



f-bb-Bericht

Philipp Bauer, Dr. Wolfgang Wittig, Heiko Weber

Begleitende Evaluation der Transfer-Projekte der Programme „JOBSTARTER plus – für die Zukunft ausbilden“ und KAUSA

Abschlussbericht

Impressum

Auftraggeber

Bundesministerium für Bildung und Forschung / Referat Innovationen in der beruflichen Bildung
Bundesinstitut für Berufsbildung / Arbeitsbereich 4.4 – „Stärkung der Berufsbildung“ &
Arbeitsbereich 4.5 „Berufsorientierung, Bildungsketten“

Laufzeit der Evaluation

01.11.2021 – 30.06.2023

Auftragnehmer

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.

Ansprechpartner*in

Philipp Bauer
Telefon: +49 (911) 277-79-36
E-Mail: philipp.bauer@f-bb.de
Fax: +49 (911) 277-79-50

Berichtsstand

18.01.2024

Inhaltsverzeichnis

Das Wichtigste in Kürze.....	4
1. Einleitung.....	5
2. Daten und Methoden.....	7
2.1. Ziele und forschungsleitende Fragestellungen.....	7
2.2. Zielgruppen der Evaluation.....	9
2.3. Evaluationsdesign	10
2.4. Transfer-Formen.....	14
3. Ergebnisse der Evaluation	15
3.1. Entwicklung des Wirkmodells.....	15
3.2. Dokumentenanalyse.....	18
3.3. Ergebnisse der Kick-Off-Gespräche.....	23
3.4. Expert*inneninterviews mit Mitarbeiter*innen der Arbeitsbereiche 4.4 und 4.5	28
3.5. Fallstudien	30
3.6. Online-Zwischenbilanzbefragung.....	34
3.7. Online-Abschlussbefragung.....	49
3.8. Gruppeninterviews	58
3.9. Wirtschaftlichkeitsuntersuchung.....	62
4. Schlussfolgerungen.....	72
Literaturverzeichnis.....	75

Das Wichtigste in Kürze

Die berufliche Ausbildung ist von einem stetigen Wandel geprägt: Digitalisierung oder Nachhaltigkeit sind beispielhaft zu nennen. Gute Lösungen im Umgang mit diesen Entwicklungen werden häufig regional und branchenspezifisch erarbeitet, so auch in den Projekten der Programme JOBSTARTER plus und KAUSA. Die Transferprojekte übertragen diese Konzepte und Instrumente - um zum Beispiel Klein- und Kleinstunternehmen für die Ausbildung zu gewinnen - in weitere Regionen, Branchen und auf andere Zielgruppen. Dies trägt dazu bei, die Ausbildungsbereitschaft zu erhalten und zu fördern.

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) hat die Umsetzung von JOBSTARTER plus Transfer und KAUSA Transfer im Zeitraum von 2021 bis 2023 begleitend evaluiert. Die Untersuchung zielte darauf ab, die Projektaktivitäten nach der Form des Transfers zu charakterisieren, den Erfolg der Transferprojekte zu beurteilen und Aufschluss über die Bedingungen eines gelingenden Transfers zu gewinnen.

Hinsichtlich der Transferformen folgt die Evaluation der Unterscheidung von *temporalem* (Verstetigung der Projektergebnisse in der eigenen Institution), *regionalem* (Verbreitung von Projektergebnissen in vergleichbaren Institutionen in anderen Regionen), *vertikalem* (strukturelle Veränderung durch regelhafte Implementierung der Ergebnisse in übergeordnete Strukturen) und *lateralem* Transfer (Übertragung von Ergebnissen in andere Handlungsbereiche). Die Evaluation zeigt, dass der regionale Transfer in beiden Förderprogrammen den größten Anteil ausmacht und auch die Transferform mit den größten Erfolgsaussichten darstellt. Die größten Herausforderungen sind hingegen mit einem vertikalen Transfer verbunden.

In beiden Förderprogrammen kann die Umsetzung der Transferprojekte als überwiegend erfolgreich betrachtet werden. Dies zeigt sich daran, dass externe und interne Zielgrößen erreicht wurden, an der Selbsteinschätzung der Projekte, der positiven Resonanz von Netzwerkpartnern und Zielgruppen sowie der Verstetigung von Transferprodukten. Bedingungen eines erfolgreichen Transfers wurden auf verschiedenen Ebenen identifiziert:

- Für den (förder-)politischen Rahmen können die politische Unterstützung durch das jeweilige Land und die betroffenen Kommunen sowie eine angemessene Projektlaufzeit als Gelingensbedingungen genannt werden.
- Auf der Ebene der regionalen Gegebenheiten spielen die Ausbildungsbereitschaft und -kapazität der Unternehmen sowie die Situation auf dem regionalen Ausbildungsmarkt eine wesentliche Rolle.
- Projektspezifische Erfolgsfaktoren schließlich liegen im Engagement und in der Expertise des Projektpersonals sowie in der Zusammenarbeit und dem Austausch mit Projektpartnern und Zielgruppen. Ebenfalls zeigt sich Erfolg dann, wenn die transferierten Produkte innovativ und attraktiv sind - dies kann durch eine niedrigschwellige und flexible Anwendbarkeit gesteigert werden.

Im Kapitel „Schlussfolgerungen“ (ab Seite 72) gibt es eine **Zusammenfassung der Ergebnisse**.

1. Einleitung

Im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) hat das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Nürnberg im Zeitraum von November 2021 bis Juni 2023 eine begleitende Evaluation der Transfer-Projekte des JOBSTARTER plus-Programms und der KAUSA-Servicestellen durchgeführt. Gegenstand dieser Evaluation war die Umsetzung der beiden Förderrichtlinien JOBSTARTER Transfer (Förderrichtlinie zur Durchführung von Transfer-Projekten im Rahmen des Programms „JOBSTARTER plus – für die Zukunft ausbilden“ vom 20.07.2020, BAnz AT 03.09.2020 B3) und KAUSA Transfer (Förderrichtlinie zur Durchführung von Transfer-Projekten im Rahmen von KAUSA vom 11.12.2020, BAnz AT 22.04.2021 B13). Mit dem Programm JOBSTARTER plus und den früheren Servicestellen der Koordinierungsstelle Ausbildung und Migration (KAUSA) knüpfen die Förderrichtlinien an zwei langjährige Initiativen der Bundesregierung zur Unterstützung des Übergangs in Ausbildung und Beruf an, um deren Arbeitsergebnisse in größerem Umfang in die Praxis der beruflichen Bildung zu transferieren.

Das Programm JOBSTARTER plus des BMBF verknüpft berufsbildungspolitische Themen mit wirtschaftlichen Gegebenheiten vor Ort und fördert Konzepte der regionalen Strukturentwicklung zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in die Ausbildung. Die verschiedenen Förderrunden des Programms tragen mit ihrer jeweils unterschiedlichen thematischen Schwerpunktsetzung dem Umstand Rechnung, dass die berufliche Ausbildung einem stetigen Wandel unterworfen ist. Digitalisierung und Ausbildung 4.0, neue Berufe, aktualisierte Ausbildungsordnungen und neue Standardberufsbildpositionen können beispielhaft als aktuelle Herausforderungen genannt werden. Die geförderten Projekte haben diese Entwicklungen aufgegriffen und für die Betriebe in den jeweiligen Zielregionen oder für bestimmte Branchen aufbereitet und in Anwendung gebracht. In 2018 starteten die ersten Projekte der 4. Förderrunde. Der Auftrag war, Klein- und Kleinstunternehmen bis 50 Mitarbeitende in den Bereichen Matching, Ausbildungs- und Berufsmarketing zu unterstützen und so die Ausbildungsbereitschaft stabil zu halten bzw. zu erhöhen. Die Projekte der 5. Förderrunde ab 2019/2020 fokussieren auf die Anpassung der betrieblichen Ausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen an die Anforderungen der Wirtschaft 4.0.

Die KAUSA-Servicestellen haben sich zum Ziel gesetzt, migrantengeführte Unternehmen für die duale Ausbildung zu gewinnen und die Ausbildungsbeteiligung von Migrant*innen und Geflüchteten zu erhöhen. Dabei werden neben Betrieben auch gezielt Jugendliche mit Migrationshintergrund und deren Eltern angesprochen, denn auch hier ist der Informationsbedarf besonders hoch (Gagern et al. 2018). Die Servicestellen wurden seit 2006 vom BMBF gefördert und leisteten nicht nur 2016 und 2017 mit dem Zuzug vieler junger Geflüchteter einen großen Integrationsbeitrag. Zum 31.07.2022 lief die Förderung der KAUSA-Servicestellen durch das BMBF aus, in einigen Bundesländern sind aber KAUSA-Landesstellen entstanden.

Mit den beiden Förderrichtlinien JOBSTARTER- und KAUSA-Transfer wird nun ein überregionaler (über die Zielregion hinaus), branchen- und/oder zielgruppenübergreifender

Transfer von Arbeitsergebnissen aus der 4. Förderrunde von JOBSTARTER und aus den KAUSA-Servicestellen angestrebt. Unter der Förderrichtlinie JOBSTARTER-Transfer wurden nach Antragstellung elf Verbundprojekte ausgewählt, fünf davon starteten bereits am 01.07.2021, eines am 01.08.2021, die letzten fünf am 01.01.2022. Die Projekte waren auf eine Laufzeit von 18 Monaten begrenzt und wurden dementsprechend bis Mitte 2023 abgeschlossen. Im Rahmen der Förderrichtlinie KAUSA-Transfer wurden acht Transferprojekte ausgewählt, die im Zeitraum vom 01.01.2022 bis 15.07.2022 anliefen; die ebenfalls 18-monatige Laufzeit dieser Projekte endet daher in den meisten Fällen erst nach Abschluss der Evaluation. Die Transfer-Projekte zielen auf die überregionale und/oder branchenübergreifende Verbreitung der entwickelten Konzepte ab. Ziel der Förderrichtlinie ist es somit, für eine breite Anwendung der entwickelten Konzepte zu sorgen und damit die Wirksamkeit und Effektivität der Förderung zu erhöhen. Der Transfer in andere Branchen und/oder Regionen ermöglicht die Weiterentwicklung regionaler Unterstützungssysteme ohne die weitere Nutzung von Fördermitteln. Um den Transfererfolg zu messen bedarf es einer begleitenden Evaluation, die zudem Gelingensfaktoren und -bedingungen sichtbar macht, die bei zukünftigen Innovations- und Transferförderungen berücksichtigt werden können.

Mit dieser Zielsetzung knüpft die Evaluation an die Forschung zum Transfer von Bildungsinnovationen an. Unter diesem Begriff ist die Verstetigung neu entwickelter und in Modellversuchen oder vergleichbaren Projekten erfolgreich erprobter Instrumente, Methoden und Praktiken über die Laufzeit der ursprünglichen Entwicklungsvorhaben hinaus sowie ihre Verbreitung im Bildungssystem zu verstehen. Die Transferforschung beschäftigt sich mit den möglichen Gegenständen eines Transfers, d.h. der Frage, welche Arten von Bildungsinnovationen überhaupt für einen Transfer in Betracht kommen und mit welchem Ziel, mit den möglichen Formen eines Transfers sowie mit den Erfolgsfaktoren und den Herausforderungen des Transfers. Über die Erfolgskontrolle der beiden Förderrichtlinien hinaus versteht sich die durchgeführte Evaluation daher auch als Beitrag zur Transferforschung.

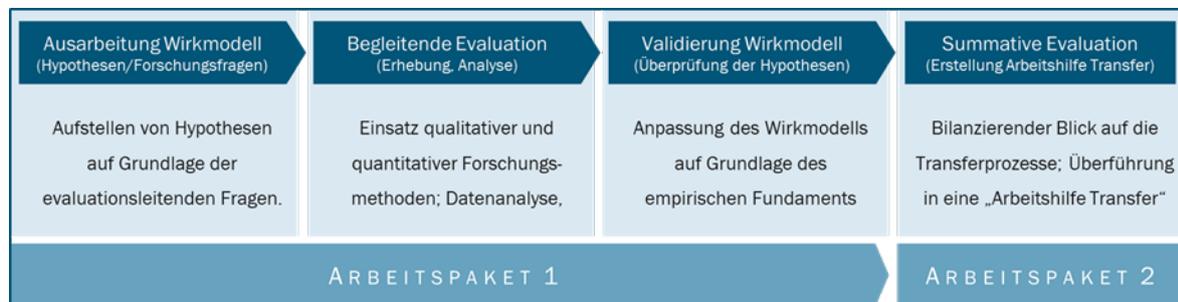
Der vorliegende Bericht stellt die während des gesamten oben genannten Evaluationszeitraums erzielten Ergebnisse dar. Zu berücksichtigen ist, dass sich die nachfolgend beschriebenen Erkenntnisse nur hinsichtlich der Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer auf vollständig abgeschlossene Projekte beziehen, während im Fall von KAUSA Transfer sechs der acht Projekte erst nach dem Ende des Evaluationszeitraums enden; an einzelnen Stellen können daher anstelle des Projekterfolgs nur die anhand des erreichten Arbeitsstandes bestehenden Aussichten auf Erfolg beurteilt werden. Das folgende Kapitel 2 beschreibt das Evaluationskonzept im Sinne der Erkenntnisziele und der verwendeten Daten und Methoden. In diesem Zusammenhang wird auch näher auf den theoretischen Hintergrund der Transferforschung und die möglichen Transferformen eingegangen. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der verschiedenen Erhebungen sowie der auf dieser Basis vorgenommenen Wirtschaftlichkeitskontrolle dargestellt. Das abschließende Kapitel 4 enthält die Schlussfolgerungen aus diesen Auswertungen in Bezug auf die zentralen forschungsleitenden Fragen. Auf die Erfolgsbedingungen des Transfers wird dabei besonders eingegangen.

2. Daten und Methoden

2.1. Ziele und forschungsleitende Fragestellungen

Die begleitende Evaluation hatte zur Aufgabe, die Zielerreichung, Wirkung und Wirtschaftlichkeit der Förderungen der JOBSTARTER- und KAUSA-Transferförderrichtlinien zu untersuchen. Ein Ziel war die Erarbeitung eines belastbaren Wirkmodells, das, basierend auf den Ergebnissen der begleitenden Evaluation und der Auseinandersetzung mit der Transferforschung, hinderliche und förderliche Faktoren von Transfer im Bildungsbereich enthält. Dieses Wirkungsmodell wurde nach jedem Arbeitsschritt angepasst und durch den multiperspektivischen Ansatz mit den handlungsfeldrelevanten Akteuren diskutiert. Abbildung 1 zeigt die zentralen Zusammenhänge der Evaluation:

Abbildung 1: Übersicht über die beiden Arbeitspakete



Quelle: Eigene Darstellung

Grundlage für die Gestaltung und Ausarbeitung der quantitativen und qualitativen Instrumente sind die in der Leistungsbeschreibung definierten Leitfragen, welche durch die Ziele der Förderlinien JOBSTARTER-Transfer und KAUSA-Transfer ergänzt wurden (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Leitfragen der Evaluation

