



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Berufsorientierung
Entdecke dein Talent

Talente entdecken

Handlungsleitlinien zur Durchführung von Potenzialanalysen
für die Berufsorientierung



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
<hr/>	
Einführung	3
<hr/>	
Voraussetzungen schaffen: Wie die Potenzialanalyse gelingen kann	5
<hr/>	
Pädagogische Grundlagen der Potenzialanalyse	8
<hr/>	
Elemente einer Potenzialanalyse	9
Die Jugendlichen in den Mittelpunkt stellen: Subjektorientierung	9
Lust an der Berufsorientierung wecken	10
Die Stärken in den Blick nehmen: Kompetenzansatz.....	11
Offen und verständlich kommunizieren: Transparenzprinzip	12
Vielfalt berücksichtigen und fördern: Managing Diversity.....	13
<hr/>	
Vom Konzept bis zur Zielvereinbarung – Die Potenzialanalyse in der Praxis	15
<hr/>	
Handlungsorientierte Aufgaben	17
Kriterien systematischer Beobachtung	18
Lebens- und Arbeitsweltbezug.....	20
Auswahl der Aufgaben.....	21
Selbst- und Fremdeinschätzung.....	23
Erkundung beruflicher Interessen und Neigungen.....	25
Biografieorientierte Verfahren.....	26
Feedback	26
Ergebnisdokumentation	28
<hr/>	
Anschluss nach dem Abschluss – Nachhaltigkeit und Förderplanung	29
<hr/>	
Verzahnung der Bildungsketten-Maßnahmen	29
Individuelle Förderplanung	30
<hr/>	
Anforderungen an das Personal	32
<hr/>	
Anhang	33
<hr/>	
Impressum	37
<hr/>	

Vorwort

Die eigenen Begabungen und Interessen zu erkennen ist wesentlich für den späteren Start ins Ausbildungs- und Berufsleben. Deshalb ist es wichtig, die Schülerinnen und Schüler frühzeitig zur Selbstreflexion anzuregen, damit sie Verantwortung für die eigene berufliche Zukunft übernehmen können.

Kernanliegen der frühen Berufsorientierung an allgemeinbildenden Schulen ist, erfolgreiche Übergänge in Ausbildung oder Studium vorzubereiten. Im Rahmen der Initiative Bildungsketten arbeiten das Bundesministerium für Bildung und Forschung, das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die Bundesagentur für Arbeit und die Länder gemeinsam daran, diese Übergänge für Jugendliche zu ebnen. Dazu werden die Kompetenzen der beteiligten Akteure – Schulen, Länder, Bund, Arbeitsagenturen und Kommunen – gebündelt.

Die Potenzialanalyse bildet den Einstieg in das Berufsorientierungsprogramm und ist der Anfang in der Bildungskette. Sie soll Jugendlichen dabei helfen, ihre Stärken zu benennen und sie bewusst für ihre weitere Entwicklung zu nutzen. Sie führt die jungen Menschen damit frühzeitig an das Thema Beruflichkeit heran und vertieft dieses im Unterricht und in weiteren Maßnahmen wie Praktika. Und sie befähigt schließlich die Jugendlichen zu einer informierten Ausbildungs- oder Studienwahl.

Wir freuen uns, dass sich das Instrument der Potenzialanalyse mittlerweile bundesweit als ein Meilenstein der individuellen Berufsorientierung etabliert hat – zum Teil in länderspezifischer Ausgestaltung. Vielfach wird dabei auf die Qualitätsstandards des BMBF verwiesen, in denen grundlegende Aussagen zu Zielen, Rahmenbedingungen und Prinzipien der Potenzialanalyse formuliert sind.

Die vorliegende Broschüre gibt wichtige Hinweise, wie die Potenzialanalyse gut in die jeweilige Ausgestaltung der Bildungskette eingepasst und nach wohlgedachten Konzepten durchgeführt werden kann.

Ihr Bundesministerium für Bildung und Forschung



Einführung

Potenzialanalysen sind Bestandteil der Programme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Berufsorientierung. Seit dem Jahr 2010 werden sie im Berufsorientierungsprogramm eingesetzt, darüber hinaus im ESF-Bundesprogramm Berufseinstiegsbegleitung. Die Potenzialanalyse ist auch in Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit und in mehrere Landesprogramme eingebettet. Dadurch ist es möglich, eine große Zahl von Jugendlichen zu erreichen. Zielgruppe sind in erster Linie Schülerinnen und Schüler der 7. und 8. Klassen allgemeinbildender Schulen.

Für die Potenzialanalyse (PA), die in den Programmen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) eingesetzt wird, gelten einheitliche Qualitätsstandards (als PDF erhältlich unter www.berufsorientierungsprogramm.de). Sie legen Rahmenbedingungen und Kernelemente fest, ohne ein bestimmtes Verfahren vorzuschreiben. Das erlaubt eine große Vielfalt an Umsetzungsmöglichkeiten. Verfahren, die sich auf Länderebene oder in den Kommunen in langjähriger Kooperation verschiedener Akteure bewährt haben, können so auch im Rahmen gemeinsamer Bund-Land-Aktivitäten bestehen bleiben.

Doch was ist eine Potenzialanalyse eigentlich? Innerhalb der Bildungsketten bezeichnet der Begriff Kompetenzfeststellungsverfahren, die in der frühen Berufsorientierung verwendet werden. Mithilfe dieses Instruments sollen Jugendliche dazu angeregt werden, sich mit ihren Talenten, Stärken und Interessen auseinanderzusetzen. Dabei sollen vorhandene Kompetenzen bewusst gemacht und verborgene Potenziale aufgedeckt werden.

Die Potenzialanalyse hat viele Gesichter

Die Potenzialanalyse hat in der Praxis viele Gesichter und umfasst Verfahren, die auf den ersten Blick sehr unterschiedlich sind. Das macht es den pädagogischen Fach-

kräften, die die Potenzialanalyse mit den Schülerinnen und Schülern durchführen, oft schwer, ein geeignetes Verfahren auszuwählen. Diese Broschüre richtet sich in erster Linie an alle pädagogischen Fachkräfte, die die Potenzialanalyse konzipieren und an Schulen oder bei Bildungsträgern umsetzen. Sie soll dabei unterstützen, ein geeignetes Verfahren auszuwählen und einzusetzen oder ein eigenes Verfahren zu entwickeln und zu optimieren. Erkenntnisse der programmbegleitenden Evaluation des Berufsorientierungsprogramms (BOP) wurden dabei berücksichtigt.

Verzahnung der Förderinstrumente

Die Potenzialanalyse bildet den Einstieg in das Berufsorientierungsprogramm und ist erster Meilenstein der Initiative „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ (www.bildungsketten.de). Die Initiative will die Jugendlichen dabei unterstützen, sich auf ihre Berufs- oder Studienwahl vorzubereiten. Jede und jeder Jugendliche soll einen Ausbildungsplatz finden, der den eigenen Stärken und Interessen entspricht.

Um das zu erreichen, stimmen das BMBF, das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die Bundesagentur für Arbeit (BA) gemeinsam mit den Ländern Strukturen und Förderinstrumente aufeinander ab. Sie verzahnen sie zu in sich stimmigen, landesspezifisch angepassten Gesamtkonzepten.

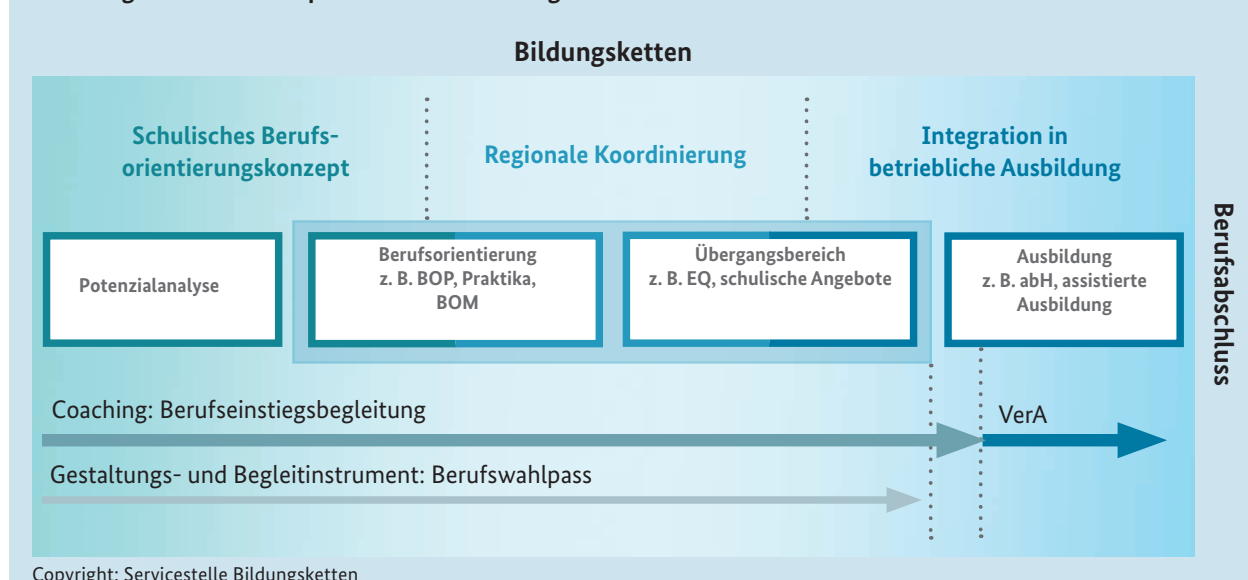
Verständnis von Potenzialanalyse im Bildungsketten-Kontext

Ergebnis der Diskussion in der Bund-Länder-Begleitgruppe „Bildungsketten“ vom 25. Juni 2015:

„Im Bildungsketten-Kontext ist die Potenzialanalyse ein Meilenstein im Berufsorientierungsprozess. Sie bildet einen Ansatzpunkt für die Gestaltung des Berufsorientierungsprozesses und leistet einen Beitrag zur stärkenorientierten individuellen Förderung der Jugendlichen. Die Potenzialanalyse ist prozesshaft; ihre Ergebnisse werden im Rahmen der weiteren schulischen Entwicklung und im Berufsorientierungsprozess der Schüler/innen genutzt. Die bildungspolitische Einbettung erfolgt durch die Länder in den jeweiligen Landeskonzerten und damit verbundenen Erlassen, Richtlinien, Handreichungen etc.“

Bund (BMBF, BMAS), Länder und BA schließen Vereinbarungen, die sich auf Förderinstrumente und strukturbildende Elemente beziehen. Dabei ist die Potenzialanalyse ein Wegbereiter für die weitere Berufsorientierung und Bestandteil der individuellen Förderung. Potenzialanalysen sind in einigen Bundesländern bereits weitgehend flächendeckend eingeführt. Die meisten anderen Länder haben damit begonnen, sie in die Landeskonzerte zur schulischen Berufsorientierung zu integrieren.

Abbildung 1: Gesamtkonzept der Initiative Bildungsketten





Voraussetzungen schaffen: Wie die Potenzialanalyse gelingen kann

Damit die Potenzialanalyse ihre Wirkung voll entfalten kann, müssen einige Bedingungen erfüllt sein. Das Instrument muss in ein Gesamtkonzept eingebettet sein, und alle Beteiligten sollten an einem Strang ziehen. Darüber hinaus ist es wichtig, bereits im Vorfeld Bedenken auszuräumen – bei den Schülerinnen und Schülern ebenso wie bei Eltern und Lehrkräften.

Grundsätzlich wird bei der Umsetzung zwischen zwei Modellen unterschieden: In einem Fall sind es geschulte Lehrkräfte der Schulen, die die Potenzialanalyse durchführen, im anderen werden externe Bildungsdienstleister damit beauftragt.

Schulinterne Lösung oder externer Dienstleister

Bei schulinternen Lösungen ist es leichter, die Potenzialanalyse in regionale und schulische Berufsorientierungskonzepte einzubetten. Auch können die Beteiligten mit den Ergebnissen direkt im schulischen Kontext weiterarbeiten. Allerdings ist es für die Schulen nicht immer einfach, die Ressourcen für die Beobachtung und Steuerung der Potenzialanalyse im Schulalltag bereitzustellen. Die Lehrkräfte stehen vor der Heraus-

forderung, Schülerinnen und Schüler, die ihnen bereits aus dem Schulalltag bekannt sind, unvoreingenommen zu beurteilen. Den Jugendlichen ist es nur schwer zu vermitteln, dass sie bei der Potenzialanalyse keiner schulischen Benotung unterliegen.

Für externe Bildungsdienstleister sprechen vor allem drei Punkte: ihre Arbeitsweltkenntnisse, die Neutralität gegenüber den Schülerinnen und Schülern und die Unabhängigkeit von schulischen Organisationsprozessen. Die Kenntnisse des Berufslebens helfen dabei, den Jugendlichen den Bezug der Aufgaben und untersuchten Kompetenzen zur Arbeitswelt realitätsnah zu vermitteln. Dagegen kann es vergleichsweise schwer fallen, die Ergebnisse in das System Schule einzubetten und die Kontinuität der Bezugspersonen sicherzustellen. Das gilt umso mehr, wenn am Berufsorientierungsprozess mehrere Bildungsdienstleister beteiligt sind.

Gute Zusammenarbeit aller Beteiligten

Für beide Modelle gilt: Damit die Potenzialanalyse eine nachhaltige Wirkung entfalten kann, sind folgende Voraussetzungen besonders förderlich:

- Die Potenzialanalyse muss in ein schlüssiges Gesamtkonzept eingebettet sein.
- Alle Elemente müssen sinnvoll aufeinander aufbauen.
- Alle Akteure – Lehrkräfte, Jugendliche, Eltern, externe Bildungsdienstleister, Agenturen für Arbeit – müssen gut miteinander kooperieren.
- Kompetenzprofile und Lernzielvereinbarungen beruhen auf demselben Kompetenzmodell und werden regelmäßig aktualisiert.

Die Kontinuität der Bezugspersonen spielt dabei für das Vertrauensverhältnis zu den Schülerinnen und Schülern eine wichtige Rolle. Transparenz im Sinne einer offensiven Information über Ziel und Durchführung des Verfahrens ist unerlässlich für die Akzeptanz bei allen Beteiligten.

