

Bestandsanalysen, Schülerbefragungen und Evaluationen – Berufsorientierung regional managen

*Dr. Tim Brüggemann, Westfälische Wilhelms-Universität Münster,
Institut für Erziehungswissenschaft*

1. Einleitung

Der Übergang vom Bildungs- zum Beschäftigungssystem ist in den letzten Jahren Gegenstand zahlreicher Initiativen. Sie sind darauf ausgerichtet, Maßnahmen und Angebote zu strukturieren, zu erweitern, zu optimieren und schließlich zu evaluieren. Außerdem sollen sie die beteiligten Personen mit Blick auf die besonderen und stetig wachsenden Anforderungen im Bereich dieser Bildungspassage professionalisieren. So sind u.a. in Deutschland in vielen Regionen kommunale Strukturen für das Übergangsmanagement Schule – Beruf geschaffen worden.

In Koordinierungsstellen ist eine zunehmende Zahl an Personen tagtäglich mit der Aufgabe befasst, das Konstrukt „Regionales Übergangsmanagement“ mit Leben zu füllen. Mit dieser Entwicklung einher gehen neue Steuerungsaufgaben. Diese lassen gesichertes Wissen und eine belastbare Datengrundlage auch aus Sicht der beteiligten Institutionen notwendig erscheinen, um neue Initiativen und Maßnahmen auf der Basis der Akzeptanz- und Wirkungsanalysen der bisherigen Vorgehensweisen entwickeln zu können.



Die Bildungspassage Schule – Beruf ist damit nicht nur vermehrt in den Fokus der Bildungsadministration, sondern auch der begleitenden wissenschaftlichen Forschung gerückt, sodass auch in diesem Bereich eine „empirische Wende“ die sich entwickelnden Initiativen und Veränderungen flankiert. Wo vor ca. fünf Jahren noch unsystematisch und häufig unzureichend reflektiert Konzepte implementiert wurden, Institutionen und Personen nebeneinander in einem Tätigkeitsfeld

agierten, werden heute Akteure vernetzt, Prozesse transparent gemacht und Wirkungen evaluiert. Wo und warum empirische Daten in diesem Handlungsfeld sinnvoll sind, aber auch welche Hürden und Hindernisse es zukünftig noch zu bewältigen gilt, soll im Folgenden anhand von theoretischen Überlegungen als auch anhand gewonnener Erfahrungen aus Projektregionen der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung skizziert werden.

2. Regionales Übergangsmanagement beim Wort genommen ...

In der einschlägigen ökonomischen Literatur werden die typischen Funktionen und Aufgaben eines Managements mit den sogenannten „basic four“ umschrieben: „planning, organizing, leading and controlling“ (Robbins/DeCenzo/Coulter, 2011, S. 6). Übertragen auf ein „Regionales Übergangsmanagement“ Schule – Beruf würde dies bedeuten, Personen oder Organisationen planen, organisieren, führen und kontrollieren Bestrebungen an der Bildungspassage Schule – Beruf auf regionaler Ebene.

Diese Bestrebungen können sich sowohl auf den Sektor der Übergangspropädeutik (Brüggemann/Rahn, 2012, S. 13), also auf die Zeit der *Vorbereitung* auf den nahenden Bildungsübergang zur Zeit des Besuchs der Regelschule, als auch auf die Phase der *nachqualifizierenden Maßnahmen* im „Übergangssystem“ (vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung 2006) beziehen. Beide Bereiche, die Übergangspropädeutik, wie auch das Übergangssystem selbst, fächern sich wiederum noch in *schulische* wie *außerschulische* Segmente mit ihrem jeweils breiten Spektrum an Maßnahmen und Konzepten auf.

Will man diesen komplexen Bildungsbereich nun regional mit allen oben beschriebenen vier Aufgaben datengestützt managen, müssen empirisch unterfütterte Parameter vorliegen. Denn wer bedarfsgerecht im Übergangsmanagement Schule – Beruf intervenieren will, kann schon bei der ersten Management-Teilaufgabe „Planung“ nur handlungsfähig sein, wenn hierzu in weiten Teilen auf Fakten, statt auf Mutmaßungen zurückgegriffen werden kann. Schließlich ist es unerlässlich, zunächst eine Planungsgrundlage zu schaffen, um Aussagen über das Angebots-Nachfrage-Verhältnis treffen zu können. Bestandsanalysen der Maßnahmen, die Jugendliche am Übergang Schule – Beruf in einer Region vorfinden, können helfen, das *Angebotsspektrum* systematisch zu erfassen und den Dschungel von Unterstützungsmaßnahmen zu kartieren.



