



f-bb-online

Philipp Bauer, Dr. Wolfgang Wittig, Heiko Weber

Stärkung der Ausbildungsbereitschaft von Betrieben: Wie der Transfer von Bildungsinnovationen gelingen kann

Arbeitshilfe für die Transferpraxis

Impressum

f-bb-online

Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb)

ISSN 2197-8026

Herausgegeben von

Dr. Iris Pfeiffer

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Rollnerstraße 14

90408 Nürnberg

www.f-bb.de

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) arbeitet seit 2003 an der Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Bildung durch Forschung in Deutschland und international. Das Leistungsspektrum umfasst die Durchführung von Modellversuchen, Gestaltungs- und Transferprojekten, die wissenschaftliche Begleitung von Förderprogrammen, die Evaluation von Verordnungen und Maßnahmen sowie die Umsetzung von Fallstudien, empirischen Erhebungen und Analysen.

Autorinnen und Autoren

Philipp Bauer, Dr. Wolfgang Wittig, Heiko Weber

Erscheinungsjahr

2024

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download

unter www.f-bb.de/

Zitiervorschlag

Bauer, P., Wittig, W., & Weber, H. (2024): Stärkung der Ausbildungsbereitschaft von Betrieben: Wie der Transfer von Bildungsinnovationen gelingen kann. Arbeitshilfe für die Transferpraxis. f-bb-online 02/24

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Über die Formen des Transfers und wie er gemessen werden kann	4
1.1. Transfer-Formen	5
1.2. Transfer-Modell	6
2. Erkenntnisse: Über Gelingensbedingungen und den Umgang mit Herausforderungen..	9
2.1. Gelingensbedingungen.....	9
2.2. Umgang mit Herausforderungen	12
2.3. Factsheets – Gute Beispiele aus der Praxis.....	14
3. Empfehlungen: Wie Projektträger und Programmverantwortliche den Transfer gestalten können.....	17
3.1. Empfehlungen für Projekte	17
3.2. Checkliste für Projektdurchführende	20
3.3. Empfehlungen für fördermittelgebende Stellen	21
4. Evaluationsdesign: Über das methodische Vorgehen und die Herkunft der Daten	23
Literatur	25

1. Einleitung: Über die Formen des Transfers und wie er gemessen werden kann

Die Verbesserung des Übergangs von der Schule in die berufliche Ausbildung durch geeignete Unterstützungsangebote für Ausbildungsbetriebe und Jugendliche ist ein zentrales Anliegen der Akteure im Bildungssystem. Förderinitiativen des Bundes wie JOBSTARTER¹ und KAUSA^{2 3} haben durch regionale Entwicklungsprojekte eine Vielzahl von Leitfäden, Checklisten, Veranstaltungsformaten und anderen Produkten hervorgebracht, mit denen Ausbildungsbetriebe, insbesondere Klein- und Kleinstbetriebe, kleine und mittlere Unternehmen sowie Betriebe mit Inhaber*innen mit Migrationshintergrund unterstützt und/oder junge Menschen mit und ohne Migrationshintergrund nebst ihrem familiären Umfeld über den Zugang zur Ausbildung informiert und im Prozess der Berufswahl begleitet werden. Diese Produkte tragen auf regionaler Ebene zur Förderung der Ausbildungsbereitschaft von Betrieben und jungen Menschen bei und stärken damit die berufliche Bildung.

Um einen dauerhaften Erfolg dieser Form der Ausbildungsstrukturförderung auch in der Breite zu erzielen, müssen die Ergebnisse dieser Projekte verstetigt und in die Arbeit der Akteure auch in anderen Regionen transferiert werden. Damit stellt sich die Frage, worum genau es bei einem solchen Transfer von Bildungsinnovationen geht und unter welchen Bedingungen er gelingen kann. Mit der vorliegenden Arbeitshilfe sollen Akteure der Bildungspraxis wie Projektträger, Ausbildungsbetriebe, Bildungsträger und Kammern, bis zu einem gewissen Grad auch Fördermittelgeber daher über die Formen und den (idealtypischen) Prozess des Transfers von Innovationen im Bereich der beruflichen Bildung informiert werden und praktische Hinweise für das Vorgehen beim Transfer aus geförderten Projekten in den Regelbetrieb erhalten. Die Arbeitshilfe dient damit sowohl als Hilfestellung, den Transfer von Konzepten und Produkten im Rahmen von (Transfer-)Projekten zu gewährleisten, als auch als Hinweis dafür, wie Transferförderung zukünftig gestaltet werden kann. Das Vorgehen wird am Beispiel von Transferprojekten aus den Förderprogrammen JOBSTARTER Transfer und KAUSA Transfer dargestellt. Die Darstellung basiert auf einer begleitenden Evaluation, deren Einzelheiten im letzten Kapitel 4 beschrieben werden.

Um ein besseres Verständnis des Themas „Innovationstransfer in der Berufsbildung“ zu ermöglichen, betrachten wir nachfolgend zunächst die beiden konzeptionellen Fragen, die oben bereits angedeutet wurden:

- Welche Formen des Transfers von Bildungsinnovationen gibt es (Abschnitt 1.1)?
- Wie kann ein erfolgreicher Transferprozess idealtypisch in Form eines Modells beschrieben werden (Abschnitt 1.2)?

¹<https://www.jobstarter.de/>

²<https://www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/integration-durch-bildung-und-qualifizierung/kausa/kausa.html>

³https://www.bildungsketten.de/bildungsketten/de/ausbildung/massnahmen-zur-integration/kausa-projekte/kausa-projekte_node.html

Im darauffolgenden Kapitel 2 werden grundlegende Ergebnisse beschrieben. Dabei wird insbesondere auf die ermittelten Gelingensbedingungen und den Umgang mit besonderen Herausforderungen eingegangen. Im Anschluss werden Projektbeispiele aus der Praxis in fact-sheets vorgestellt. Im Kapitel 3 werden die auf den Ergebnissen aufbauenden Handlungsempfehlungen für Projektdurchführende und für fördermittelgebende Stellen beschrieben. Im letzten Kapitel 4 wird kurz auf das Evaluationsdesign der begleitenden Evaluation eingegangen.

1.1. Transfer-Formen

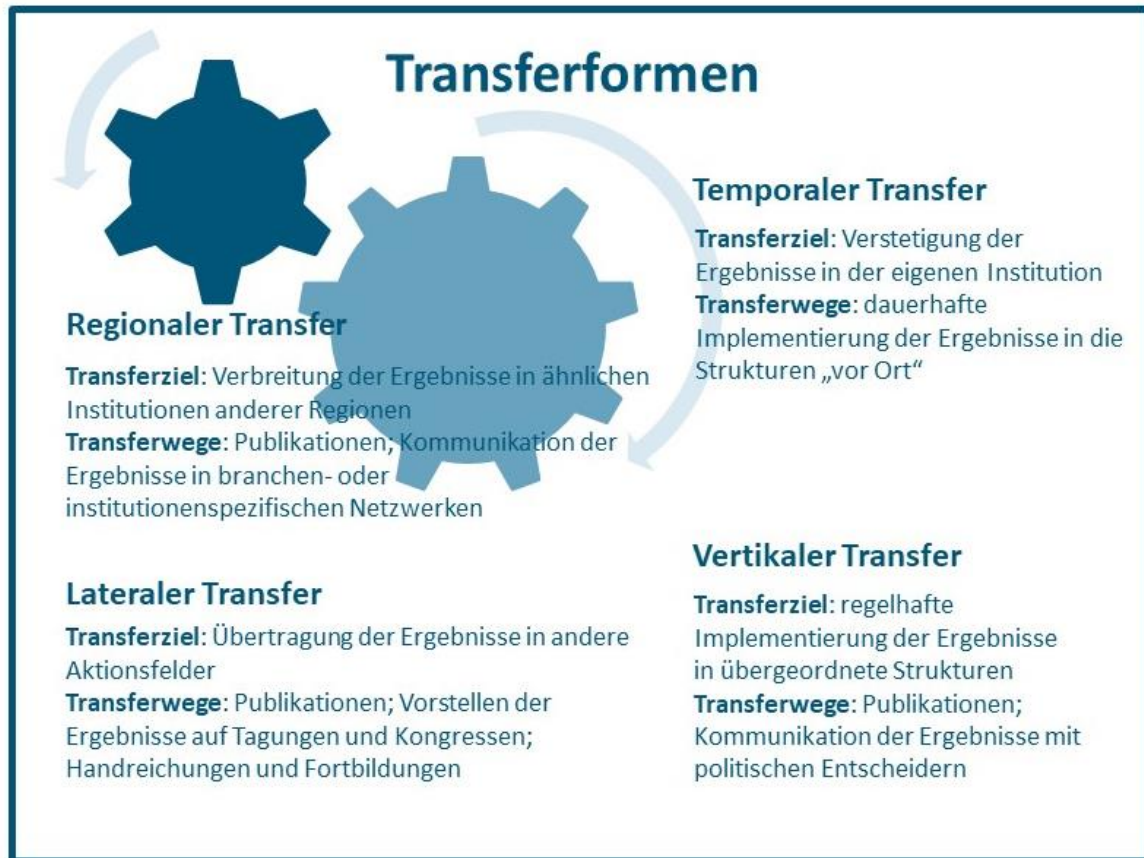
Bei der Bewertung des Transfererfolgs ist es wichtig zwischen den Transferformen zu unterscheiden. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse von Kastrup, Kuhlmeier & Reichwein (2014) wurden speziell für Transfervorhaben im Bereich der beruflichen Bildung entwickelt. Danach können in der Theorie vier Transferformen unterschieden werden:

- Der **temporale Transfer** ist die Verstetigung des Projekts beim eigenen Projektträger. Für den Erfolg der internen strukturellen Verankerung spielen Multiplikatoren eine zentrale Rolle. Beispielsweise ist die Einbindung der Geschäftsführung in die Prozesse als sogenannte „Machtpromotoren“ maßgeblich für den Erfolg des Transfers.
- Der **regionale Transfer** bezeichnet einen Transfer an Dritte auf der Mikroebene über die Region hinaus. Die Qualitätskriterien an einen Akteur aus der Praxis sind bei dem regionalen Transfer Nützlichkeit, Praxiserfolg und Ökonomie (vgl. Diettrich 2014).
- Der **vertikale Transfer** zielt auf eine strukturelle Veränderung innerhalb der beruflichen Bildung ab und muss daher neben der Mikro-, auch die Meso- sowie Makroebene der Berufsbildung erreichen. Diese Reichweite in verschiedene Hierarchieformen stellt eine große Herausforderung dar, weshalb hier beispielsweise politische Entscheider einbezogen werden sollten
- Die Übertragung von Wissen in andere Handlungsbereiche der beruflichen Bildung wird als **lateral Transfer** bezeichnet. Beispielsweise soll hier in der Berufsbildungspraxis aggregiertes Wissen auf die Berufsbildungsforschung und Berufsbildungsadministration übertragen werden. Für die Transfer-Projekte bedeutet das, dass sie eng mit Netzwerkpartnern und Auftraggeber arbeiten müssen, um den lateralen Transfererfolg zu steigern.

Je nach Zielstellung können unterschiedliche Transferformen fokussiert und unterschiedlich intensiv bedient werden (vgl. Abbildung 1). Für den Bereich der Modellversuchsforschung und insbesondere für den Förderschwerpunkt Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) wurden bereits interne und externe Gelingensbedingungen analysiert. Auch hier ging es um die Frage, wie der Transfer der Modellversuchsergebnisse in die Strukturen des Berufsbildungssystems gestaltet werden kann, um so zu einer dauerhaften Verankerung der erprobten Ansätze in Unternehmen beizutragen. Dabei wurde die hohe Bedeutung strategischer Partner, die in diesen Prozess eingebunden werden, aufgezeigt und der Einfluss der Organisationsentwicklung auf den Transfererfolg herausgearbeitet (vgl. Kuhlmeier/Weber 2021). Die

Erkenntnisse mündeten in Handlungsempfehlungen für erfolgreichen Transfer im Kontext BBNE (Weber/Wester 2021).

Abbildung 1: Transferformen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kastrup, Kuhlmeier & Reichwein 2014

1.2. Transfer-Modell

Für den Transfer wird auf Basis der identifizierten Gelingensbedingungen ein belastbares Wirkungsmodell entwickelt. Als Referenzrahmen dafür dient das IPOO-Modell (Input, Process, Output, Outcome) von Brown & Svenson (1988). Die vermuteten Wirkungszusammenhänge können damit geordnet und geeignete Untersuchungsmerkmale zur Prüfung dieser Zusammenhänge identifiziert werden. Dafür werden Daten zu Input, Prozess, direktem Output und indirektem Outcome erhoben und ausgewertet, die eine Identifizierung und Strukturierung hinderlicher und förderlicher Faktoren für einen nachhaltigen Transfer ermöglichen.

Der *Input* umfasst die quantitativen und qualitativen Einflüsse von Seiten des Auftraggebers und der Auftragnehmer (JOBSTARTER- und KAUSA-Transfer-Projekte), die der Durchführung der Förderung vorausgehen und diese inhaltlich beeinflussen. Zu diesen zählen z.B. die finanzielle Ausstattung der Projekte oder die inhaltlichen Vorgaben der jeweiligen Förderlinien.

Der *Prozess* fasst die Merkmale zusammen, die eine unmittelbare Umsetzung der Projekte betreffen. Hierunter fallen z.B. Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit, der Kommunikation oder der

Einbindung bestimmter Akteure zur Zielerreichung. Die Betrachtung des Prozesses bildet einen zentralen Baustein zur Identifikation von Gelingensfaktoren eines erfolgreichen und nachhaltigen Transfers.

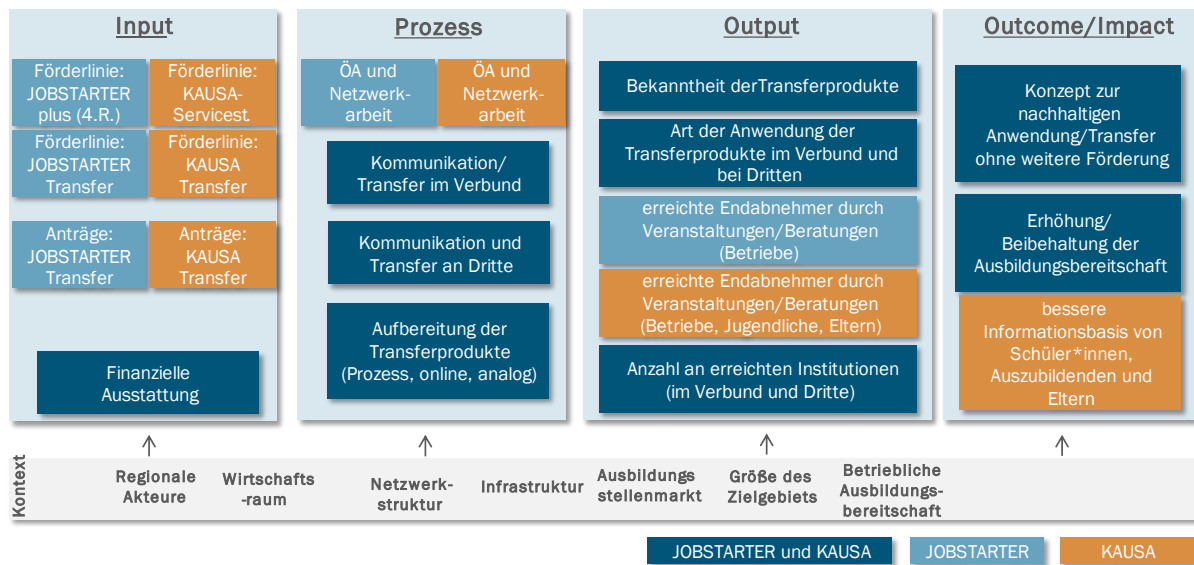
Der *Output* betrifft die mit der Förderung erbrachten Leistungen, d.h. die Wirkungen die im Bereich der Verbundprojekte sichtbar werden. Hier steht im Fokus, ob die Transferprodukte in den Zielinstitutionen implementiert wurden, wie sie in die Organisation eingebettet sind und ob sie in der Information und Beratung von Betrieben, Auszubildenden und Eltern genutzt werden. Es geht auch darum, wie viele Institutionen, Multiplikatoren und Endabnehmer im quantitativen Sinne erreicht wurden.

Unter dem Begriff *Outcome* werden die über die Erbringung von Leistungen hinausreichenden und insofern indirekten Wirkungen bzw. Ergebnisse der Transfer-Projekte zusammengefasst. Er stellt die Frage, ob die Transferprodukte auch langfristig in der Information und Beratung Anwendung finden. Dies ließ sich in der Evaluation nur bedingt beurteilen, da die Messung langfristiger Effekte innerhalb der Projektlaufzeit nicht möglich war.

Schließlich sind externe *Kontextfaktoren* zu berücksichtigen, die sich auf den Prozess auswirken können. Zum Kontext zählen z.B. regionale Gegebenheiten wie Wirtschaftsstruktur und -Dynamik sowie Lebensverhältnisse und übergreifende Entwicklungen (z.B. die Covid-19-Pandemie).

Abbildung 2 zeigt das theoretische Wirkmodell, in dem verschiedene Aspekte nach den beiden Transferförderlinien differenziert dargestellt werden. Beim Output wird so nach den Endabnehmern der JOBSTARTER- (Betriebe) und der KAUSA-Förderlinie (Betriebe, Jugendliche und Eltern) unterschieden. Für den regionalen Transferansatz sind Kontextfaktoren spezifiziert. So spielt z.B. eine Rolle, wie groß der geplante regionale Einzugsbereich des Transfers ist, wie der regionale Ausbildungsmarkt strukturiert ist und wie hoch die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe ist.

Abbildung 2: Wirkmodell (Transferansatz „Regional“)



Quelle: Eigene Darstellung

Für einen vereinfachten Überblick über die Wirkzusammenhänge lässt sich das Wirkmodell auch als Wirktreppe darstellen. Abbildung 3 stellt die Wirktreppe dar und zeigt, wie die Zielerreichung der Projekte (Impact) in der Theorie funktioniert (in diesem Fall z. B. die Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft von KMU oder die Unterstützung beim Matching von Unternehmen und potentiellen Auszubildenden).