Abbau von Vorbehalten und Ängsten

Eine weitere Bedingung für den Erfolg der Potenzialanalyse ist, dass alle Akteure – Schule, Eltern, Jugendliche und Bildungsdienstleister – von deren Nutzen überzeugt sind. Das ist nicht immer gegeben, vor allem bei Eltern und Lehrkräften ist oft Aufklärungsarbeit erforderlich.

Handreichungen zur Potenzialanalyse

Das Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS) GmbH hat im Auftrag des BMBF vier Handreichungen und ein Glossar erstellt. Sie liefern eine theoretische Grundlage für die Potenzialanalyse, erläutern Qualitätsdimension und ausgewählte Praxisbeispiele und tragen dadurch zur Qualitätssicherung bei. Die Handreichungen unterstützen das pädagogische Personal bei einer vertieften theoretischen Auseinandersetzung mit der Potenzialanalyse. Sie können unter www.berufsorientierungsprogramm.de heruntergeladen werden.



Die Ängste und Vorbehalte sind ernst zu nehmen. Die Beteiligten sind vorab umfassend zu informieren, um deutlich zu machen: Bei der Potenzialanalyse geht es nicht darum, die Schülerinnen und Schüler in eine bestimmte Richtung zu drängen – etwa um den Bedarf der Wirtschaft zu befriedigen –, sondern im Gegenteil: Sie soll den Blick öffnen für die Potenziale, die in den Jugendlichen stecken, für die Möglichkeiten, die die Arbeitswelt bietet, und für die Chancen, die in der Gestaltung der eigenen Berufsbiografie liegen. Leistungsbezogene Tests oder Persönlichkeitsanalysen gehören nicht zur Potenzialanalyse. Vielmehr steht das handlungsorientierte Erkunden fachübergreifender Kompetenzen im Vordergrund.

Es geht um die Schülerinnen und Schüler

Zur Überzeugungsarbeit gehört auch, die Beteiligten über die Besonderheiten des pädagogischen Ansatzes aufzuklären. Hinweise auf die Stärkenorientierung, den starken Praxisbezug und die Vermittlung von Erfolgserlebnissen sind besonders dazu geeignet, Bedenken zu zerstreuen. Hilfreich sind dabei schriftliche Informationen für die verschiedenen Zielgruppen. Entsprechende Flyer und Broschüren des BMBF können unter www.berufsorientierungsprogramm.de bestellt oder heruntergeladen werden (auf den Reiter „Service“ klicken).



Schülerinnen und Schüler der Lobdeburg-Schule Jena bauen eine Stadt aus Papier. Sie haben dafür eine halbe Stunde Zeit und werden durch pädagogische Fachkräfte beobachtet: eine klassische Konstruktionsaufgabe.

Einem typischen Vorbehalt vonseiten der Schulen und Eltern ist zu entgegnen: Es geht nicht primär um einen Erkenntnisgewinn von Lehrkräften und Eltern, sondern um den der Schülerinnen und Schüler. Sie erkunden und reflektieren ihre Fähigkeiten und Interessen, erhalten differenzierte und stärkenorientierte Rückmeldung und Ermutigung.

Verantwortung für den eigenen Berufsweg

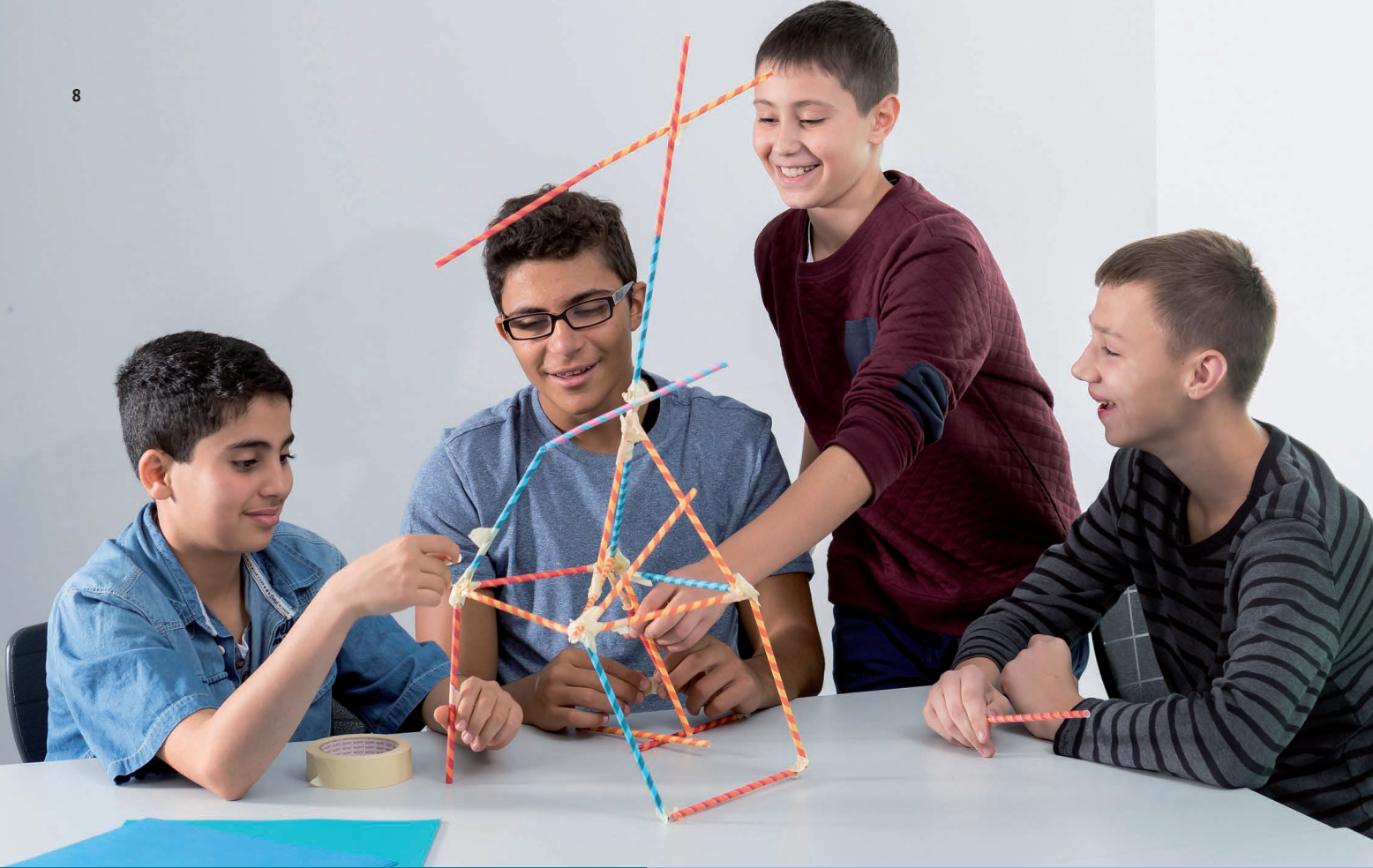
Die Potenzialanalyse stellt dafür einen Raum zur Verfügung, den es in dieser Form im Schulalltag in der Regel nicht gibt. Den stärkenorientierten Blick auf die Kinder und den Fokus auf Schlüsselkompetenzen erleben auch die Lehrkräfte und Eltern als Bereicherung. Ebenso das neue Lernsetting mit handlungsorientierten Aufgaben und systematischer Beobachtung.

Die Potenzialanalyse gibt erste Anstöße auch für die Berufsorientierung und unterstreicht die Eigenverantwortung der Jugendlichen. Und das nicht mit erhobenem Zeigefinger, sondern durch Motivation und Identifikation: Der stärkenorientierte Ansatz steigert das Selbstbewusstsein und die Bereitschaft,

Verantwortung für die eigene berufliche Zukunft zu übernehmen. Damit fördert die Potenzialanalyse die Berufswahlkompetenz, wovon die Schülerinnen und Schüler in der gesamten Berufsorientierungsphase profitieren. Insofern ist das Instrument auf Nachhaltigkeit angelegt.

Lehrkräfte und Eltern einbeziehen

Hinweise und Tipps zur Einbeziehung von Schulen und Eltern finden sich im „Leitfaden zur Kooperation von Berufsbildungsstätten und Schulen im Berufsorientierungsprogramm“. Die Broschüre ist als PDF erhältlich unter www.berufsorientierungsprogramm.de. Darüber hinaus unterstützt die Arbeitshilfe „Potenzialanalyse greifbar machen: die Vor- und Nachbereitung“ praxisnah bei der Einbeziehung von Schule und Eltern im Vor- und Nachbereitungsprozess. Unter www.bildungsketten.de ist sie abrufbar.



Pädagogische Grundlagen der Potenzialanalyse

Die große Verbreitung von Potenzialanalysen in der frühen Berufsorientierung verdeutlicht: In das Instrument werden hohe Erwartungen gesetzt. Aber wird es diesen Erwartungen gerecht? Die begleitende Evaluation des Berufsorientierungsprogramms geht dieser Frage mit wissenschaftlichen Methoden nach. Wichtige Erkenntnisse werden in den betreffenden Kapiteln der Broschüre berücksichtigt.

Eine Aussage über die Wirksamkeit der Potenzialanalyse ist nicht einfach. Hinter dieser Bezeichnung verbirgt sich eine Vielfalt unterschiedlicher Verfahren. Hinzu kommt der geringe zeitliche Umfang der Potenzialanalyse, gemessen an der gesamten Lernbiografie eines Menschen. Grundlage für eine Einschätzung zur Wirkung der Potenzialanalyse ist die Zieldefinition aus den Qualitätsstandards des BMBF:

„Die Potenzialanalyse ist Teil einer Berufsorientierung, die auf die Persönlichkeitsentwicklung zielt. Die Ergebnisse dienen dem/der Schüler/in zur Entwicklung der eigenen Kompetenzen. Sie bilden gleichzeitig eine Grundlage für schulische und außerschulische

Förderung, die den/die Schüler/in bei der Entwicklung der Kompetenzen unterstützt.

- Die Potenzialanalyse ist Grundlage der Kompetenzentwicklung.
- Sie dient der Anregung der Schülerinnen und Schüler zur Selbstreflexion.
- Die Potenzialanalyse gibt einen Anstoß zur Verselbstständigung der Schülerinnen und Schüler.
- Aus der Potenzialanalyse lassen sich gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern Entwicklungschancen und -ziele ableiten und vereinbaren.
- Die Potenzialanalyse unterstützt eine kompetenzgeleitete Berufswahl in Vorbereitung der Werkstatttage/Berufsfelderkundung im Berufsorientierungsprogramm und weiterer Maßnahmen, die zur Berufswahl führen.
- Die Ergebnisse der Potenzialanalyse geben Anhaltspunkte für die Gestaltung der individuellen Begleitung von Schülerinnen und Schülern im Rahmen der Berufseinstiegsbegleitung.“

Aus den Qualitätsstandards des BMBF (als PDF erhältlich unter www.berufsorientierungsprogramm.de)

Elemente einer Potenzialanalyse

Die Potenzialanalysen, die in den Programmen des BMBF zur Berufsorientierung eingesetzt werden, finden in der Regel in Klasse 7 (zweites Halbjahr) oder 8 statt. Welche Kompetenzfeststellungsverfahren eingesetzt werden sollen, ist zwar nicht vorgeschrieben. Allerdings sind in den Qualitätsstandards wesentliche Bestandteile festgelegt:

- handlungsorientierte Verfahren
- Verfahren zur Selbst- und Fremdeinschätzung
- Erkundung erster beruflicher Neigungen und Interessen
- individuelle Einzelgespräche (Feedback)
- Dokumentation der Ergebnisse
- biografieorientierte Verfahren (optional)

Die Potenzialanalyse umfasst mindestens zehn Zeitstunden für Übungen mit den Schülerinnen und Schülern. Sie werden auf zwei Tage verteilt und durch individuelle Feedbackgespräche ergänzt. Den Großteil bilden handlungsorientierte Übungen (mindestens sieben Zeitstunden), die nach den Kriterien der systematischen Beobachtung durchzuführen sind. Dabei stehen mindestens sechs vorab definierte Kompetenzmerkmale im Fokus – jeweils zwei oder mehr Merkmale aus den Bereichen personale, soziale und methodische Kompetenzen.

Die Anzahl der Übungen muss zulassen, dass alle Merkmale mehrfach (mindestens also zweimal) beobachtet werden und die Beobachtenden rotieren können. Abweichungen sind nur im Rahmen von Landesvereinbarungen möglich.

Weitere Eckpunkte werden durch die „Pädagogischen Prinzipien“ und die „Kriterien systematischer Beobachtung“ (siehe S. 18) vorgegeben. Wie die in den Qualitätsstandards vorgegebenen Eckpunkte mit Leben gefüllt werden können, ist Gegenstand dieser Broschüre.

Die Jugendlichen stehen im Mittelpunkt. Bei den Übungen der Potenzialanalyse und der sich anschließenden Berufsorientierung geht es um ihre individuellen Fähigkeiten und Interessen.

Die Jugendlichen in den Mittelpunkt stellen: Subjektorientierung

Die Verfahren sind so angelegt, dass sie die individuellen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler sichtbar werden lassen. Sie ermöglichen einen biografischen Bezug.

Aus den Qualitätsstandards des BMBF

Das zentrale pädagogische Prinzip der Potenzialanalyse ist die Subjektorientierung, die Schülerinnen und Schüler stehen im Mittelpunkt. Das bedeutet: Die Kompetenzfeststellung muss von ihnen aus gedacht werden. Die Übungen sollen ihnen ermöglichen, ihre Kompetenzen und verborgenen Potenziale zu zeigen und zu reflektieren. Die Ergebnisse geben erste Hinweise auf berufliche Neigungen, allerdings spielt die Eignung für einen bestimmten Beruf hier noch keine Rolle. Dieser Frage wenden sich die Jugendlichen erst später zu, nachdem sie sich mit ihren Talenten und Fähigkeiten, ihren Wünschen und Interessen auseinandergesetzt haben.

Diesem Ansatz liegt ein subjektorientiertes Verständnis von Berufsorientierung zugrunde. Dieses geht davon aus, dass Berufsorientierung ein lebenslanger Prozess ist, bei dem die persönlichen Interessen, Wünsche und Kompetenzen ständig abgeglichen werden müssen mit den Möglichkeiten und Anforderungen der Arbeitswelt.