3. Bestandsanalysen

Der Übergang Schule – Beruf ist für junge Menschen und die Gesellschaft im Ganzen bekanntermaßen eine Herausforderung (Brüggemann 2010, S. 59). Von Seiten der beteiligten Akteure, die unterstützend an dieser Passage tätig sind, herrscht Einigkeit darüber, dass es an Konzepten, Angeboten und Maßnahmen grundsätzlich nicht mangelt (vgl. Lippegaus-Grünau, Mahl, Stolz 2010). Prinzipiell könnte dies als günstiger Umstand gedeutet werden. Problematisch an dieser Bildungspassage ist aber scheinbar nicht nur der Übergang selber, sondern mittlerweile auch das reichhaltige Angebot an sich. Unter dem Begriff des „Maßnahmenschungels“ (Richter 2012, S. 4) hat sich dieses Phänomen des undurchschaubaren und unübersichtlichen Konglomerats von Förderangeboten in der Diskussion des Übergangsmanagements in der bildungspolitischen wie pädagogischen Debatte etabliert. Die Entstehung dieses Überangebotes ist vielerlei Faktoren geschuldet. Zum einen fällt der Übergang Schule – Beruf in die unterschiedlichsten Zuständigkeiten auf Regional-, Landes- wie Bundesebene. Dies führt zum anderen dazu, dass sich zahlreiche Institutionen und Akteure auf staatlicher wie privatwirtschaftlicher Ebene die Verantwortung für diese Schnittstelle im Leben der jungen Menschen teilen.

len. Ggf. bieten sie sogar selbst Unterstützungsmaßnahmen an oder stellen Gelder für solche zur Verfügung. Eine Flut von Förderungen und Projekten hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass Instrumente und Maßnahmen zur Unterstützung am Übergang Schule – Beruf geradezu wie Pilze aus dem Boden schossen (vgl. Brüggemann 2010). Man kann konstatieren, dass Berufsorientierung nicht nur „boomt“, sondern gewissermaßen wuchert.



Um zu verstehen, warum dieser pädagogische Bereich so rasant gewachsen ist, ist das Marktpotenzial in diesem Bildungssegment zu berücksichtigen. Dazu genügt ein Blick in die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit. Im Rahmen des SGB III § 48 (ehemals § 33) „vertiefte Berufsorientierung“ ist die Bundesagentur für Arbeit dazu bereit, Maßnahmen zur Berufsorientierung an Schulen mit 50% Kofinanzierung zu unterstützen. Schulen suchen sich für diese Projekte private oder öffentliche Bildungsanbieter, die in ihrem Auftrag Angebote für die Schüler konzipieren und durchführen. Im Jahr 2009 hat die Bundesagentur 65,5 Millionen Euro an Kofinanzierung für Maßnahmen der (erweiterten) vertieften Berufsorientierung bereitgestellt (vgl. Kupka/Wolters 2010, S. 8). Allein im Segment dieses Rechtskreises ist also ein Gesamtvolumen von 131 Millionen Euro bewegt worden.

Verdeutlicht man sich die Vielzahl weiterer Rechtskreise und Finanzierungsoptionen (vgl. GIB 2011), so kann man das gesamte jährliche Marktvolumen ansatzweise erahnen.

Da das hier behandelte Bildungsfeld durchaus Merkmale eines Marktes aufweist, sind in diesem Bereich auch ökonomische Nebenwirkungen, wie Marketingarbeit oder gar Lobbyismus für bestimmte Produkte, häufig nicht zu leugnen. Diese betriebswirtschaftlichen Prozesse können es den Kundinnen und Kunden (Lehrkräfte, Eltern, Jugendlichen) erschweren, das richtige Bildungsangebot für die passende Zielgruppe zu wählen. Die Entscheidung für ein Instrumentarium bei einem großen Angebot und ohne klare Auswahlkriterien oder Qualitätsstandards wird so unter Umständen Nutzerinnen und Nutzern erschwert.

