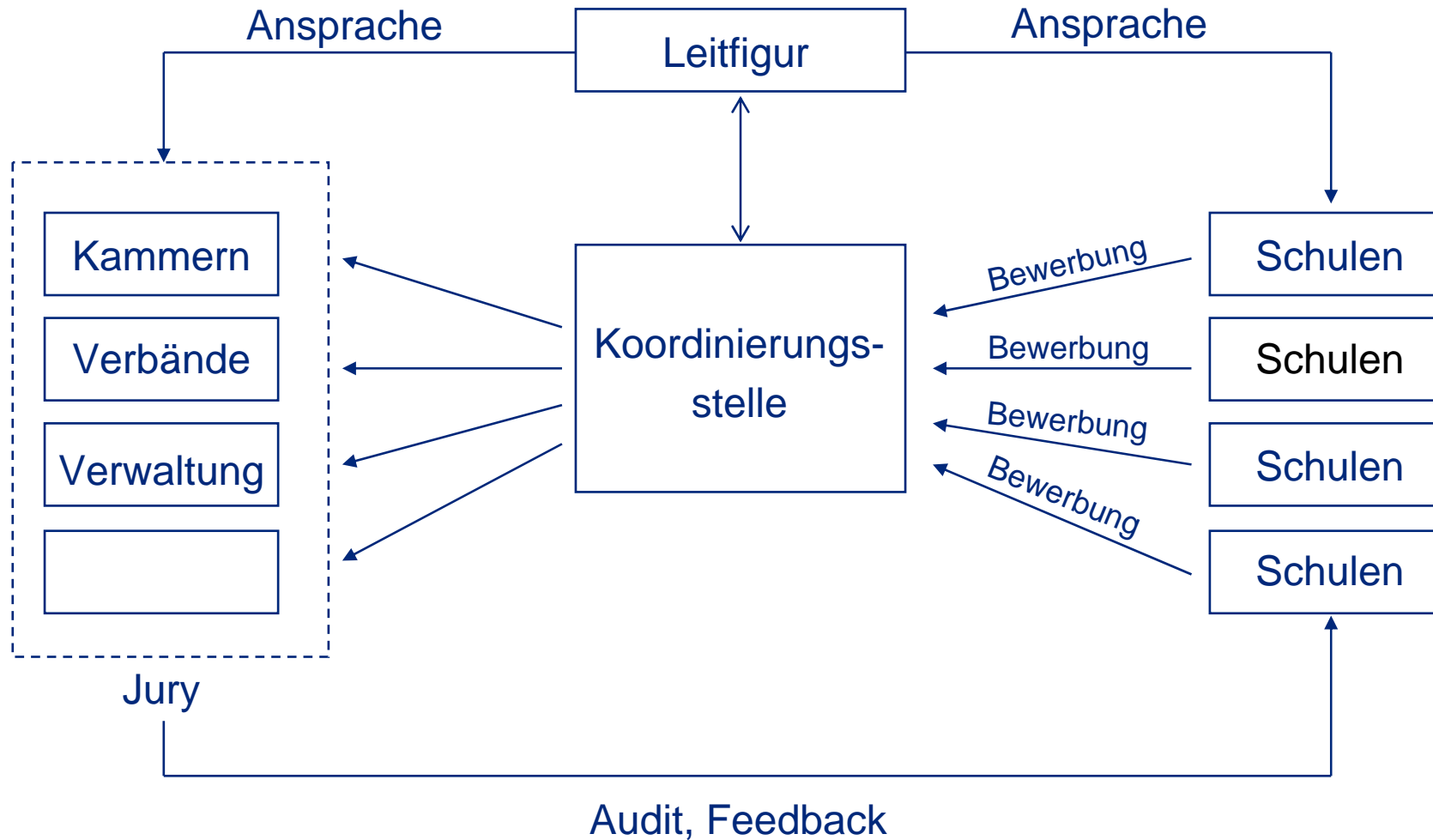
### Ziele:

- Berufliche Orientierung von Schülern verbessern
- Transparenz nach innen und außen schaffen
- Wettbewerb um Ideen und Qualität anregen
- Qualitätsentwicklungsprozesse anregen

### Vision in Deutschland:

Erarbeitung und bundesweite Diskussion eines Qualitätsstandards für Berufswahlvorbereitung an Schulen

# Aufbauorganisation



## Kriterienkatalog

### Fünf Themenbereiche haben sich durchgesetzt:

- Einbindung in den Unterricht/  
Ökonomie in der Schule, Verbindung  
mit anderen Projekten im  
Berufswahlprozess
- Praktikum/Lernortwechsel
- Information und Kommunikation
- Experten, Kooperation und  
Anspruchsgruppen
- Kompetenzen