Lust an der Berufsorientierung wecken

Im Thüringer Berufsorientierungsmodell wird Berufswahlkompetenz als ein Bündel verschiedener Kompetenzen definiert: Wissen, motivationale Orientierungen und Handlungsfähigkeiten. Erst wenn diese Kompetenzen hinreichend ausgebildet sind, ist es möglich, „kompetente“, das heißt begründete Berufswahlentscheidungen zu treffen und die eigene Berufsbiografie ein Leben lang aktiv zu gestalten.

Nach diesem Modell hat die Potenzialanalyse ihren Schwerpunkt in der Phase des „Einstimmens“ (siehe Abbildung 2), das heißt am Anfang der Berufsorientierung. Primär geht es darum, die Bereitschaft zu wecken, die Planung der eigenen Zukunft in die Hand zu nehmen. Ziel des Gesamtprozesses der Berufsorientierung ist die Entwicklung eines beruflichen Selbstkonzepts.

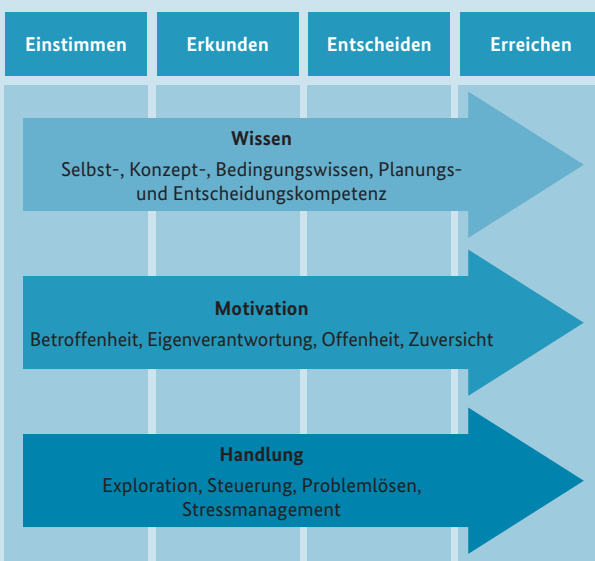
Jugendliche, mit denen Maßnahmen zur Berufsorientierung gemacht werden, befinden sich in der Regel in einer Lebensphase, in der sie sich mit vielen anderen Themen beschäftigen. Dazu gehören:

- körperliche Veränderungen und Wirkungen auf andere
- Entwicklung von Identität und Selbstkonzept: Wer bin ich?



- Entwicklung der eigenen Geschlechterrolle
- Ablösung und Abgrenzung von Eltern und anderen Erwachsenen
- Gestaltung der Kontakte zu Peers und von Liebesbeziehungen
- Umgang mit Medien und Konsum
- Entwicklung eines eigenen Werte- und Normensystems
- zunehmende Übernahme von Verantwortung für das eigene Denken, Handeln (und Lernen)

Abbildung 2: Das Berufswahlkompetenzmodell aus dem Thüringer Berufsorientierungsmodell



Die Jugendlichen zeigen in dieser Lebensphase oft wenig Interesse, sich mit berufsbezogenen Fragen zu befassen. Um sie dennoch dazu zu bewegen, müssen die pädagogischen Fachkräfte versuchen, sie emotional anzusprechen. Dazu gehört, dass sie den Schülerinnen und Schülern ausgesprochen wertschätzend begegnen und bei ihnen „Betroffenheit“ erzeugen.

Nach dem Thüringer Modell bedeutet Betroffenheit, „die eigene (berufliche) Zukunft zu antizipieren, und die Bereitschaft, sich mit ihr auseinanderzusetzen zu wollen“. Es geht also darum, die Berufswahl zum persönlichen Anliegen zu machen. Das pädagogische Personal, das mit den Jugendlichen die Potenzialanalyse durchführt, steht vor der Aufgabe, sie davon zu überzeugen: Mit dem, was ich kann, habe ich eine Perspektive, und ich kann meine Zukunft aktiv mitgestalten.

Die pädagogischen Prinzipien der Potenzialanalyse



In den Qualitätsstandards sind zehn pädagogische Prinzipien aufgelistet. Sie definieren das pädagogische Verständnis, das der Potenzialanalyse zugrunde liegt und das entsprechende Anforderungen an die pädagogische Haltung stellt:

- 1 Subjektorientierung
- 2 Managing Diversity
- 3 Lebens- und Arbeitsweltbezug
- 4 Kompetenzansatz
- 5 Transparenzprinzip
- 6 Feedback
- 7 Qualitätssicherung und -prüfung
- 8 Systemorientierung
- 9 Geschultes Personal
- 10 Schriftliche Ergebnisdokumentation

Die Stärken in den Blick nehmen: Kompetenzansatz

Die Potenzialanalyse ist ressourcenorientiert. Sie fragt, über welche Kompetenzen jemand bereits verfügt und was diese Person damit noch erreichen kann. Die Schülerinnen und Schüler werden unterstützt, sich als kompetent zu erleben und eigene Stärken und Ressourcen zu erkennen.

Aus den Qualitätsstandards des BMBF

In der Potenzialanalyse werden Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen verstanden. Sie gliedern sich in die Kompetenzbereiche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sowie personale Kompetenz. Zusammengefasst werden sie unter dem Begriff Handlungskompetenz. In der Potenzialanalyse wird also in erster Linie untersucht, welche „Kompetenzen“ (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Bereitschaft) eine Schülerin oder ein Schüler mitbringt, um in einer Situation selbst organisiert Anforderungen zu bewältigen. Dabei liegt der Fokus auf den methodischen, personalen und sozialen Kompetenzen. Erste berufliche Basiskompeten-

zen können miterfasst erfasst werden, stehen aber nicht im Vordergrund. Fachliche Kompetenzen, die bereits eine Berufseignung der oder des Jugendlichen erkennen lassen, spielen zu diesem Zeitpunkt noch keine Rolle.

Methodische Kompetenzen beziehen sich auf Fähigkeiten, bestimmte Tätigkeiten und Aufgaben angemessen und „erfolgreich“ zu gestalten und zu lösen. Dazu gehören zum Beispiel Arbeitsplanung, Kreativität und Problemlösefähigkeit.

Personale Kompetenzen meinen Fähigkeiten, sich selbst einzuschätzen, weiterzuentwickeln und die eigene Person in die Gestaltung von Aufgaben einzubringen. Sie äußern sich zum Beispiel in Merkmalen wie Motivation, Zuverlässigkeit oder Selbstständigkeit.

Soziale Kompetenzen kommen zum Ausdruck in der Fähigkeit, soziale Beziehungen kooperativ und konstruktiv zu gestalten. Dazu gehören zum Beispiel Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.

Berufliche Basiskompetenzen umfassen Fähigkeiten, Aufgaben durch den Einsatz von kognitiven Basiskompetenzen und Fertigkeiten zu bewältigen, wie zum Beispiel Feinmotorik, räumliches Vorstellungsvermögen oder Arbeitsgenauigkeit.

Zuordnungen und Definitionen können sich je nach zugrunde liegendem Kompetenzmodell eines Verfahrens unterscheiden. Für die Potenzialanalyse ist entscheidend, dass ein in sich stimmiges Kompetenzmodell und klare Definitionen von Kompetenzmerkmalen festgelegt, kommuniziert und eingehalten werden. Die reine Ausrichtung auf Kompetenzen und Stärken fällt vielen Menschen schwer. In der Regel stellen wir eher in den Vordergrund, was nicht funktioniert, und damit auch das, was wir (noch) nicht können. Das Schulsystem mit seiner Notenvergabe trägt zu einer defizitorientierten Sichtweise bei. Die Schülerinnen und Schüler, mit denen eine Potenzialanalyse gemacht wird, empfinden positives Feedback daher als besonders motivierend.

Grundsätzlich ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg einer Potenzialanalyse: Nur wenn sich die Jugendlichen mit den Rückmeldungen identifizieren, werden sie diese für ihre weitere Entwicklung berücksichtigen.

Offen und verständlich kommunizieren: Transparenzprinzip

Die Schülerinnen und Schüler verstehen das Ziel, den Ablauf und die Bedeutung des Verfahrens. Sie verstehen, was wann und mit welchem Zweck stattfindet. Ergebnisse und Entscheidungen werden verständlich erläutert.

Aus den Qualitätsstandards des BMBF

Abbildung 3 zeigt, dass die Jugendlichen die Aufgaben, die ihnen bei der Potenzialanalyse gestellt werden, in der Regel gut verstehen. Gleichzeitig berichten nur etwa 50 Prozent von einem spürbaren Erkenntnisgewinn, was die eigenen Stärken angeht. Auch der Bezug der Potenzialanalyse zur Berufsorientierung ist vielen nicht klar. Die Ergebnisse qualitativer Befragungen bestätigen diesen Befund und weisen darauf hin, dass es oft an einer nachvollziehbaren Erläuterung von Zielsetzungen und Ergebnissen mangelt. Ein Defizit, das auch auf fehlende Transparenz zurückgeführt werden kann.

Transparenz ist eine Voraussetzung dafür, dass die Jugendlichen verstehen, was ihnen die Potenzialanalyse und die Lösung einzelner Aufgaben bringt. Ohne dieses Verständnis werden sie sich kaum mit den

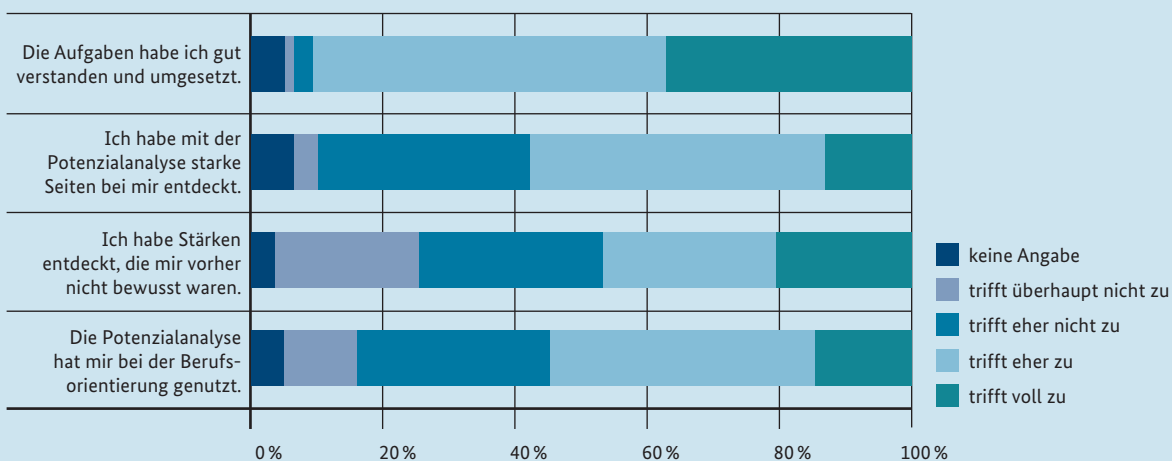
Ergebnissen identifizieren, was wiederum Einfluss auf die Bereitschaft hat, die Ergebnisse für die eigene Kompetenzentwicklung zu nutzen. Einwänden, dass zu viel Vorinformationen die Ergebnisse verfälschen könnten, ist zu entgegnen, dass dies in der Logik der Potenzialanalyse gar nicht möglich ist: Selbst wenn eine Schülerin oder ein Schüler eine bestimmte Kompetenz nur während der Potenzialanalyse-Übungen zeigt, so ist dies in jedem Fall ein Hinweis darauf, dass diese Kompetenz mindestens als Potenzial angelegt ist.

Transparenz in allen Phasen der Potenzialanalyse

Transparenz bezieht sich auf alle Phasen der Potenzialanalyse – von der Einführung an den Schulen bis zu den Feedbackgesprächen. Dabei ist in besonderem Maße darauf zu achten, dass die Zielgruppen die vermittelten Informationen auch verstehen. Eine zielgruppengerechte Aufbereitung ist dafür ebenso unerlässlich wie eine Vorgehensweise, die die Jugendlichen nicht unter Leistungsdruck setzt.

Transparenz beginnt schon bei der Vorstellung des Instruments in der Schule: Was ist eine Potenzialanalyse und was kann sie zu meiner Berufsorientierung beitragen? Visualisierung, rückblickende Erklärungen Gleichaltriger und Wiederholungen helfen beim Verständnis.

Abbildung 3: Feedback von Schülerinnen und Schülern unmittelbar nach der Potenzialanalyse 2013/2014, n = 147



Quelle: Evaluation des BMBF-Programms zur „Förderung der Berufsorientierung in überbetrieblichen und vergleichbaren Berufsbildungsstätten“ – Zweiter Zwischenbericht. Berlin 2015.



Die pädagogischen Fachkräfte erläutern den Schülerinnen und Schülern die Aufgabenstellungen und Beobachtungsdimensionen. Festgestellte Kompetenzen werden gemeinsam reflektiert und Einschätzungen transparent begründet.

Bei der Einführung von Kompetenzen und bei den Aufgabenstellungen erreichen die pädagogischen Fachkräfte Transparenz dadurch, dass sie zu Beginn der Übungen mit den Schülerinnen und Schülern über die Kompetenzen sprechen. Vor jeder Übung informieren sie die Jugendlichen, um welche Kompetenzen es dabei geht. Und sie stellen sicher, dass die Jugendlichen nachvollziehen, welche Bedeutung die jeweiligen Kompetenzen im Arbeitsleben haben und in welchen Berufen sie besonders wichtig sind. Das bessere Verständnis der Kompetenzen kann auch durch einen kurzen Rollenwechsel unterstützt werden: Die pädagogischen Fachkräfte demonstrieren eine Aufgabe, die im Team zu lösen ist. Die Schülerinnen und Schüler melden ihre Beobachtungen zurück.

Beim Feedback spielt Transparenz eine zentrale Rolle für die Identifikation mit den Ergebnissen und damit für die Bereitschaft der Jugendlichen, diese für die weitere Entwicklung zu berücksichtigen. Die Feedback gebende Person muss genügend Zeit einplanen, die Ergebnisse zu erklären und sich mit den Jugendlichen darüber auszutauschen. Am Ende des Gesprächs kann sie die Schülerinnen und Schüler bitten, die wichtigsten Ergebnisse und Rückmeldungen in eigenen Worten wiederzugeben.

