

# Förderempfehlungen für Collective Impact am Übergang Schule-Beruf

## Auf einen Blick

**Jugendarbeitslosigkeit und Fachkräftemangel** zählen zu den drängenden Problemen in Deutschland.<sup>1</sup> Einigkeit herrscht inzwischen darüber, dass Lösungen am Übergang Schule-Beruf nur dann nachhaltig erfolgreich sind, wenn sie integriert und ganzheitlich angegangen werden. Erst wenn Schulen, Verwaltung, Betriebe, Zivilgesellschaft und Förderer partnerschaftlich zusammenarbeiten, gelingt Jugendlichen mit speziellen Herausforderungen der Übergang in den Arbeitsmarkt und ihr weiteres Berufsleben.

Mit diesem Paper möchten wir praxisnahe Impulse für gute Förderstrukturen geben, die sektorübergreifende und wirkungsorientierte Kooperationen am Übergang Schule-Beruf weiter stärken und verbreiten. Es bezieht sich in erster Linie auf projektbezogene Förderlogiken, d.h. auf Förderungen mit festen Laufzeiten und Budgets. Dennoch lassen sich viele Punkte auch auf andere Finanzierungsformen von Netzwerkarbeit – etwa innerhalb von Regelstrukturen – übertragen.

In der Berufsorientierung wurde in den letzten Jahren intensiv an integrierten Lösungen gearbeitet.<sup>2</sup> Dabei bezeichnet Collective Impact (deutsch: Gemeinsam Wirken) jenen Ansatz, der Wirkungsorientierung in die Netzwerkarbeit bringt und den wir in der Initiative Zukunftsträger in der Praxis pilotiert haben. Zukunftsträger hat seit 2019 über 8.700 Jugendliche in fünf regionalen Verbundprojekten durch besser vernetzte, bedarfsorientierte Angebote beim Übergang unterstützt. Aus diesen Erfahrungen haben wir sechs Handlungsempfehlungen für Förderungen abgeleitet.

## FÖRDERUNGEN SOLLTEN SICHERSTELLEN, DASS

1. eigene Ressourcen für die Verbundarbeit bereitgestellt werden.
2. wirkungsorientierte Ziele gemeinsam festgelegt werden.
3. Geförderte Flexibilität und Freiheit in der Umsetzung haben.
4. die Förderung nachhaltig und ganzheitlich ausgerichtet ist.
5. Anschlussfinanzierungen für funktionierende Ansätze bereitgestellt werden.
6. ein doppeltes Mandat besteht.

Diese Handlungsempfehlungen sind keine festen Regeln, sondern Startpunkt für einen Dialog über gute Förderbedingungen – mit allen Beteiligten.

Lassen Sie uns ins Gespräch zu kommen!

## Warum Collective Impact am Übergang Schule – Beruf?

Stellen wir uns vor, allen Jugendlichen in Deutschland gelingt nach der Schule der Einstieg ins Berufsleben. Manche erleben einen nahtlosen Übergang, während andere mehr Zeit benötigen, um sich auszuprobieren und zu orientieren. Doch am Ende findet jeder und jede eine berufliche Heimat, die zu den persönlichen Fähigkeiten, Talenten und Neigungen passt. Für Unternehmen ist das ebenfalls eine gute Nachricht: Für lange unbesetzte Stellen werden endlich passende Fachkräfte gefunden, was zu einer Neubelebung der Wirtschaft insgesamt führt.

Ein Szenario wie dieses ist heute Utopie. 2023 verließen 250.000 junge Menschen die Schule. Bis 2026 hat ein Drittel von ihnen keine vollqualifizierende berufliche Ausbildung gefunden – das entspricht etwa der Einwohnerzahl von Konstanz. Diese jungen Menschen werden nicht nur im Berufsleben Schwierigkeiten haben, sondern auch in ihrer sozialen und wirtschaftlichen Integration. Dem gegenüber stehen im Jahr 2024 über 69.000 unbesetzte Ausbildungsstellen und damit Betriebe, die dringend nach Nachwuchs- und Fachkräften suchen.<sup>3</sup>

Offensichtlich finden beide Seiten noch zu selten zueinander. Um daran etwas zu ändern, reichen Einzelmaßnahmen, wie das Pflichtpraktikum im Betrieb oder die Infoveranstaltung an der Schule nicht aus. Die Gründe für einen nicht erfolgreichen Übergang sind komplex und multikausal. Deshalb bedarf es eines kollektiven Bündnisses von Akteuren, die gemeinsam ein engmaschiges Netz an Präventionsangeboten und Auffangmöglichkeiten stricken und die jungen Menschen dort



unterstützen, wo sie aktuell noch durchs Raster fallen – sei es durch sozialpädagogische Unterstützung, Hilfe bei der beruflichen Orientierung, der Vermittlung konkreter Kompetenzen beim Schreiben einer Bewerbung oder gar im Management der nicht erfüllten Erwartungen während einer angefangenen Ausbildung.