Der Ruf, diesen Maßnahmenschungel zu „lichten“, ist somit verständlich und von vielen Seiten zu vernehmen (vgl. Richter 2012, S. 4). Die Frage wie und nach welchen Kriterien eine solche Teil-„Rodung“ vonstatten gehen könnte, ist bislang jedoch weder von politischer, praktischer oder wissenschaftlicher Seite beantwortet worden.

Zugleich wäre es nicht richtig, daraus zu schließen, dass nicht gehandelt würde. Durch politische Vorgaben, wie etwa der Einführung des „neuen Übergangssystems“ (vgl. Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales Nordrhein-Westfalen (2011) in NRW, werden dem Maßnahmenschungel verbindliche flächendeckende Standardinstrumentarien (ebd., S. 6) entgegengestellt, verbunden mit der Hoffnung, so dem Dschungel den Nährboden zu entziehen.

Aber auch die Strategie, den „Wildwuchs im Dschungel“ einzudämmen, indem man eine Monokultur etabliert, scheint ohne eine Datengrundlage, beispielsweise durch vergleichende Evaluationen, zunächst willkürlich. Denn das Ziel einer Lichtung des Maßnahmenschungels kann nicht nur in der Reduktion der Angebote alleine begründet sein, sondern will die „Spreu vom Weizen“ trennen und nur ausgewählte, qualitativ hochwertige und passgenaue Angebote in der Region zur Verfügung stellen. Und Aussagen zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit können letztlich nur (vergleichende) wissenschaftliche Evaluationsstudien liefern.



Aber ganz gleich, ob man Kahlschlag, Monokultur oder Mischwald präferiert, wer den Maßnahmenschungel verändern will, muss ihn zunächst kennen. Eine Umstrukturierung oder jedwede Reform setzt voraus, dass das Feld, welches reformiert werden soll, mit all seinen Spezifikationen im Vorfeld analysiert und dokumentiert wurde. Sprich: Wer den Dschungel lichten will, sollte ihn zunächst einmal kartieren, seine Artenvielfalt bestimmen und erst im nächsten Schritt die anschließende Vorgehensweise an dieser Datengrundlage ausrichten.



Der blinde Aktionismus kann vorausschauendem kalkuliertem Handeln nur weichen, wenn eine Steuerungsgrundlage geschaffen wurde. Dieser Erkenntnis folgend sind zahlreiche Regionen, Kreise und Städte im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) aufgelegten Programm „Perspektive Berufsabschluss“ in der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ angetreten, ihre regionale Angebotslandschaft zu dokumentieren. Durch Bestandsanalysen wurden Angebote beispielsweise zur Berufsorientierung recherchiert, analysiert und transparent gemacht.

4. Schülerbefragungen

Im Zuge der angesprochenen Bestandsanalysen sollte die Klientel der Maßnahmen nicht aus den Augen verloren werden. Denn was nützen die besten Informationen über die Angebotsstrukturen in einer Region, wenn auf der anderen Seite nicht geklärt ist, was Nutzerinnen und Nutzer, im Themenfeld der Berufsorientierung häufig Jugendliche, eigentlich von dem bereit gestellten Angebot in Anspruch nehmen, wie sie das Angebot beurteilen und welche Unterstützung sie wann benötigen.



Schülerbefragungen sollen Aufschluss über die *Nachfragesituation* sowie weitere Aspekte liefern und zu einer bedarfsgerechten und passgenauen Berufsorientierung und Übergangsunterstützung beitragen. Dabei ist zu beobachten, dass bei Schülerbefragungen einerseits exemplarische und andererseits auch regional-spezifische Erkenntnisse gewonnen werden können.

Durch längsschnittliche Untersuchungen von Jugendlichen einer Jahrgangskohorte über mehrere Jahre ist es beispielsweise gelungen, exemplarische und in weiten Teilen übertragbare Erkenntnisse zum Berufsorientierungsverhalten junger Menschen zu gewinnen.