Vielfalt berücksichtigen und fördern: Managing Diversity

Die Verschiedenartigkeit der Schülerinnen und Schüler wird berücksichtigt. Die Verfahren bieten allen Schülerinnen und Schülern (unabhängig von sozialer Herkunft, familiärem Kontext, milieuspezifischen Prägungen, Geschlecht oder individuellem Leistungsniveau) die gleichen Bedingungen und die Chance, eigene Kompetenzen zu zeigen, zu erkennen und zu reflektieren.

Aus den Qualitätsstandards des BMBF

Managing Diversity ist zu einem viel verwendeten Begriff geworden. Er hat seinen Ursprung im Personalmanagement von Wirtschaftsunternehmen und zielt dort darauf, Vielfalt als Ressource zur Marktpositionierung und Gewinnmaximierung zu nutzen. Im weiteren Sinne lässt sich das auch auf den pädagogischen Kontext übertragen: Es geht darum, Individualität und Unter-

schiedlichkeit – ob im Hinblick auf Religion, Weltanschauung, Geschlecht, Gesundheit oder Herkunft – als Ressource zu verstehen und in pädagogischen Settings zu berücksichtigen.

Für die Potenzialanalyse gilt es Rahmenbedingungen zu schaffen, die jeder Schülerin und jedem Schüler ermöglichen, auf eigene Weise ans Ziel zu kommen. Bei Auswahl und Umsetzung der Übungen muss das pädagogische Personal folgende Aspekte besonders berücksichtigen:

- Hilfsmittel (z.B. Visualisierungen, Barrierefreiheit, Hörgerät),
- Bedingungen (z.B. Anwesenheit vertrauter Personen, geschlechtersensible Herangehensweise oder Akzeptanz von Kleiderwahl),
- Sozialformen (z.B. Einzel-, Paar- oder Gruppenarbeit),
- Unterstützung (z.B. Maß an Unterstützung zwischen Forderung und Förderung) und

- Aufgabentypen (z.B. Konstruktion, Diskussion oder Arbeitsprobe).

Die Übungen und Bedingungen der Potenzialanalyse sind so zu gestalten, dass alle Schülerinnen und Schüler ausreichend Gelegenheiten erhalten, ihre individuellen Kompetenzen einzubringen und zu entdecken – und das losgelöst von beispielsweise geschlechtstypischen Rollenzuschreibungen. Die Aufgabenstellungen müssen dafür variieren, denn der jeweilige Kontext bestimmt mit, welche Kompetenzen gezeigt werden können.

Diese optimalen Bedingungen sind im Alltag zwar nicht immer gegeben. Aber in der Potenzialanalyse sollen auch solche Kompetenzen entdeckt werden, die als Möglichkeit grundsätzlich angelegt sind. Das schließt gerade auch informell erworbene Kompetenzen ein, die in formellen Lernumgebungen nicht zutage treten.



Die Individualität der Teilnehmenden wird zum Beispiel durch verschiedene Arbeitsaufträge berücksichtigt, zwischen denen die Jugendlichen wählen können.



Vom Konzept bis zur Zielvereinbarung – Die Potenzialanalyse in der Praxis

Bei der Gestaltung der Potenzialanalyse müssen sich die Verantwortlichen die Frage stellen: Soll ich ein bereits erprobtes Verfahren einsetzen, oder entwickle ich ein eigenes? Dieser Entscheidung müssen gründliche konzeptionelle Vorüberlegungen vorausgehen, etwa zu den Zielen, zur Zielgruppe und zur Einbettung in regionale und schulische Berufsorientierungskonzepte.

Verfahren, die sich an Assessment-Center anlehnen, haben ihren Ursprung in der Personalauswahl und -entwicklung von Wirtschaftsunternehmen. Im Übergang Schule – Beruf wurden sie in den 1990er-Jahren vor allem für benachteiligte Jugendliche mit ungünstigen Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt eingeführt.

Setzen die Verantwortlichen bereits bestehende Verfahren in der frühen Berufsorientierung ein, müssen sie die abweichenden Rahmenbedingungen beachten. Es geht nicht um die „Eignung“ für einen Beruf oder ein Berufsfeld, sondern darum, Kompetenzen zu beschreiben, zu verstehen und gemeinsam zu reflektieren. Die Jugendlichen sollen dazu angeregt werden, Verant-

wortung für die Gestaltung ihrer Berufsbiografie zu übernehmen. Das ausgewählte Verfahren ist also an diesen Kontext anzupassen. Einige der im Folgenden beschriebenen Schritte zur Gestaltung der Potenzialanalyse sind beim Einsatz bestehender Verfahren nicht erforderlich. Dennoch helfen die Ausführungen bei der Reflexion und Umsetzung des gewählten Verfahrens.

Auf bewährte Verfahren zurückgreifen?

Viele Träger setzen selbst entwickelte Verfahren ein. Es gibt aber auch die Möglichkeit, auf bestehende Verfahren zurückzugreifen, zum Beispiel:

- hamet BOP (<https://hamet.diakonie-stetten.de>)
- Profil AC (www.profil-ac.de)
- DIA-TRAIN (www.weiterbildung.inbas.com)
- KomPo 7 (www.kompo7.de)
- START AC (www.imbse-gmbh.de)
- Potenzial-Assessment (www.coaching-leb.de)
- KoJACK (www.kojack.de)
- Peakus (www.peakus.de)

Bei eigenen Verfahren ist zu beachten, dass die Festlegung oder Erarbeitung eines Kompetenzmodells zur konzeptionellen Vorarbeit gehört. Darin wird definiert, welche methodischen, sozialen und personalen Kompetenzmerkmale untersucht werden und welche Verhaltensindikatoren diesen Kompetenzmerkmalen zugeordnet sind. Der nebenstehende Kasten zeigt, wie ein Kompetenzmerkmal zum Beispiel im Kriterienkatalog für Ausbildungsreife operationalisiert wird.

Es kann sein, dass in der Region bei anderen Maßnahmen zur Berufsorientierung mit Kompetenzprofilen gearbeitet wird, die denen der Potenzialanalyse ver-

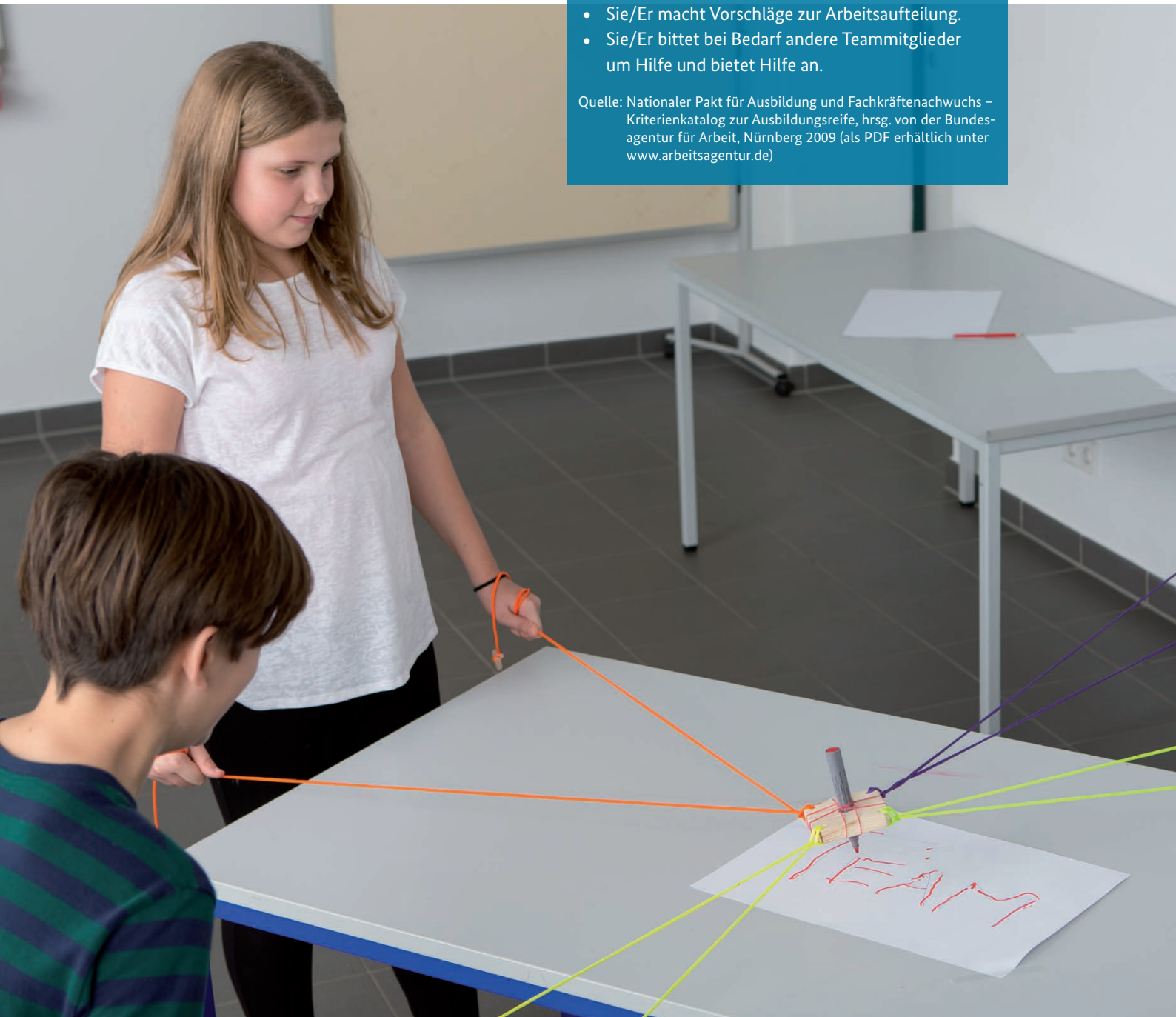
Beispiel für die Operationalisierung eines Kompetenzmerkmals

Teamfähigkeit meint die „Bereitschaft und Kompetenz, mit den Mitgliedern einer Gruppe ziel- und aufgabenorientiert zu kooperieren“

Indikatoren:

- Sie/Er bringt eigene Erfahrungen und Wissen ein.
- Sie/Er ist bereit und in der Lage, anderen zuzuhören und von anderen zu lernen.
- Sie/Er ist bereit, eigene Interessen zurückzustellen, wenn es die Ziele des Teams erfordern.
- Sie/Er tauscht wichtige Erfahrungen im Team aus.
- Sie/Er macht Vorschläge zur Arbeitsaufteilung.
- Sie/Er bittet bei Bedarf andere Teammitglieder um Hilfe und bietet Hilfe an.

Quelle: Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs – Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife, hrsg. von der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg 2009 (als PDF erhältlich unter www.arbeitsagentur.de)



gleichbar sind. In dem Fall ist es sinnvoll, die Kompetenzen so auszuwählen und zu definieren, dass sie mit anderen Instrumenten vor Ort vereinbar sind. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Potenzialanalyse beteiligt sind, müssen sich vorab gründlich mit dem Kompetenzmodell auseinandersetzen. Es bildet die Beobachtungsgrundlage, die sie auch den Jugendlichen verständlich vermitteln müssen.

Alle Elemente der Potenzialanalyse müssen sinnvoll aufeinander abgestimmt sein. Das beginnt mit der Zusammenstellung der Aufgaben, bezieht sich aber auch auf die Gestaltung von Selbst- und Fremdein-

schätzung oder der Dokumentation, die alle Elemente verständlich abbilden muss. Die folgenden Kapitel geben Hilfestellung, das eigene Verfahren systematisch zusammenzustellen oder zu reflektieren.

Handlungsorientierte Aufgaben

In handlungsorientierten Übungen müssen die Schülerinnen und Schüler selbst organisiert Aufgaben bewältigen. Geschulte und erfahrene pädagogische Fachkräfte beobachten sie dabei systematisch, um vorab definierte Kompetenzmerkmale zu entdecken.

Zu den handlungsorientierten Aufgaben, die für eine Potenzialanalyse geeignet sind, gehören an Assessment-Center angelehnte Verfahren und Arbeitsproben, aber auch Methoden aus der Erlebnispädagogik oder dem Sozialtraining.

Der Begriff der Handlungsorientierung unterstreicht, dass die Bewältigung der in den Übungen gestellten Aufgaben kompetentes Handeln erfordert. Das pädagogische Personal hat dafür geeignete Situationen zu schaffen: Je komplexer das Anforderungsspektrum einer Aufgabe, desto schwieriger ist es, beobachtbare Kriterien für kompetentes Handeln festzulegen. Sind die Anforderungen zu begrenzt, stellt sich die Frage, inwieweit die gezeigten Kompetenzen auf eine andere Situation übertragbar sind.

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass eine Überkomplexität des Verfahrens zu viele Daten hervorbringt, die nicht mehr angemessen beobachtet und ausgewertet werden können. Es ist also zielführender, wenige trennscharfe Kompetenzmerkmale mehrfach und systematisch in den Blick zu nehmen, als zu breit zu streuen.

Teamfähigkeit kann durch unterschiedliche Aufgabentypen beobachtet werden. Eine Möglichkeit dafür sind Kooperationsaufgaben, die nur gemeinsam in der Gruppe gelöst werden können, wie hier der „Teamstift“, entwickelt durch die Beruflichen Fortbildungszentren der bayerischen Wirtschaft.



Kriterien systematischer Beobachtung

Die Qualitätsstandards des BMBF enthalten Vorgaben für die Beobachtung der Schülerinnen und Schüler. Demnach beruhen handlungsorientierte Verfahren „auf einer systematischen Beobachtung, die folgende Standards beachtet:

- a) **Verhaltensorientierung:**
In simulations- bzw. handlungsorientierten Verfahren zur Kompetenzfeststellung bildet das Verhalten der Person in einer bestimmten Handlungssituation die Grundlage aller Bewertungen.
- b) **Kriteriengeleitet:**
Die Beobachtung erfolgt auf Grundlage festgelegter Kriterien.
- c) **Mehrfachbeobachtung:**
Jedes Merkmal muss mehrfach in verschiedenen Situationen beobachtet werden.
- d) **Trennung von Beobachtung und Bewertung:**
Beobachtung und Bewertung sind voneinander zu trennen.
- e) **Personalschlüssel:**
Ein Schlüssel von 1 : 4 (Beobachtende : Jugendliche) sollte nicht überschritten werden.
- f) **Rotation der Beobachtenden:**
Um subjektive Eindrücke und Beobachtungsfehler zu vermeiden, wechseln die Beobachtenden nach jeder Aufgabe.“

Die Beobachtenden dokumentieren nur das Verhalten, das die Schülerinnen und Schüler während einer Übung zeigen. Was außerhalb passiert, zum Beispiel in den Pausen, geht nicht in die Bewertung ein. Welche Kompetenzmerkmale die pädagogischen Fachkräfte bei einer Aufgabe zu beobachten haben, steht im Konzept zur Potenzialanalyse. Sie können ihre Aufmerksamkeit in den Übungen daher ganz auf diese Merkmale lenken. Gezeigtes Verhalten protokollieren sie auf Beobachtungsbögen. Sollten ihnen Kompetenzen auffallen, die nicht zu den vorab festgelegten Merkmalen gehören, so halten sie auch diese schriftlich fest. Sie können sie in der Beobachterkonferenz und im Feedbackgespräch thematisieren, allerdings fließen die übungsfremden Kompetenzen nicht in die standardisierte Bewertung ein.