Der Collective Impact-Ansatz bietet hierfür eine systemische Lösung und bringt Stakeholder an einen Tisch. Anstatt nebeneinander zu arbeiten, arbeiten sie im Verbund auf ein gemeinsames Ziel hin, koordinieren ihre Aktivitäten, bündeln Ressourcen und profitieren von neuen Synergieeffekten. So entstehen Lösungsansätze und Chancen, die bei isolierten Interventionsmaßnahmen unsichtbar bleiben. Collective Impact schafft damit ein Wirkungspotenzial, das größer ist als nur die Summe seiner Teile. Wie Collective Impact-Verbünde in der Praxis ausgestaltet werden können, zeigt unser Collective Impact Guide.



→ [Zum Collective Impact Guide](#)

## Förderempfehlungen

### 1. Die Arbeit im Verbund braucht eigene Ressourcen.

Ein handlungsfähiger Verbund benötigt eine institutionelle Verankerung, in der zentrale Verbundaufgaben gebündelt und koordiniert werden. Diese Koordinierungsstelle ist insbesondere verantwortlich für:

- das Aufsetzen und Einhalten von Governance-Strukturen, in denen Rollen, Entscheidungswege und Zuständigkeiten definiert und gemeinschaftlich getragen werden.
- die Koordinierung, z. B. durch regelmäßige Termine oder eine geteilte Infrastruktur.
- die Betreuung eines Datenmanagements zur wirkungsorientierten Steuerung. Geteilte Daten schaffen einen Orientierungsrahmen, der es ermöglicht, die definierten Ziele abzugleichen und bei Bedarf nachzusteuern.



Diese „Kümmerer“-Rolle ist für die Arbeit eines Verbunds erfolgskritisch und muss in einer Förderung mit gesonderten Ressourcen berücksichtigt werden.

Besonders geeignet für diese Koordinierungsaufgabe sind Jugendberufsagenturen<sup>4</sup>, nicht-staatlichen Akteure, die im Auftrag der Stadt oder Kommune handeln oder auch Mischformen, wie gemeinnützige Tochtergesellschaften der öffentlichen Hand. Sie verfügen über die Autorität und das Vertrauen, das es braucht, damit Schulen und andere öffentliche Bildungseinrichtungen Teil des Verbundes werden.

Neben den Koordinierungsstellen entstehen auch für die weiteren Verbundpartner – die Träger der Jugendhilfe, Ausbildungsbetriebe und Bildungseinrichtungen – Mehraufwände. Regelmäßige Abstimmungstreffen, Wissensaustausch und Monitoring erfordern Ressourcen, die ebenfalls finanziell gedeckt werden müssen. Eine Förderung dieser Partner schafft zusätzliche Verbindlichkeit. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, die koordinierende Organisation in die Mittelvergabe einzubeziehen, sodass sie explizit Mittel an die Partner im Verbund weiterleiten kann. Diese Möglichkeit sollte in Fördervereinbarungen aufgenommen werden.

## **2. Zielvereinbarungen müssen Wirkungen in den Blick nehmen.**

Als zentraler Bezugspunkt helfen Wirkungsziele und -daten bei der Steuerung eines Verbundes. Ihre Formulierung sollte als kollektive Anstrengung aller Verbundakteure, einschließlich der Förderer, erfolgen. Am Übergang Schule-Beruf müssen sich die Wirkungsziele und -indikatoren an den spezifischen Kontext vor Ort sowie an den für die Zielgruppe, d.h. die Jugendlichen relevanten Ergebnissen orientieren. Junge Erwachsene haben eigene Vorstellungen davon, wie ihr Übergang in den Beruf aussehen sollte – und wann er erfolgreich ist. Die Einbeziehung ihrer Perspektiven stellt zudem sicher, dass die von den Zielen abgeleiteten Maßnahmen die Zielgruppe tatsächlich erreichen und ihre Bedürfnisse berücksichtigen.