1. Welche transferfähigen Inhalte/Produkte gibt es?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Transferformen werden in den Projekten bedient (regional, temporal, lateral und/oder vertikal)?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es neben Checklisten, Leitfäden, Veranstaltungsformaten und Handlungsanleitungen weitere Transferprodukte?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Themen sind Gegenstand des Transfers (Matching, Information etc.)?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind die Inhalte analog oder digital aufbereitet? Welche unterschiedlichen Transferbedingungen gehen damit einher?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden die Materialien und Instrumente überregional, branchenübergreifend und/oder zielgruppenübergreifend genutzt?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wurden spezielle Angebote flächendeckend übertragen, wenn diese bisher nur von wenigen Akteuren in der bisherigen Projektregion genutzt wurden? (speziell KAUSA)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Unterstützungsleistungen konnten durch den Transfer für junge Migrantinnen und Migranten verbessert werden? Welche Angebote zur Information und Einbindung von Eltern mit Migrationshintergrund wurden transferiert? (speziell KAUSA)
<p>2. Wie hat der Transfer funktioniert?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie waren Ziele und Vorgehensweise im Antrag beschrieben?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was davon hat funktioniert und was nicht? Wie wurde darauf reagiert?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wurden die Zielgrößen erreicht?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie wurden die Transferprodukte aufbereitet? Wer war in die Aufbereitung der Transferprodukte eingebunden?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind hinderliche und förderliche Faktoren für Transfer?
<p>3. Was sind die Gelingensfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung des Transfers insgesamt sowie der einzelnen Förderlinien?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rahmenbedingungen erweisen sich bei der Umsetzung der einzelnen Förderlinien als besonders günstig? • Welche Instrumente und Maßnahmen erweisen sich in welchen Fällen als besonders zielführend? • Welche regionalen Akteure müssen an welchen Stellen wie eingebunden werden, um die einzelnen Förderlinien bzw. die einzelnen Projekte erfolgreich umsetzen zu können?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konnten die bereits erarbeiteten Konzepte und Instrumente durch Dritte oder den Verbundpartner zum Einsatz kommen und stehen diese für Ausbildungsbetriebe dauerhaft als Unterstützungsleistungen zur Verfügung?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche gemeinsamen und unterschiedlichen Gelingensbedingungen lassen sich für die beiden Förderlinien identifizieren und warum?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welchen Einfluss haben regionale Gegebenheiten?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Rolle spielen bestehende Netzwerke? Konnten neue Netzwerke aufgebaut und genutzt werden?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Rolle spielen die verschiedenen Akteure, Netzwerkpartner, Verbundpartner für die erfolgreiche Umsetzung des Transfers?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wurden die unterschiedlichen Zielgruppen bei der Entwicklung des Transfers berücksichtigt?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Aspekte sind für den Transfer besonders förderlich?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgt eine Zusammenarbeit mit den Angeboten der Initiative Bildungsketten?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wurden die Akteure am Übergang Schule Beruf eingebunden?
<p>4. Was waren die hemmenden Aspekte bzw. Herausforderungen beim Transfer?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie wurde damit umgegangen?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konnten die Herausforderungen gelöst werden?
<p>5. Wie nachhaltig werden die in den einzelnen Projekten zu transferierenden Instrumente von den Verbundpartnern oder weiteren Dritten in den neuen regionalen Strukturen verankert? Was sind die Gelingensfaktoren für eine nachhaltige Implementierung?</p>

<ul style="list-style-type: none"> Stehen die transferierten Unterstützungsleistungen den Unternehmen, Eltern und Auszubildenden dauerhaft zur Verfügung und konnte die Ausbildungsbereitschaft dadurch erhöht werden?
<ul style="list-style-type: none"> Welche Aufgaben übernehmen die einzelnen Akteure für eine nachhaltige Implementierung?
<ul style="list-style-type: none"> Welche Rahmenbedingungen müssen für eine nachhaltige Implementierung gegeben sein?
6. Wie fällt die Bewertung der Vollzugswirtschaftlichkeit der Transferförderrichtlinien aus (u.a. festgestellt durch Verwaltungskosten zu Gesamtaufwand und qualitative Prozessanalyse)?
<ul style="list-style-type: none"> Wie gestalten sich Arbeitsabläufe und -prozesse im Projekt? Werden diese wirtschaftlich durchgeführt?
7. Wie fällt die Bewertung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit der Transferförderrichtlinien aus (u.a. Ausschluss von Mitnahmeeffekten, Output/Outcome im Verhältnis zum Mitteleinsatz)?
<ul style="list-style-type: none"> Steht der Mitteleinsatz im Verhältnis zu den Ergebnissen der Transfer-Projekte?

Quelle: Eigene Darstellung

2.2. Zielgruppen der Evaluation

Aufgrund der Ziele der beiden Transferförderlinien und der strukturellen Umsetzung der Transfer-Projekte verfolgte die Evaluation einen multiperspektivischen Ansatz. Es sollten die Perspektiven aller beteiligten Akteure einbezogen und auf ein gemeinsames Transfermodell angewandt werden. Einige Projekte hatten zum Ziel, entwickelte Instrumente, Formate, etc. im Projektverbund zu transferieren (z. B. „LÄUFT! - Ländliche Ausbildungsförderung im Transferverbund“). Andere Projekte verfolgten einen bundesweiten Transfer (z. B. „Ausbildende-App. Einfach erfolgreich ausbilden.“). Für alle Projekte gilt, dass Projektpartner und Multiplikatoren von Beginn an einbezogen werden müssen, um den Transfer erfolgreich umzusetzen und die transferierten Produkte und Instrumente in den Regionen zu verankern (vgl. Kuhlmeier & Weber 2021). Folgende Akteure wurden daher in die Evaluation eingebunden:

- Projektleiter*innen der Verbundprojekte: sie agieren auf der strategischen Ebene, kommunizieren mit den Auftraggebern und bewegen sich in übergeordneten Netzwerken.
- Projektmitarbeiter*innen: sie agieren auf der operativen Ebene, übernehmen die Anpassung der Instrumente und Formate und führen diese mit Betrieben, Jugendlichen/Auszubildenden und Eltern durch.
- Dritte: Institutionen oder Akteure, die nicht Teil des Verbundprojekts sind, in welche aber Instrumente und Formate transferiert werden.
- Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen des Arbeitsbereichs 4.4 (JOBSTARTER Transfer) und 4.5 (KAUSA Transfer): die wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen begleiten die Transfer-Projekte fachlich und administrativ.

- Expert*innen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft: die Expert*innen setzen sich intensiv mit der Transferforschung der Bildungsforschung und/oder den Themen Migration und Ausbildung auseinander.
- Endabnehmer*innen: Betriebe, Auszubildende und Eltern. Die Aktivitäten der Transfer-Projekte sollen insbesondere bei den Endabnehmer*innen einen Impact haben.

2.3. Evaluationsdesign

Das Evaluationsdesign sah einen Methodenmix vor, der den Zielgruppen, den Leitfragen und dem Auftrag entspricht. Die dargestellten qualitativen Methoden erfassen das Handlungsfeld der Transfer-Prozesse in der Tiefe, woraus sich konkrete Strategien ableiten lassen. Die quantitativen Befragungen dienten der Generalisierung der Aussagen und erlaubten projektübergreifende Erkenntnisse zur Ermittlung von Gelingensfaktoren. Das Evaluationskonzept verfolgte einerseits einen formativen (d. h. begleitenden) Ansatz (vgl. Fitzpatrick et al. 2004), über den Erkenntnisse zu konkreten Herausforderungen in der Laufzeit der Projekte über den Auftraggeber an die Projektträger zurückgespielt werden konnten. Die Kommunikation zwischen den Beteiligten, insbesondere auch die strategische Beratung des BMBF, geschah interaktiv durch Reflexionen und kontinuierliche Rückmeldungen (vgl. Widmer 2006) in der Form von regelmäßigen Jour Fixe. Andererseits wurde auf Grundlage einer Bilanzierung der gesammelten Erfahrungen die Zielerreichung der beiden Transferförderlinien analysiert (summativer Evaluationsansatz). Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stand dabei die Frage, ob die durchgeführten Projekte nach Abschluss den ursprünglich geplanten Erfolg erzielen konnten (vgl. Kokavecz et al. 1999).

Im Rahmen der Evaluation erfolgten Datenerhebungen bei allen elf JOBSTARTER- und allen acht KAUSA-Transferprojekten. Mittels qualitativer und quantitativer Methoden wurden unterschiedliche Blickwinkel der an den Transfer-Projekten beteiligten Akteure einbezogen. Weiterhin lieferten die qualitativen Ansätze Hilfestellungen zur Interpretation des quantitativen Datenbestandes aus den Befragungen. Dabei kamen die folgenden Erhebungen und Methoden zum Einsatz:

1. Dokumenten- und Sekundäranalyse

Im Rahmen dieses Arbeitsschrittes wurden alle Förderanträge der bewilligten Projekte gesichtet und analysiert. In den Anträgen sind Ziele und Maßnahmen beschrieben, wie ein erfolgreicher Transfer bewerkstelligt werden soll. Weiterhin wurden dadurch Merkmale erfasst, die in der Evaluation erhoben werden müssen, z.B. Transferform, beteiligte Netzwerke und Produkte. Im Ergebnis wurden für jedes bewilligte JOBSTARTER- und KAUSA-Transfer-Projekt die relevanten Informationen in einer Übersicht festgehalten.

2. Kick-Off-Gespräche mit Vertreter*innen der Transfer-Projekte

Es wurden mit allen Transfer-Projekten Kick-Off-Gespräche durchgeführt. Inhaltlich ging es vorrangig um die Erfassung spezifischer Zielsetzungen und Transfervorhaben sowie die Diskussion der strategischen Handlungsansätze. Um die unterschiedlichen Startzeitpunkte der

Projekte zu berücksichtigen, wurden die Gespräche in drei Tranchen durchgeführt, jeweils ca. ein halbes Jahr nach Projektstart. Die Gespräche erfolgten virtuell mittels Videokonferenz und wurden anhand eines Leitfadens strukturiert.

3. *Expert*inneninterviews mit Mitarbeiter*innen des Arbeitsbereichs 4.4 und 4.5:*

In den Expert*inneninterviews ging es um die Einschätzung zur Transferförderung, zu den Gelingensbedingungen und zu den einzelnen Projekten und Transferformen. Es wurden insgesamt vier leitfadengestützte Interviews (jeweils zwei mit Mitarbeiter*innen der Arbeitsbereiche 4.4 und 4.5) durchgeführt.

4. *Online-Befragungen der geförderten Transfer-Projekte*

Im Rahmen dieses Arbeitsschrittes wurden Projektleiter*innen und Mitarbeiter*innen aller Verbundpartner der 19 Transfer-Projekte im Rahmen einer teilstandardisierten Onlinebefragung u.a. zur Ausstattung, zur Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, den eingeschlagenen Transferstrategien und zum Erfolg des Transfers befragt. Die Onlinebefragungen unterteilten sich in eine Zwischenbilanzbefragung und eine Abschlussbefragung, die im Folgenden beschrieben werden. Die Teilnahme an den beiden Befragungen war nur per personalisiertem Link möglich. Dafür werden jedem Verbundpartner (n=44) der 19 Transfer-Projekte jeweils zwei Links zur Verfügung gestellt. D.h., abhängig von der Anzahl der Mitarbeitenden pro Verbundpartner wären jeweils maximal 88 Antworten möglich gewesen. Bei der Auswertung wurde für die jeweiligen Personengruppen (nur Projektleitungen und alle Befragte) jeweils ein separates Gewicht berechnet.¹ Diese Gewicht kam bei allen Auswertungen zum Einsatz. Damit wurde gewährleistet, dass bei den Antworten alle Transfer-Projekte, von denen mindestens eine Antwort vorlag, gleichermaßen berücksichtigt wurden und kein Transfer-Projekt über- bzw. unterrepräsentiert war. Aus dem Grund der Gewichtung weichen die Fallzahlen in den einzelnen Auswertungen von den absoluten Fallzahlen ab (vgl. dazu Tabelle 2).^{2 3}

4.1 *Online-Zwischenbilanzbefragung*

Die Zwischenbilanzbefragung erfolgte als teilstandardisierte Online-Befragung der Projektträger während des Projektverlaufs. Der Fragebogen wurde mit dem Auftraggeber abgestimmt, in LimeSurvey programmiert und einem Pretest unterzogen. 17 der 19 Transfer-Projekte haben sich an der Zwischenbilanzbefragung beteiligt, darunter befanden sich sechs von acht KAUSA- und alle elf JOBSTARTER-Transfer-Projekte. Der Datensatz wurde geprüft und um unvollständige Antworten bzw. bloße Zugriffe bereinigt. Der bereinigte Datensatz für die

¹ Die Gewichte wurde so berechnet, dass bei den Fragen für die Projektleitungen jeweils eine gemittelte Antwort pro Transfer-Projekt und bei den Fragen für alle jeweils drei Antworten pro Transfer-Projekt vorlagen.

² In den Kapiteln 3.6 und 3.7 werden daher nicht die jeweiligen absoluten Fallzahlen (n) genannt, sondern die davon abweichende gewichtete Anzahl (n_w), die entsprechend der Gewichtung höher oder niedriger ausfallen konnte.

³ Ohne das berechnete Gewicht wären insbesondere diejenigen Transfer-Projekte mit einer höheren Anzahl an Verbundpartnern und/ oder einer höheren Ausfüllquote deutlich überrepräsentiert.

Auswertung enthielt am Ende 48 verwertbare Antworten.⁴ Die Befragung zur Zwischenbilanz wurde ebenfalls je nach Startzeitpunkt der Transfer-Projekte zu drei unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt. Die Befragung der ersten Tranche startete im Juli 2022, diejenige der zweiten Tranche im September 2022 und die der dritten Tranche im November 2022.

4.2 Online-Abschlussbefragung

Mit der abschließenden teilstandardisierten Online-Befragung wurde am Ende des Evaluationszeitraums⁵ eine summative Bewertung der Projektarbeit und des Transfer-Prozesses sowie eine Beurteilung der Zielerreichung und des Erfolgs durch die Verbundpartner vorgenommen. Sie diente dem bilanzierenden Blick auf die Transfer-Projekte im Sinne einer Bewertung der Zielerreichung und Einschätzungen zu den für den Transfer hemmenden und fördernden Faktoren. Gleichzeitig wurden Einschätzungen zur Transfer-Förderlinie abgefragt. 18 der 19 Transfer-Projekte haben sich an der Abschlussbefragung beteiligt, darunter befanden sich sieben von acht KAUSA- und alle elf JOBSTARTER-Transfer-Projekte. Der Datensatz wurde geprüft und um unvollständige Antworten bzw. bloße Zugriffe bereinigt. Der bereinigte Datensatz für die Auswertung enthielt am Ende 44 verwertbare Antworten.⁶ Die Befragung wurde zu einem für alle Transfer-Projekte einheitlichen Zeitpunkt im April und Mai 2023 durchgeführt.

Tabelle 2: Fallzahlen n und gewichtete Fallzahlen n_w in den beiden Online-Befragungen⁷

	Zwischenbilanzbefragung	Abschlussbefragung
Anzahl Fälle n	48	44
Anzahl Fälle <i>gewichtet</i> n_w	51	54
Anzahl nur Projektleitungen	26	22
Anzahl nur Projektleitungen <i>gewichtet</i>	17	18

Quelle: Online-Zwischenbilanz- und Abschlussbefragung. Eigene Berechnungen

⁴ Aufgrund der Datensatzprüfung kamen auch Antworten in Frage, die den Fragebogen nicht komplett beantwortet hatten, bei denen aber Angaben zu einem Großteil der Fragen vorlagen. Als Kriterium wurde dabei herangezogen, dass der Fragebogen mindestens zu zwei Dritteln ausgefüllt wurde, d. h. von den sechs Seiten des Online-Fragebogens mindestens die ersten vier Seiten abgeschlossen wurden.

⁵ Transfer-Projekte, deren Laufzeit über den Evaluationszeitraum hinaus ging, wurden gebeten, ihre Einschätzungen auf den zum Zeitpunkt der Befragung erreichten Stand zu beziehen.

⁶ Aufgrund der Datensatzprüfung kamen auch Antworten in Frage, die den Fragebogen nicht komplett beantwortet hatten, bei denen aber Angaben zu einem Großteil der Fragen vorlagen. Als Kriterium wurde dabei herangezogen, dass der Fragebogen mindestens der Hälfte ausgefüllt wurde, d. h. von den vier Seiten des Online-Fragebogens mindestens die ersten zwei Seiten abgeschlossen wurden.

⁷ Ggf. vorkommende geringere gewichtete Fallzahlen in den einzelnen Auswertungen sind auf fehlende Werte zurückzuführen.

5. Fallstudien

Um verschiedene Perspektiven auf den Transfer-Prozess zu erfassen und um daraus weitere Einblicke auf hinderliche und förderliche Faktoren für eine gelingende Implementierung zu identifizieren, wurden vier Fallstudien durchgeführt. Dafür wurden jeweils zwei JOBSTARTER- und KAUSA-Transfer-Projekte untersucht. Methodisch fanden Hospitationen bei Veranstaltungen, Gespräche mit den Teilnehmenden und Dokumentenanalysen statt. In die Fallstudien wurden neben Verbundprojekten und Dritten wie Netzwerkpartnern auch die Endabnehmer der Transfer-Produkte, also z. B. Betriebe oder Azubis eingebunden.