Geschulte pädagogische Fachkräfte beobachten die Jugendlichen. Gezeigtes Verhalten wird zunächst protokolliert und erst in einem zweiten Schritt bewertet.

Zwei Einschätzungen zu jedem Merkmal

Jedes Merkmal müssen die Beobachtenden mehrfach in den Blick nehmen, das heißt mindestens in zwei Aufgaben. Dabei rotieren sie, sodass jede Schülerin und jeder Schüler pro Merkmal von zwei Personen beobachtet wird. Es gibt also zu einem Merkmal immer mindestens zwei Einschätzungen, die die Beobachtenden in einer Konferenz nach Abschluss aller Übungen besprechen.

Eine Person beobachtet pro Aufgabe maximal vier Jugendliche. Welche Merkmale sie bei welcher Aufgabe in den Blick nimmt, sollte vorher in einem Strukturplan festgelegt werden (siehe Tabelle auf Seite 23). Ein Rotationsplan gewährleistet, dass das Vieraugenprinzip eingehalten wird.

Die Kriterien der systematischen Beobachtung dienen dazu, Subjektivität in der Beobachtung zu reduzieren. Man spricht von „kontrollierter Subjektivität“.

Trennung von Beobachtung und Bewertung

Um voreilige Beurteilungen zu vermeiden, sind Beobachtung und Bewertung voneinander zu trennen. Die Verwendung unterschiedlicher Bögen hilft, diese beiden Schritte auseinanderzuhalten.

Zunächst halten die pädagogischen Fachkräfte nur reine Verhaltensbeobachtungen fest; erst in einem zweiten Schritt leiten sie daraus Schlussfolgerungen ab. Abschließend gleichen sie diese in der Beobachterkonferenz mit den Einschätzungen der anderen Beobachtenden ab. Die Aussagen „Er schaute dreimal auf seine Uhr“ und „Er erinnerte dreimal an die Einhaltung der Zeitvorgabe“ sind zum Beispiel reine Verhaltensbeschreibungen. „Er langweilte sich“ und „Er drängelte immer, zum Ende zu kommen“ enthalten dagegen Bewertungen. Die Deutungen der ersten beiden Aussagen können von mangelnder

Motivation und Ungeduld bis zu Verantwortungsbewusstsein und Gewissenhaftigkeit (Einhaltung der Zeitvorgabe) reichen. Solche Bewertungen gilt es in der Beobachterkonferenz zu diskutieren und mit konkret gezeigtem Verhalten zu begründen.

Systematische Beobachtung unterscheidet sich von pädagogischer Alltagsbeobachtung. Das mit der Potenzialanalyse betraute Personal sollte daher entsprechend geschult sein, um Beobachtungsfehler zu vermeiden. Hundertprozentige Objektivität ist aber auch dann nicht garantiert (siehe Tabelle). Auch deswegen ist es wichtig, die Ergebnisse der Potenzialanalyse in Feedback und Dokumentation zu relativieren. Denn beobachtet werden die Jugendlichen für einen sehr kurzen Zeitraum und in einer Lebensphase mit vielen Entwicklungen und Veränderungen.

Tabelle 1: Klassische Beobachtungsfehler bei handlungsorientierten Übungen

Beobachtungsfehler	Beschreibung	Beispiel
Halo-Effekt	Hervorstechendes Merkmal (positiv oder negativ), das alle anderen überstrahlt	Person mit ausgeprägtem Durchsetzungsvermögen, die entweder „fähig – ein Macher“ oder „egoistisch – ein Störenfried“ ist
Stereotype	Zuschreibung von Eigenschaften auf bestimmte Gruppen	Computeraffiner Brillenträger = soziophober „Nerd“ = kommunikationsschwach
Implizite Persönlichkeitstheorien	Individuelle Zuschreibungen, dass bestimmte Merkmale stets gemeinsam auftreten	Schwacher Händedruck = mangelndes Durchsetzungsvermögen, Unsicherheit
Ähnlichkeitsfehler („Übertragung“)	Verzerrungen in der Bewertung aufgrund von Ähnlichkeiten des Teilnehmenden mit der oder dem Beobachtenden, positiv und negativ	Beobachtende, die sich selbst als teamfähig wahrnehmen und diese Kompetenz in ihrer Bedeutung überbewerten
Reihenfolge-Effekt	Bewertung einer Person im Vergleich zu der zuvor bewerteten Person	Positive Bewertung einer Person, wenn zuvor ein „schlechter“ Teilnehmer beobachtet wurde
Primacy-/Regency-Effekt	Besonders intensive Erinnerung an den Beginn und an das Ende einer Übung oder an die erste und letzte teilnehmende Person	selbsterklärend
Tendenz zur Mitte	Vermeidung von deutlichen Bewertungen/Einschätzung vorwiegend auf mittlerem Niveau	selbsterklärend
Unvollständige Beobachtung	Übersehen/Nichtbeachten von selbstverständlichen Verhaltensweisen	Begrüßung oder andere Formen von „selbstverständlicher“ Höflichkeit

Lebens- und Arbeitsweltbezug

Die handlungsorientierten Aufgaben sollen an die persönliche Lebenswelt der Jugendlichen anknüpfen. Das bietet die Chance, Kompetenzen zutage zu fördern, die die Jugendlichen informell, also außerhalb der Schule, erworben haben – zu Hause, im Verein, im Freundeskreis.

In den Aufgaben kann es zum Beispiel darum gehen, eine Party zu planen, ein Handy zu entwerfen oder über Medien zu diskutieren. Manchmal genügt es, eine

vorhandene Aufgabenstellung an die jeweilige Gruppe anzupassen, um die Motivation und die Betroffenheit (siehe S. 10) der Jugendlichen zu steigern. Ihr subjektiver Erfahrungshorizont kommt in der Art zum Ausdruck, wie sie die Aufgabenstellungen angehen und bewältigen. Die pädagogischen Fachkräfte können dies in den Rückmeldegesprächen thematisieren.

Die handlungsorientierten Aufgaben sollen auch einen Bezug zur Arbeitswelt herstellen. Sie öffnen den Blick für die Chancen, die die Arbeitswelt bietet, und regen die Jugendlichen dazu an, die eigenen Wünsche und Kompetenzen im Hinblick auf ihre berufliche Zukunft

Handlungsorientierte Aufgabenstellung mit Arbeitsweltbezug

PRAXISBEISPIEL

Titel der Aufgabe:

Assessment-Handwerksauftrag „Türhaken“

Hintergrund: Die Jugendlichen sollen sich vorstellen, für das Unternehmen STEEL AND ART zu arbeiten, das sich auf handgefertigte Metallprodukte spezialisiert hat. Der Chef hat soeben einen Großauftrag von einer Tanzschule angenommen. Für die Garderobe werden Haken benötigt, die sowohl leicht zu transportieren sind als auch in eine Tür eingehängt werden können. Der Werkstattleiter hat bereits eine Zeichnung entworfen und ein Modell von dem Türhaken gebaut. Das Unternehmen STEEL AND ART ist bekannt für seine Qualitätsprodukte. In einer Stunde kommt der Kurier, um die Haken abzuholen.

Auftrag: Die Jugendlichen werden aufgefordert, den Türhaken nach der Zeichnung mit den vorgegebenen Maßen zu bauen. Dabei ist darauf zu achten, dass man sich an den Ecken und Kanten des Metalls nicht verletzen kann. Bevor die Jugendlichen mit der Arbeit beginnen, sollen sie sich genau überlegen, in welcher Reihenfolge die Arbeitsschritte umzusetzen sind.

Der Auftrag wird neben den Beobachtenden von einem Ausbilder oder einer Ausbilderin angeleitet und betreut. Beobachtet werden zum Beispiel die Merkmale: Kommunikation, Organisation, Ordnung/Sorgfalt, Konzentrationsfähigkeit, Leistungsbereitschaft.

Quelle: Innung SHK Berlin





Auch bei den Aufgabenstellungen mit Berufsfeldbezug werden die fachübergreifenden Kompetenzmerkmale beobachtet.

zu reflektieren. Der Einsatz von Aufgaben mit Berufsfeldbezug ist eine Möglichkeit dazu. Im Mittelpunkt steht auch dabei die Beobachtung fachübergreifender Kompetenzmerkmale, wobei das konkrete Berufsfeld eher Mittel zum Zweck ist. Zu einer Eingrenzung auf bestimmte Berufe oder Berufsfelder sollte es in dieser Phase nicht kommen. Der Vorteil arbeitsweltbezogener Aufgaben liegt darin, dass sie sich stark vom Schulalltag abheben. Ihr „Sinn“ erschließt sich unmittelbar durch den Bezug zur Berufspraxis, was sich positiv auf die Motivation der Jugendlichen auswirkt. Dieser Aufgabentyp trägt in besonderem Maße dazu bei, dass den Jugendlichen der Bezug der Potenzialanalyse zur Berufsorientierung deutlich wird.

Auswahl der Aufgaben

Bei der Zusammenstellung der handlungsorientierten Aufgaben ist darauf zu achten, dass jedes Kompetenzmerkmal mindestens zweimal beobachtet wird. Es empfiehlt sich, pro Aufgabe nicht zu viele Merkmale zu beobachten, um die Situation überschaubar zu halten und Beobachtungsfehler zu vermeiden. Bewährt haben sich drei Merkmale pro Aufgabe.

Um der Vielfalt der Teilnehmenden gerecht zu werden, bedarf es einer ausgewogenen Mischung verschiedener

Aufgabentypen und Sozialformen (Partnerübungen, Einzel- oder Gruppenaufträge). Es kommt vor, dass sich ein zurückhaltender Schüler in einer Gruppendiskussion kaum einbringt, aber in einer Partnerübung hervorragende kommunikative Kompetenzen zeigt. Ein anderes Beispiel: Die Problemlösefähigkeit einer Schülerin offenbart sich bei einem Problemlösepuzzle viel deutlicher als bei der Konstruktionsaufgabe. Eine Vielfalt der Aufgaben ist auch geboten, um den unterschiedlichen Leistungsniveaus in der Gruppe gerecht zu werden.

Beispiele für Aufgabentypen sind:

- Konstruktionsübungen
- Kooperationsübungen
- Problemlösepuzzle
- Rollenspiele
- Diskussionen
- Planungsprobleme
- Fallstudien
- erlebnispädagogische Übungen
- Arbeitsproben

Die Aufgaben müssen für den Einsatz bei der Zielgruppe Schülerinnen und Schüler getestet worden sein. Das ist wichtig, um einschätzen zu können, ob sich eine Aufgabe dafür eignet, die ausgewählten Kompetenzmerkmale zu beobachten.

Anpassung der Aufgaben an die jeweilige Gruppe

Idealerweise gibt es von einer Aufgabe Varianten mit verschiedenen Schwierigkeitsgraden. Das pädagogische Personal kann das Anspruchsniveau gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern festlegen. Der Anteil der Aufgaben, die Gestaltungsspielräume enthalten sowie Kreativität und Selbstständigkeit erfordern, kann von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich sein.

Daneben gibt es Aufgaben, die universal einsetzbar sind. Dazu gehören einige erlebnispädagogische Aufgaben (zum Beispiel „Stab senken“) oder klassische Konstruktionsaufgaben wie der Turm- oder Brückenbau. Manchmal genügt es, die Arbeitsanweisungen oder Zeitvorgaben anzupassen, um der jeweiligen Gruppe gerecht zu werden.

Die individuellen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler, die am Berufsorientierungsprogramm und am ESF-Bundesprogramm Berufseinstiegsbegleitung teilnehmen, sind teilweise sehr unterschiedlich. Das pädagogische Personal muss sicherstellen, dass alle Jugendlichen die Aufgabenstellungen verstehen. Die fachübergreifenden Kompetenzen sind unabhängig von den sprachlichen Fähigkeiten zu betrachten.

Zur Auswahl und Planung der handlungsorientierten Aufgaben empfiehlt es sich, einen Strukturplan zu erstellen. Er hält fest, welches Merkmal mit welcher Aufgabe beobachtet wird. Hier zeigt sich auf einen Blick, ob die Aspekte „Vielfalt“ und „Mehrfachbeobachtung“ eingehalten sind (siehe Tabelle 2).

Aufgabenstellung mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden

Titel der Aufgabe: „Ich bewerbe mich“

Grundaufgabenstellung: Es ist 13.30 Uhr, und die Schülerinnen und Schüler müssen so schnell wie möglich (noch am gleichen Tag) eine wichtige Bewerbung bei einer Firma abgeben. Je nach Schwierigkeitsgrad müssen sie dabei unterschiedliche Aufgabenkarten und Arbeitsschritte berücksichtigen und planen. Dafür haben sie 30 Minuten Zeit.

Variante A (mittelschwer): 9 Aufgabenkarten, Lösungsbogen zur Planung, Abgabe der Bewerbung am gleichen Tag ohne Angabe der Uhrzeit.

Variante B (mittelschwer – schwer): 12 Aufgabenkarten, Stadtplan mit angegebenen Fahrzeiten, Lösungsbogen zur Planung, Abgabe der Bewerbung bis 18 Uhr.

Variante C (schwer): 14 Aufgabenkarten, Stadtplan (Fahrzeiten müssen selbst berechnet werden), Lösungsbogen zur Planung, Abgabe der Bewerbung bis 18 Uhr.

Beobachtet werden: Sorgfalt, Selbstorganisation/Selbstständigkeit, Lernkompetenz (Problemlösefähigkeit).