Abbildung 3: Wirktreppe

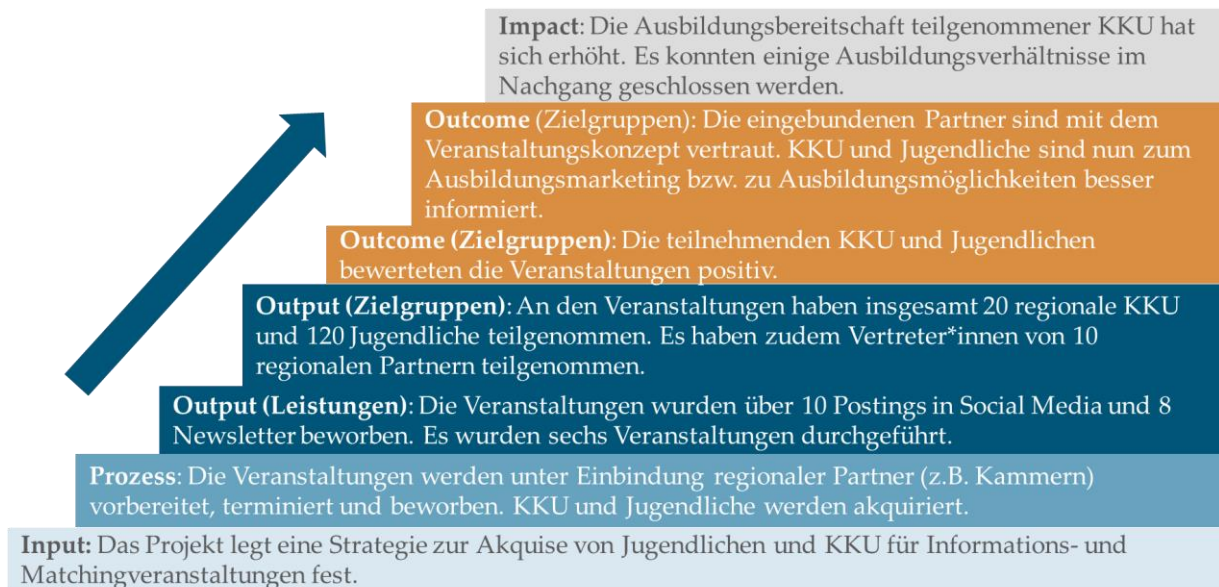


Quelle: Eigene Darstellung

Übertragen auf ein fiktives Beispielprojekt zeigt Abbildung 4 eine Wirktreppe mit konkreten Teilschritten. So wird über die Entwicklung einer Akquisestrategie (Input), die Akquise von Zielgruppen und die Planung und Bewerbung von Veranstaltungen (Prozess) ein bestimmter Output erzeugt, nämlich die Teilnahme der Zielgruppen an den Veranstaltungen. Daraus

ergibt sich wiederum der Outcome auf Seiten der Zielgruppen, z. B. in Form einer verbesserten Informationsbasis über Ausbildungsmöglichkeiten. Dem Impact können dann die Ausbildungsverhältnisse zugerechnet werden, die in der Folge durch das angestrebte Matching zustande kommen.

Abbildung 4: Wirktreppe (Beispiel)



Quelle: Eigene Darstellung

2. Erkenntnisse: Über Gelingensbedingungen und den Umgang mit Herausforderungen

2.1. Gelingensbedingungen

Bestimmte Faktoren schaffen die Voraussetzungen für den Erfolg des Transfers oder können, wenn sie z. B. nur eingeschränkt vorhanden oder zutreffend sind, den Transfererfolg erheblich negativ beeinflussen. Auf der anderen Seite kann die Erfüllung von Bedingungen im Projektkontext wesentlich zum Erfolg beitragen. Im Folgenden werden die Gelingensbedingungen beschrieben, eine Übersicht über die Faktoren findet sich in Tabelle 1.

Politische Unterstützung

Zunächst gibt es von politischer Seite einige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transfer. Hier ist vor allem das Interesse und die **politische Unterstützung** des jeweiligen Landes bzw. des zuständigen Landesministeriums zu nennen. Dementsprechend muss auch von Seiten der Projektträger entsprechende Überzeugungsarbeit bei den Entscheidungsträger*innen geleistet werden, um wiederum politische Unterstützung zu erhalten.

Rahmenbedingungen

Für den Transfer bedeuten gleiche oder **ähnliche regionale Rahmenbedingungen** in den am Transfer beteiligten Regionen (regionaler Transfer) weniger Schwierigkeiten und damit eine

höhere Wahrscheinlichkeit für den Transfererfolg. Konzepte und Produkte bedürfen immer einer Anpassung an die Gegebenheiten in der Region vor Ort. Dabei können **konkurrierende Angebote** in der Zielregion, die beispielsweise die gleichen Zielgruppen bedienen, den Erfolg maßgeblich negativ beeinflussen. Hinsichtlich zeitlicher Aspekte hat sich gezeigt, dass die Begrenzung der Projektlaufzeit auf 18 Monate in einigen Fällen hinderlich war und je nach Transferidee und -konzept eine längere Laufzeit einen größeren Transfererfolg bedeuten würde. Gerade der vertikale oder überregionale Transfer benötigt u. U. mehr Zeit.

Netzwerk

Für die Netzwerkarbeit ist vor allem die Zusammenarbeit **mit den entsprechenden Institutionen vor Ort** notwendig und ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hilfreich ist die Zusammenarbeit **mit vergleichbaren Projekten**, die ähnliche Problemlagen bearbeiten. Dementsprechend sind die **Netzwerkarbeit, ein gutes Netzwerk** und **die Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern** als zentrale Gelingensbedingungen zu nennen. Beim Transfer ist gerade der Zugang zu Zielgruppen elementar, wofür das Netzwerk eine entscheidende Rolle spielt. Dies kann teilweise sogar so weit gehen, dass es zentrale Netzwerkpartner gibt, ohne deren Kooperation der Transfer nicht gelingen kann, weil man im Zugang auf bestimmte Zielgruppen auf sie angewiesen ist. Darüber hinaus spielen auch die Netzwerke der Kooperationspartner eine Rolle.

Projektarbeit (im Verbund)

Nicht zuletzt sind auf Seiten der Projekte das **Engagement der Projektmitarbeiter*innen** und das entsprechende **Fachwissen des Personals** vor Ort unabdingbare Voraussetzungen. Dazu gehört auch die **Projektarbeit im Verbund**, d. h. innerhalb des Projektes. Hier ist vor allem der **regelmäßige Austausch** im Verbund sowie mit den Netzwerkpartnern als Erfolgsfaktor zu nennen. Die gute Zusammenarbeit im Verbundprojekt wurde von den Transfer-Projekten stark betont: So stimmten in der Abschlussbefragung alle Befragten der Aussage voll und ganz oder eher zu⁴, dass die Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern gut gewesen war. Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Verbund sind dabei eine Kommunikation auf Augenhöhe frei von Konkurrenzdenken, eine gemeinsame Zielsetzung, regelmäßiger Austausch und die Nutzung von Kollaboration- und Organisationstools.

Akquisestrategie

Hinsichtlich der Akquisestrategie zeigt sich, dass die **persönliche Ansprache** häufig als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen wird, ohne den der Zugang zu den Zielgruppen nicht ausreichend gewährleistet wäre. Insbesondere bei Unternehmen ist die Bedeutung der persönlichen Ansprache hervorzuheben. Zudem ist hier zu erwähnen, dass die Teilnahme an virtuellen Formaten mit einer geringeren Verbindlichkeit einhergeht als bei Präsenzterminen.

Attraktivität der Transferprodukte

⁴ 34 Befragte (94 %) stimmten voll und ganz zu, 2 Befragte (6 %) stimmten eher zu; n=36 Antworten

Ein zentraler Punkt für den Erfolg des Transfers sind die **Innovativität und Attraktivität der Produkte**. Dies zeigt sich beispielsweise in gewissen Alleinstellungsmerkmalen, Niedrigschwelligkeit und in einem guten Zuschnitt auf die Zielgruppe (Zielgruppengerechtigkeit). Hilfestellungen zu den Produkten (z. B. in Form von Handreichungen) können für andere Netzwerkpartner, die mit den Produkten arbeiten bzw. sie einsetzen, hilfreich sein. Wichtig ist auch, die Flexibilität in der Anwendung der Produkte (z. B. mittels einen Werkzeugkoffer).