6. Gruppeninterviews

Zur Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse aus der Abschlussbefragung wurden 4 Gruppeninterviews durchgeführt. Inhaltlich ging es um abschließende Einschätzung zu Gelingensbedingungen des Transfers, der Identifizierung von Anforderungen an Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit sowie Einschätzungen zu langfristigen Wirkungen. Dafür wurden ausgewählte Transfer-Projekte in 4 Cluster eingeteilt, die sich in erster Linie an der Förderlinie (JOBSTARTER-Transfer, KAUSA-Transfer), den Zielgruppen und den Transferprodukten orientierten. Pro Gruppeninterview tauschten sich jeweils zwei Transfer-Projekte mit drei bis fünf Teilnehmer*innen im virtuellen Raum anhand eines Gesprächsleitfadens aus.⁸

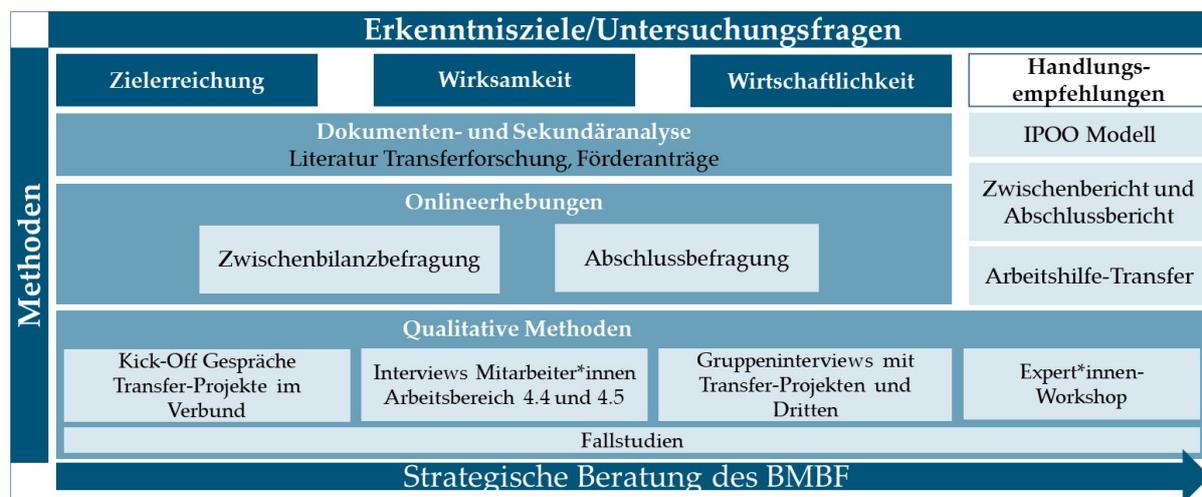
7. Virtueller Expert*innen Workshop: Diskussion der erarbeiteten Handlungsempfehlungen für die „Arbeitshilfe Transfer“

Um die Erkenntnisse der Evaluation und die darauf aufbauenden Empfehlungen zu validieren, wurde am 20. April 2023 ein virtueller Expert*innen-Workshop durchgeführt. Der Teilnehmendenkreis 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. Aufbauend auf ersten Erkenntnissen aus der Evaluation wurden die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen vorgestellt und diskutiert. Darauf aufbauend wurden Gelingensbedingungen in den Blick genommen und Empfehlungen sowohl für die Programm- als auch für die Projektebene erarbeitet und diskutiert. Die Handlungsempfehlungen sind in die „Arbeitshilfe für die Transferpraxis“ (Bauer/Wittig/Weber, im Erscheinen) eingeflossen, die auf der Basis einer bilanzierenden Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse erstellt wurde und Akteuren der Bildungspraxis eine Hilfestellung bei der Umsetzung künftiger Projekte zum Transfer von Bildungsinnovationen geben soll.

Abbildung 2 bietet einen Gesamtüberblick über die Ziele der Evaluation und die eingesetzten Forschungsmethoden.

⁸ Wenn sich kein gemeinsamer Termin fand, wurde ein Gruppeninterview in zwei Einzelinterviews aufgeteilt, in denen die Transfer-Projekte jeweils separat interviewt wurden.

Abbildung 2: Übersicht des Studiendesigns



Quelle: Eigene Darstellung

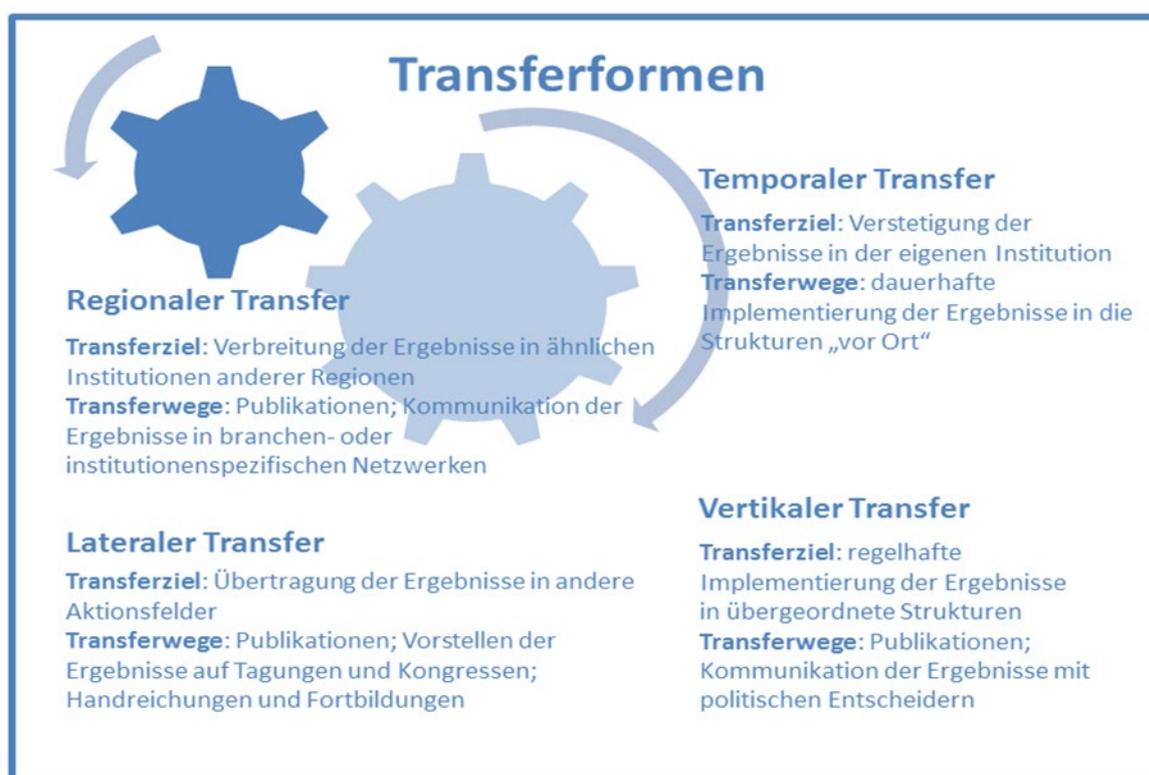
2.4. Transfer-Formen

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 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 3). 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 3: Transferformen



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

3. Ergebnisse der Evaluation

3.1. Entwicklung des Wirkmodells

Für den Transfer wurde 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.

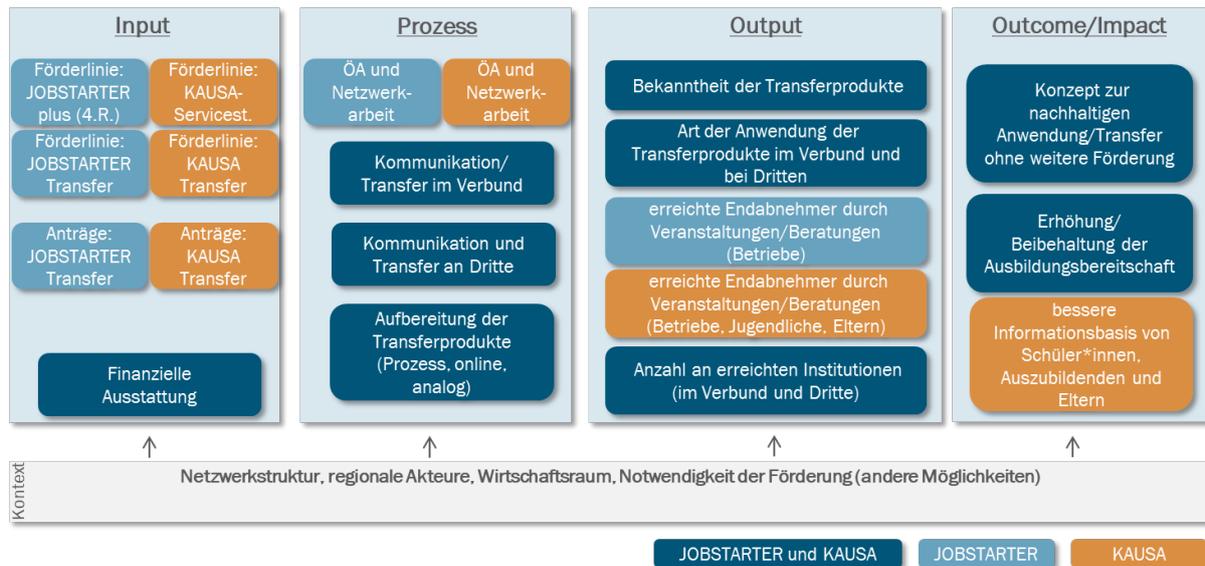
Der *Output* betrifft die mit der Förderung erbrachten Leistungen, d.h. die Wirkungen die im Bereich der Verbundprojekte sichtbar werden. Hier steht im Fokus, ob die Transferprodukte in den Zielinstitutionen implementiert wurden, wie sie in die Organisation eingebettet sind und ob sie in der Information 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 lässt sich in der Evaluation nur bedingt beurteilen, da die Messung langfristiger Effekte innerhalb der Projektlaufzeit nicht möglich ist. Die Identifizierung von Outcome-Faktoren zum Zweck der Modellbildung stützt sich auf die Beschreibung der angestrebten Wirkungen in Ziffer 1.1 der Richtlinie JOBSTARTER Transfer und der Richtlinie KAUSA Transfer.

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 4 zeigt das 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. Dieses dient als Ausgangsbasis für spezifische Wirkmodelle, die sich z.B. auf den Transferansatz beziehen.

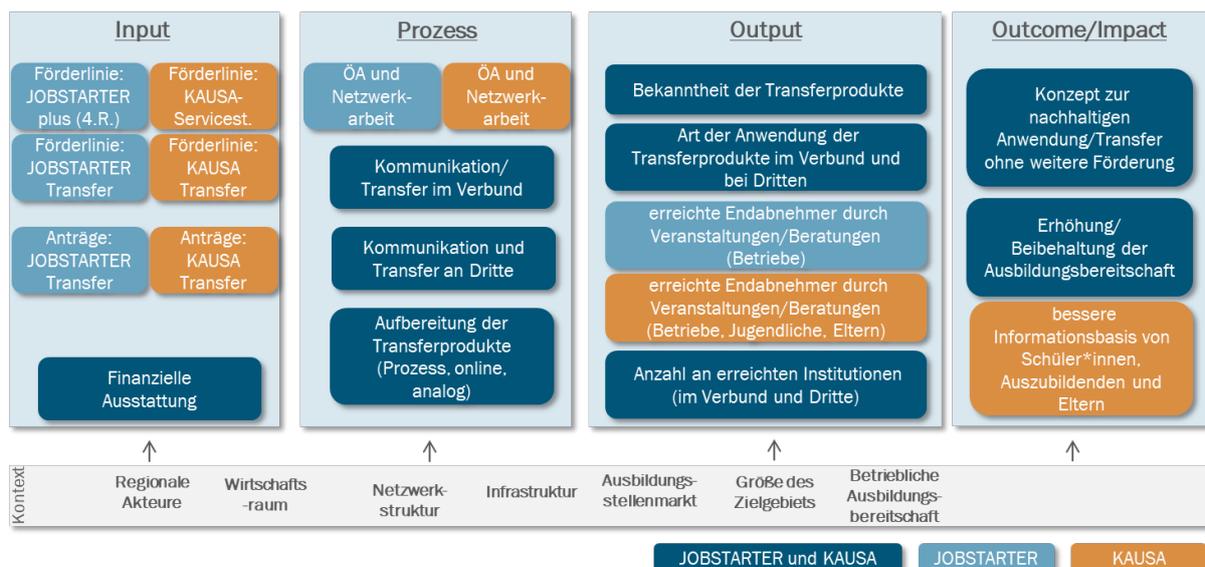
Abbildung 4: Wirkmodell



Quelle: Eigene Darstellung

Für den regionalen Transferansatz, der von allen Transfer-Projekten gleichermaßen verfolgt wird, wurde das Wirkmodell angepasst. Beim regionalen Transfer sind die Kontextfaktoren im Vergleich zum allgemeinen Modell noch einmal genauer 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 (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Wirkmodell (Transferansatz „Regional“)



Quelle: Eigene Darstellung

Übertragen auf ein fiktives Beispielprojekt zeigt Abbildung 6 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 6: Wirktreppe (Beispiel)



Quelle: Eigene Darstellung

3.2. Dokumentenanalyse

Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurden alle Projektanträge gesichtet und zentrale Merkmale wie Transferansatz, Ziele, Zielgruppen und Zielregion(en), Produkte und die Beschreibung, wie der Transfer umgesetzt werden soll, zusammengefasst. Dies wurde mit den Informationen aus den Kick-Off-Gesprächen ergänzt bzw. erweitert. In Tabelle 3 sind die zentralen Merkmale der JOBSTARTER-Transfer-Projekte und in Tabelle 4 die der KAUSA-Transfer-Projekte zusammenfassend im Überblick dargestellt. Weiterhin wurde analysiert, welche übergreifenden transferfähigen Inhalte in den Transfer-Projekten vorkommen. In beiden Förderlinien kommen übergreifend betrachtet folgende Transfergegenstände vor:

- Praxisbezogene Wissensgrundlagen, Erfahrungen und Handlungsempfehlungen
- Konzepte (Netzwerkorganisation, Beratungselemente, Veranstaltungsformate)
- Curricula (Zusatzqualifikationen, Schulungsangebote für verschiedene Zielgruppen)

- Informationsmaterialien, Instrumente/Werkzeuge/Arbeitshilfen für regionale Akteure, Unternehmen, Ausbildungsplatzbewerber*innen
- Erfolgsbeispiele (Storytelling)

Um die genannten Gegenstände zu transferieren, wurden in den Förderanträgen Maßnahmen beschrieben. Dabei handelt es sich um folgende Transfermaßnahmen:

- Aktivitäten einzelner Projektnehmer in regionalen Kontexten
- Bereitstellung von Info-Materialien, Konzeptpapieren, Arbeitsunterlagen
- Vorträge und Veranstaltungen
- Eigenständige Fortführung von Leistungen (unabhängig von Förderung)
- Übertragung von Leistungen auf Akteure innerhalb des Partnernetzwerks
- Überführung von Leistungen auf kommunale Ebene
- Initiierung von landesgeförderten Anschlussprojekten

Die JOBSTARTER-Transfer-Projekte verfolgen alle einen regionalen Transferansatz. In zwei Fällen wird zusätzlich ein temporaler Transferansatz verfolgt. Zielgruppe sind in erster Linie Unternehmen und z. T. Jugendliche, Schulen und/oder andere Akteure wie Berater*innen oder Kammern. Die Zielregionen umfassen meist einzelne Land- bzw. Stadtkreise, z. T. aber auch ein oder mehrere Bundesländer. Die drei Transfer-Projekte, die (zusätzlich) ein bundesweites Zielgebiet umfassen, fokussieren sich auf digitale bzw. virtuelle Angebote wie eine App oder ein Online-Tool. Besonderheiten sind beispielsweise unterschiedliche Transferfokusse je nach Region („ToP Start Transfer“), eine nicht-branchenübergreifende („Arts and Crafts“, „Azubi auf's Land“) oder nur teilweise branchenübergreifende („Hybrid auf Kurs!“) Ausrichtung (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Übersicht über die JOBSTARTER-Transfer-Projekte