Quelle: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz)

PRAXISBEISPIEL



Tabelle 2: Strukturplan für die Auswahl handlungsorientierter Aufgaben

	Konstruktion (Gruppenaufgabe)	Diskussion (Gruppenaufgabe)	Planung (Gruppen- oder Einzelaufgabe)	Erlebnispädago- gische Aufgabe (Gruppenaufgabe)	Konstruktion oder Problem- lösepuzzle (Einzelaufgabe)	Arbeitsprobe (Einzelaufgabe)
Sozialkompetenz						
Kommunikation	X	X				
Konflikt		X		X		
Team	X			X		
Methodenkompetenz						
Planung			X			X
Problemlösung	X			X		
Lernkompetenz					X	X
Personale Kompetenz						
Selbstständigkeit			X		X	
Durchhaltevermögen		X	X			
Motivation					X	X

Selbst- und Fremdeinschätzung

Um die Selbstreflexion der Schülerinnen und Schüler anzuregen, wird ihre Selbsteinschätzung zu ihren Stärken und Schwächen in Beziehung gesetzt zur Einschätzung der die Potenzialanalyse durchführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Fremdeinschätzung).

Aus den Qualitätsstandards des BMBF

Die Verfahren zur Selbst- und Fremdeinschätzung müssen, wie alle anderen Elemente der Potenzialanalyse, in das Gesamtkonzept eingebettet und entsprechend aufbereitet sein. Die Einschätzung der Methoden-, Sozial- und Personalkompetenzen der Jugendlichen sollte sich sowohl am Kompetenzmodell als auch an den handlungsorientierten Übungen einschließlich der darin untersuchten Kompetenzmerkmale orientieren. Andernfalls sind Selbst- und Fremdeinschätzung nur schwer miteinander vergleichbar. Dasselbe kann für den Fall gelten, dass zur Selbsteinschätzung Fragebögen eingesetzt werden, die losgelöst vom Gesamtkonzept der Potenzialanalyse entwickelt wurden.

Die Erkundung beruflicher Interessen und Neigungen erfolgt häufig computergestützt mit standardisierten Fragebögen.

Auf Seite 36 werden Verfahren abgebildet, die die Selbst- und Fremdeinschätzung in das Gesamtkonzept integriert haben. Grundsätzlich ist es von Vorteil, wenn die Selbsteinschätzung nicht nur durch Fragebögen ermittelt wird. Ergänzend kann das pädagogische Personal Übungen einsetzen, die eine gemeinsame Reflexion des Selbstbildes ermöglichen (siehe Praxisbeispiel). Im Feedbackgespräch muss der Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung ausreichend Raum gegeben werden. Unterschiede müssen erläutert und gemeinsam reflektiert werden. Am Ende muss sich die Schülerin oder der Schüler mit dem Ergebnis identifizieren können.



Selbst- und Fremdeinschätzung

PRAXISBEISPIEL

Titel der Aufgabe: „Sensis“

Auftrag: Jeder und jede Jugendliche erhält eine oder mehrere Aussagekarten vom Stapel und eine Ja- und eine Nein-Karte. Die Jugendlichen decken reihum ihre Aussagekarte zur Selbsteinschätzung auf (zum Beispiel „Ich kann mir Sachen gut merken“ oder „Ich arbeite gerne in der Gruppe“ – insgesamt sind es 30 Karten) und stimmen ihnen verdeckt zu oder nicht. Danach raten die anderen – auch verdeckt –, wie die Person, die die Karte gezogen hat, sich selbst eingeschätzt hat. Wenn alle sich entschieden haben, halten sie gleichzeitig ihre Antwortkarten hoch.

Danach findet noch ein kurzer moderierter Austausch darüber statt, wie es möglicherweise zu den unterschiedlichen Einschätzungen gekommen ist.

Die Übung sollte in kleinen Gruppen und vertrauensvoller Atmosphäre stattfinden und durch die Anleiterin oder den Anleiter sensibel eingeführt und moderiert werden. Dazu müssen auch Feedbackregeln eingeführt und erläutert werden und auf deren Einhaltung geachtet werden.

Quelle: DIA-TRAIN AC

Erkundung beruflicher Interessen und Neigungen

Die Potenzialanalyse soll noch nicht auf eine bestimmte berufliche Richtung festlegen, sondern den Blick für Möglichkeiten öffnen und Rollenklischees aufbrechen. Die pädagogischen Fachkräfte können die Erkundung erster beruflicher Interessen und Neigungen auf unterschiedliche Weise anregen – zum Beispiel durch Bezüge zu beruflichen Anforderungen in den handlungsorientierten Aufgaben, durch Gesprächsrunden zu verschiedenen Berufen, die mit Bildern veranschaulicht werden, oder mithilfe von Fragebögen zu beruflichen Interessen und Neigungen.

Es gibt eine Vielzahl von Testverfahren, die neben (berufsbezogenen) Interessen und Neigungen auch Fragen zur Selbsteinschätzung enthalten. Viele Verfahren gibt es sowohl in Papierform als auch in einer Version für den Computer.

Wer ein solches Instrument bei einer Potenzialanalyse einsetzen möchte, muss folgende Aspekte berücksichtigen:

- Viele interessenbezogene Tests schließen mit konkreten Berufs- oder Berufsfeldvorschlägen ab. Dies ist ausdrücklich noch nicht Intention der Potenzialanalyse. Der Einsatz dieser Testverfahren ist nur dann sinnvoll, wenn die Ergebnisse mit einer Fachkraft gründlich reflektiert werden.
- Die Anzahl der zu beantwortenden Items und der Umfang der Auswertung müssen Alter und Leistungsniveau der Zielgruppe entsprechen. Viele standardisierte Testverfahren sind so lang, dass sie entmutigend wirken, zumal auf Jugendliche mit Schwierigkeiten im schriftsprachlichen Bereich.
- Zudem entsteht schnell der Eindruck einer (schulähnlichen) Testsituation. Leistungsbezogene Tests, die zum Beispiel mathematische Fähigkeiten, Allgemeinwissen oder Rechtschreibung überprüfen, widersprechen generell den Vorgaben der Potenzialanalyse.
- Verfahren zur Selbsteinschätzung der Methoden-, Sozial- und Personalkompetenzen sollten sich an den Kompetenzmerkmalen orientieren, die in den handlungsorientierten Übungen untersucht wurden. Das ist bei standardisierten Testverfahren, die nicht im Kontext des eingesetzten Verfahrens entwickelt wurden, in der Regel nicht der Fall.

Erfolgsgeschichten

PRAXISBEISPIEL

Die Schülerinnen und Schüler werden aufgefordert, eine persönliche „Erfolgsgeschichte“ zu beschreiben – eine Geschichte über eine Situation, in der sie etwas aus Freude an der Sache, aus Abenteuerlust oder persönlichem Ehrgeiz getan haben und in der ihnen etwas (ganz subjektiv) gut gelungen ist. Diese Geschichten schreiben die Jugendlichen in Einzelarbeit stichwortartig auf, um sie anschließend in Partner- oder Gruppenarbeit zu analysieren. Folgende Fragen sollten sie dabei beantworten:

- Was genau hast du getan, um zu dem Erfolg beizutragen?
- Welche Fähigkeiten waren dafür erforderlich?
- Lassen sich diese auf andere Bereiche übertragen?
- Welche dieser Fähigkeiten magst du und würdest du gerne auch in einem späteren Beruf einsetzen?

(In Anlehnung an Richard Nelson Bolles „Durchstarten zum Traumjob“)

Biografieorientierte Verfahren

Für die Potenzialanalyse stehen auch biografieorientierte Verfahren zur Auswahl. Sie können die „Momentaufnahmen“, die die handlungsorientierten Aufträge liefern, oft gut ergänzen, verlangen allerdings besonderes Fingerspitzengefühl. Solche Verfahren sollten nur sehr gezielt und bewusst eingesetzt werden. Denn die Einbeziehung der Lebensgeschichte der Schülerinnen und Schüler kann nicht nur positive, sondern auch belastende oder gar traumatisierende Erlebnisse zutage fördern.

Für das pädagogische Personal ist es eine besondere Herausforderung, in solchen Situationen angemessen zu reagieren. Um darauf vorbereitet zu sein, sollte es bereits im Vorfeld konzeptionelle Vorüberlegungen angestellt haben: Welche externen Unterstützungsstrukturen kann ich nutzen? Welche datenschutzrechtlichen Bestimmungen sind zu beachten?

Grundsätzlich sollte man jedoch vermeiden, zu tief in das Gefühlsleben der Jugendlichen einzudringen. Das dafür

erforderliche Vertrauensverhältnis kann in der Kürze der Zeit, die für die Potenzialanalyse zur Verfügung steht, in der Regel nicht entstehen. Stattdessen sollten sich die biografieorientierten Verfahren darauf beschränken, fachübergreifende Ressourcen offenzulegen, die in der Lebensgeschichte angelegt sind. Dieser Ansatz öffnet den Blick für Potenziale, die bei den handlungsorientierten Übungen nicht zum Vorschein kommen können.

Beim Einsatz biografieorientierter Verfahren sollte der Schwerpunkt darauf liegen, Stärken und Erfolge zutage zu fördern. Auch der Bezug zum Thema Berufsorientierung sollte nicht fehlen. Von allzu persönlichen Fragen, etwa zu für die Berufsorientierung irrelevanten Details des familiären Hintergrunds oder zu Freundschaftsbeziehungen, ist abzusehen. Gute Hinweise auf besondere Stärken und Interessen geben Hobbys, freiwillig übernommene Aufgaben in der Familie, selbst gewählte Schwerpunkte in der Schule oder berufliche „Vorbilder“ im persönlichen Umfeld. Der Profilpass für junge Menschen (www.profilpass-fuer-junge-menschen.de) bietet gute Anregungen für die biografische Arbeit mit jungen Menschen zum Zweck der Berufsorientierung. Für biografieorientierte Verfahren gilt in besonderem Maße: Es bedarf einer besonderen Qualifizierung, um mit den Instrumenten angemessen arbeiten zu können.

Feedback

Der Schulalltag bietet meist nur wenig Spielraum für eine individuelle Betreuung einzelner Schülerinnen und Schüler. Das Rückmeldegespräch erleben sie daher oft als besondere Wertschätzung. Viele sind stolz auf die Leistungen, die sie erbracht haben, und freuen sich, ein Feedback zu erhalten, das nicht die Schwächen, sondern die Stärken hervorhebt – unabhängig von schulischen Vorgaben und Leistungsanforderungen.

Die systematische Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung ermöglicht eine Form der Selbstreflexion, die den Jugendlichen dieser Altersgruppe in der Regel neu ist. Im geschützten Rahmen finden manche den Mut, ihre Gedanken und Gefühle offen auszudrücken. Die Evaluation hat außerdem gezeigt, dass die Feedbackgespräche bei den Jugendlichen das Verständnis fördern, welche Rolle die Potenzialanalyse für die Berufsorientierung spielt. Vor allem der Zusammenhang



zwischen den gezeigten überfachlichen Kompetenzen und den dazu passenden beruflichen Anforderungen wird deutlich.

Im Idealfall münden Feedbackgespräche in Selbstreflexion und stoßen Lernprozesse an. Die Gespräche sind ein wichtiger Bestandteil, um bei den Jugendlichen die Bereitschaft zu wecken, die Gestaltung der Berufsbiografie selber in die Hand zu nehmen – so wie es das Thüringer Berufswahlkompetenzmodell für die Phase des Einstimmens vorsieht (siehe S. 10). Das setzt voraus, dass sich die Schülerinnen und Schüler mit dem Feedback identifizieren und das Gefühl haben, auch ihre Sicht wird berücksichtigt. Die Fachkräfte müssen dafür versuchen, ihre Einschätzungen so zu begründen, dass die Jugendlichen sie nachvollziehen können (mehr zum Thema Transparenz auf S. 12).

Die Feedbackgebenden müssen für diese Gespräche gut geschult sein und die Schülerinnen und Schüler selbst beobachtet haben. Auch auf die innere Haltung kommt es an: Die Erwachsenen sollten den Jugendlichen wertschätzend begegnen und ihnen das Gefühl geben, dass sie ihre Eigenverantwortung anerkennen. Wenn weitere Personen, wie Lehrkräfte oder Berufseinstiegsbegleiter, am Gespräch teilnehmen, ist dafür das Einverständnis der Schülerin oder des Schülers erforderlich. Aufgabe der pädagogischen Fachkraft ist

es sicherzustellen, dass die oder der Jugendliche Mittelpunkt des Gesprächs bleibt.

Teilnahme von Eltern am Feedbackgespräch

Inzwischen ist es üblich, Eltern zum Feedbackgespräch der Potenzialanalyse einzuladen. Viele Gründe sprechen dafür: Die Eltern haben großen Einfluss auf die Berufsorientierung ihrer Kinder. Wenn sie die Stärken ihrer Kinder und Vereinbarung von Entwicklungszielen aus erster Hand mitbekommen, sind die Eltern besser in der Lage, die Jugendlichen bei weiteren Entwicklungsschritten zu unterstützen. Gleichzeitig kann eine Beteiligung der Eltern dazu beitragen, ihre Bedenken gegenüber der Potenzialanalyse abzubauen.

Leitlinien für die Gestaltung von Feedbackgesprächen

Das Feedbackgespräch sollte innerhalb von 14 Tagen nach den Übungen erfolgen, damit die Eindrücke noch nachvollziehbar sind. Zum Feedback gehört eine Gegenüberstellung von Fremd- und Selbsteinschätzung – den Auftakt macht die Selbsteinschätzung.

Feedbackregeln:

- konkret: ausgehend von Verhalten und Beobachtungen
- Ich-Botschaften: Eindrücke der rückmeldenden Person
- motivierend-positiv: auf Stärken und Kompetenzen konzentrieren
- konstruktiv: Änderungsvorschläge machen
- generelle Bewertungen vermeiden
- Einflussmöglichkeiten betonen, Ziele gemeinsam benennen
- Freiwilligkeit und Angstfreiheit: Die oder der Jugendliche bestimmt die Grenze

Feedbackgespräche finden in einer Atmosphäre der Wertschätzung und Offenheit statt. Die pädagogischen Fachkräfte müssen ihre Rückmeldungen verständlich erklären. Um zu prüfen, ob das gelungen ist, können sie die Schülerinnen und Schüler bitten, die Ergebnisse mit eigenen Worten zusammenzufassen. Zum Abschluss vereinbaren beide Seiten weitere Schritte („Entwicklungsziele“).