## Gliederung

1

Selbsteinschätzung Jugendlicher

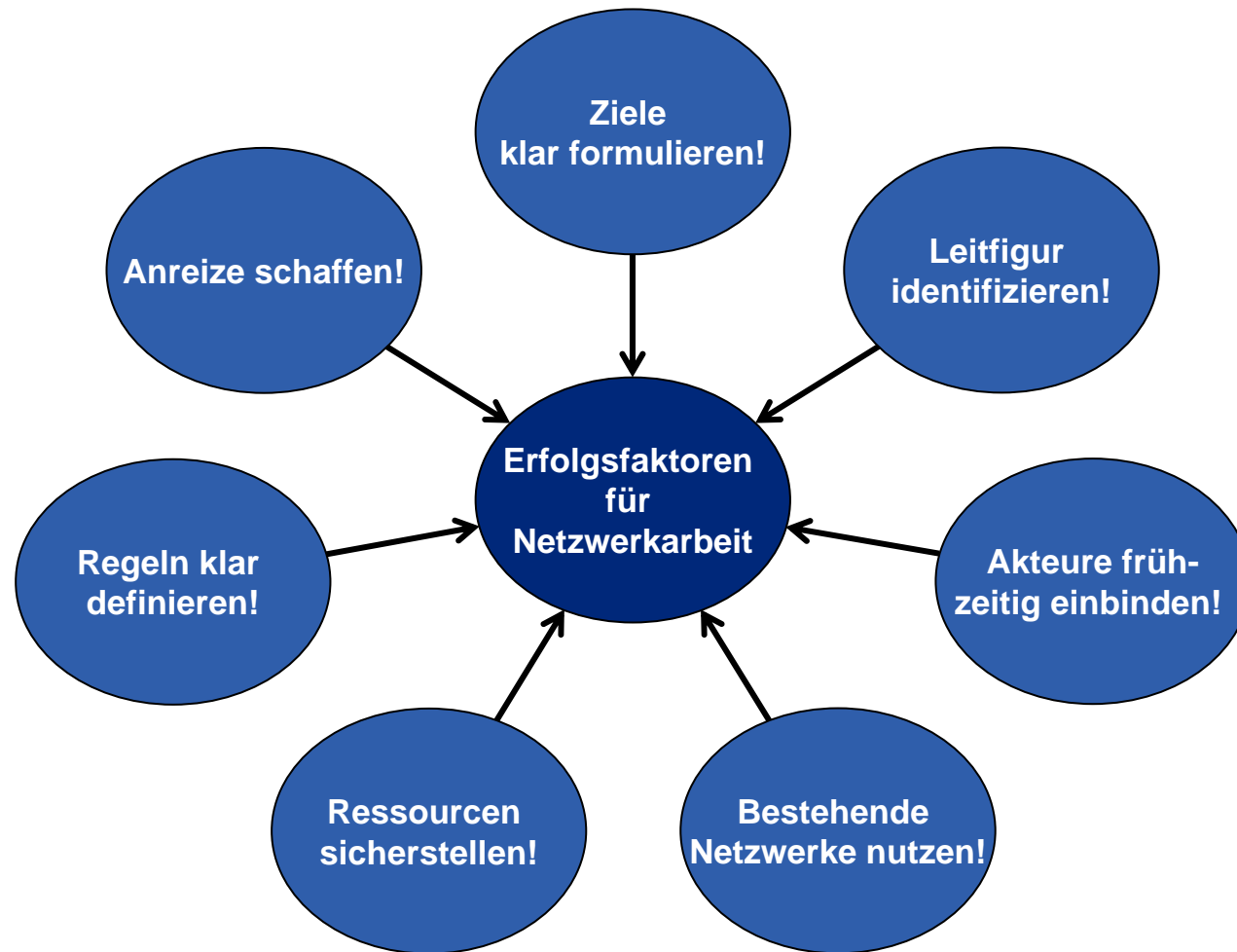
2

Ein Projektansatz

3

**Learnings & weiterführende Fragen**

## Erfolgsfaktoren für Netzwerkarbeit



## Fragen für die Diskussion

- **Systemebene:** Was muss getan werden, um Berufsorientierung (BO) systematisch in Schule zu verankern?
- **Kooperationen:** Wie kann die Verzahnung von Schule und Betrieben verstärkt werden (Anreize, Informationsarbeit etc.)?
- **Motivation:** Wie können Schulen und Betriebe besser zur Zusammenarbeit motiviert werden?
- **Nachhaltigkeit:** Was muss getan werden, um ein fächerübergreifendes Commitment für BO in einer Schule zu erzielen?



| BertelsmannStiftung

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Clemens Wieland