Projekt	Transferansatz	Zielgruppe	Zielregion	Produkte	Besonderheiten
LÄUFT!- Ländliche Ausbildungs-förderung im Transferverbund	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulen ▪ Unternehmen ▪ Jugendliche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Landkreise Altenkirchen, Neuwied, Westerwald (Rheinland-Pfalz) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbildungshandbuch (Verzeichnis Akteure/Themen) ▪ Azubi-Walk (Vor-Ort-Besuche) ▪ Ausbildungsmarketing VR-Brille (in Schulen/bei Veranstaltungen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung in regionale Strukturen

Projekt	Transfer-ansatz	Zielgruppe	Zielregion	Produkte	Besonderheiten
ToP Start Transfer - mit Talent im Praktikum zur Ausbildung	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecklenburg-Vorpommern ▪ Sachsen-Anhalt ▪ Brandenburg 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übersicht Praktikumsformate ▪ Talentprofil (Unternehmensprofil) ▪ Praktikumsplan (Handreichung) ▪ betriebliche Ausbildungsbegleiter*innen (Beratung/Coaching) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unterschiedlicher Transferfokus je nach Zielregion: MV durch Bildungsdienstleister; ST durch HWK (Fokus Handwerk); BB durch Servicestellen Verbundausbildung ▪ großer Verbund ▪ Praktikum zur Azubigewinnung (Talentorientierung)
Ausbildende-App. Einfach erfolgreich ausbilden.	regional/temporal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen ▪ Bildungsakteure (als Multiplikator*innen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metropole Ruhr ▪ Südwestfalen ▪ bundesweit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ App (Übersicht aller regionaler EXAM-Angebote, beratende Stellen, Ansprechpartner*innen → Dienstleistung für KKV) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufnahme regionaler Anpassungen durch Akteure soll möglich sein ▪ Koppelung mit Projekt SMART
Hybrid auf Kurs! Bewerberschiff/Bewerbertrecker	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen ▪ Jugendliche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maritim: bundesweit mit Schwerpunkt Niedersachsen, Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern ▪ Grün: Nord Niedersachsen und Weser-Ems-Gebiet (eher Branchentransfer "Bewerberbus" in grüne Berufe) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerberschiff (Vernetzung Jugendliche/Unternehmen) ▪ Bewerbertrecker (Vernetzung Jugendliche/Unternehmen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf maritime und grüne/landwirtschaftliche Berufe ▪ virtuelles Format (Betriebsbesuche), aber auch Schulbesuche
digital natives: Azubimanagement/DNA-Handbuch	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akteure ▪ Unternehmen (indirekt) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bayern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handbuch (analog/digital) ▪ Online-Tutorials zur Beratung (aus bisher in Präsenz durchgeführten Workshops) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiplikatorenansatz
KUBA Leipzig. Coachingplattform für Klein- und Kleinstbetriebe im Großraum Leipzig	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Großraum Leipzig: Stadt Leipzig, Landkreise Leipzig, Nordsachsen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Webseite (Informationsplattform; Unternehmensportraits) ▪ Coachingplattform (Tutorials, Onlinesprechstunden) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützungsangebot zum onlinegestützten externen Azubimanagement und Marketing für KKV ▪ Inhalte der Plattform werden noch entwickelt/angepasst-regional geprägt

Projekt	Transfer-ansatz	Zielgruppe	Zielregion	Produkte	Besonderheiten
Smart Recruiting KKV - Werkzeuge für Ausbildung	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen ▪ Akteure (v.a. Berater*innen HWKs) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verstärkt Ostwestfalen-Lippe ▪ bundesweit (angestrebt) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Web-Based-Trainings (vorher Online-Seminare) ▪ digitaler Werkzeugkoffer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung in andere bestehende Produkte/Projekte (z.B. Ausbildende-App) ▪ Fokus Handwerk
Arts and Crafts - Berufe im Kunsthandwerk	regional zeitlich/temporal (institutionell)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verband (Fokus) ▪ Unternehmen ▪ Jugendliche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bundesweit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ virtuelle Plattform (Übersicht, Information, Stellenbörse) ▪ Berufsprofile ▪ Beratungskonzept mit analogen und digitalen EXAM-Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf künstlerisch-kreatives Handwerk ▪ Information, Beratung, Matching
Transferprojekt ALEXA/RE:PEAT - REgionale Praxis Erfolgreicher Ausbildung im Transfer	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen ▪ Jugendliche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ angrenzend an Kreis Ostwestfalen-Lippe und Kreis Borken (Westmünsterland) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organisatorische Strukturen und Prozesse (Ansprechpartner*innen in Berufskolleg/Ausbildungszentrum; Einrichtung Fachbeirat) ▪ Veranstaltungsformate und Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (insb. Online-Angebote) → Alexa-Toolbox 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiplikatorenansatz
Azubi auf's Land - Marketing für Grüne Berufe	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berater*innen der Kooperationspartner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brandenburg (insbesondere Barnim, Havelland, Märkisch Oderland, Ostprignitz, Uckermark) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handout ▪ Leitfaden für Erstgespräch ▪ Checkliste Marketing ▪ standardisierte Anforderungsprofile (Unternehmen) ▪ standardisierte Suchprofile (Bewerber*innen) ▪ Handlungsempfehlungen ▪ Vorlage zu finanziellen Fördermöglichkeiten ▪ Buchungstool für Online-Beratungen ▪ Video-Workshop "Hilfe zur Selbsthilfe" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf Landwirtschaft (Transfer auf eine Branche) ▪ interne Evaluation der Transferschritte geplant ▪ Transfertätigkeiten laut Planung bereits umgesetzt bzw. im Feld ▪ Multiplikatorenansatz

Projekt	Transfer-ansatz	Zielgruppe	Zielregion	Produkte	Besonderheiten
KLiKK! #onboarding - Karriere und Lehre in Klein- und Kleinstbetrieben stärken!	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onlinebewerberbuch: bundesweit (Fokus NRW) ▪ Ausbildungsmarketing: Oberbergischer Kreis und Leverkusen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onlinebewerberbuch (digitales Matching; Unternehmensprofile) ▪ Social-Media-Ausbildungsmarketingkonzept für Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf regionales Handwerk ▪ unterschiedliche Planung für beide Produkte

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Projektanträge (Stand: Januar 2022)

Die KAUSA-Transfer-Projekte verfolgen alle einen regionalen Transferansatz. Zwei Projekte haben ergänzend einen lateralen Transfer-Ansatz vorgesehen. „Interkulturell SMART“ hat als einziges Projekt das Ziel, im Rahmen eines Zusatzmoduls ergänzend einen vertikalen Transfer zu gewährleisten. Die Zielgruppen sind in erster Linie Jugendliche und Eltern, aber auch Unternehmen und Multiplikatoren. Die Zielregionen beschränken sich meist auf Landkreise oder Regierungsbezirke; zwei Projekte umfassen ein (Bayern) bzw. zwei (Berlin/Brandenburg) Bundesländer. Die Produkte umfassen Veranstaltungen wie Elternabende und Workshops, Kursmodule im Rahmen der Berufsvorbereitung, Informationsmaterialien und Plattformen zur Vorstellung und zum Matching. Vier der Projekte haben eigene Indikatoren zur Selbstreflexion und -evaluation festgelegt (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Übersicht über die KAUSA-Transfer-Projekte

Projekt	Transfer-ansatz	Zielgruppe	Zielregion	Produkte	Besonderheiten
JUMP! - Jugendliche mit Perspektive (JUMP!)	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jugendliche/junge Menschen ▪ Schulen ▪ Sprachkursträger, Initiativen/Netzwerke (Fokus) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bergisches Land (Remscheid) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veranstaltungsformate und Workshops (z.T. Sport) 	
Interkulturell SMART (Stärkung - Migrationshintergrund - Ausbildung - Regional - Transfer)	regional/ z.T. vertikal (AEVO)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen (Ausbilder*innen) ▪ Lehrkräfte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brandenburg ▪ Berlin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusatzmodul AEVO "Interkulturell sensible Ausbildung" ▪ Module zur Sensibilisierung Berufsvorbereitung an Schulen ▪ Schulung Integrationsbegleiter*innen in Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indikatoren festgelegt
KAUSA-Transferprojekt Region Nordbayern	regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eltern mit Migrationshintergrund 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oberfranken, Unterfranken, Oberpfalz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elternabende für Eltern, deren Kinder bereits in Ausbildung sind 	

Projekt	Transferansatz	Zielgruppe	Zielregion	Produkte	Besonderheiten
Elternarbeit@Ost	regional	<ul style="list-style-type: none"> Eltern mit Flucht- oder Migrationshintergrund Multiplikatoren in Integrations- und Ausländerbeiräten (Fokus) 	<ul style="list-style-type: none"> Regionen Dresden, Erfurt, Rostock + zwei weitere ostdeutsche Städte (Region Ostdeutschland) 	<ul style="list-style-type: none"> Angebote zur Information (Instrumente, Konzepte, Materialien) 	<ul style="list-style-type: none"> genannte Indikatoren der Umsetzung, z.T. bundesweit angestrebt langfristige Verstetigung in reguläre (Schulungs-)Angebote
KAUSA-Transferprojekt JOBWALK Berlin-Bonn-Augsburg	regional	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen/Multiplikatoren Jugendliche 	<ul style="list-style-type: none"> Bonn/Rhein-Sieg-Kreis Augsburg 	<ul style="list-style-type: none"> Jobwalk (online-Vorstellung von Berufen durch Unternehmen) → von Jugendlichen für Jugendliche entwickelt 	<ul style="list-style-type: none"> Indikatoren festgelegt
KAUSA-Transferprojekt Bayern Süd	regional/temporal	<ul style="list-style-type: none"> Modul A: Mädchen/junge Frauen Modul C: Sprachkursschüler*innen; Eltern 	<ul style="list-style-type: none"> Schwaben (neue Zielgruppe) Oberbayern (ausgewählte Landkreise) 	<ul style="list-style-type: none"> Jugendforum/Workshops + Handreichung + Aufbau institutionelles Netzwerk Präsentation zur Ersterorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> Modul A: MINT-Berufe
KAUSA-Transferprojekt Region Aschaffenburg	regional	<ul style="list-style-type: none"> Jugendliche Eltern Schulen als Multiplikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> Bayern 	<ul style="list-style-type: none"> Veranstaltungsformat "Eltern-Schüler*innen-Informationsabend" zugehörige Checkliste 	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz von Sprachmittlern Indikatoren zur Selbstreflektion
TMA - Transfer Matchingtool Azubisuche	regional/temporal	<ul style="list-style-type: none"> Jugendliche Unternehmen Schulen 	<ul style="list-style-type: none"> Stadt/Kreis Offenbach + drei weitere Kreise in Hessen 	<ul style="list-style-type: none"> Plattform (Matching) 	

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Projektanträge (Stand: Januar 2022)

3.3. Ergebnisse der Kick-Off-Gespräche

Die Kick-Off-Gespräche wurden mit Projektleitung und Mitarbeitenden jedes Verbundpartners geführt und anhand eines abgestimmten Leitfadens strukturiert. Zur Vorbereitung der Interviews wurden die zur Verfügung stehenden Projektanträge genutzt, die die relevanten Informationen dafür enthielten. Die Gespräche wurden virtuell durchgeführt, zur Analyse aufgezeichnet und die Ergebnisse in zusammenfassenden Protokollen festgehalten. Vorrangige Themen der Gespräche waren die zu transferierenden Produkte, die Umsetzung und Bedingungen des Transfers sowie die Verbund- und Netzwerkarbeit. Weiterhin wurden zusätzliche Fragen zur Beteiligung an der Transferförderung gestellt.

Herausforderungen

Die Gesprächspartner*innen wurden nach den Herausforderungen und Fragestellungen, die sie im Rahmen ihrer Projektarbeit begleiten, gefragt. Dabei wurden folgende Aspekte genannt:

- sehr hoher Überzeugungsaufwand für die Gewinnung von Betrieben
- Aktuelle Krisen (Covid-19, Inflation)

- Umgang mit digitaler Technik (Schulen, Betriebe)
- Unsicherheit bei Kosten, Haftungsfragen, Datenschutz
- Fortlaufende Aktualisierung von Produkten und Kontakten
- Zeitknappheit (Überarbeitung von Produkten)
- Umgang mit Produkten nach Projektende

Mehrmals genannte Schwierigkeiten sind die Gewinnung von Betrieben und Schulen, die sich nicht leicht bewerkstelligen lassen und die zurückgehende Bereitschaft der Betriebe, auszubilden. Darüber hinaus erschwerten Krisen wie die Covid-19-Pandemie oder die steigende Inflation die Arbeit der Transfer-Projekte und führen u.a. dazu, dass die Akquise von Betrieben weiter erschwert wird. Eine weitere Herausforderung, die genannt wurde, ist dass der Kontakt mit Betrieben und Schulen aufgrund mangelnder Ausstattung bzw. mangelnder Kompetenz im Umgang mit digitaler Technik nicht immer leicht sei. Eine Fragestellung, bei der seitens eines Projektes Unsicherheit bestand, war der Datenschutz (z.B. bei der Erstellung von Videos oder der Erstellung digitaler Tools wie Apps). Produkte wie Handbücher inhaltlich und v.a. in Bezug auf Kontaktdaten immer aktuell zu halten, sei nicht einfach zu bewerkstelligen. Ein weiterer Faktor bei der Überarbeitung der Produkte spielte auch Zeitknappheit in Bezug auf die Projektlaufzeit.

Förderliche und hinderliche Aspekte für den Transfer

Die Kick-Off-Gespräche gaben Hinweise auf für den Transfer förderliche und hinderliche Aspekte (vgl. Tabelle 5). Als förderlich wird von den Transfer-Projekten in erster Linie eine gute Netzwerkarbeit genannt. Darunter fallen z. B. positive Erfahrungen der Verbundpartner in der gemeinsamen Projektarbeit miteinander, das Nutzen bestehender Austauschformate und Unterstützungsangebote und das Zurückgreifen auf bestehende regionale Netzwerke, in die die Verbundpartner bereits integriert sind. Ein weiterer dazugehöriger Faktor ist ein guter Ruf der Verbund- und Netzwerkpartner. Es wurde auch genannt, dass branchenabhängig aufgrund des Fachkräftebedarfs z. T. hohes Interesse am Projekt geäußert wurde und ein hoher Bedarf an Informationen bestehe. Ein weiterer förderlicher Faktor, der genannt wurde, ist der persönliche Kontakt zu Jugendlichen, Schulen und Betrieben bei der Akquise. Weiterhin werde die Umsetzung sowie das Ausprobieren und Testen neuer Formate⁹ befördert, weil die Förderrichtlinie ein hohes Maß an Freiraum und Flexibilität ermögliche.

Ein hinderlicher Faktor sei die geringe Teilnahmebereitschaft bzw. die Skepsis mancher Zielgruppen wie beispielsweise Jugendlichen. Hier spielt z.B. auch eine Rolle, dass von den Transfer-Projekten ein Rückgang bzw. Mangel an auszubildenden Betrieben wahrgenommen wird. Des Weiteren gebe es z. T. bei der Netzwerkarbeit gewisse Hürden, entweder weil bei den Netzwerkpartnern ein gewisses Konkurrenzdenken vorherrsche oder weil im Netzwerk „blinde Flecken“ bestehen würden, d. h. Netzwerkpartner, die daher auch nicht

⁹ Hier geht es darum, dass die Formate für die jeweiligen Regionen, in die sie transferiert werden, neu sind.

mitberücksichtigt werden würden. Ein genannter Punkt ist die als zu gering empfundene Projektlaufzeit, was z. B. die Aufschließung von schwer zu gewinnenden Netzwerkpartnern erschwere. Auch konkurrierende Angebote würden den Transfer erschweren.