Für die Gespräche ist genügend Zeit einzuplanen. Damit viele Eltern die Einladung annehmen, können die Termine mit Elternsprechtagen oder anderen Veranstaltungen, an denen die Eltern teilnehmen, gekoppelt werden. Auch bei der Beteiligung der Eltern ist sicherzustellen, dass die Schülerinnen und Schüler Mittelpunkt der Gespräche bleiben. Einwände der Kinder gegen eine Teilnahme der Eltern muss das pädagogische Personal im Vorfeld besprechen. Im Einzelfall kann es ratsam sein, von einer Teilnahme abzusehen.

Ergebnisdokumentation

An vielen Schulen werden Portfolioinstrumente wie der Berufswahlpass (www.berufswahlpass.de) oder der Profilpass für junge Menschen (www.profilpass-fuer-junge-menschen.de) eingesetzt. Die Ergebnisse der Potenzialanalyse sollten in diesen Fällen so dokumentiert werden, dass sie in dieses Instrument integriert werden können.

Standardisierte Verfahren geben einen Ergebnisbogen, ein Kompetenzprofil oder Vergleichbares vor. Die Dokumentation muss grundsätzlich qualitative Aussagen enthalten. Das heißt, die Schülerinnen und Schüler erhalten eine verständliche schriftliche Bewertung der beobachteten Kompetenzen.

Reine Zahlenwerte und Grafiken sind aufgrund der Nähe zu einer Leistungsbewertung, etwa zu Schulnoten, zurückhaltend einzusetzen. Wenn standardisierte Bewertungen zum Einsatz kommen, sind individuelle und erläuternde Formulierungen, die aus dem Verhalten abgeleitet werden, umso wichtiger. Außerdem sollte die Dokumentation Ergebnisse aus allen Elementen der Potenzialanalyse verständlich zusammenführen. So zeigt sich auch in Art und Aufbau der Dokumentation, ob ein schlüssiges Gesamtkonzept zur Potenzialanalyse vorliegt.

Mit den Jugendlichen Ziele vereinbaren

Die Förderrichtlinie des Berufsorientierungsprogramms verlangt, erkennbaren Förderbedarf separat auszuweisen. In einigen Verfahren hat sich durchgesetzt, dass gemeinsam mit den Jugendlichen Zielvereinbarungen getroffen werden, in die auch die Förderideen des pädagogischen Personals einfließen. Das stärkt die Eigenverantwortung der Jugendlichen,

denn kaum jemand lässt sich gegen seine Überzeugung fördern. Es geht darum, eine „positive Betroffenheit“ herzustellen, die Schülerinnen und Schüler also aktiv einzubeziehen und zu ermutigen.

Im gesamten Verfahren sind die Persönlichkeitsrechte der Jugendlichen zu wahren und die Datenschutzbestimmungen zu beachten. Das gilt vor allem bei der Weiterreichung der Ergebnisse an Dritte – Schule, Bildungsträger, Berufsberatung, Beratungsstellen. Dafür ist das Einverständnis der Jugendlichen und ihrer Erziehungsberechtigten zwingend erforderlich.

Ergebnisse stärkenorientiert formulieren

Die qualitativen Aussagen stellen Kompetenzen und Potenziale in den Vordergrund, die in der Potenzialanalyse deutlich geworden sind. Die Ergebnisse beschreiben die festgestellten Kompetenzen in positiv-konstruktiver Weise. Dabei geht es nicht darum, vorhandene Schwächen zu „beschönigen“, sondern den Blick auf das zu richten, was vorhanden ist.

Dies entspricht übrigens auch dem Ansatz kompetenzorientierter Zeugnisse, die zum Beispiel im Grundschulbereich zu finden sind. Unabhängig von dem Leistungsniveau betonen sie, was die Schülerin oder der Schüler kann – nicht, welche Erwartungen sie oder er nicht erfüllt hat. Beispielformulierungen: Er/Sie versteht schriftliche Arbeitsanweisungen und kann sie mit leichter Unterstützung selbstständig umsetzen/oder: recht sicher ausführen. Er/Sie erarbeitete gemeinsam mit einer Gruppe einen Konstruktionsplan und brachte sich dabei auf Nachfragen der anderen Schülerinnen und Schüler zielführend ein. Er/Sie hört den anderen zu und bringt nach Aufforderung auch die eigene Position in den Arbeitsprozess ein.

Man kann nicht oft genug betonen: Es geht darum, die Schülerin und den Schüler dafür zu gewinnen, Verantwortung für die Gestaltung der eigenen Berufsbiografie zu übernehmen und das Selbstbewusstsein dahingehend zu stärken.



Anschluss nach dem Abschluss – Nachhaltigkeit und Förderplanung

Nachhaltigkeit muss von Anfang an „mitgedacht“ werden, um alle Akteure mit ins Boot zu holen. Im Nachhinein ist es schwierig, Akzeptanz zu schaffen und die organisatorischen Voraussetzungen herzustellen, die für die Weiterarbeit mit den Ergebnissen erforderlich sind. Auch die Evaluation zeigt: Von der Potenzialanalyse profitieren die Jugendlichen dann am stärksten, wenn die Erfahrungen auch von Schule und Eltern reflektierend begleitet und die Jugendlichen in ihrem weiteren Entwicklungsprozess unterstützt werden.

Verzahnung der Bildungsketten- Maßnahmen

Die Potenzialanalyse ist nur ein Element der Berufsorientierung, an das sich weitere Maßnahmen anschließen. Diese Maßnahmen, so die Idee der Bildungsketten, sollen miteinander verzahnt sein. Wenn die Potenzialanalyse schulextern durchgeführt wird, bedarf es dafür einer besonders guten Zusammenarbeit aller Akteure.

Dies gilt umso mehr, wenn mehrere Bildungsdienstleister an den verschiedenen Berufsorientierungsmaßnahmen beteiligt sind. Bildungsdienstleister und Schulen stehen hier gemeinsam in der Pflicht, Netzwerkstrukturen aufzubauen, die für eine nachhaltige Wirkung der Maßnahmen erforderlich sind.

Gespräche sind besonders wichtig

Die Ergebnisse der Evaluation bestätigen, dass die Information des Bildungsdienstleiters über das Instrument Potenzialanalyse und die Ergebnisse nur ein erster Schritt zur Verzahnung der Maßnahmen sein können. Nachhaltig gesteigert wird die Wirkung vor allem über reflektierende Gespräche der Jugendlichen mit den Eltern, aber auch mit den Lehrern und Lehrerinnen. Institutionalisiert lassen sich solche Gespräche über die Einbettung ins schulische Berufsorientierungskonzept und in die individuelle Förderung.

Darüber hinaus hat der Bildungsdienstleister auch den Auftrag, die Empfehlungen aus der Potenzialanalyse in

den folgenden berufsorientierenden Maßnahmen aufzugreifen – zum Beispiel bei den Werkstatttagen oder der Berufseinstiegsbegleitung. Dies gilt auch, wenn Lehrkräfte die Potenzialanalyse an den Schulen durchgeführt haben. Abbildung 4 zeigt, wie die Akteure im Anschluss an die Potenzialanalyse idealerweise zusammenwirken. In einem solchen Fall ist das pädagogische Prinzip „Systemorientierung“ erfüllt.

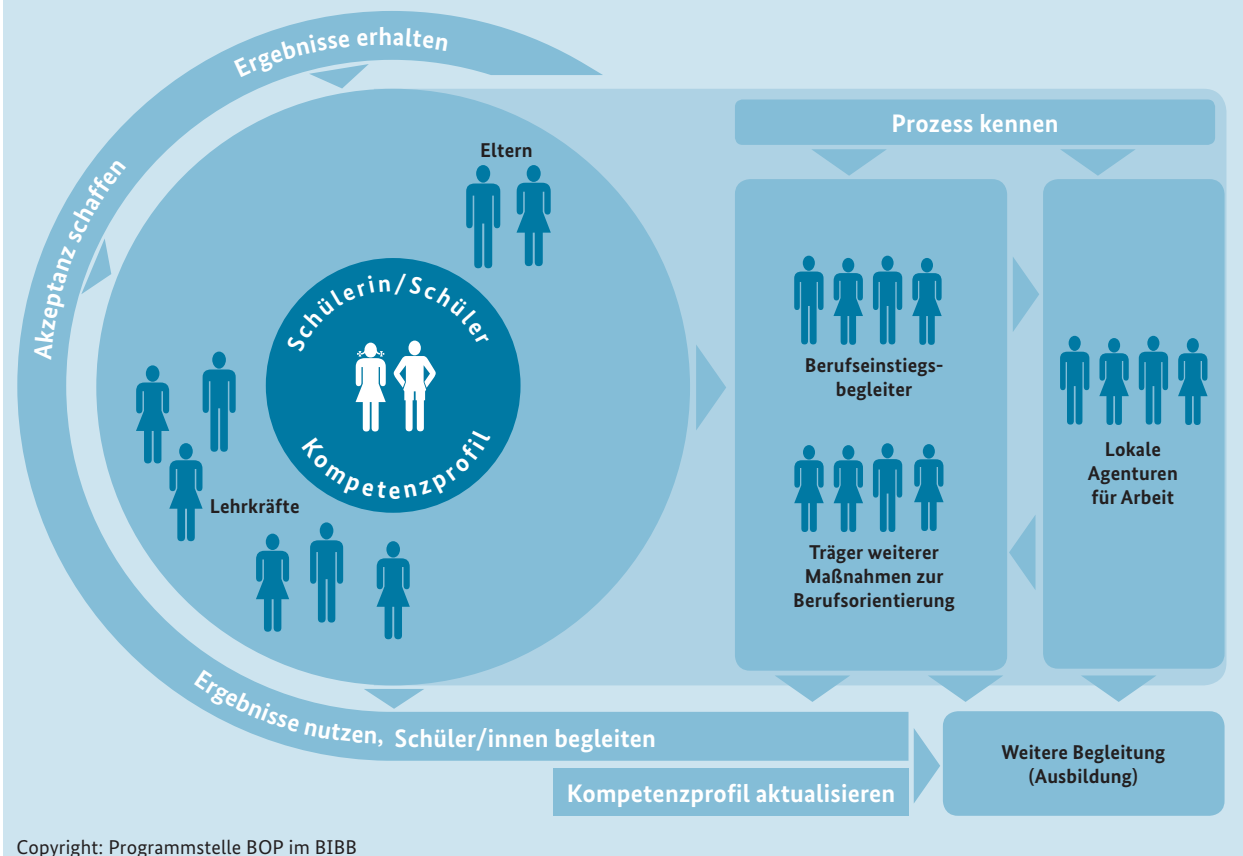
Kompetenzprofile und Lernzielvereinbarungen, die auf demselben Kompetenzmodell beruhen und regelmäßig aktualisiert werden, unterstützen die nachhaltige Wirkung der Potenzialanalyse. Besonders hilfreich ist dabei eine kontinuierliche Bezugsperson, die den Entwicklungsprozess der oder des Jugendlichen offen, unterstützend und wertschätzend begleitet. Das kann eine Lehrkraft sein, eine Berufseinstiegsbegleiterin, ein Schulsozialarbeiter oder eine ehrenamtliche Mentorin.

Individuelle Förderplanung

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse sollen in die individuelle Förderplanung einfließen. Sie geben Anhaltspunkte für die individuelle Begleitung der Schülerinnen und Schüler, zum Beispiel im Rahmen der Berufseinstiegsbegleitung, und unterstützen eine kompetenzgeleitete Berufswahl. Sie werden z.B. zur Vorbereitung der Werkstatttage oder bei anderen Berufsfelderkundungen genutzt.

Die Potenzialanalyse ist eine Momentaufnahme, ein Meilenstein in der Berufsorientierungsphase, und soll Entwicklungsprozesse der Jugendlichen anregen. Im Rahmen des Berufsorientierungsprogramms endet die individuelle Förderung mit der Formulierung von Förderempfehlungen oder mit der Vereinbarung von Entwicklungszielen.

Abbildung 4: Nachhaltigkeit: Zusammenwirken der Akteure im Anschluss an die Potenzialanalyse





An Feedbackgesprächen und Zielvereinbarungen nehmen idealerweise auch die Eltern teil, weil sie ihre Kinder so besser bei weiteren Entwicklungsschritten unterstützen können.

Ziele vereinbaren zur individuellen Förderung

Im Anschluss an die Potenzialanalyse sind weitere Maßnahmen der individuellen Förderung durch Berufseinstiegsbegleitung oder Schule vorgesehen. Individuelle Förderung zielt darauf, junge Menschen dazu zu bringen, Verantwortung für den eigenen Lern- und Entwicklungsprozess zu übernehmen. Die Begriffe Förderempfehlung oder Förderplanung drücken eine gewisse Bedürftigkeit und Passivität der Jugendlichen aus und werden häufig als stigmatisierend empfunden. Deswegen wird zunehmend mit Ziel-, Lern- oder Entwicklungsvereinbarungen (hier kurz: Zielvereinbarungen) gearbeitet.

Zielvereinbarungen sind ein Instrument der individuellen Förderung, das die Verantwortung der Jugendlichen in den Mittelpunkt rückt. Ihr Einsatz im Berufsorientierungsprogramm setzt voraus, dass eine Weiterarbeit damit im Sinne der Unterstützung und Nachhaltigkeit sichergestellt, also mit den Verantwortlichen für die Anschlussaktivitäten verabredet ist.

Umgang mit Zielvereinbarungen

- Zielvereinbarungen werden im Rückmeldegespräch oder in einem weiteren Gespräch kurz nach der Potenzialanalyse getroffen.
- Der/Die Jugendliche wählt aus seinem/ihrer Kompetenzprofil die Kompetenzbereiche aus, in denen er/sie sich entwickeln will.
- Der/Die Jugendliche vereinbart gemeinsam mit der pädagogischen Fachkraft Ziele. Dabei wird besonderer Wert auf die Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Jugendlichen gelegt. Die pädagogische Fachkraft unterbreitet erst dann Vorschläge, wenn der/die Jugendliche keine Idee (mehr) hat, oder ergänzt die Ideen durch eigene Vorschläge.
- Beide Seiten verabreden ein weiteres Gespräch, in dem sie die Entwicklung des/der Jugendlichen auf der Grundlage der Vereinbarung gemeinsam reflektieren. Anschließend treffen sie eine neue Zielvereinbarung.