Die gemeinsame Formulierung von mittel- und langfristigen Wirkungszielen dient den Verbundakteuren als Orientierung für ihre Arbeit. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass Ziele im Verlauf des Projekts angepasst oder sogar neu definiert werden müssen, wenn sich das Umfeld oder die Bedürfnisse der Zielgruppe ändern. Bei der Beurteilung helfen Daten, die kontinuierlich gesammelt und gemeinsam bewertet werden.

Gleichzeitig darf Wirkungsorientierung nicht zu einer Belastung für die Verbundpartner werden. Überbordende Bürokratie, etwa durch die Erhebung oder Einforderung unnötiger Wirkungsdaten, sollte vermieden werden. Wirkungsorientierung soll die Verbundarbeit fokussieren, nicht komplizierter machen.

### **3. Die Geförderten brauchen Flexibilität und Freiheit in der Umsetzung.**

Im Verbund ist ausreichend Bewegungsspielraum ein wertvolles Gut. Förderer sollten im Vorfeld genau überlegen, wie viel Freiheit sie den Geförderten in der Umsetzung ihrer Maßnahmen gewähren und welche zusätzlichen Aufwände sie durch Berichterstattung, Zwischenziele, Bedingungen oder Nebenbestimmungen verursachen. Der Übergang von der Schule in den Beruf ist ein dynamisches und individuelles Feld, das häufig flexible Lösungen erfordert. Planabweichungen und Neuausrichtungen sind natürliche Bestandteile von fortlaufenden Lern- und Aushandlungsprozessen innerhalb des Verbundes. Mittel- und langfristige Wirkungsziele bieten dabei Orientierung und Freiheit in der Umsetzung gleichermaßen.

Für Fördervereinbarungen bedeutet das: Weniger ist mehr. Anstatt zu viele Verbindlichkeiten festzulegen, sollten Fördernde den Verbundakteuren ermöglichen, durch gemeinsames Lernen und Anpassung der Maßnahmen die festgelegten Wirkungsziele zu erreichen. Meilensteine als gemeinsame Anreize fördern diese offene Steuerungslogik und gewährleisten eine zielgerichtete, aber flexible Umsetzung der Projekte.

Klare Vereinbarungen sind dann sinnvoll, wenn sie den Geförderten Sicherheit bieten, um auf deren Grundlage Personalentscheidungen zu treffen oder Anschaffungen zu kalkulieren. Wie bei jeder guten Förderbeziehung ist es entscheidend, eine Partnerschaft auf Augenhöhe zu etablieren und Gesprächsbereitschaft zu zeigen. Dies wird besonders wichtig, wenn Projekte nicht wie geplant verlaufen.

### **4. Förderungen müssen nachhaltig und ganzheitlich aufgesetzt werden.**

Gerade für Förderungen mit befristeter Laufzeit sind Überlegungen zur Nachhaltigkeit und Anschlussfähigkeit besonders relevant. Je länger die Förderperiode, desto wirkungsvoller können die Verbünde sich entwickeln und etablieren. Es braucht Zeit, bis sich alle Akteure optimal aufeinander abgestimmt haben und Governance-Strukturen ineinandergreifen.

Langfristig wirkende Verbünde sollten zudem an bestehende öffentliche Strukturen angebunden werden. Das können beispielsweise bundesweite, landesweite oder kommunale Bildungsinitiativen und -strategien oder auch Jugendberufsagenturen sein. Gleichzeitig dürfen regionale Unternehmensnetzwerke und zivilgesellschaftliche Partnerschaften nicht außer Acht gelassen werden. Diese Verbindungen gewährleisten Stabilität und Legitimation und tragen dazu bei, dass



sich aus losen Netzwerken langfristige wirkungsvolle Collective Impact-Verbünde entwickeln können.

Eine ganzheitliche Förderung beschränkt sich zudem nicht auf die Bereitstellung von Mitteln. Fördernde können ebenfalls als Türöffner und Vermittelnde fungieren, indem sie Zugang zu politischen Entscheidungsträgern, Schulen oder lokalen Unternehmen ermöglichen. So tragen sie dazu bei, dass die Verbünde ihre Wirkung ausweiten und weitere Akteure in ihre Arbeit einbeziehen können.