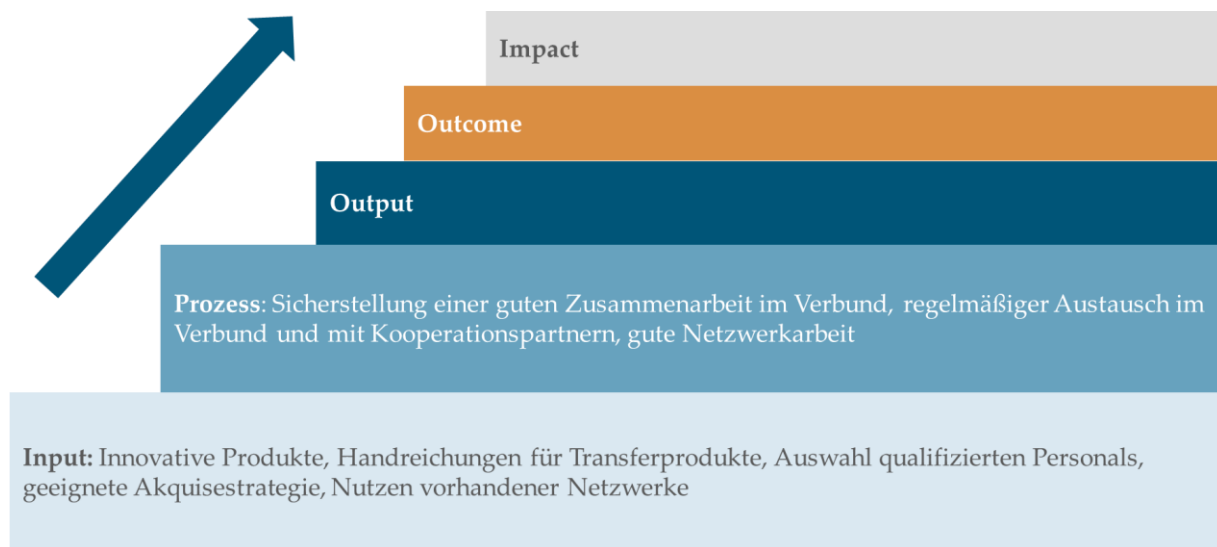
Tabelle 1: Gelingensbedingungen

	Gelingensbedingungen
Rahmenbedingungen	Politische Unterstützung durch das jeweilige Land
	angemessene Projektlaufzeit (z. T. mehr als 18 Monate notwendig)
	Keine konkurrierenden Angebote in der Region
Netzwerk	Gute Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern
	Netzwerkarbeit; Gewinnung von Schlüsselpartnern
	Ausbleiben von Konkurrenzdenken
Projektarbeit (im Verbund)	regelmäßiger Austausch im Verbund und mit Kooperationspartnern
	Gute Zusammenarbeit im Verbundprojekt
	Persönliche Treiber in Form von qualifizierten Projektmitarbeiter*innen
Produkte und Akquise	Persönliche Ansprache
	Teilnahmebereitschaft der Zielgruppen
Transferprodukte	Attraktivität der Produkte für die Zielgruppen, Alleinstellungsmerkmale
	Flexibilität beim Transfer – Anpassung der angebotenen Inhalte

Quelle: Eigene Darstellung

In Anlehnung an das Modell der Wirktrappe lassen sich die Gelingensbedingungen in Input- und Prozessfaktoren unterteilen. Um die Ziele im Sinne von Outputs, Outcomes und Impacts zu erreichen, ist es demnach einerseits notwendig, innovative Produkte zu entwickeln, ggf. Handreichungen für Produkte bereitzustellen, qualifiziertes Personal zur Verfügung zu stellen, eine geeignete Akquisestrategie zu entwickeln und das bestehende Netzwerk bestmöglich zu nutzen (Input). In der Projektarbeit wiederum spielen die Zusammenarbeit und der Austausch im Verbund und mit den Netzwerkpartnern sowie generell die Netzwerkarbeit eine große Rolle (Prozess) (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Wirktreppe (Gelingensbedingungen)



Quelle: Eigene Darstellung

2.2. Umgang mit Herausforderungen

Im Rahmen der Evaluation wurden die Transfer-Projekte zu den **Herausforderungen und Fragestellungen** befragt, die sie im Rahmen ihrer Projektarbeit begleitet haben. Folgende Aspekte wurden genannt:

- Covid-19-Pandemie,
- Nichterreichen von Netzwerkpartnern,
- Probleme, Zugang zu den geplanten Zielgruppen zu erhalten,
- unterschiedliches Interesse an den Transferprodukten,
- hoher Überzeugungsaufwand bei der Gewinnung von Schulen und Betrieben.

Krisen wie die Covid-19-Pandemie oder die steigende Inflation erschwerten die Arbeit der Transfer-Projekte und führten u.a. dazu, dass die Akquise von Betrieben noch schwieriger wurde. Die Akquise von Betrieben und Schulen, die nicht einfach zu bewerkstelligen ist, und die abnehmende Ausbildungsbereitschaft der Betriebe, wurden mehrfach als Schwierigkeiten genannt. Als weitere Herausforderung wurde genannt, dass der Kontakt zu Betrieben und Schulen aufgrund mangelnder Ausstattung bzw. mangelnder Kompetenz im Umgang mit digitaler Technik nicht immer einfach sei. Auch Zeitmangel von Seiten der Projekte spielte eine Rolle bei der Überarbeitung der Produkte.

In der Arbeit der Transfer-Projekte zeigten sich unterschiedliche Ansätze, wie mit den genannten Herausforderungen im Projektverlauf umgegangen wurde, falls sie auftraten.

Covid-19-Pandemie

Die Covid-19-Pandemie führte zu sehr zahlreichen Einschränkungen bei den Präsenzveranstaltungen. Persönliche Begegnungen fanden daher nicht so häufig statt, wie es vielleicht wünschenswert gewesen wäre. Übliche Strategien wie das Ausweichen auf virtuelle Formate und telefonischen Austausch führten häufiger zu einer geringeren Beteiligung der Zielgruppen. In

einem Fall hat wurde aufgrund des pandemiebedingten Ausfalls der Präsenzbetreuung eine zusätzliche Handreichung zur Unterstützung der vor Ort tätigen Verbundpartner erstellt.

Fokussierung auf bestimmte bzw. andere Netzwerkpartner

In einem Transfer-Projekt war der geplante Transfer zu den Industrie- und Handelskammern (IHKs) aufgrund eines Hackerangriffs nicht möglich, da man auf die Internetpräsenz der Kammern angewiesen war. Stattdessen konzentrierte man sich auf die Handwerkskammern (HWKs) und bezog zudem bundesweit alle HWKs ein, statt wie geplant lediglich auf regionaler Ebene.

Anpassung der Zielansprache bzw. Zielgruppen

An einigen Stellen traten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung der Zielgruppen auf. So wurde als Reaktion darauf eine andere Ansprache gewählt (beispielsweise gemischt statt branchenspezifisch) oder zusätzliche Zielgruppen wie z. B. weitere Gruppen von Schüler*innen/Jugendlichen rekrutiert.

Anpassung bzw. Fokussierung der Produkte

Die Anpassung von Transferprodukten war den Angaben in der Abschlussbefragung zufolge häufiger notwendig. So wurden Anpassungen vorgenommen, um in schwierigen Konstellationen mit Netzwerkpartnern überhaupt eine Zusammenarbeit zu ermöglichen oder weil sich bestimmte Aspekte zwischenzeitlich als nicht zielführend erwiesen haben. Genannt wurde, dass aufgrund des großen Interesses zusätzliche Materialien wie z. B. Projektbroschüren erstellt wurden. Auch die Umstellung auf virtuelle Formate machte z.B. inhaltliche Kürzungen an den Materialien notwendig, da dadurch die Veranstaltungsdauer verkürzt werden musste. Darüber hinaus wurden im Projektverlauf teilweise auch andere Schwerpunkte als ursprünglich geplant gesetzt, wenn es für einen Teil der Transferprodukte wenig Interesse bestand, z. B. weil es in der Zielregion zu viele Konkurrenzprodukte gab oder bestimmte Teile wie Präsenzveranstaltungen pandemiebedingt nicht möglich waren.

Überzeugungsarbeit bei der Akquise

Vor allem beim Zugang zu den Schulen, sofern dieser geplant oder notwendig war, musste den Angaben zufolge viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Dies betraf die Bereitschaft zur Teilnahme, aber auch Aspekte wie den Umgang mit der Technik, um virtuelle Formate anbieten zu können. Zudem sei es oft nicht möglich, den Stundenplan der Schulen kurzfristig anzupassen, um Formate anbieten zu können. Hier musste zum Teil immer wieder nachgehakt und intensive Überzeugungsarbeit geleistet werden.