Tabelle 5: Förderliche und hinderliche Faktoren des Transfers (JOBSTARTER- und KAUSA-Transfer)

Förderliche Faktoren	Hinderliche Faktoren
Austauschformate und Organisationstools im Verbund (auch im regionalen Netzwerk)	Fehlende Bereitschaft/Skepsis einer Zielgruppe (z. B. Zugang zu Jugendlichen), virtuelle Formate
Guter Ruf und regionale Verankerung von Verbund- und Kooperationspartnern	„blinde Flecken“ und Konkurrenzdenken im regionalen Netzwerk
Bereits zu Projektbeginn bestehende Kooperationen	Finden von Sponsoren für weitere Veranstaltungen
Einbettung in bestehendes Unterstützungsangebot	zu wenig Zeit für Nachsteuerung des Transfers
Hoher Bedarf an Informationen und Interesse am Projekt (Fachkräftemangel)	Konkurrenzangebote in der Region
Persönlicher Kontakt	Rückgang/Mangel an ausbildenden Betrieben
Geschlossene Zielgruppen (Sprachkurse)	Zu kurze Projektlaufzeit für vertikalen Transfer

Quelle: Eigene Darstellung

Beteiligung an der Transferförderung

Die Beteiligung an den JOBSTARTER- und KAUSA-Transfer-Förderlinien fiel geringer aus als es ursprünglich erwartet wurde. Um die Gründe dafür zu erfahren, wäre eine Befragung derjenigen Projekte notwendig, die Möglichkeit der Transfer-Förderung nicht genutzt haben. Da eine entsprechende Erhebung im ursprünglichen Evaluationskonzept nicht vorgesehen war, wurden Fragen dazu in die Kick-Off-Gespräche mit den Transfer-Projekten integriert. Dies erlaubte es, zumindest Hinweise auf mögliche Faktoren zu erhalten, die Projekte von einer Beteiligung abgehalten haben könnten. Die folgenden Fragen standen im Rahmen der Zusatzbefragung in den Kick-Off-Gesprächen im Vordergrund:

- Aus welchen Gründen haben sich Projekte nicht an der Ausschreibung für eine Transferförderung beteiligt?
- Wie können die hemmenden Aspekte aufgelöst werden?
- Welche Aspekte sind für zukünftige Ausschreibungen zu berücksichtigen, um Projekte zu einer Beteiligung zu motivieren?

Die Ergebnisse sind in Tabelle 6 und Tabelle 7 zusammengefasst. Die wichtigsten bzw. meistgenannten Faktoren, die die Projekte dazu bewegt haben, sich an der Förderung zu beteiligen, ist die unkomplizierte und offen gehaltene Ausschreibung, die den Projekten Spielraum für eigene Ansätze gegeben habe. Ein weiterer sehr häufig genannter Punkt ist das hohe Interesse daran, eigenes Know-How sowie Produkte und Projektergebnisse transferieren und das Projekt damit ein Stück weit weiterführen zu können. Der am häufigsten genannte hinderliche Aspekt ist die nach Ansicht der beteiligten Transfer-Projekte – ungeachtet der gemäß den Förderbedingungen bereits vorangegangenen Finanzierung durch die 4. JOBSTARTER-Förderrunde beziehungsweise die KAUSA-Anschlussförderung – zu kurze vorgegebene Projektlaufzeit. Hierzu wurde ausgeführt, die vorgegebenen 18 Monate seien zwar für den „reinen“ Transfer ausreichend, doch sei im Anschluss daran ein Zeitraum von ca. sechs Monaten für das „Nachsteuern“ in der Zielregion wünschenswert. Weiterhin wurde sehr oft kritisiert, dass die Förderung keine Möglichkeit vorsieht, Sachkosten zu fördern, was eine gewisse Grundfinanzierung durch die Träger notwendig macht. Zu beachten ist indes, dass ein angemessener Eigenanteil der Antragsteller als Teil der Förderbedingungen ausdrücklich vorgegeben war (vgl. Nr. 5.2 der Förderrichtlinien JOBSTARTER Transfer und KAUSA Transfer). Im Zusammenhang mit dem Eigenanteil wurde seitens der KAUSA-Transferprojekte mehrmals der Hinweis genannt, dass gerade kleinere Träger dadurch aus wirtschaftlicher Sicht keine Möglichkeit sähen, sich an der Förderlinie zu beteiligen. Ein weiterer mehrmals kritizierter Aspekt ist die Notwendigkeit, für die Projekte zusätzliches Personal einzusetzen. Hier wurde angeführt, dass neu eingestelltes Personal weniger mit den zu transferierenden Produkten vertraut sei als bereits vorhandene Arbeitskräfte und der Transferprozess daher unter Umständen weniger effektiv ausfalle.

Tabelle 6: Förderliche und hinderliche Aspekte bei der Beteiligung an den Transfer-Förderrichtlinien (JOBSTARTER-Transfer)

Mögliche Gründe für Nichtbeteiligung	Förderliche Faktoren	Wünsche
Zu großer Einsatz von Eigenmitteln notwendig (2x) ¹⁰	Offen gehaltene/unkomplizierte Ausschreibung (3x)	Längere Laufzeit (6x)
Formalisierter Prozess	Hohe Motivation/Eigeninteresse (3x)	(höhere) Förderung von Sachkosten (5x)
Zu kurze Laufzeit	Beschäftigungssicherheit (2x)	Entschlackung des Beantragungsprozesses
Verwaltungsarbeit	Möglichkeit der Weiterführung (2x)	Berücksichtigung und Finanzierung des Transfers von Anfang an

¹⁰ Anzahl der Nennungen in den Interviews.

	Hoher Unterstützungsbedarf vorhanden (2x)	
	Möglichkeit der Weiterführung (2x)	
	Transfer wäre im Rahmen der regulären Projektlaufzeit nicht leistbar	

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 7: Förderliche und hinderliche Aspekte bei der Beteiligung an den Transfer-Förderrichtlinien (KAUSA-Transfer)¹¹

Mögliche Gründe für Nichtbeteiligung	Förderliche Faktoren	Wünsche
Notwendigkeit, nur zusätzliches Personal einzusetzen (3x)	Weiterführung des Know-Hows	Niedrigere Eigenbeteiligung, um kleine Träger nicht auszuschließen (3x)
Einreichungsfrist nach Veröffentlichung (organisatorische Herausforderung)	Gute inhaltliche Moderation	Förderung von Sachkosten wie Flyern und Printprodukten (3x)
Aufwand des Bewerbungsprozesses im Verhältnis zur Förderhöhe	Schnelle Beantwortung von Fragen	direkte Ansprache oder Informationsveranstaltung zur Ausschreibung/Antragsbetreuung (2x)
		Mehr Personalkosten fördern
		Längere Laufzeit (zwei Jahre)

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Nichtbeteiligung an der Förderung in erster Linie auf **finanzielle Aspekte** zurückzuführen sein könnte. Träger könnten davon abgesehen haben, einen Projektantrag zu stellen, weil ihnen die vorgesehene Projektlaufzeit zu kurz und die notwendige finanzielle Eigenbeteiligung zu hoch erschien. Die beteiligten Projekte äußerten alle ein hohes Interesse daran, den Transfer ihrer Ergebnisse und Produkte zu gewährleisten und das im Rahmen der Förderung tun zu können, was letztlich trotz der hinderlichen Aspekte zu einer Beteiligung führte. Um eine höhere Beteiligung zu gewährleisten, sollte eine mögliche Transferförderung daher zukünftig **attraktivere Konditionen** (Laufzeit und

¹¹ In Klammern Anzahl der Nennungen in den Interviews.

finanzielle Aspekte) beinhalten, ohne gleichzeitig etwas an der inhaltlich offen gehaltenen Ausschreibung zu ändern.

3.4. Expert*inneninterviews mit Mitarbeiter*innen der Arbeitsbereiche 4.4 und 4.5

In den Expert*inneninterviews mit Mitarbeiter*innen in den für die Transfer-Projekte zuständigen Arbeitsbereichen 4.4 und 4.5 im BIBB wurden die Ausgestaltung der Förderrichtlinien, die Auswahl der Transferprojekte, die Projektarbeit und die Formen des Transfers jeweils unter dem Gesichtspunkt der Bedingungen eines erfolgreichen Transfers behandelt. Die Förderrichtlinien selbst wurden dabei als neuer Ansatz bewertet, um den in der Praxis der JOBSTARTER- und KAUSA-Projekte zu kurz gekommenen Transfer von Produkten gezielt zu fördern. Aus der Sicht der Befragten sind die Förderbedingungen insofern für Projektträger attraktiv, als sie eine gesicherte Stellenfinanzierung für eineinhalb Jahre und die Möglichkeit der Fortsetzung ihrer Arbeit mit dem Ziel der Verstetigung von Ergebnissen eröffnen.

Die ausgewählten Transferprojekte bilden nach Einschätzung der Interviewpersonen das Themenspektrum der Förderprogramme JOBSTARTER und KAUSA ab und sind insofern repräsentativ. Auch die regionale Verteilung wird als ausgewogen betrachtet. Dass die Zahl der Anträge unter der Förderrichtlinie KAUSA Transfer hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist, wird mit den vorstehend genannten Förderbedingungen, die als unattraktiv wahrgenommen werden können, in Verbindung gebracht, nicht jedoch mit einem Mangel an inhaltlichem Interesse. Vielmehr wird auf eine hohe intrinsische Motivation der Projektträger hingewiesen. Die Zusammenarbeit innerhalb der Verbundprojekte wird ebenso wie der Austausch zwischen den Projekten positiv eingeschätzt. Die Projektpartner haben oftmals schon in Projekten der vorangegangenen Förderrunde zusammengearbeitet; Projektträger haben sich gezielt mit bereits bekannten Partnern zusammengetan. Die Projektpartner sind in der Regel in bestehende Netzwerke eingebunden, die auch für den Transfer genutzt werden, während neue Netzwerkpartner nur selten akquiriert wurden. Eine größere Häufigkeit von Treffen aller Projekte mit dem BIBB wird als wünschenswert angesehen, doch stehen begrenzte Kapazitäten dem entgegen.

Die Projektarbeit vollzieht sich unter ähnlichen Rahmenbedingungen wie in den vorangegangenen Förderprogrammen JOBSTARTER und KAUSA; insbesondere die KAUSA-Transferprojekte sind vor ähnliche Herausforderungen gestellt wie die vormaligen KAUSA-Servicestellen. So ist die Integration in Ausbildung in ländlichen Räumen generell schwieriger als in städtischen Ballungsräumen. Die Erfolgsaussichten eines Projekts werden dadurch beeinflusst, wie stark der Wettbewerb um Ausbildungsplätze in einer Region jeweils ausgeprägt ist. Ebenso spielt es für die Projekte eine Rolle, inwieweit sie vor Ort auf bereits bestehende eigene Unterstützungsnetzwerke für Personen mit Migrationshintergrund zurückgreifen können. Mit Blick auf die JOBSTARTER-Transferprojekte wird weniger von inhaltlichen als vielmehr von organisatorischen Herausforderungen berichtet. So stellte sich der großflächige Transfer über mehrere Länder (Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt) als

herausfordernde Aufgabe dar, desgleichen der bundesweite Transfer in einem anderen Projekt.

Hinsichtlich der Transferaktivitäten und ihrer Begleitung durch das BIBB führten die Befragten aus, dass die Unterstützung durch die Programmadministration von einer übergeordneten fachlichen Perspektive aus erfolgt, d.h. es wird seitens des BIBB von der Sichtweise der Projektverantwortlichen, die unter Umständen lediglich die eigenen Produkte verstetigen wollen, abstrahiert und stattdessen der jeweilige Bedarf der Zielgruppen in den Blick genommen und an die Projekte zurückgespiegelt. Ferner trägt das BIBB nach Darstellung einer der Interviewpersonen Erkenntnisse aus der Umsetzung der Förderprogramme in das BMBF hinein, indem es politisch berät und zentrale Entwicklungstendenzen identifiziert. Die Umsetzung der vier Transferformen (vgl. Kapitel 2.4) im Rahmen der Durchführung der Förderrichtlinien wird von den Befragten wie folgt beurteilt:

- **Lateraler Transfer:** Ein solcher findet im Sinne eines Austauschs zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen des BIBB statt. Die Übertragung von Wissen in andere Handlungsbereiche der beruflichen Bildung wird als schwierig beurteilt. Zur Begründung wird darauf verwiesen, dass sich Innovationen in der beruflichen Bildung stets auf bestimmte Domänen beziehen und nicht einfach auf andere Berufsfelder übertragen werden können; beispielsweise wäre ein für die maritimen Berufe entwickeltes Konzept in anderen Ausbildungsbereichen nicht sinnvoll anwendbar.
- **Vertikaler Transfer:** Dieser findet im Rahmen der Zuarbeit des BIBB für das BMBF statt. So werden etwa Schlussfolgerungen zur Anpassung der AEVO formuliert, um diese für potentielle Ausbildungsbetriebe mit Migrationshintergrund praktikabel zu machen. Strukturelle Veränderungen sind auch bei der Zusammenarbeit von Arbeitsagenturen und Trägern möglich. Die Modularisierung von Ausbildungsgängen, um den Bedürfnissen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund entgegenzukommen, wird ebenfalls als Beispiel genannt. Die Wirksamkeit dieser Transferform, d.h. der Umfang der auf diesem Weg vermittelten Impulse wird jedoch als gering eingeschätzt.
- **Regionaler Transfer:** Dieser wird als Kerngeschäft der Transferprojekte und als erfolgreichste Transferform angesehen.
- **Temporaler Transfer:** Dieser ist erfahrungsgemäß schwierig. Die Träger fühlen sich ihrem Projekt zwar weiterhin verpflichtet, werden aber durch neue Projekte beansprucht und haben langfristig keine Kapazität für eine Verstetigung. In einem Interview wird hervorgehoben, dass gerade der temporale Transfer unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit auch im Eigeninteresse der Projektträger liegen sollte.

Abschließend wurden in den Interviews einige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transfer aus der Perspektive der Programmadministration identifiziert. Hier ist zunächst 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. Im Hinblick auf die Netzwerkarbeit wäre es

vor allem notwendig, **mit den entsprechenden Institutionen vor Ort zu kooperieren**, was einen bedeutenden Teil des Erfolgs ausmache. Hilfreich wäre es, **mit vergleichbaren Projekten**, die ähnliche Problemlagen adressieren, zu **kooperieren**. Bezüglich des Transfers würden gleiche bzw. ähnliche Rahmenbedingungen in den am Transfer beteiligten Regionen (regionaler Transfer) weniger Schwierigkeiten und damit eine höhere Wahrscheinlichkeit für den Transfererfolg bedeuten. Nicht zuletzt wären auf der Seite der Projekte als Voraussetzungen das **Engagement der Mitarbeiter*innen** und das entsprechende **Fachwissen des Personals** vor Ort unabdingbar. Weiterhin wäre es notwendig, für die Zielgruppe **attraktive Produkte** bereitzustellen bzw. zu entwickeln.

In den Interviews spiegeln sich damit Anforderungen wider, die bereits in den Förderrichtlinien als Voraussetzungen der Förderung festgesetzt wurden. So stellt etwa das Vorhandensein geeigneter Beratungskonzepte, Veranstaltungsformate, Instrumente und Materialien aus den Projekten der vorangegangenen Förderrunde die wesentliche Voraussetzung der Förderfähigkeit dar (vgl. jeweils Ziffer 2 der Richtlinie JOBSTARTER Transfer bzw. der Richtlinie KAUSA Transfer). Ebenso zielen die Vorgaben für die Antragsberechtigung und für die fachliche Begutachtung (vgl. Ziffer 3 und Ziffer 7 beider Richtlinien) ersichtlich darauf ab, Zuwendungsempfänger bzw. Institutionen auszuwählen, die über entsprechende Erfahrungen in der beruflichen Bildung verfügen, die regionale Ausbildungslandschaft kennen und Beziehungen nutzen können. Die Interviews deuten somit darauf hin, dass die Förderbedingungen und Beurteilungskriterien in den beiden Förderrichtlinien grundsätzlich sachgerecht und zweckmäßig sind.