## 5. Funktionierende Ansätze brauchen Anschlussfinanzierungen.

Überall in Deutschland und auch in unseren Nachbarländern gibt es mittlerweile etablierte Netzwerkarbeit im Übergang Schule-Beruf.<sup>5</sup> Statt neue Strukturen aufzubauen, sollten Förderer auf bestehende Netzwerke setzen, die über umfangreiche Erfahrungen verfügen und in ihrer Weiterentwicklung hin zu wirkungsorientierten und effektiven Verbänden unterstützt werden können. Vorhandene Zusammenschlüsse kennen oft die Förderbedarfe, haben Lücken identifiziert und verfügen im Idealfall bereits über wertvolle Wirkungsdaten.

Um sicherzustellen, dass solche Zusammenschlüsse nicht verloren gehen, sind Anschluss- und Ergänzungsfinanzierungen von entscheidender Bedeutung. Diese ermöglichen bestehenden Netzwerken, auf ihrer langjährigen Arbeit aufzubauen und ihre Wirksamkeit weiter zu steigern. Anschlussförderungen geben Verbänden außerdem die nötige Zeit und Unterstützung, um aus ihren Erfahrungen zu lernen und diese Erkenntnisse in die zukünftige Arbeit zu integrieren. Zudem können bestehende Partnerschaften weiter gestärkt und ausgebaut werden, was zur Verstetigung der erreichten Ergebnisse beiträgt. Im Rahmen des Collective Impact gilt: Evolution ist die beste Innovation.

## 6. Collective-Impact-Verbünde brauchen ein doppeltes Mandat.

Der Collective Impact-Ansatz schafft eine Allianz aus Schulen, Jugendhilfe, Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Kommunen. Diese ist nur mit einem klaren Mandat in der Lage, für gelingende Übergänge zu sorgen. In Collective Impact-Verbänden ist dieses Mandat ein doppeltes: ein politisches Mandat und ein soziales Mandat.

Das politische Mandat kommt von der Politik, zum Beispiel Kommunen, Landesinitiativen oder Beschlüsse eines Stadtrats, die dem Verbund den unmissverständlichen Auftrag erteilen.<sup>6</sup> Es wird somit von oben nach unten vergeben.



Eine Anbindung an die Verwaltungsspitze einer Kommune, etwa durch eine Stabsstelle, kann dieses politische Mandat strukturell untermauern und sicherstellen, dass das Vorhaben institutionell verankert wird.

Das soziale Mandat hingegen entsteht durch die internen Aushandlungsprozesse im Verbund. Es entwickelt sich durch Engagement, Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit des Mandatstragenden sowie dem Bekenntnis der Akteure zu dessen Verantwortungsbereich. Es wird bottom-up und meist informell durch die anderen lokalen Akteure vergeben.

Nur wenn beide Mandate vorhanden sind, wächst ein Collective Impact-Verbund von einer freiwilligen Kooperationsgemeinschaft zu einer verbindlichen Steuerungsinanz. Dies gibt dem Verbund die nötige Autorität, um Ressourcen zu bündeln und systemische Veränderungen am Übergang Schule-Beruf aktiv voranzutreiben. Fördernde müssen sicherstellen, dass beide Mandate vorhanden sind oder gemeinsam mit den Geförderten darauf hinwirken, dass diese Mandate im Verbund etabliert werden.



## Über uns

Mit den Handlungsempfehlungen wollen wir zu besseren Förderbedingungen für Collective Impact-Verbünde im Themenfeld Übergang Schule-Beruf beitragen. Sie basieren auf den Erfahrungen der Initiative Zukunftsträger, die seit 2019 nach dem Collective Impact-Ansatz arbeitet und in fünf regionalen Netzwerken über verschiedene Sektoren hinweg über 8.717 Jugendliche erreicht hat, von denen 65 Prozent (bzw. 5.686 Jugendliche) ihre Beschäftigungsfähigkeiten verbessert haben.

Im November 2025 veranstaltete die Initiative die zweitägige Zukunftsträger-Konferenz, auf der zentrale Akteure mit Jugendlichen zusammenkamen, um sich auszutauschen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Die Stimmen dieses Treffens waren ebenso vielfältig wie unterschiedlich. Daher erheben wir nicht den Anspruch, in diesem Paper ein einheitliches Stimmungsbild wiederzugeben. Dennoch sind die Hinweise und Wortmeldungen der Konferenz in die Handlungsempfehlungen miteingeflossen.

Nicht zuletzt findet sich das Wirkungswissen von PHINEO als Impact-Pionier in den Empfehlungen wieder.