Weitere Instrumente der individuellen Förderung sind z. B. Förderpläne, Kompetenzbilanzen oder Portfolioarbeit, Übungen zum Training von überfachlichen Kompetenzen oder praxisorientierte Projekte im Unterricht. Ausführliche Informationen dazu gibt Band 3 der Handreichungen zur Potenzialanalyse (Download unter www.berufsorientierungsprogramm.de).

Anforderungen an das Personal

Der Erfolg der Potenzialanalyse hängt von mehreren Faktoren ab: von der Qualität und Durchführung des Gesamtkonzepts, von der Transparenz und Kommunikation gegenüber den Teilnehmenden und von der Qualität der Beobachtungen und Rückmeldungen. Dies stellt hohe Anforderungen an das Personal, das die Potenzialanalyse durchführt. Dessen Auswahl und Qualifizierung ist damit von zentraler Bedeutung dafür, ob das Instrument nachhaltig wirkt oder nicht.

Die Qualitätsstandards des BMBF definieren die Qualifikation des Personals wie folgt:

„Der/Die für die Potenzialanalyse Verantwortliche muss in einem anerkannten Kompetenzfeststellungsverfahren im Übergang Schule – Beruf geschult und zertifiziert sein. Er/Sie hat einen Abschluss als Dipl.-Sozialpädagoge/Sozialpädagogin oder eine vergleichbare Qualifikation. Alle weiteren Personen, die bei der Durchführung der Potenzialanalyse mitwirken, müssen pädagogische Kompetenz nachweisen und mindestens in folgenden Inhalten geschult sein:

- dem pädagogischen Konzept der Potenzialanalyse
- Ablauf, Durchführung und Auswertung der vorgesehenen Übungen
- Feedback und Dokumentation der Ergebnisse
- systematische Beobachtung.

Die [...] handlungsorientierten Verfahren sind nur von Personen durchzuführen, die eine mehrtägige Schulung

absolviert haben. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Vermittlung von theoretischen Kenntnissen und praktischen Fähigkeiten in systematischer Beobachtung.“

Neben einer mehrtägigen Schulung ist es wichtig, das Personal schrittweise einzuarbeiten. Es sollte auch Gelegenheit geben zu hospitieren. Die folgenden Punkte sind besonders zu beachten:

- die pädagogische Haltung: Subjekt- und Stärkenorientierung; Balance zwischen Neutralität und positiver Lernatmosphäre
- theoretische Kenntnisse: Kompetenzen, Entwicklung der jugendlichen Identität, Kommunikation
- systematische Beobachtung, vor allem Trennung von Beobachtung und Interpretation
- Gestaltung von Feedbackgesprächen
- interkulturelle Kompetenz und Diversity Management

Im Idealfall stehen fest angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Honorarkräfte mit einschlägiger Vorerfahrung zur Verfügung. Die für die Potenzialanalyse erforderlichen Kenntnisse sind durch regelmäßige Schulungen, Hospitationen und Zeitfenster für kollegiales Feedback aktuell zu halten.

Anhang

Abbildung A: Beispiel für Kompetenzprofil (in Anlehnung an das Kompetenzprofil von Profil AC)

Name Schüler/in		Klasse/Gruppe		Datum	
Personale Kompetenz					
Durchhaltevermögen		Selbstständigkeit			
Ordentlichkeit		Konzentrationsfähigkeit			
Sozialkompetenz					
Kommunikationsfähigkeit		Kritikfähigkeit			
Teamfähigkeit					
Methodenkompetenz					
Planungsfähigkeit		Problemfähigkeit	nicht erfasst		
Präsentationsfähigkeit					
	★ 1	★ 2	★ 3	★ 4	★ 5
				★ 1	★ 2
				★ 3	★ 4
				★ 5	
Legende			Anmerkung		
Fremdeinschätzung		¹ Der Wert: ★★ ★ ist einem/einer Schüler/in zu vergeben, der/die das Merkmal den Erwartungen an die Klassenstufe entsprechend aufweist.			
Selbsteinschätzung					
Zentrale Ergebnisse und individuelle Rückmeldung					
Zielvereinbarung (separat auszuweisen)					
An diesen Fähigkeiten möchte ich weiterarbeiten:		So kann ich das machen:		Bis wann:	
Das Kompetenzprofil des Schülers/der Schülerin wurde besprochen.					
Datum	Unterschrift Schüler/in	Unterschrift Lehrer/in			

Abbildung B: In elf Schritten zu einer erfolgreichen Potenzialanalyse

Checkliste

Im gesamten Verlauf der Potenzialanalyse ist es wichtig, das Team einzubeziehen und Akzeptanz bei Eltern und Lehrkräften herzustellen. Alle Beteiligten müssen über Ziele und Hintergründe der Potenzialanalyse informiert

werden und von der Sinnhaftigkeit überzeugt sein. Bei der Durchführung sollten die folgenden elf Schritte beachtet werden:

1. Konzeptionelle Vorüberlegungen

- Ziele: Die Ausrichtung des Verfahrens muss den in den Qualitätsstandards des BMBF vorgegebenen Zielsetzungen entsprechen.
- Zielgruppe: Gibt es einen besonderen Schwerpunkt bei meinen Schülergruppen?
- Einbettung in regionale und/oder schulische Berufsorientierungskonzepte: Einheitliches Instrument? Einheitliche Dokumentation? Vergleichbare, anschlussfähige Kompetenzprofile?

2. Entscheidung

- Bestehendes Verfahren auswählen (dann entfallen die weiteren Schritte), anpassen oder kombinieren
- oder ein eigenes Verfahren entwickeln

3. Festlegung des Kompetenzmodells und der zu untersuchenden Kompetenzen

- Fokus auf personale, soziale und methodische Kompetenzen
- Mindestens zwei Merkmale aus jedem der drei Bereiche
- Anschlussfähigkeit zu anderen BO-Maßnahmen?

4. Erstellung eines Ablaufplans

- Erforderliche Elemente
- Zehn Stunden für Übungen verteilt auf zwei Tage plus Feedback
- Sieben Stunden handlungsorientierte Aufgaben
- Beobachterkonferenzen zum Abgleich der Beobachtungen und Bewertungen

5. Handlungsorientierte Aufgaben zusammenstellen

- Vielfalt gewährleisten und Kompetenzen mehrfach beobachten
- Erstellung eines Strukturplans (S. 23)
- Nutzung der Übersicht Aufgabentypen (S. 21)
- Hinweis: Gut zu bewältigen sind drei Merkmale pro Aufgabe.

6. Erkundung beruflicher Interessen und Neigungen

- Nutzung standardisierter Fragebögen oder
- Erarbeitung eigener Herangehensweise, auf das Gesamtkonzept zugeschnitten?

7. Selbst- und Fremdeinschätzung

- Muss zum Gesamtkonzept passen
- und mit den beobachteten Kompetenzen kompatibel sein

8. Biografieorientierte Verfahren:

- Ja/Nein?
- Wenn ja: Professionalität des Personals sicherstellen, auf persönliche „Erfolge“ und berufsorientierungsrelevante Themen fokussieren

9. Dokumentation

- Ergebnisse aus allen Elementen der PA abbilden
- Selbst- und Fremdeinschätzung gegenüberstellen
- Qualitative Aussagen stehen im Vordergrund
- Zahlenwerte und Grafiken sind zurückhaltend einzusetzen

10. Feedback

- Ausreichend Zeit einplanen
- Feedbackregeln beachten
- Schüler/in steht im Mittelpunkt
- Frage klären: Wer beteiligt sich noch?

11. Professionalität und Umfang des Personals

- Formale Qualifikation und verfahrensbezogene Schulung (mehrtätig)
- Sensibilisierung für Bedeutung der Subjekt- und Stärkenorientierung, Kompetenzen und systematischen Beobachtung sowie von Feedback und Kommunikation
- Beobachterschlüssel 1: 4 und Rotation der Beobachter (Tipp: Erstellung Rotationsplan)

Tabelle A: Beispielhaft ausgewählte Verfahren für die Potenzialanalyse in der frühen Berufsorientierung

Verfahren	Neu: hamet BOP	Kompetenzanalyse Profil AC	KomPo 7
Anbieter	Berufsbildungswerk Waiblingen GmbH	CJD Jugenddorf Offenburg MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH, Tübingen	Bildungswerk der hessischen Wirtschaft (BWHW) e. V.
Handlungsorientierte Aufgaben	handlungsorientierte Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Planspiel, Planungsaufgaben • Gruppen- und Einzelaufgaben • wechselnde Anforderungen • Auswahlmöglichkeiten der Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment-Center-Aufgaben • Testaufgaben • Arbeitsergebnisse 	Zu den handlungsorientierten Aufgaben zählen neben klassischen Konstruktionsaufgaben im Team auch <ul style="list-style-type: none"> • erlebnispädagogische Übungen und • das Job-Interview.
Weitere Elemente	<ul style="list-style-type: none"> • Selbst- und Fremdeinschätzung • berufliche Interessen und Neigungen, PC-gestützt: „myjob?!“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbst- und Fremdeinschätzung • Berufs- und Studieninteressenfragebogen • fachliche Kompetenzen (D, M, E) • Vergleich mit Anforderungsprofilen zu Berufsfeldern 	<ul style="list-style-type: none"> • Job-Interview • Selbst- und Fremdeinschätzung • Berufsinteressentest AIST-R
Beobachtete Kompetenzmerkmale	<p>Sozial: Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Umgangsformen</p> <p>Personal: Motivation, Durchhaltevermögen, Sorgfalt</p> <p>Methodisch: Analyse- und Problemlösefähigkeit, Arbeitsplanung (Berufsübergreifende Anforderungen)</p>	<p>Sozial: Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit</p> <p>Personal: Selbstständigkeit, Durchhaltevermögen, Ordentlichkeit, Verantwortungsfähigkeit</p> <p>Methodisch: Problemlösefähigkeit, Planungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, informationstechnische Kompetenz (berufsfeldbezogene und kognitive Kompetenzen entweder als Test oder als Handlungsorientierung)</p>	<p>Sozial: Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Umgangsformen</p> <p>Personal: Durchhaltevermögen/Frustrationstoleranz, Verantwortungsbewusstsein, Leistungsbereitschaft, Sorgfalt, Zuverlässigkeit</p> <p>Methodisch: Lernkompetenz, Problemlösefähigkeit, Selbstorganisation/Selbstständigkeit (angelehnt an Kriterienkatalog Ausbildungsreife)</p>
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Neuentwicklung im Jahr 2015. Einsatz ab 2016 möglich und erforderlich (bisher: hamet 2, Modul 1 und 3) • Transparenz durch Vorübungen • z. T. Aufgaben mit Berufsbezug, bei denen überfachliche Kompetenzen beobachtet werden • Leitfaden für Feedbackgespräche und Dokumentation der Entwicklungsziele 	<ul style="list-style-type: none"> • in Baden-Württemberg flächendeckend an Schulen • Übungen sind zeitlich an Schulstundenlänge angepasst. • ein Element innerhalb der aufeinander abgestimmten Systematik der Berufsweplanung an Schulen • Update in Klasse 9 (Werkrealschule/ Hauptschule) • Ziel- und Lernvereinbarung als Bestandteil der Rückmeldegespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung primär in Hessen, weitgehend flächendeckend • sehr umfangreiche und individuelle Beobachtung und Dokumentation • Empfehlung nach ½ Jahr: Reflexionstag, • Konzept für zweite Kompetenzfeststellung in Klasse 9 liegt vor
Schulung	2 Tage Schulung in Schulungszentren oder auf Anfrage inhouse, Zertifizierung	während der Implementierungsphase i. d. R. 3 Tage durch Verfahrensentwickler, später 2,5 Tage durch ausgebildete Multiplikatoren	BWHW schult Lehrkräfte 1–3 Tage z.T. inhouse
Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Kompetenzdarstellung • softwaregestützte Auswertung der systematischen Beobachtung • ggf. Einbindung in individuelles Portfolio möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzprofil • PC-Programm zur Auswertung • geplant: Einleger für Portfolio 	<ul style="list-style-type: none"> • ausformuliertes ausführliches Kompetenzprofil • AIST-R-Bogen • BWP

Erläuterung: Die Tabelle gibt eine kurze Übersicht über den Aufbau der Verfahren, die im Rahmen des BOP – neben selbst entwickelten Verfahren – besonders häufig zum Einsatz kommen und die für den Kontext der Bildungsketten von besonderer Bedeutung sind. Elemente des Verfahrens „hamet“ werden beispielsweise von über 40% der BOP-Träger verwendet. Die Verfahren „Profil AC“ und „KomPo 7“ haben eine große Relevanz, da sie in einzelnen Bundesländern flächendeckend eingesetzt werden (Profil AC aktuell in Baden-Württemberg, in anderen Ländern anteilig bzw. anstehend; KomPo 7 in Hessen). Alle drei Verfahren wurden speziell für die Zielgruppe (Schülerinnen und Schüler der 7./8. Klasse, verschiedene Schulformen) und den Einsatz in der frühen Berufsorientierung entwickelt und erprobt. Die Tabelle soll so eine notwendige Hilfestellung zur Einschätzung von Potenzialanalyseverfahren liefern, auch wenn hier nur eine exemplarische Vorstellung gegeben werden kann. Bei Durchführung durch Lehrkräfte oder andere Bildungsträger erleichtert sie darüber hinaus die Weiterarbeit mit den Ergebnissen.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Referat Berufsorientierung; Chancengerechtigkeit für Jugendliche
53170 Bonn

Bestellungen

schriftlich an
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Internet: www.bmbf.de
oder per
Tel.: 030 18 272 272 1
Fax: 030 18 10 272 272 11

Stand

September 2017 (veränderter Nachdruck Mai 2018)

Text

Hans-Ortwin Nalbach (BMBF), Carolin Kunert (BIBB)

Gestaltung

wbv Media, Bielefeld; Christiane Zay

Druck

Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG

Bildnachweise

Titel, S. 3, 5, 8, 9, 14, 15, 16/17, 20, 31: Annegret Hultsch
S. 6/7: Sebastian Reuter
S. 10: Thinkstock/Paul
S. 13, 21, 27, 29, 32: Robert Funke
S. 22: iStock/Chris Schmidt
S. 24/25: Fotolia/Christian Schwier

Diese Publikation wird als Fachinformation des Bundesministeriums für Bildung und Forschung kostenlos herausgegeben. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