Zusammengefasst sind den Interviews mit den Mitarbeitenden der Arbeitsbereiche 4.4 und 4.5 zufolge folgende Faktoren entscheidende Voraussetzungen für einen gelingenden, erfolgreichen Transfer:

- Politische Unterstützung des Vorhabens
- Netzwerkarbeit (Einbindung der relevanten Institutionen vor Ort, Kooperation mit vergleichbaren Projekten)
- Projektdurchführung (Netzwerk des Trägers, Mitarbeitende, Produkte)
- Bei regionalem Transfer: Ähnlichkeit der Rahmenbedingungen
- ausreichend Zeit für den Transfer

3.5. Fallstudien

Ziel der Fallstudien war die Erfassung verschiedener Perspektiven auf den Transfer-Prozess, um daraus weitere Einblicke auf hinderliche und förderliche Faktoren für eine gelingende Implementierung zu identifizieren und Rückmeldungen zu den transferierten Veranstaltungen von beteiligten Dritten wie Projektpartnern und Zielgruppen zu erhalten. Es wurden vier Fallstudien durchgeführt, um die Transfer-Projekte in ihrer Varianz z. B. im Grad der Zielerreichung, der Transferformen, Transferprodukte oder Transferempfänger (Betrieb, Azubis, Eltern) ausreichend abzubilden. Für die Fallstudien wurden daher die beiden JOBSTARTER-Transfer-Projekte „Hybrid auf Kurs! Bewerberschiff/Bewerbertrecker“ sowie „LÄUFT! –

Ländliche Ausbildungsförderung im Transferverbund“ und die beiden KAUSA-Transfer-Projekte „KAUSA-Transferprojekt Bayern Süd“ sowie „JUMP! - Jugendliche mit Perspektive (JUMP!)“ ausgewählt.

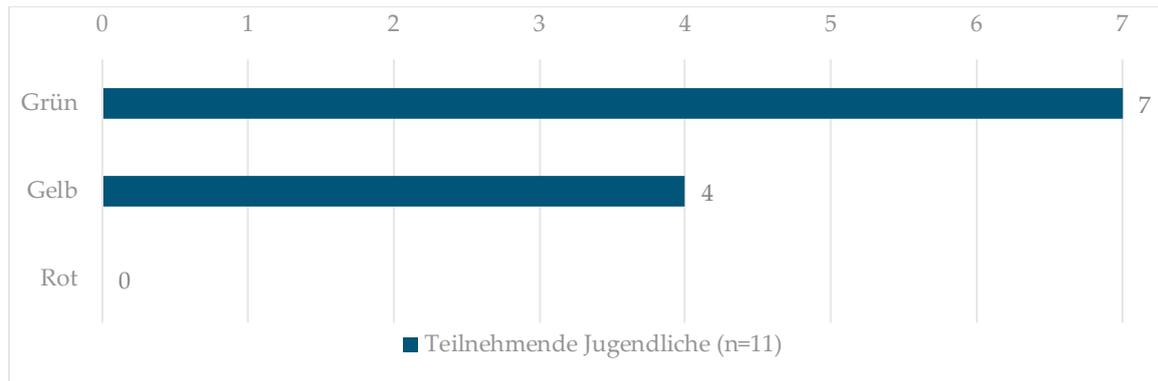
Die zentrale Erhebung innerhalb der Fallstudien war eine Beobachtungssituation oder Hospitation bei einer durchgeführten Veranstaltung der ausgewählten Transfer-Projekte. Darüber hinaus wurden im Anschluss bzw. während der Veranstaltungen Gespräche mit teilnehmenden Jugendlichen und/oder Vertreter*innen teilnehmender Betriebe bzw. Kooperationspartner sowie mit den Mitarbeitenden der Transfer-Projekte geführt sowie Teile der Selbstevaluation der Transfer-Projekte wie z. B. Feedbackbögen zu den Veranstaltungen herangezogen. Weiterhin wurden eingesetzte Dokumente wie z. B. Einladungsschreiben, Präsentationen oder Materialien analysiert, die die Transfer-Projekte zur Verfügung gestellt haben. Die jeweiligen Veranstaltungsformate aller vier beteiligten Projekten hatten gemeinsam, dass sie für die Zielgruppe von Jugendlichen (bzw. Schüler*innen) durchgeführt wurden; Betriebe bzw. Kooperationspartner waren jeweils an den Veranstaltungen beteiligt, um z. B. über Ausbildungsberufe oder Berufsfelder zu informieren („JUMP!“, KAUSA-Transferprojekt Bayern Süd“) oder Ausbildungsberufe im eigenen Betrieb vor Ort vorzustellen („Hybrid auf Kurs“, „LÄUFT!“).

Die Veranstaltungen waren insgesamt gut organisiert und es gab kaum merkbare Schwierigkeiten im Ablauf. Am ehesten war dies noch bei einer virtuellen Veranstaltung der Fall, bei der zeitweise dem Format entsprechend Tonprobleme auftauchten bzw. die Kameraführung vor Ort z. T. nicht ganz optimal war. Inhaltlich konnte alles so durchgeführt werden wie in den jeweiligen Ablaufplänen festgehalten. Es konnte beobachtet werden, dass die Anwesenheit von Zielgruppen z. T. von anderen Personen abhing (z. B. in einem Fall die einer Gruppe von Jugendlichen von einem*r Berufseinstiegsbegleiter*in), was bedeutete, dass der Ausfall dieser Person gleichzeitig auch den Ausfall der Teilnehmenden bedeutete, weil sie von dem*derjenigen zur Veranstaltung gebracht werden sollten.¹²

Die Veranstaltungen können als zielgruppengerecht bewertet werden, die eingesetzten Materialien waren ansprechend aufbereitet. In allen Veranstaltungsformaten war ausreichend Zeit und Raum für die Fragen der Teilnehmenden vorhanden. Dementsprechend positiv bewerteten die teilnehmenden Jugendlichen die Veranstaltungsformate. Das standardisierte Feedback der Jugendlichen zeigte z. B. in Form eines Ampelbewertung im Falle des Transfer-Projektes „JUMP!“ eine positive Rückmeldung (vgl. Abbildung 7).

¹² Dies bedeutete in diesem konkreten Fall, dass von 15 angemeldeten teilnehmenden Jugendlichen nur 11 anwesend waren (Veranstaltung des Transfer-Projektes „JUMP!“)

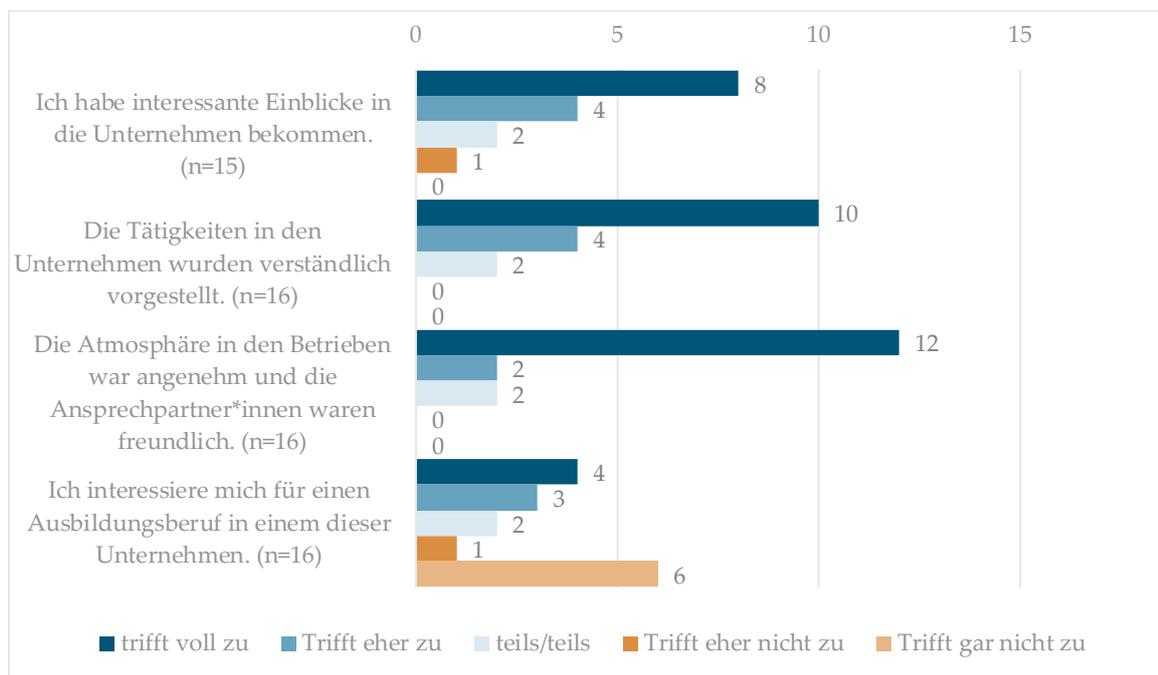
Abbildung 7: Ampelfeedback von teilnehmenden Jugendlichen zu einer Veranstaltung eines KAUSA-Transferprojekts



Quelle: Auswertung von Feedbackbögen des Transfer-Projektes „JUMP! - Jugendliche mit Perspektive (JUMP!)“, eigene Darstellung

Auch für das Transfer-Projekte „LÄUFT!“ lagen standardisierte Veranstaltungsbewertungen vor; hier zeigte sich, dass die Veranstaltung als Ganzes sehr gut aufgenommen wurden und in einigen Fällen im Nachgang sogar konkretes Interesse an einer Ausbildung in einem der Betriebe geäußert wurde (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Feedback von teilnehmenden Jugendlichen zu einer Veranstaltung eines JOBSTARTER-Transferprojekts



Quelle: Auswertung von Feedbackbögen des Transfer-Projektes „LÄUFT! – Ländliche Ausbildungsförderung im Transferverbund“, eigene Darstellung

Aus den Gesprächen ergaben sich weitere ergänzende Hinweise dazu, wie die teilnehmenden Jugendlichen die Veranstaltungen bewerteten. Genannte positive Aspekte waren beispielsweise:

- Freundlichkeit der Organisatoren, Teilnehmenden und Betriebsvertreter*innen
- viele zur Verfügung gestellte Informationen
- innovative Aspekte (u. a. Sporteinheit, Selbst etwas ausprobieren können, Bewerbungs-coaching)
- Einblick in Betriebe, konkreter Kontakt und Austausch mit Betriebsvertreter*innen

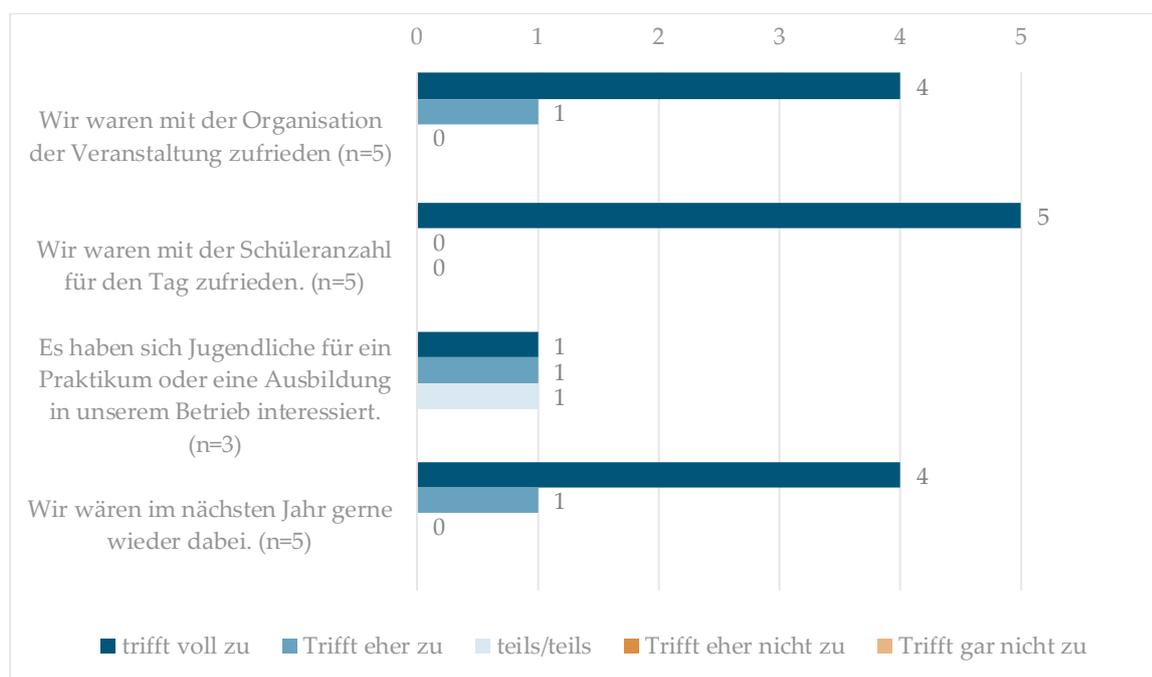
Als eher negativ bewertete Aspekte wurden genannt:

- Vorstellung von Betrieben und Berufen, für die man sich nicht interessiert
- zu theoretische und langatmige Präsentation seitens einzelner Betriebe bzw. Betriebsvertreter*innen
- z. T. als zu lange empfundene Veranstaltungsdauer

Auch seitens der Betriebe bzw. Kooperationspartner waren die Rückmeldungen zu einem sehr großen Teil positiv. Zum einen waren – soweit Rückmeldungen und Aussagen vorlagen – alle Betriebe und Kooperationspartner mit dem Ablauf, der Strukturierung und der Organisation der Veranstaltungen zufrieden. Alle Formate wurden entsprechend in Bezug auf die Zielgruppen, in diesen Fällen die Jugendlichen bzw. jungen Menschen als zielführend bewertet. So wurden etwa „die ungezwungene Atmosphäre, tolle Trainer, neue Impulse“ oder der „sichtbare Fortschritt und das Interesse der Teilnehmenden“ positiv hervorgehoben. Andererseits wurde bei einer anderen Veranstaltung vereinzelt kritisiert, dass die Beteiligung der Jugendlichen etwas verhalten bzw. zurückhaltend ausgefallen ist und sie sich aktivere Teilnehmende gewünscht hätten. Die relativ positive Gesamteinschätzung der Betriebe bzw. Kooperationspartner zeigt sich exemplarisch anhand eines standardisierten Feedbacks aus dem Transfer-Projekt „LÄUFT!“ (vgl. Abbildung 9).

In Hinblick auf das Engagement der beteiligten Betriebe und Kooperationspartner zeigte sich anhand der Beobachtungssituationen ein relativ positives Bild. Die meisten Betriebe gaben sich sichtbar Mühe, den Teilnehmenden z. B. ein realistisches Bild von den Ausbildungsberufen zu geben oder ihren Betrieb bzw. ihre Institution vorzustellen – ob vor Ort oder z. B. anhand einer Präsentation. Negativ konnotiert waren lediglich eine zeitliche Verspätung in einem Einzelfall oder selten eher trockene, theoretische Vorstellungen, was bereits in den Rückmeldungen der Jugendlichen (s. o.) zur Sprache kam. In den Fallbeispielen zeigte sich auch exemplarisch die Bedeutung des persönlichen Kontakts bei der Akquise von Betrieben. Dies wurde sowohl von den Mitarbeitenden der Transfer-Projekte als auch von den Betriebsvertreter*innen selbst hervorgehoben. Insgesamt zeigen die Fallstudien, dass die erreichten Zielgruppen und Endabnehmer*innen der Produkte mit den durchgeführten Veranstaltungen zufrieden waren und daher Hinweise darauf bestehen, dass die Transfer-Projekte die relevanten Outcomes erzielt haben.