**Ein besonderer Dank** gilt unserer Advisory Group sowie den Ankerorganisationen der Initiative Zukunftsträger, die als Feedbackgeber\*innen bereitstanden und die durch hilfreiche Anmerkungen, Kritik und Diskussionen maßgeblich dazu beitrugen, praxisnahe und übertragbare Empfehlungen zu formulieren.

#### **ADVISORY GROUP**

**Dr. Frank Tillmann**, Deutsches Jugendinstitut (DJI)

**Carsten Schülke**, Bundesinstitut für Berufsbildung (bibb)

**Guido Kirst**, Bundesinstitut für Berufsbildung (bibb)

**Hanka Boldemann**, J.P. Morgan

**Norbert Blesch**, Der Paritätische

**Stefan Mathews**, IHK Berlin

**Markus Lindner**, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS)

**Dr. Markus Eickhoff**, Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung

#### **ANKERORGANISATIONEN**

**HEIZHAUS** (Verbund Leipzig)

**EDUCATION Y** (Verbund Metropolregion Rhein-Neckar)

**STARTSTARK/Condrobs** (Verbund München)

**REGE** (Verbund Bielefeld)

**Gesellschaft für Jugendbeschäftigung** (Verbund Frankfurt)

## Ansprechpartner und Förderer

**PHINEO gAG** ist ein Sozialunternehmen. Wir helfen Non-Profits, Stiftungen, Philanthrop\*innen, Unternehmen sowie Politik und Verwaltung dabei, maximale gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. PHINEO – Home of Impact.

### PHINEO.ORG



#### **Katrina Zuchina**

Projektleitung Zukunftsträger  
PHINEO Philanthropie und Non-Profit  
+49 30 5200 65 388  
[katrina.zuchina@phineo.org](mailto:katrina.zuchina@phineo.org)



#### **Sonja Schäffler**

Ansprechpartnerin Fördernde und Philanthrop\*innen  
Leitung PHINEO Philanthropie und Non-Profit  
+49 151 116 464 12  
[sonja.schaeffler@phineo.org](mailto:sonja.schaeffler@phineo.org)



#### **Jonas Fathy**

Ansprechpartner Non-Profit-Organisationen  
Leitung PHINEO Philanthropie und Non-Profit  
+49 30 520 065 113  
[jonas.fathy@phineo.org](mailto:jonas.fathy@phineo.org)

Die **Initiative Zukunftsträger** fördert benachteiligte Jugendliche auf ihrem Weg ins Berufsleben. Dafür unterstützt sie lokale Akteure, die in ihren Regionen starke Verbünde aus Schulen, Unternehmen, staatlichen Stellen und zivilgesellschaftlichen Organisationen aufbauen. Diese Verbünde arbeiten im Sinne des Collective Impact-Ansatzes eng zusammen und stimmen ihre Angebote aufeinander ab.

[zukunftstraeger.de](http://zukunftstraeger.de)

Gefördert durch:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Quellen und Verweise

**1 BST/DKJS:** Jugendliche im Übergangssektor. Eine Befragung von Fachkräften (2025)  
[bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/2025\\_Uebergangsbefragung.pdf](https://bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/2025_Uebergangsbefragung.pdf)

**2** Dazu zählen beispielsweise die Initiative „**Chancenwerk**“, der „**Bildungsfairbunt. Marxloh**“, die „**Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative**“, die „**Bildungsinitiative RuhrFutur**“ oder die Initiative „**Bildünger**“ aus Österreich.

**3 Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2025:** Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung.  
[bibb.de/dienst/publikationen/de/20621](https://bibb.de/dienst/publikationen/de/20621)

**4 Kurs setzen auf Erfolg:** Gelingensbedingungen für Jugendberufsagenturen.  
Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2025  
[collections.fes.de/publikationen/content/zoom/1893944](https://collections.fes.de/publikationen/content/zoom/1893944)

**5** siehe Verweis 2

**6** Als gute Praxisbeispiele sind hier die **Landesinitiative KAoA („Kein Abschluss ohne Anschluss“)** in Nordrhein-Westfalen oder die hessenweite **Strategie OloV („Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit im Übergang Schule-Beruf“)** zu nennen.

### IMPRESSUM

#### Herausgeberin

PHINEO gAG

Anna-Louisa-Karsch-Straße 2, 10178 Berlin

[phineo.org](https://phineo.org)

#### Redaktion

Theo Starck, Katrina Zuchina, Jonas Fathy

#### Gestaltung

Elke Wolf

Mai 2026