2.3. Factsheets – Gute Beispiele aus der Praxis

Tabelle 2: Projektsteckbrief KAUSA-Transferprojekt Bayern Süd KAUSA-Transfer)

Richtlinie	KAUSA-Transfer
Projekttitel	„KAUSA-Transferprojekt Bayern Süd“
Projektträger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbilden. Arbeiten. Unternehmen e.V. ▪ Regionales Bildungszentrum Eckert gGmbH
Projektlaufzeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 01.01.2022 bis 30.06.2023
Transferansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regional
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transfer des Konzepts der Empowerment-Workshops und der Unterrichtseinheiten zu beruflichen Chancen und Möglichkeiten einer Ausbildung im dualen System ▪ Erschließung neuer Zielgruppen für den Empowerment-Workshop (Mädchen und junge Frauen mit und ohne Migrationshintergrund) und der niederschweligen Präsentation zur Erstorientierung (Geflüchtete)
Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frauen mit Migrations- bzw. Fluchthintergrund ▪ KMU ▪ Sprachkursteilnehmende
Zielregion(en) und Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regierungsbezirke Schwaben (neue Zielgruppen für Empowerment-Workshops) und Oberbayern (Transfer der Präsentation zur Erstorientierung in ausgewählte Landkreise) ▪ Niederschwelliger Ansatz mit viel Bildmaterial und einfacher Sprache (Präsentation zur Erstorientierung), Anpassung an Sprachniveau der Teilnehmenden, Verknüpfung der beruflichen Orientierung mit einem Sprachkurs
Transferprodukte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empowerment-Workshops ▪ Präsentation zur Erstorientierung
Umsetzung des Transfers, Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung von vier Empowerment-Workshops ▪ Weitergabe von Expertise an Institutionen, die bereits bei der Beratung und Qualifizierung der Zielgruppe aktiv sind, mittels eines Schulungsangebots für interessierte Mitarbeiter*innen ▪ Förderung eines institutionellen Netzwerks hinsichtlich der Beratung und Qualifizierung junger Frauen in der Region ▪ Anpassung der Präsentationen zu Unterrichtseinheiten passend zu den Sprachkursmodulen und des Sprachniveaus der Teilnehmenden ▪ Schulung der Dozent*innen der Sprachkursträger ▪ Langfristig eigene Durchführung bei neuen Sprachkursen durch Dozent*innen vorgesehen
Erfolgreiche Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übererreichung der geplanten Anzahl an Teilnehmenden ▪ Großes Interesse seitens der Sprachschulen ▪ Positives Feedback der Kooperationspartner
Lessons learned	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Bekanntheit des Trägers durch langjährige Projektarbeit und eine gute Vernetzung vor Ort erleichterte den Zugang zu den Zielgruppen. ▪ Der Ansatz, das Duale Ausbildungssystem an Sprachschulen vorzustellen sollte weiter verfolgt und transferiert werden. Das Thema ist Pflichtmodul im Sprachunterricht und kommt bei Dozent*innen und Teilnehmenden sehr gut an.

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 3: Projektsteckbrief LÄUFT! – Ländliche Ausbildungsförderung im Transferverbund (JOBSTARTER-Transfer)

Richtlinie	JOBSTARTER Transfer
Projekttitle	„LÄUFT! – Ländliche Ausbildungsförderung im Transferverbund“
Projektträger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jugendwerkstatt Felsberg e.V. (JWF) [Verbundleitung] ▪ Neue Arbeit e.V.
Projektlaufzeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 01.07.2021 – 31.12.2022
Transferansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regional ▪ Branchenübergreifend
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbereitung, Aktualisierung und Weiterentwicklung der zu übertragenden Produkte auf die Zielregion
Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulen ▪ Unternehmen ▪ Jugendliche
Zielregion(en) und Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Landkreis Altenkirchen, Neuwied und Westerwald im Bundesland Rheinland-Pfalz) ▪ Ziellandkreise mit ähnlichen strukturellen Problemen (stark ländlich geprägt) ▪ Mangel an Know-How und Zeit bei Unternehmen, eine wirksame Selbstvermarktungsstrategie zu entwickeln
Transferprodukte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbildungshandbuch ▪ Azubi-Walk ▪ Ausbildungsmarketing mit VR-Brille
Umsetzung des Transfers, Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbereitung, Aktualisierung und Weiterentwicklung der zu übertragenden Produkte auf die Zielregion ▪ Analyse und Ansprache der Unternehmen und Kooperations- bzw. Bildungspartner in den Zielregionen ▪ Informationen an Akteure über geplante Aktionen und Einladung zum Austausch und zur Kooperation ▪ Ansprache und Motivation der Zielgruppen zur Teilnahme am Azubi-Walk (besonders Transfer der Erfahrungen zur Steigerung der Teilnahmemotivation) ▪ Durchführung Azubi-Walks und Ausbildungsmarketing 360-Grad-Videos ▪ Veröffentlichung entstandener Filme und Fotos in sozialen Netzwerken, Abschlussklassen und auf Messen ▪ Unterstützung bei Umsetzung der Instrumente und Akquise vor Ort ▪ Entwicklung notwendiger Formalia (Einwilligungserklärungen zum Datenschutz, Fotoerlaubnis, etc.)
Erfolgreiche Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte stießen auf unterschiedlich hohes Interesse (wenig nachgefragt wurde z. B. das Ausbildungshandbuch); dadurch war eine Umsteuerung im Projektverlauf und Fokussierung auf das erfolgreichste Produkt (Azubi-Walk) notwendig und brachte am Ende einen höheren Erfolg als erwartet ▪ Alleinstellungsmerkmal des Azubi-Walks als innovative Marketingstrategie hinsichtlich der Bewerbung freier Ausbildungsplätze

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohes Interesse für die Projektaktivitäten in der Region, Nachfragen nach Weiterführung nach Projektende (Azubi-Walk) ▪ Fortführung der Azubi-Walks, Finanzierung über Kooperationspartner (Wirtschaftsförderung)
Lessons learned	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enge, persönliche und Präsenzarbeit als zentraler Erfolgsfaktor für den Zugang zu den Zielgruppen ▪ Gemeinsame bzw. ähnliche Projektziele mit Netzwerkpartnern können dazu beitragen, Zielgruppen besser zu erreichen (durch verschiedenartige, aber sich ergänzende Ansprache) ▪ Akteure im Netzwerk können dem Projektkonzept ablehnend gegenüberstehen, wenn sie es als Konkurrenz zum eigenen Angebot sehen und nicht als Ergänzung

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 4: Projektsteckbrief „Hybrid auf Kurs! Bewerberschiff/Bewerbertrecker“ (JOBSTARTER-Transfer)

Richtlinie	JOBSTARTER Transfer
Projekttitel	„Hybrid auf Kurs! Bewerberschiff/Bewerbertrecker“
Projektträger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VHS im Landkreis Cuxhaven e.V. (Verbundkoordination) ▪ BREB GmbH & CO KG
Projektlaufzeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 01.01.2022 – 30.06.2023
Transferansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regional, z. T. bundesweit ▪ Branchenspezifisch (maritime Berufe, grüne Berufe)
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerberschiff: Beständige Kooperationen zwischen Arbeitgebern und potenziellen Bewerber*innen in virtueller Form
Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebe ▪ Schulen ▪ Jugendliche
Zielregion(en) und Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maritime Branche: bundesweit mit Schwerpunkt auf Niedersachsen, Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern ▪ Grüne Berufe: Niedersachsen (Nordniedersachsen und Weser-Ems-Gebiet)
Transferprodukte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwei Veranstaltungsformate (Übertragung des konzeptionellen Ansatzes des Bewerberbusses): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerbertrecker (grüne Berufe) <ul style="list-style-type: none"> ○ Schulbesuche und virtuelle Betriebsführungen ○ Beteiligung an Messen und weiteren Aktionen ▪ Bewerberschiff (maritime Branche) <ul style="list-style-type: none"> ○ Unterstützung zur Stärkung des Ausbildungsmarketings ○ Virtuelle Mitmach-Messe auf einem Schiff mit einer Klasse (Betriebsbesuch) ○ Aufbauend weitere Maßnahmen des Ausbildungsmarketings und Informationsmaterial
Umsetzung des Transfers, Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zugängerschließung zu den Akteuren (Betriebe, Dachverbände, Kammern, etc.) ▪ Zugängerschließung zu Schulen und berufsbildenden Schulen ▪ Projekt- bzw. Kampagnenvorstellungen (Informationen) ▪ Planung von 4 bis 6 Ausbildungskampagnen

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktion von Werbemitteln/Branchenmarketing (Argumente für Berufe) ▪ Koordination/Jahresplanung (Veranstaltungen in den Regionen ‚Messen, etc.) ▪ Organisation und Durchführung von Aktionen (analog, digital) ▪ Verstetigung durch AzurA Ausbildungsverein e.V.; dieser koordiniert unter den Verbund- und Kooperationspartnern nach Projektende die Fortschreibung der Projektinhalte
Erfolgreiche Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Großes Interesse seitens der Ausbildungsbetriebe und Branchenvertreter*innen ▪ Projektansatz wird von vielen Seiten als innovativ angesehen ▪ Konstruktive Zusammenarbeit mit im Verbund und mit Netzwerkpartnern ▪ AzurA Ausbildungsverein e.V. zur Sicherung der nachhaltigen Projektumsetzung.
Lessons learned	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schwierigkeit, ohne bestehende regionale Kooperationen überregional Zugang zu Schulen zu bekommen – Unterstützung wäre notwendig bzw. wünschenswert ▪ Ausgezeichnete Kooperation mit Netzwerkpartnern, die ein hohes Eigeninteresse haben (hier z. B. Deutsches Maritimes Zentrum in Hamburg und Berufsbildungsstelle Seeschifffahrt in Bremen). ▪ Laufzeit für überregionalen Transfer zu kurz (Erschließung der notwendigen Netzwerkpartner)

Quelle: Eigene Darstellung

3. Empfehlungen: Wie Projektträger und Programmverantwortliche den Transfer gestalten können

Um die Erkenntnisse der Evaluation und die darauf aufbauenden Empfehlungen zu validieren, wurde im April 2023 ein Expert*innen-Workshop durchgeführt. Der Teilnehmerkreis setzte sich aus Expert*innen der Transfer- und Bildungsforschung, des BIBB, des BMBF sowie Vertreter*innen der ehemaligen JOBSTARTER-Regionalbüros und der Transfer-Projekte zusammen. Die für die Arbeitshilfe erarbeiteten Handlungsempfehlungen wurden im Workshop zur Diskussion gestellt. Die folgenden Empfehlungen sind das Ergebnis dieser Diskussion.