Abbildung 9: Feedback von teilnehmenden Betrieben zu einer Veranstaltung eines JOBSTARTER-Transferprojekts



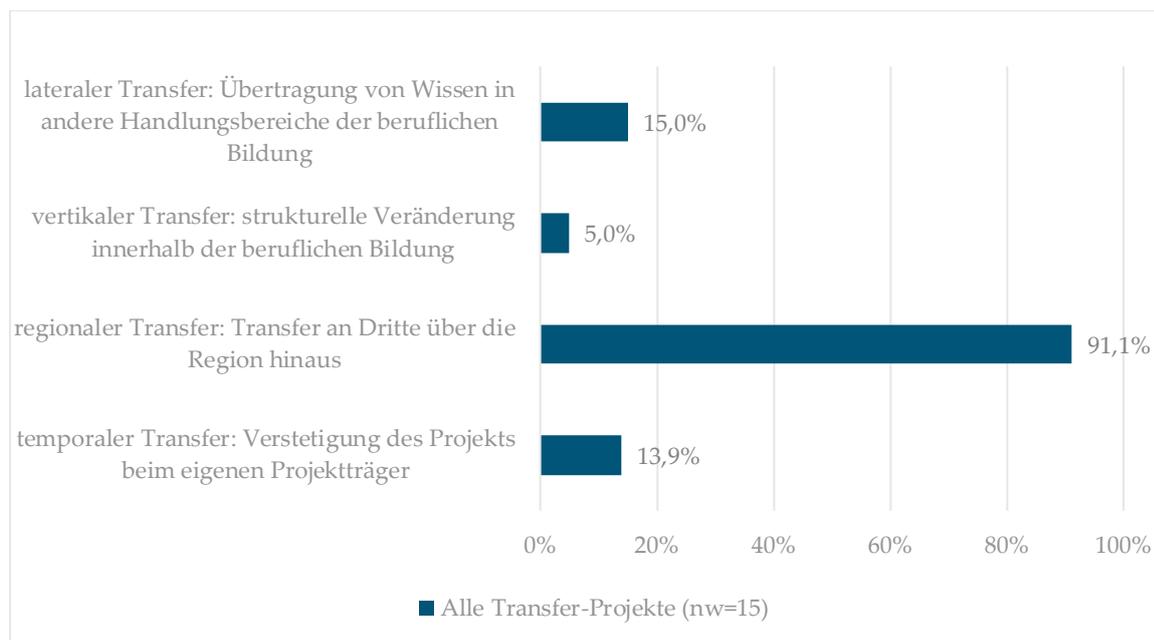
Quelle: Auswertung von Feedbackbögen des Transfer-Projektes „LÄUFT! – Ländliche Ausbildungsförderung im Transferverbund“, eigene Darstellung

3.6. Online-Zwischenbilanzbefragung

Die Zwischenbilanzbefragung verfolgte das Ziel, die Ausstattung und die eingeschlagenen Transferstrategien der Träger zu erfassen. Dabei geht es darum, für alle geförderten Projekte z. B. die Akquise der Zielgruppen, die Anzahl einbezogener Netzwerkakteure und die Beurteilung der Kooperationen zu erfassen. Nach der in Kapitel 2.3 beschriebenen Datenbereinigung lagen n=48 zur Auswertung geeignete Fragebögen vor, von denen 34 aus Projekten der Förderrichtlinie JOBSTARTER-Transfer und 14 aus der Förderrichtlinie KAUSA-Transfer stammten. 26 Befragte gaben an, als Projektleitung bzw. Verbundprojektleitung tätig zu sein, 22 Befragte als Projektmitarbeitende. Die Zahl der abgedeckten Projekte beläuft sich auf 17, da sich sechs von acht KAUSA-Transfer-Projekten und alle elf JOBSTARTER-Transfer-Projekte an der Befragung beteiligt haben.

In der Zwischenbilanzbefragung wurde ergänzend zu den Befunden in der Dokumentenanalyse die verfolgten Transferansätze als Selbsteinschätzung aus Sicht der Transfer-Projekte abgefragt. Die folgenden Fragen wurden nur von Projektleitungen beantwortet. Auch hier zeigte sich, dass fast alle Projekte (91 %) einen regionalen Transfer verfolgen, d. h. den Transfer an Dritte über die Region hinaus. Dahinter folgen mit großem Abstand der laterale Transfer (15 %) und der temporale Transfer. Ein vertikaler Transfer ist dagegen nur in einem Projekt relevant, wie bereits in der Dokumentenanalyse (vgl. Abschnitt 3.2) festgestellt wurde (vgl. Abbildung 10).

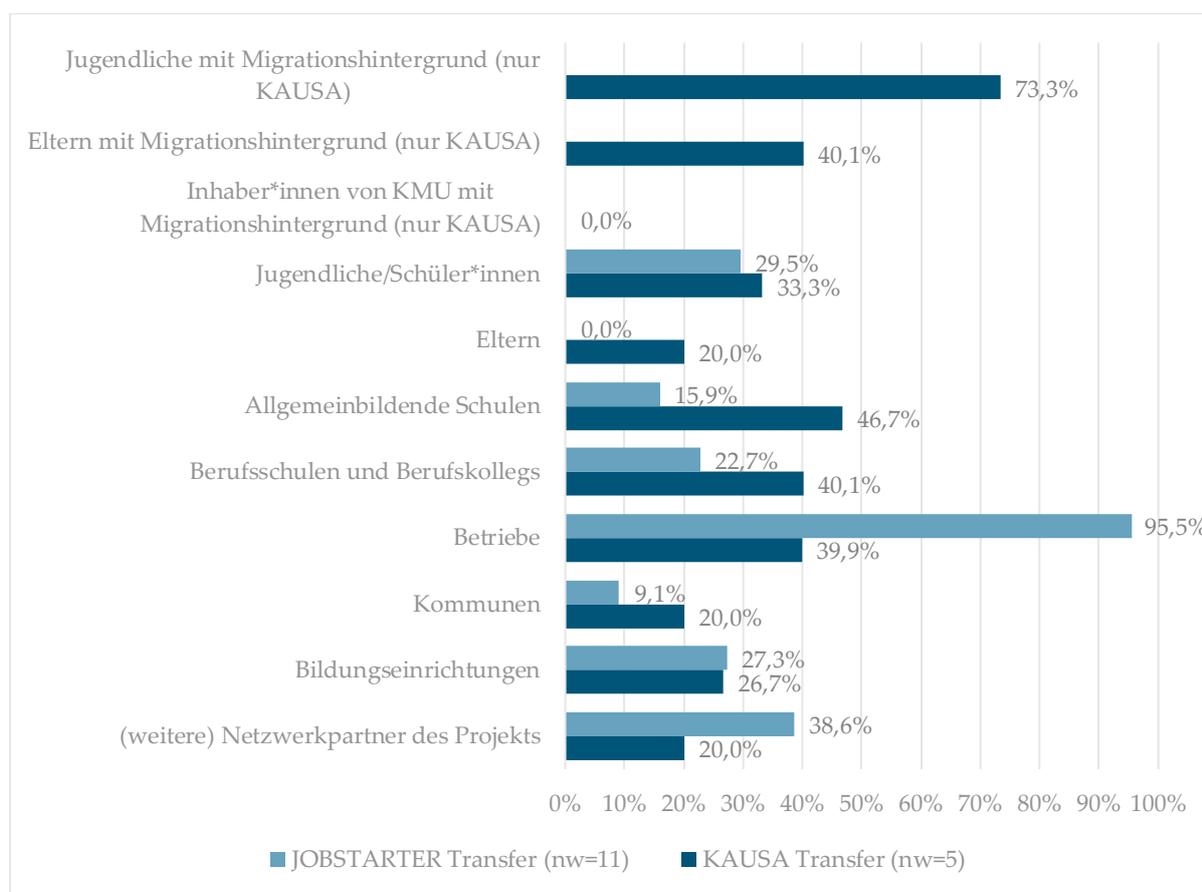
Abbildung 10: Transferansätze der Transfer-Projekte (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)



Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

Bezüglich der wichtigsten Zielgruppen des Transfers zeigen sich entsprechend der unterschiedlichen Ausrichtung der beiden Förderrichtlinien JOBSTARTER-Transfer und KAUSA-Transfer deutliche Unterschiede. Während im Bereich von JOBSTARTER-Transfer die Betriebe mit 95,5 Prozent mit Abstand die am Häufigsten genannte wichtigste Zielgruppe ist, ist dies bei KAUSA-Transfer mit 73,3 Prozent die Gruppe von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Die Gruppe der Eltern (unabhängig vom Migrationshintergrund) spielt als Zielgruppe lediglich für KAUSA eine Rolle, Inhaber*innen von KMU mit Migrationshintergrund werden dagegen von KAUSA-Transfer-Projekten nicht genannt. In der Förderlinie JOBSTARTER-Transfer sind im Vergleich zu KAUSA-Transfer werden neben den Betrieben auch weitere Netzwerkpartner des Projekts deutlich häufiger genannt. In KAUSA spielen dagegen im Vergleich allgemeinbildende Schulen, Berufsschulen und Kommunen eine größere Rolle. Bildungseinrichtungen werden in beiden Förderlinien ungefähr gleich häufig als Zielgruppe genannt (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Wichtigste Zielgruppen der Transfer-Projekte¹³ (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)

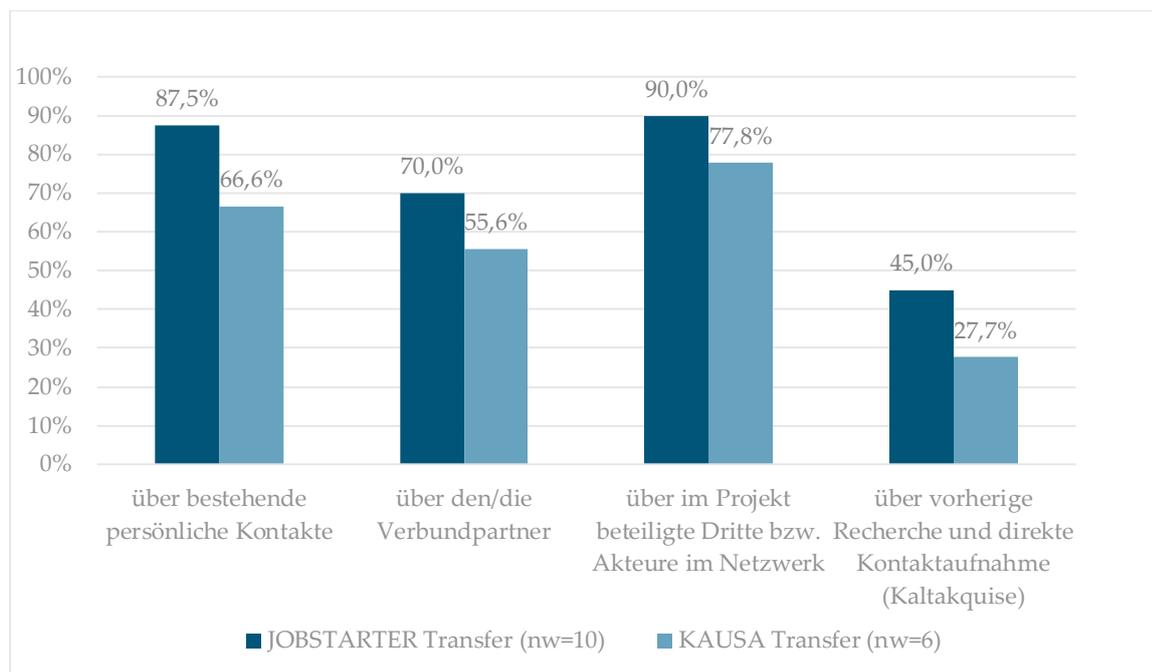


Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

Bei der Frage danach, wie die wichtigsten Zielgruppen akquiriert werden, zeigt sich, dass alle zur Option stehenden Wege von JOBSTARTER-Transfer-Projekten häufiger ausgewählt wurden als von KAUSA-Transfer-Projekten. Für beide Förderlinien ist das Netzwerk in Form von weiteren am Projekt beteiligten Netzwerkpartner der am Häufigsten genannte Weg, seine Zielgruppen zu erreichen. Am zweithäufigsten werden in beiden Förderlinien bestehende persönliche Kontakte genannt, am dritthäufigsten die Verbundpartner im Transfer-Projekt. Die Kaltakquise spielt eine geringere Rolle, wird aber dennoch von knapp der Hälfte der JOBSTARTER-Transfer-Projekte und von gut einem Viertel der KAUSA-Transfer-Projekte genutzt (vgl. Abbildung 12).

¹³ Die Optionen „Eltern mit Migrationshintergrund“, „Jugendliche mit Migrationshintergrund“ und „Inhaber*innen von KMU mit Migrationshintergrund“ standen nur für Befragte aus KAUSA-Transfer-Projekten zur Verfügung.

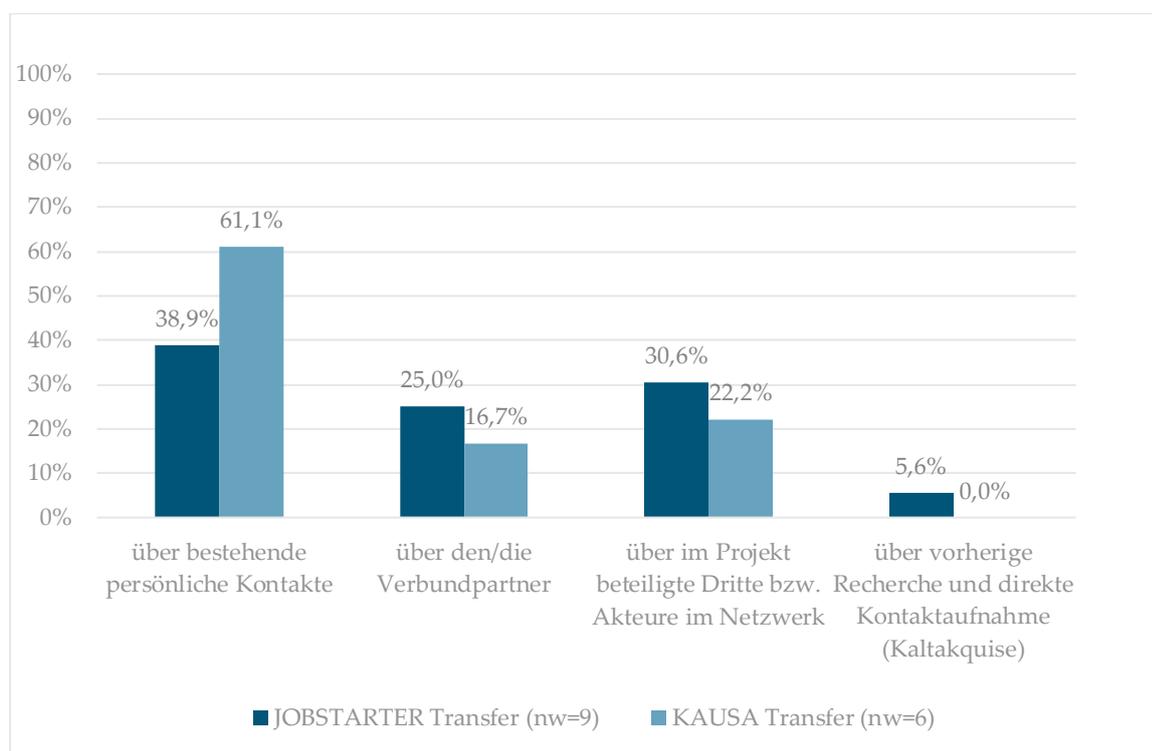
Abbildung 12: Akquise der wichtigsten Zielgruppen (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)



Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

In der darauffolgenden Frage wurden die Projektleitungen gebeten, ihre Einschätzung zu der Frage abzugeben, welcher der aufgezählten Wege der Akquise der erfolgversprechendste wäre. Demnach sind es in erster Linie bestehende persönliche Kontakte, die einen erfolgreichen Zugang sichern können – was in der Förderlinie KAUSA noch einmal deutlich häufiger angegeben wurde (61,1 %) als in der Förderlinie JOBSTARTER (38,9 %). Dagegen ist offenbar das Netzwerk innerhalb und außerhalb des Verbunds sowie die Kaltakquise – die insgesamt sehr selten genannt wurde - für JOBSTARTER-Transfer-Projekte ein etwas erfolgversprechenderer Zugang als für KAUSA-Transfer-Projekte (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Erfolgversprechendster Weg der Akquise