Erste Ergebnisse zeigen – bei großen individuellen Unterschieden – dass Jugendliche tatsächlich schon in der 7. Klasse beginnen, sich mit

der Berufsorientierung zu beschäftigen. Sie sind früh an dem Thema interessiert und stellen sich der Aufgabe aktiv. Besonders profitieren sie von gut vor- und nachbereiteten Praktika. Maßnahmen führen dann zu guten Wirkungen, wenn sie nicht nur punktuell ansetzen. Wenig Nutzen bringen „Pauschalangebote“ nach dem Prinzip „Gießkanne“ für alle Jugendlichen eines Jahrgangs, denn die Schülerinnen und Schüler durchlaufen den Berufsorientierungsprozess in teilweise extrem unterschiedlichen Mustern.

Unterstützungsangebote sind folglich nur dann wirksam, wenn sie individuell passen und zum richtigen Zeitpunkt ansetzen (vgl. Lippegaus-Grünau 2012, Ratschinski/Struck 2012, Rahn/Brüggemann/Hartkopf 2012).



Welche spezifischen Bedarfslagen und welches konkrete Nutzungsverhalten junge Menschen jedoch in einer bestimmten Region an den Tag legen, kann nur durch regionale Schülerbefragungen *vor Ort* rekonstruiert werden (vgl. Bronnenmeyer/Scharpf in diesem Band).

5. Evaluationen

Die oben beschriebene Analyse des Angebot-Nachfrage-Verhältnisses ist hier im Rahmen eines „Regionalen Übergangsmanagements“ nur als ein erster Schritt der ersten Teilaufgabe im gesamten Managementprozess skizziert worden. Neben der Teilaufgabe Planung gilt es im weiteren Verlauf des Übergangsmanagements Schule – Beruf auch zukünftige Schritte zu organisieren, deren Umsetzung zu koordinieren und im Anschluss zu kontrollieren. Für viele dieser Teilaufgaben sind ebenfalls fundierte Datengrundlagen unerlässlich.

Bei der Darstellung einer idealtypischen Abfolge von Schritten zur Herstellung von Transparenz im Übergangsgeschehen empfiehlt das Deutsche Jugendinstitut (DJI) den Regionen der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ beispielsweise nach der Entwicklung von Qua-

litätsstandards auch die Durchführung von Evaluationen (Braun/Reißig/Richter 2011, S. 24). Durch diese Wirkungskontrolle können dann Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die das „Regionale Übergangsmanagement“ kontinuierlich verbessern sollen, indem Zielsetzungen und Maßnahmen immer weiter in Einklang gebracht werden können. Das DJI macht zugleich darauf aufmerksam, dass vergleichende Evaluationen, also wenn Maßnahmen zum selben Ziel verschiedener Anbieter vergleichend begutachtet werden, durchaus „....politisch sensibel“ (ebd.) sind. Aufgrund der weiter oben schon beschriebenen Marktsituation im Segment der Berufsorientierung mag dies nicht verwundern. Welches „Regionale Übergangsmanagement“ sich in seiner Geschichte bereits in der Situation befunden hat, als Entscheidungsgremium über das „Für“ oder „Gegen“ eine Maßnahmen einföhrung in der Region zu urteilen, wird vermutlich diese spezifische Sensibilität gespürt haben. Bei solchen Prozessen geht es häufig nicht nur um viel Geld, sondern ggf. auch um den Erhalt bestehender Strukturen, gegensätzliche politische Positionen oder persönliche Be findlichkeiten. Dennoch hat es Sinn und ist es nahezu unerlässlich, auch diese nicht leichte Teilaufgabe des Übergangsmanagements anzugehen. Letztlich stärkt dieser Schritt die Glaubwürdigkeit des gesamten „Regionalen Übergangsmanagements“.



Wer Akteure vernetzt, Zielvereinbarungen trifft und Qualitätsstandards aufstellt, der wird mittel- und langfristig daran gemessen, inwie weit diese Prozesse überprüft werden, um sie in der Praxis tatsächlich auch zu verankern. Bei einer solchen Überprüfung von Instrumentarien und Maßnahmen der Berufsorientierung reicht es nicht aus, sich alleine auf die Rückmeldungen von Teilnehmern und Teilnehmerinnen zu verlassen.