3.1. Empfehlungen für Projekte

Vorbereitung und Planung des Transfers

Grundlage eines jeden Transfer-Projektvorhabens ist eine Marktpotenzialanalyse in Bezug auf die Zielregion, in die ein Konzept oder Produkt transferiert werden soll. Dies ist schon allein aus Eigeninteresse der Träger am Erfolg ihres geplanten Transfer-Projektes eine grundlegende Voraussetzung. Gleichzeitig war dies in der vorliegenden Transferförderphase eine Zuwen-

Marktpotenzialanalyse: Einbettung in das bestehende regionale Angebot und regionalen Bedarf nach Angeboten prüfen.

dungsvoraussetzung und musste demnach obligatorisch durchgeführt werden. In den Befragungen zeigte sich, dass Produkte

teilweise nicht erfolgreich waren, weil es in der Zielregion bereits ein Überangebot an vergleichbaren Produkten gab. Entsprechend wichtig ist es, sich im Vorfeld ein genaues Bild davon zu machen, was in der Region bereits vorhanden ist und wo es möglicherweise Überschneidungen gibt. Bei der Analyse des Marktpotentials hat es sich als zielführend erwiesen, nicht nur theoretisch über eine Recherche, sondern konkret mit relevanten Akteuren zu sprechen und nachzufragen, da so blinde Flecken aufgedeckt werden können. Dabei ist auch der Transferansatz zu berücksichtigen. Im regionalen Transfer kann es leichter sein, einen Überblick zu gewinnen, als beispielsweise bei einem bundesweiten, vertikalen Transferansatz. Dort wäre es beispielsweise hilfreich, entsprechende überregional tätige und gut vernetzte Ansprechpartner*innen und Institutionen mit Überblickswissen zum Thema einzubeziehen, die Hinweise auf entsprechende Überschneidungen geben können.

Für die Nachhaltigkeit des Transfers ist es wichtig, die Verstetigung von Anfang an mitzudenken und zu planen, was in der vorliegenden Transferförderphase ebenfalls eine Zuwendungsvoraussetzung war. Dies betrifft insbesondere den temporalen Transfer beim eigenen Projektträger, aber auch Finanzierungsaspekte, d. h. das Finden von Kooperationspartnern, die z. B. über die ursprüngliche Transferförderung hinaus weitere Veranstaltungen finanzieren, wie dies in manchen Transfer-Projekten geschehen ist. Eine entsprechende Netzwerkarbeit im Vorfeld erleichtert es, nach Projektende entsprechende Partner zu gewinnen. Es gibt aber auch andere Wege. In einem Projekt wurde beispielsweise eigens zur Verstetigung ein Verein gegründet, der sich nach Projektende um die erarbeiteten Konzepte und Produkte kümmert und diese weiterführt.

Verstetigung im Vorfeld mitdenken und planen.

Auch wenn es wünschenswert wäre, ein komplettes Konzept bzw. alle darin enthaltenen Transferprodukte zu transferieren, kann es in manchen Kontexten zielführender sein, sich auf eine Auswahl zu beschränken bzw. sich auf eine Auswahl zu konzentrieren, die am erfolgversprechendsten ist. Dies erleichtert die Projektarbeit, ist aber oft im Vorfeld oft schwer planbar. So hat sich gezeigt, dass es in der Transferregion Bedingungen geben kann, die im Vorfeld nicht bekannt sind, wie z.B. eine unterschiedlich hohe Kooperationsbereitschaft der Schulen. Dementsprechend wichtig ist es auch, flexibel auf auftretende Herausforderungen zu reagieren (s. u.).

Auf eine begrenzte Anzahl zu transferierender Produkte und Konzepte fokussieren.

eine Auswahl zu beschränken bzw. sich auf eine Auswahl zu konzentrieren, die am erfolgversprechendsten ist. Dies erleichtert die Projektarbeit, ist aber oft im Vorfeld oft schwer planbar. So hat sich gezeigt, dass es in der Transferregion Bedingungen geben kann, die im Vorfeld nicht bekannt sind, wie z.B. eine unterschiedlich hohe Kooperationsbereitschaft der Schulen. Dementsprechend wichtig ist es auch, flexibel auf auftretende Herausforderungen zu reagieren (s. u.).

Projektarbeit

Die Sicherstellung und Überprüfung der Attraktivität und Aktualität der zu transferierenden Konzepte und Produkte gehört zu den Regelaufgaben von Transfer-Projekten. Sie ist damit eine grundlegende Voraussetzung und ein wesentlicher Faktor für den Transfererfolg. Aus der Sicht eines Transfer-Projektes ist ihr daher besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Dabei ist es wichtig, die grundlegenden Attraktivitätsfaktoren zu identifizieren und die regionalen Gegebenheiten

Attraktivität der Transferprodukte gewährleisten und regelmäßig prüfen.

nicht außer Acht zu lassen. Im Projektverlauf kann die Attraktivität beispielsweise durch Feedbackbögen regelmäßig überprüft werden. Hilfreich können auch Handreichungen zu den Produkten für die Netzwerkpartner sein. Auch können z.B. bei der Erschließung neuer Zielgruppen Anpassungen der Produkte notwendig werden, wobei dies immer im Dialog mit dem Fördermittelgeber geschehen sollte.

Die Ergebnisse zeigen, dass äußere Umstände wie die Covid-19-Pandemie, mangelnde Bereitschaft potentieller Kooperationspartner oder Probleme bei der Zielgruppenerreichung Anpassungen und Neuausrichtungen im Projektverlauf notwendig machten. Dementsprechend gilt es, flexibel auf auftretende Herausforderungen zu reagieren und andere Wege zum Ziel zu finden. So kann z.B. erforderlich sein, die Rekrutierungsstrategie anzupassen oder neue Ziel-

Flexibel mit Herausforderungen umgehen.

gruppen zu erschließen, wenn mit der bisherigen Strategie nicht genügend Teilnehmende gewonnen werden können. Gleiches gilt für die Transferprodukte, die je nach Bedarf angepasst, gekürzt oder erweitert werden müssen. Darüber hinaus kann es notwendig sein, den Fokus zu verändern und bestimmte Teile des Konzepts oder der Produkte stärker zu verfolgen als andere. Entsprechende Alternativpläne parat zu haben, kann dabei die Flexibilität sicherstellen.

Die Ergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit von Netzwerkarbeit für einen erfolgreichen Transfer. Die Einbettung der Transfer-Projekte in ein funktionierendes Netzwerk ist eine zentrale Gelingensbedingung. Demnach ist es wichtig, neben der Entscheidung im Vorfeld, in der beispielsweise die Verbundpartner für eine Transfer-Projekt nach Netzwerkkriterien ausgewählt werden können, während der Projektarbeit das bestehende Netzwerk zu pflegen, einen regelmäßigen Austausch zu gewährleisten und neue Kontakte zu knüpfen. So haben sich beispielsweise - soweit

Bestehendes Netzwerk nutzen und pflegen, neue Kooperationspartner aufschließen, Verbundpartner nach Netzwerkkriterien auswählen.

möglich - selbst organisierte Veranstaltungen als zielführend erwiesen, um neue Netzwerkpartner zu gewinnen. Die Netzwerkarbeit kann auch Herausforderungen mit sich bringen, z. B. wenn ein kleiner, regional tätiger Träger bundesweit agierende Spitzenverbände als strategische Partner für den Transfer gewinnen möchte oder in anderen Bundesländern tätig werden möchte, wo sich der Zugang zu den zuständigen Landesministerien als schwierig erweisen kann.

Eine gut funktionierende Arbeit im Verbund ist eine wesentliche Gelingensbedingung für den

Regelmäßigen Austausch im Verbund gewährleisten, z.B. durch Organisationstools.

Transfererfolg. Der regelmäßige Austausch wurde häufig als wichtiger Faktor genannt. Regelmäßige Austauschtreffen und Jour Fixes sowie gemeinsam genutzte Organisationstools vereinfachen die Zusammenarbeit und sorgen für reibungslose Arbeitsabläufe, Präsenztreffen schaffen Verbindlichkeit.

3.2. Checkliste für Projektdurchführende

Vorbereitung des Transfers

- Marktpotenzialanalyse durchführen: Bedarf und regionales Angebot prüfen (auch mit Akteuren vor Ort sprechen, nicht nur recherchieren)
- Produkte und Konzepte für den Transfer sorgfältig auswählen (ggf. auf eine begrenzte Auswahl konzentrieren)
- Projektende von Beginn an im Blick haben (Verstetigung bereits einplanen, was passiert mit erfolgreichen Produkten, damit sie nicht wieder verschwinden?)

Projektarbeit

- regelmäßige Projekttreffen festlegen (bei Bedarf spontanen Austausch ermöglichen, auch Präsenztermine einplanen und nicht nur virtuelle Formate)
- gemeinsame Organisationstools nutzen
- Transferprodukte und -konzepte kontinuierlich überprüfen (Aktualität und Attraktivität regelmäßig überprüfen, Feedback einholen und überarbeiten)
- Herausforderungen meistern (flexibel mit Herausforderungen umgehen, ggf. umsteuern oder Transferidee entsprechend anpassen)

Netzwerkarbeit

- Gute Netzwerkarbeit sicherstellen (bestehendes Netzwerk nutzen, Kooperationspartner erschließen, Verbundpartner nach Netzwerkkriterien auswählen)

3.3. Empfehlungen für fördermittelgebende Stellen

Förderrichtlinie

Für die zukünftige Stärkung des Transfers sind zwei unterschiedliche Wege denkbar: Zum einen eine reine Transferförderung, wie sie in der aktuellen Förderphase durchgeführt wurde. Zum anderen die Stärkung des Transfers bereits in den Entwicklungsprojekten im Rahmen einer Regelförderung.

Transfer in den Entwicklungsprojekten bzw. in der Regelförderung stärken.

Für einen Transfer muss zunächst ein transferfähiges Produkt vorhanden oder absehbar sein. Teilweise streben die Projekte auch nur eine Verstetigung beim eigenen Projektträger an (temporaler Transfer), ohne dass eine weitere Förderung notwendig ist. Eine Möglichkeit, den

Weiterhin reine Transfer-Projekte ermöglichen.

Transfer bereits in der Regelförderung zu stärken, wäre die Einbindung eines

projektinternen Transfermanagements. Ein*e Transfermanager*in könnte bereits im Projektverlauf mögliche Transferpartner akquirieren, in die Produktentwicklung einbeziehen und eine eigenständige Transferphase vorbereiten. Der Vorteil wäre, dass die Partner bereits früh in das Netzwerk eingebunden wären und nicht wie in eigenständigen Transferprojekten weitgehend auf der Basis von Letters of Intent (LOIs) agieren würden. Dies würde letztlich den Transfer erleichtern bzw. verbessern.

Die Projektlaufzeit der Transferförderung von 18 Monaten wurde von verschiedenen Seiten (Expert*innen und Projekten) kritisch beurteilt. Zum einen ist der Zeitbedarf für den Transfer abhängig von der Transferidee; so kann ein vertikaler Transfer möglicherweise mehr Zeit benötigen als ein regionaler Transfer. Zudem ist der Anpassungsbedarf der Produkte zu be-

Längere Projektlaufzeiten ermöglichen.

rücksichtigen. Zum anderen könnten längere Laufzeiten entbehrlich sein, wenn die Transferphase als Verlängerungsoption bestünde und bereits in der Regelphase der Projektlaufzeit vorbereitet werden würde, wie in der oben skizzierten Idee des*der Transfermanager*in.

Hinsichtlich der Förderung von Sachkosten gab es Rückmeldungen von Projektträgern, dass die reine Finanzierung von Personal- und Reisekosten über die Transferförderrichtlinie für sie wirtschaftlich schwierig und die Förderung daher wenig attraktiv sei. Aus Sicht des Förder-

Förderfähige Sachausgaben bzw. -kosten ergänzen und genau spezifizieren.

mittelgebers ist es nachvollziehbar, ein ausreichendes Eigeninteresse der Projektträger dadurch sicherzustellen, dass diese selbst Ei-

genmittel in das jeweilige Projekt einbringen. Eine Möglichkeit wäre, einen Teil der Sachkosten bzw. -ausgaben zu fördern und diese in den Richtlinien genau zu spezifizieren, z. B. Kosten für Veranstaltungen.

Begleitstruktur

Hinsichtlich der Vorbereitung des Transfers wurde die Idee diskutiert, den Projektträgern bereits im Vorfeld Unterstützung anzubieten. Dies könnte z. B. durch Matching-Börsen geschehen, bei denen sich potentielle Transferpartner austauschen und finden können, um gemeinsam eine Idee für ein Transfer-Projekt zu entwickeln. Auch Vernetzungsworkshops könnten hilfreich sein, um potentielle Kooperationen anzustoßen. Hier könnte auch der ggf. wünschenswerte vertikale Transfer in die Breite bzw. bundesweit besser initiiert und unterstützt werden (s. u.). Eine Herausforderung besteht darin, dass das BIBB, das diese Unterstützung im Vorfeld anbieten könnte, gleichzeitig die Stelle ist, die in der Folge die Förderanträge begutachten würde, so dass hier ein Interessenskonflikt bestünde. Weiterhin ist es notwendig, eine solche Unterstützung allen potentiellen Antragstellern anzubieten bzw. zur Verfügung zu stellen, um eine Gleichbehandlung im Antragsverfahren zu gewährleisten. Dies könnte beispielsweise über umfangreiche Antragsgespräche geschehen.

Ankündigung und Unterstützung im Vorfeld.

Ein wünschenswerter Aspekt ist der vermehrte Austausch der Projekte untereinander. Hier wäre es im Sinne einer Transferbegleitstruktur wünschenswert, häufiger Netzwerktreffen in Präsenz und ggf. Online zu organisieren bzw. zu initiieren. Der Aufwand muss natürlich in einem angemessenen Verhältnis zum potentiellen Nutzen stehen, so dass z.B. eine sog. „smarte Begleitstruktur“ mit überschaubarem Aufwand denkbar wäre. Für die Transfer-Projekte ist vor allem der fachliche Austausch sehr wichtig. D. h. konkret könnten Ad-hoc-Gruppen mit drei oder vier Projekten zu einem bestimmten Thema gebildet werden, an denen dann nicht immer alle Transfer-Projekte beteiligt sind und die einen lockeren Austausch in kleinerer Runde ermöglichen.

Häufigere Netzwerktreffen organisieren und lockeren Austausch ermöglichen.

Darüber hinaus könnten von den Projekten selbst organisierte Treffen gefördert werden, um sich zu einem bestimmten Thema, einer bestimmten Herausforderung oder einem konkreten Problem auszutauschen, z. B. im Rahmen einer kollegialen Fallberatung.

Die Gelingensbedingungen haben gezeigt, dass ein gut funktionierendes Netzwerk entscheidend zum Erfolg der Transfer-Projekte beiträgt. Die Einbindung in Netzwerkstrukturen liegt in der Eigenverantwortung der Projekte. Die Programmbegleitung im BIBB kann diese jedoch stärken, indem sie z. B. Beispiele guter Praxis sowie Hinweise und Erfahrungen anderer Projekte für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit weitergibt.

Einbettung in die regionalen Netzwerkstrukturen fördern.

Die Evaluation hat gezeigt, dass die meisten Transfer-Projekte einen regionalen Transferansatz verfolgen. Dies wurde in der Regel damit begründet, dass den Transfer-Projekten der „Mut“ zu einem überregionalen Transferansatz fehle. Bei einigen Ansätzen wäre jedoch ein überregionaler Transfer in die Fläche wünschenswert, damit mehr junge Menschen und Unternehmen von den innovativen Angeboten profitieren können. Dazu könnte möglicherweise

Mehr bundesweiten Transfer initiieren.

der finanzielle Rahmen für einen überregionalen Transferansatz erweitert werden, um Anreize zu schaffen. Eine weitere Möglichkeit wäre, dies von Seiten des Fördermittelgebers schon im Vorfeld der Projektbeantragung anzuregen und zu unterstützen (s. o.), indem z. B. für den überregionalen Transfer notwendige strategische Netzwerkpartner einbezogen werden (dies könnte z. B. Bestandteil der Marktanalyse sein), um den Projektträgern die Kontaktaufnahme zu erleichtern und sie zu ermutigen, mit ihnen ggf. bisher unbekanntem Netzwerkpartnern zusammenzuarbeiten.

4. Evaluationsdesign: Über das methodische Vorgehen und die Herkunft der Daten

Das Evaluationsdesign sah einen den Zielgruppen, den Leitfragen und dem Auftrag entsprechenden Methodenmix vor. Die dargestellten qualitativen Methoden erfassen das Handlungsfeld der Transferprozesse in der Tiefe, woraus konkrete Strategien abgeleitet werden können. Die quantitativen Befragungen dienen der Generalisierung der Aussagen und ermöglichen projektübergreifende Erkenntnisse zur Identifikation von Gelingensfaktoren. Das Evaluationskonzept verfolgte einerseits einen formativen (d. h. begleitenden) Ansatz (vgl. Fitzpatrick et al. 2004), über den Erkenntnisse zu konkreten Herausforderungen während der Laufzeit der Projekte über den Auftraggeber an die Projektträger zurückgespielt werden konnten. Die Kommunikation zwischen den Beteiligten, insbesondere auch die strategische Beratung des Auftraggebers, erfolgte interaktiv durch Reflexionen und kontinuierliches Feedback (vgl. Widmer 2006) in der Form regelmäßiger Jour Fixe.

Zum anderen sollte auf der Grundlage einer Bilanzierung der gesammelten Erfahrungen die Zielerreichung der beiden Transferförderlinien analysiert werden. Zentrales Erkenntnisinteresse ist dabei, ob das durchgeführte Projekt nach Abschluss den ursprünglich geplanten Erfolg erzielen konnte (vgl. Kokavec et al. 1999). Die dabei gewonnenen Erkenntnisse und die identifizierten Faktoren für einen gelingenden Transfer werden in dieser Arbeitshilfe und einem separaten Abschlussbericht zusammengefasst, um damit anderen Transferformaten in der beruflichen Bildung erprobte Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben.