Erstens werden diese Rückmeldungen häufig von den anbietenden Akteuren selbst erhoben, wodurch die gebotene Neutralität der erhebenden Instanz infrage gestellt werden muss. Zweitens werden diese Rückmeldungen in Form von Fragebögen in einigen Fällen methodisch problematisch konzipiert, indem bspw. Frage-Items mit positiven Ant

wortformaten in der Gewichtung überwiegen und so das Antwortverhalten verzerrt werden kann (vgl. Sander/Kühmichel 2008, S. 2). Drittens werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in vielen Fällen direkt nach der Durchführung zu ihrer Meinung befragt. Dieses Vorgehen kann eventuell zu einem kognitionspsychologischen Effekt, dem „hindsight bias“ („Rückschaufehler“) führen (vgl. Blank/Musch/Pohl 2007). Neue Informationen (z. B. durch den Einsatz eines Instruments zur Berufsorientierung) erweitern bzw. aktualisieren hierbei das Wissen der Jugendlichen. Am Tag der Durchführung vergleichen die Schülerinnen und Schüler ihren Zuwachs an Informationen durch die Berufsorientierungsmaßnahme dann mit ihren vorherigen Kenntnissen, was zu einem positiven Ergebnis hinsichtlich eines wahrgenommenen Wissenszugewinns führt; nach einigen Wochen haben sie dann jedoch das Gefühl, dass sie diese Informationen „schon immer“ hatten und die Maßnahme zur Berufsorientierung ihnen eigentlich nicht viel Neues gebracht hat. In der Rückschau würden sie die Maßnahme also deutlich schlechter beurteilen als noch zum Zeitpunkt direkt nach der Durchführung. Viertens könnten zudem aber umgekehrt Aspekte wie ein hohes Interesse an der Berufsorientierungsmaßnahme, die Neugier der Jugendlichen, die persönliche Beratung durch Trainer und Trainierinnen am Tag der Durchführung zu einer (vorübergehend) besseren Beurteilung eines Instrumentariums führen. Es ist also denkbar, dass ein hohes Einbezogensein und positive Zuwendung am Erhebungstag zu einer Verzerrung von Ergebnissen (Bonuseffekt) führen können (vgl. Sander/Kühmichel 2008, S. 3). Und nicht zuletzt konnte bei anderen Erhebungen zum Einsatz von Instrumentarien am Übergang Schule – Beruf der Effekt beschrieben werden, dass Jugendliche im Grunde nahezu *jede* Maßnahme der Berufsorientierung *durchschnittlich positiv* beurteilen (vgl. Rahn/Brüggemann/Hartkopf 2012, S. 114).

Aus einer positiven Rückmeldung *alleine* ist also kein steuerungsrelevantes Wissen für das „Regionale Übergangsmanagement“ abzuleiten. Nur in der Gesamtschau mehrerer – oder im direkten Vergleich zweier Maßnahmen – können anhand der Nuancen Unterschiede in der Bewertung sichtbar gemacht werden.



6. Fazit und Ausblick

Um diese oben beschriebenen Einflüsse wissend, sind Rückmeldungen von Teilnehmenden eine fragile Informationsquelle und nicht mit standardisierten Evaluationen zu vergleichen, wenn man etwas über die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit bestimmter Berufsorientierungsmaßnahmen erfahren möchte.



Welches „Regionale Übergangsmanagement“ also die Möglichkeit und die Ressourcen zur Verfügung hat, sollte sich um die Durchführung wissenschaftlicher Evaluationen nach definierten Qualitätskriterien bemühen, auch wenn dieser Weg der beschwerlichere sein mag.