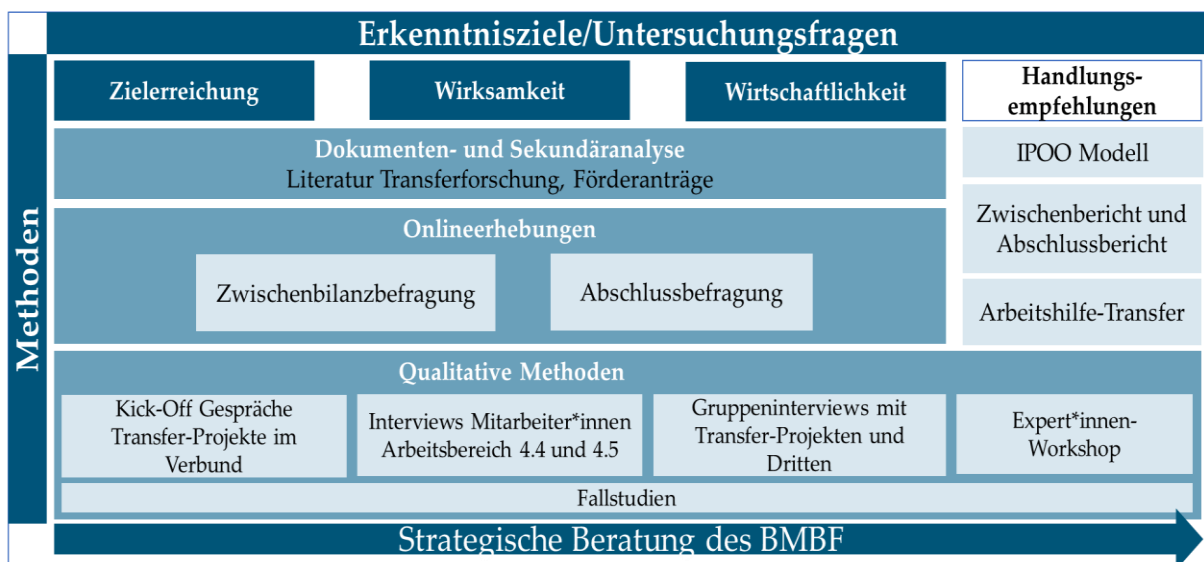
Im Rahmen der Evaluation wurden Datenerhebungen bei allen elf JOBSTARTER- und allen fünf KAUSA-Transferprojekten durchgeführt. Mittels qualitativer und quantitativer Methoden wurden unterschiedliche Perspektiven der an den Transfer-Projekten beteiligten Akteure einbezogen. Darüber hinaus lieferten die qualitativen Zugänge Interpretationshilfen für die quantitativen Daten aus den Befragungen. Folgende Erhebungen und Methoden kamen zum Einsatz:

1. *Dokumenten- und Sekundäranalyse*: Analyse der Förderanträge; Dokumentenanalyse; Aufbau und Weiterentwicklung des Wirkungsmodells.
2. *Kick-Off-Gespräche mit Vertreter*innen der Projektträger*: Erfassung spezifischer Zielsetzungen und Transfervorhaben, Diskussion strategischer Handlungsansätze.

3. *Expert*inneninterviews mit Mitarbeiter*innen des Arbeitsbereichs 4.4 und 4.5*: Einschätzung der Transferförderung und der Gelingensbedingungen, Einschätzung zu den einzelnen Projekten und Transferformen
4. *Online-Zwischenbilanzbefragung*: Teilstandardisierte Befragung der Projektträger im Projektverlauf.
5. *Online-Abschlussbefragung*: Kurze teilstandardisierte Onlinebefragung zum Ende des Evaluationszeitraums, Bewertung des Transferprozesses, Grad der Zielerreichung
6. *Fallstudien*: Einbeziehung der KAUSA und JOBSTARTER-Transfer-Projekte sowie der Endabnehmer (Betriebe, Auszubildende, Eltern), Gelingensbedingungen, Abbildung des gesamten Transferprozesses bis hin zum Endabnehmer
7. *Gruppeninterviews*: Einschätzung von Gelingensbedingungen für bestimmte Transferformen, Identifizierung von Anforderungen an Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit, Einschätzung zu langfristigen Wirkungen.
8. *Virtueller Expert*innen Workshop*: Diskussion der erarbeiteten Handlungsempfehlungen für die Arbeitshilfe.

Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Ziele der Evaluation und die eingesetzten Forschungsmethoden.

Abbildung 6: Übersicht des Studiendesigns



Quelle: Eigene Darstellung

Literatur

Becker, C., & Leopold, E. (2020): Begleitende Evaluation der Ausbildungsstrukturprogramme JOBSTARTER und JOBSTARTER plus 2015-2018. Kurzfassung des Gesamtabschlussberichtes im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB).

Brown, M. D., & Svenson, R. A. (1988), Measuring R&D productivity. In: Research Technology Management, 41(6), S. 31-35.

Fitzpatrick, J. L, Sanders, J. R. & Worthen, B. R. (2004). Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines. Boston: Pearson.

Kastrup, J., Kuhlmeier, W. & Reichwein, W. (2014): Der Transfer der Ergebnisse des Förderschwerpunkts „Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung“ (BBNE): Erfahrungen, Modelle und Empfehlungen. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Kuhlmeier, W., Mohoric, A. & Vollmer, T. (Hrsg.): Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung Modellversuche 2010–2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke, S. 171-182. Bonn.

Kokavec, I., Lammers, F. & Holling, H. (1999): Evaluation von computergestützten Lern- und Lehrprojekten. In: Holling, H. & Gediga, G. (Hrsg.): Evaluationsforschung, S. 59-72. Göttingen.

Kuhlmeier, W. & Weber, H. (2021): Transfer und Verstetigung von Modellversuchsergebnissen. In: Melzig, C., Kuhlmeier, W. & Kretschmer, S. (Hrsg.): Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Die Modellversuche 2015-2019 auf dem Weg vom Projekt zur Struktur, Bonn, S. 426-437.

Schemme, D., Novak, H. & Garcia-Wülfing, I. (Hrsg.) (2017): Transfer von Bildungsinnovationen - Beiträge aus der Forschung. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Berichte zur Beruflichen Bildung.

Weber, H. & Wester, A. M. (2021): Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung. Vom Projekt zur Struktur – aus gelungenen BBNE-Beispielen lernen. f-bb-online, Band 1/2021. Nürnberg.

Widmer, T. (2006): Qualität der Evaluation - Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird. In: Stockmann, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder, S. 85-112. Münster.

Außerdem zuletzt vom f-bb veröffentlicht

Berger, N., Baderschneider, A. & Drummer, K. (2023): Beratungsleitfaden für eine klischeefreie Berufsorientierung. Leitfaden zur Gestaltung von Informations- und Beratungsangeboten unterschiedlicher Zielgruppen. f-bb-online 02/2023. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/beratungsleitfaden-fuer-eine-klischeefreie-berufsorientierung-leitfaden-zur-gestaltung-von-informati/>

Erfurt, T. & Bock, K. (2024). Wissenschaftliche Expertise zur Weiterentwicklung des Landesrahmenprogramms Integrationslotsinnen und Integrationslotsen Berlin. f-bb-Bericht 01/24. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/wissenschaftliche-expertise-zur-weiterentwicklung-des-landesrahmenprogramms-integrationslotsinnen-un/>

Fischer, A., Jöchner, A., Pabst, C., Lorenz, S. & Schley, T. (2023): KI-basierte Personalisierung berufsbezogener Weiterbildung. Ein Praxisleitfaden für Bildungsanbieter. f-bb-Reihe: Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 73. Bielefeld.

Pabst, C., Jöchner, A., Fischer, A., Lorenz, S. & Schley, T. (2023): Modularisierung berufsbezogener Weiterbildung. Ein Praxisleitfaden für Bildungsanbieter. f-bb-Reihe: Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 74. Bielefeld.

Pfeiffer, I. & Weber, H. (Hrsg.) (2023): Zum Konzept der Nachhaltigkeit in Arbeit, Beruf und Bildung – Stand in Forschung und Praxis. Bonn. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/zum-konzept-der-nachhaltigkeit-in-arbeit-beruf-und-bildung-stand-in-forschung-und-praxis/>

Reyels, W., Kraus, M., Hausmann, O. & Kiepenheuer-Drechsler, B. (2024): Bedarfs- und Bestandsanalyse der Angebote zur Förderung der Aus- und Weiterbildung und Beschäftigung von Personen mit Migrationsgeschichte in der Stadt Bremerhaven. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung - f-bb Bericht 02/2024. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/bedarfs-und-bestandsanalyse-der-angebote-zur-foerderung-der-aus-und-weiterbildung-und-beschaeftigung/>

Richter, K. & Müller, J. (2023): Berufliche Weiterbildung im Kontext der digitalen Transformation. Digitale Methoden und Medienformate zur Gestaltung beruflicher Bildungsinhalte. f-bb-online 04/23. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/berufliche-weiterbildung-im-kontext-der-digitalen-transformation-digitale-methoden-und-medienformat/>