Eine empirische Orientierung und die Etablierung einer Evaluationskultur und Wirkungskontrolle in der Berufsorientierung und dem Übergangsmanagement Schule – Beruf ist aufgrund der oben beschriebenen Diskussionspunkte zu begrüßen, damit der praktischen Gestaltung konkrete Fakten und Einsichten zugrunde gelegt werden können. Bedarf an einem Mehr an Daten besteht derzeit in jedem Falle, denn schaut man auf die Ergebnisse eines im Jahr 2010 publizierten Forschungsberichts des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, so wurden im Jahr 2008 „bundesweit 2.848 Maßnahmen der (erweiterten) vertieften Berufsorientierung“ ermittelt, von denen nur ganze 17 einer Begleitforschung unterzogen wurden (vgl. Kupka/Wolters 2010). Allein deshalb – auch wenn man von einer Intensivierung der Datengewinnung in den letzten Jahren ausgehen kann – müssen die Datengrundlage und die damit einhergehende Erkenntnislage im Bereich des „Regionalen Übergangsmanagements“ derzeit wahrscheinlich noch als höchst unzureichend bezeichnet werden.



Ein Mittel zu finden zwischen einer zu geringen Faktenlage und einer Übersteuerung an der Bildungspassage Schule – Beruf wird hierbei sicherlich zu den großen Herausforderungen für das „Regionale Übergangsmanagement“ in den nächsten Jahren zählen.

Literatur

- Braun, Frank/Reißig, Birgit/Richter, Ulrike. (2011): Regionales Übergangsmanagement Schule – Berufsausbildung: Handlungsempfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung. In: Deutsches Jugendinstitut (DJI) (Hrsg.) München.
- Bronnenmeyer, Veit/Scharpf, Simone (2013): Bildungsmonitoring. In diesem Band.
- Brüggemann, Tim/Rahn, Sylvia (2012). Der Übergang Schule – Beruf als gesellschaftliche Herausforderung – Entwicklung, rechtliche Verankerung und pädagogischer Auftrag der Berufsorientierung In: Brüggemann, Tim/Rahn, Sylvia (Hrsg.): Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Münster
- Brüggemann, Tim (2010): Berufliches Übergangsmanagement – Herausforderungen und Chancen. In: Sauer-Schiffer, Ursula/Brüggemann, Tim (Hrsg.): Der Übergang Schule – Beruf. Beratung als pädagogische Intervention. Münster: S. 57–78.
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (GIB) (2012): Jugend und Beruf. Gesetzliche Grundlagen der Förderung. Online: http://www.gib.nrw.de/service/downloads/JuB_GesetzlicheGrundlagen.pdf (06.11.2012)
- Konsortium Bildungsberichterstattung (2006): Bildung in Deutschland 2006. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld.
- Kupka, Peter/Wolters, Melanie (2010): Erweiterte vertiefte Berufsorientierung. Überblick, Praxiserfahrungen und Evaluationsperspektiven. IAB Forschungsbericht 10/2010. Nürnberg.
- Lippegaus-Grünau, Petra/Mahl, Franciska/Stolz, Iris (2010): Berufsorientierung. Programme und Projekte von Bund und Ländern, Kommunen und Stiftungen im Überblick. München.
- Lippegaus-Grünau, Petra (2012): Newsletter Good Practice Center. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (HG). Ausgabe 115. Bonn
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW (MAIS) (2011)(Hrsg.): Neues Übergangssystem Schule – Beruf in NRW. Zusammenstellung der Instrumente und Angebote (Arbeitspapier/Stand: 31.1.2012).
- Rahn, Sylvia/Brüggemann, Tim/Hartkopf, Emanuel (2012): Berufliche Orientierungsprozesse Jugendlicher in der Sekundarstufe I. Ergebnisse aus dem Berufsorientierungspanel (BOP). In: Brüggemann, Tim/Rahn, Sylvia (Hrsg.): Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Münster: S. 109122.
- Ratschinski, Günter/Struck, Philipp (2012): Entwicklungsdiagnostik der Berufswahlbereitschaft und -kompetenz. Konzeptüberprüfungen an Sekundarschülern in einer regionalen Längsschnittstudie, bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 22, 1–18. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe22/ratschinski _struck_bwpat22.pdf (26-06-2012).
- Richter, Ulrike (Hrsg.) (2012): Datengrundlagen als Ausgangspunkt für eine verbesserte schulische Vorbereitung auf den Übergang Schule – Beruf. Erfahrungen und Handlungshinweise aus der Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement. München.
- Robbins, Stephen P./DeCenzo, David A./Coulter, Marx (2011): Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications. 7. Aufl. Pearson Education, Boston.