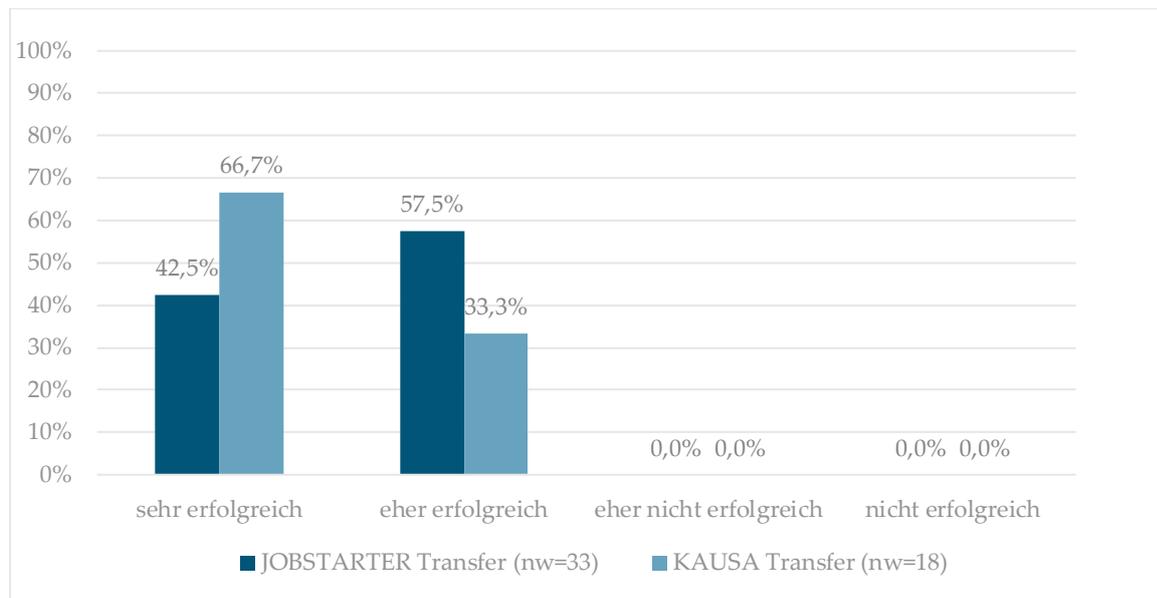


Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

Die folgenden Fragen richteten sich wieder an alle Befragte, d. h. an Projektleitungen und Projektmitarbeitende. Alle wurden gebeten, zum Zeitpunkt der Befragung den bisher erreichten Zwischenstand zu reflektieren und den Erfolg ihres Projektes zu bewerten. Insgesamt schätzen alle Befragten ihr eigenes Transfer-Projekt als sehr erfolgreich oder eher erfolgreich ein, kein*e Befragte*r als eher nicht erfolgreich oder nicht erfolgreich. In KAUSA-Transfer bewerten zwei Drittel der Befragten ihr Projekt als sehr erfolgreich, ein Drittel als eher erfolgreich. In JOBSTARTER-Transfer sind es dagegen nur gut zwei Fünftel (42,5 %) mit der Einschätzung sehr erfolgreich und knapp drei Fünftel (57,5 %) mit der Einschätzung eher erfolgreich (vgl. Abbildung 14). In einer offenen Frage wurde abgefragt, wie die Befragten ihre Einschätzung zum Erfolg des Projektes begründeten. Dabei gab es u. a. folgende Nennungen:

- Positive Rückmeldungen der Zielgruppen
- Hohes Interesse bzw. hohe Beteiligung der Zielgruppen
- Positive Resonanz bei Netzwerkpartnern
- Einhaltung der Zielvorgaben und der Meilensteinplanung
- Implementierung der Transferprodukte wurde gewährleistet

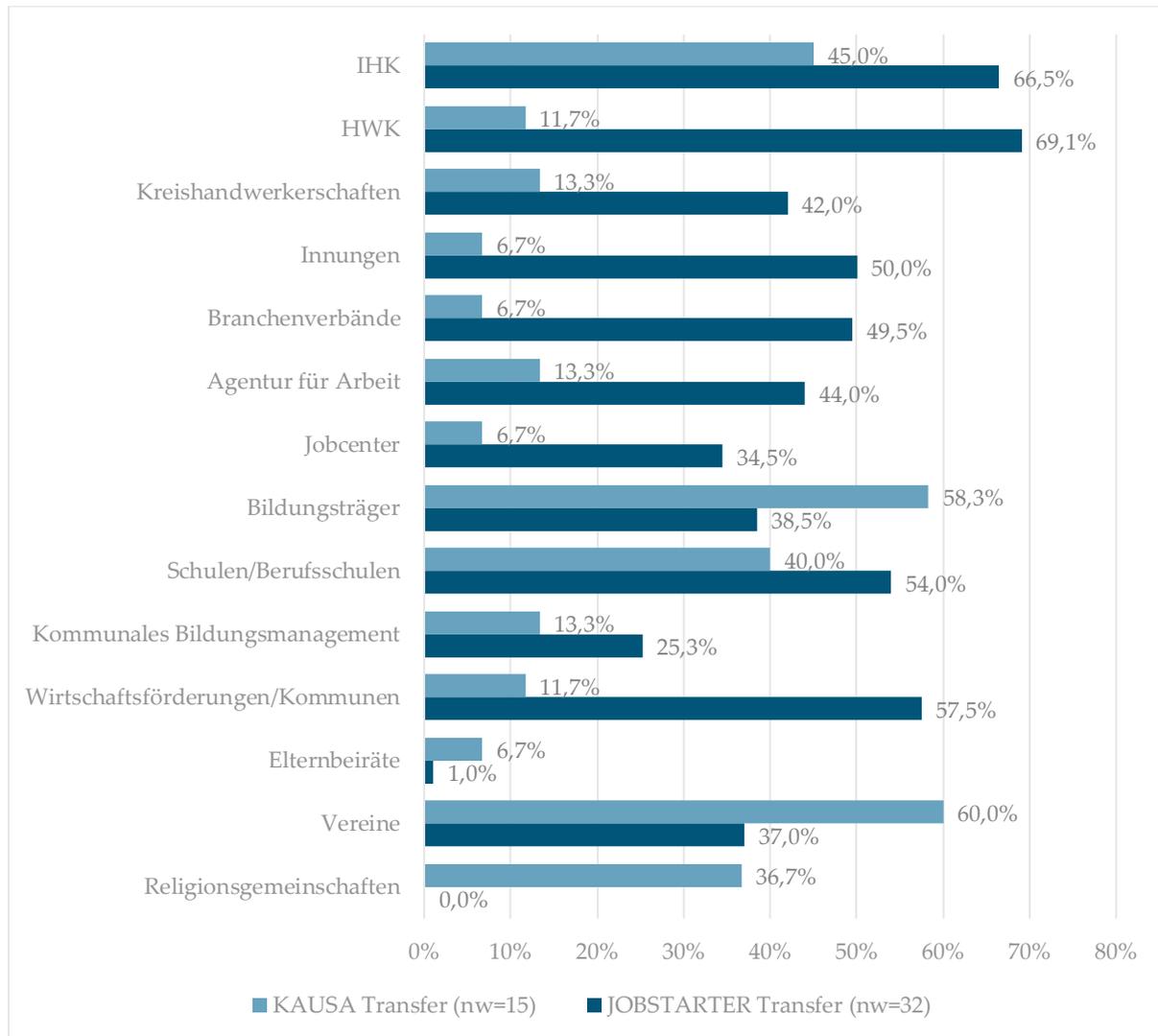
Abbildung 14: Selbsteinschätzung des Erfolgs



Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

Es wurde weiterhin gefragt, welche Netzwerkpartner die Transfer-Projekte zum Zeitpunkt der Befragung bereits einbinden konnten. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den JOBSTARTER- und den KAUSA-Transfer-Projekten. Während erstere sehr viel häufiger Institutionen aus dem Bereich der Wirtschaft wie z. B. Kammern, Innungen, Wirtschaftsförderungen eingebunden haben, haben letztere häufiger spezifischere heterogene Partner wie Bildungsträger und Vereine gewonnen (vgl. Abbildung 15).

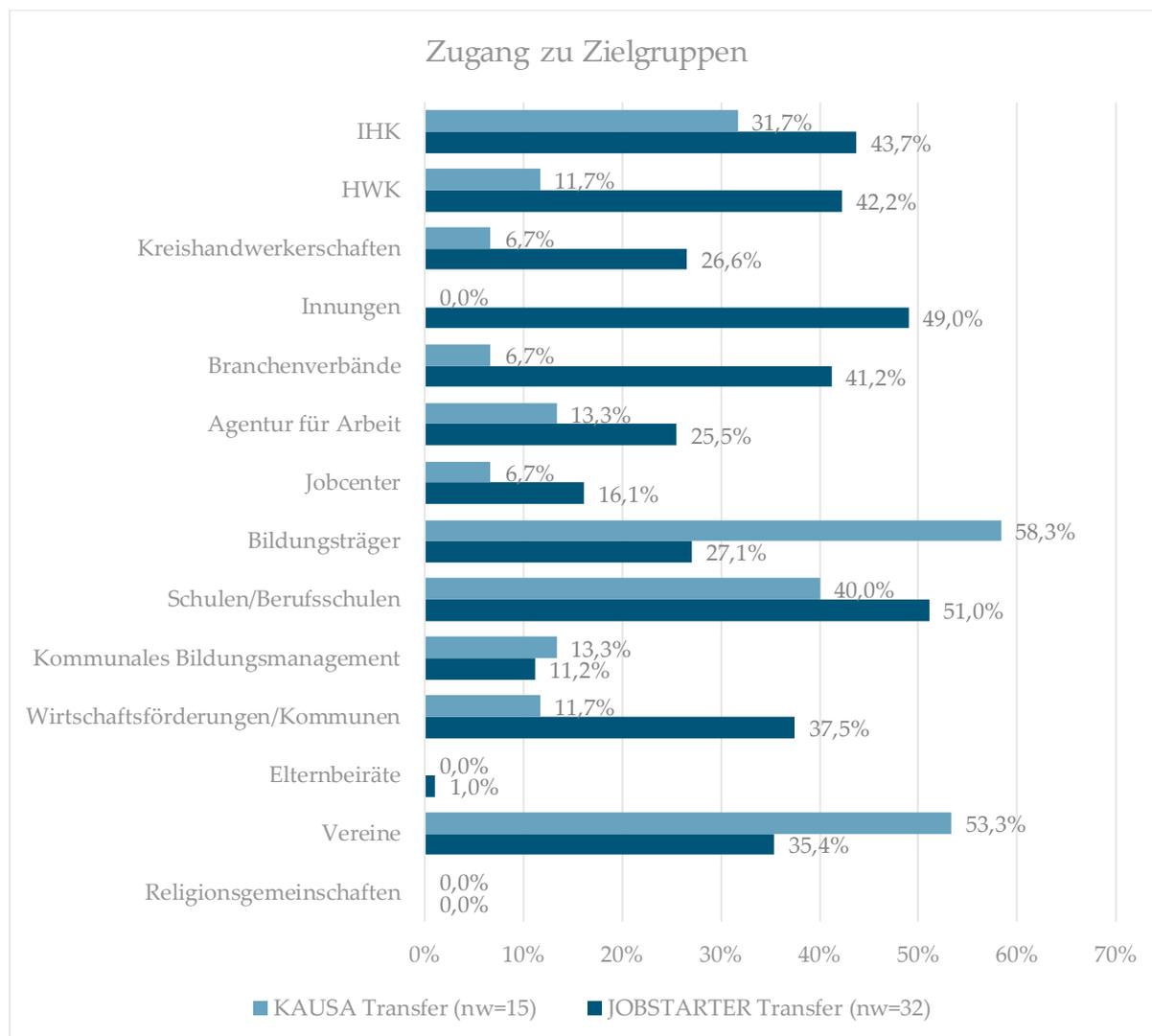
Abbildung 15: Eingebundene Netzwerkpartner (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)



Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

In einem weiteren Schritt wurde für die jeweiligen Netzwerkpartner, die die Befragten genannt haben, separat abgefragt, welche Aufgaben diese jeweils übernehmen. Für die Aufgabe „Zugang zu Zielgruppen“ wurde in den JOBSTARTER-Transfer-Projekten am häufigsten Schulen bzw. Berufsschulen (51,0 %), Innungen (49,0 %), IHKs (43,7 %) und HWKs (42,2 %) sowie Branchenverbände (41,2 %) genannt. In der Förderlinie KAUSA-Transfer sind Bildungsträger (58,3 %), Vereine (53,3 %) und Schulen bzw. Berufsschulen (40,0 %) die häufigsten Nennungen (vgl. Abbildung 16)

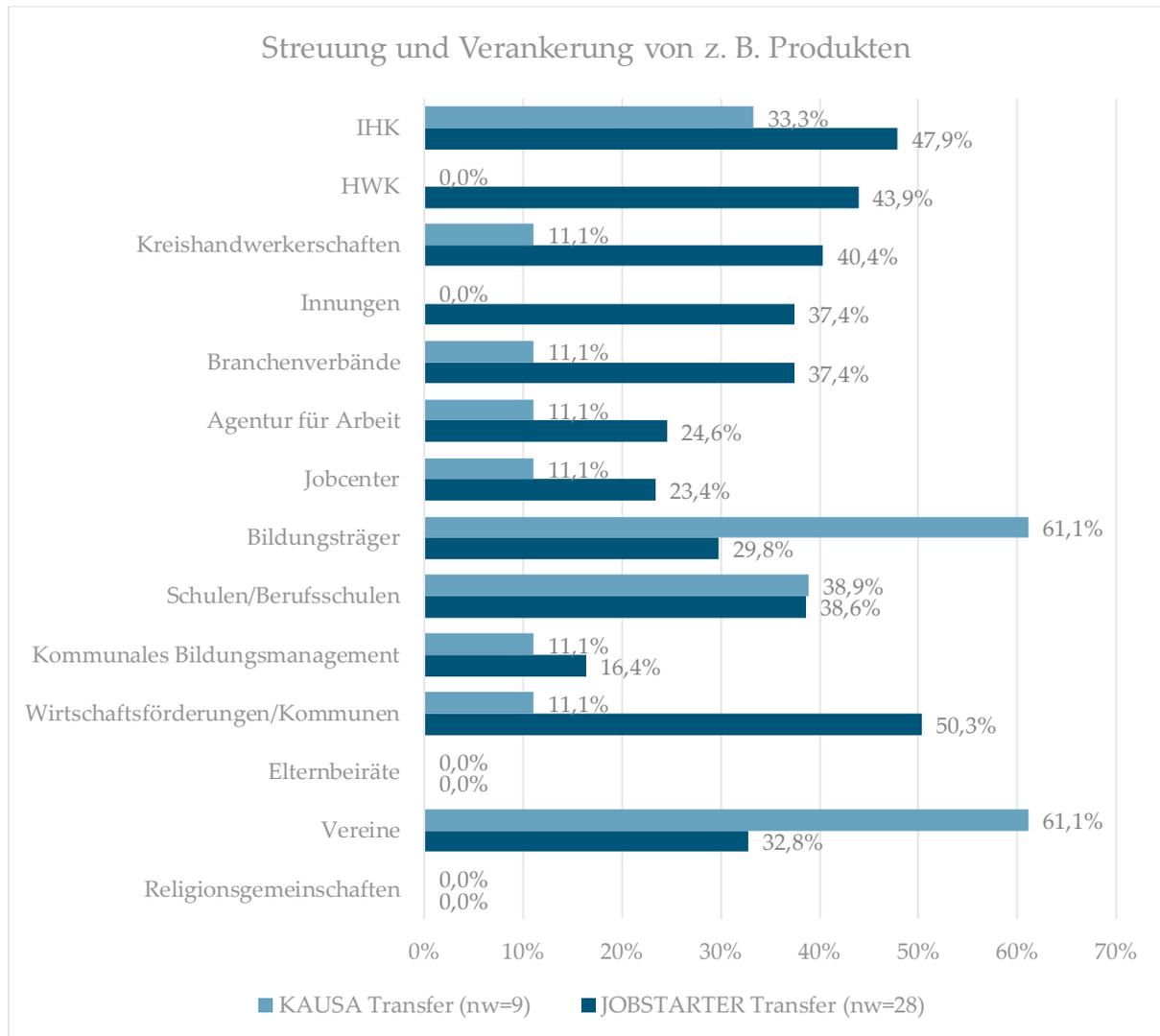
Abbildung 16: Aufgaben der Netzwerkpartner - Zugang (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)



Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

In Bezug auf die Aufgabe „Streuung und Verankerung von z. B. Produkten“ spielen in den JOBSTARTER-Transfer-Projekten mehrere Arten von Netzwerkpartnern gleichermaßen eine Rolle, darunter sind am häufigsten Wirtschaftsförderungen sowie Städte/Landkreise und Kommunen (50,3 %) sowie IHKs (47,9 %) und HWKs (43,9 %). In der Förderlinie KAUSA-Transfer werden für diese Aufgabe wiederum am häufigsten Bildungsträger und Vereine (jeweils 61,1 %) aufgeführt (vgl. Abbildung 17).

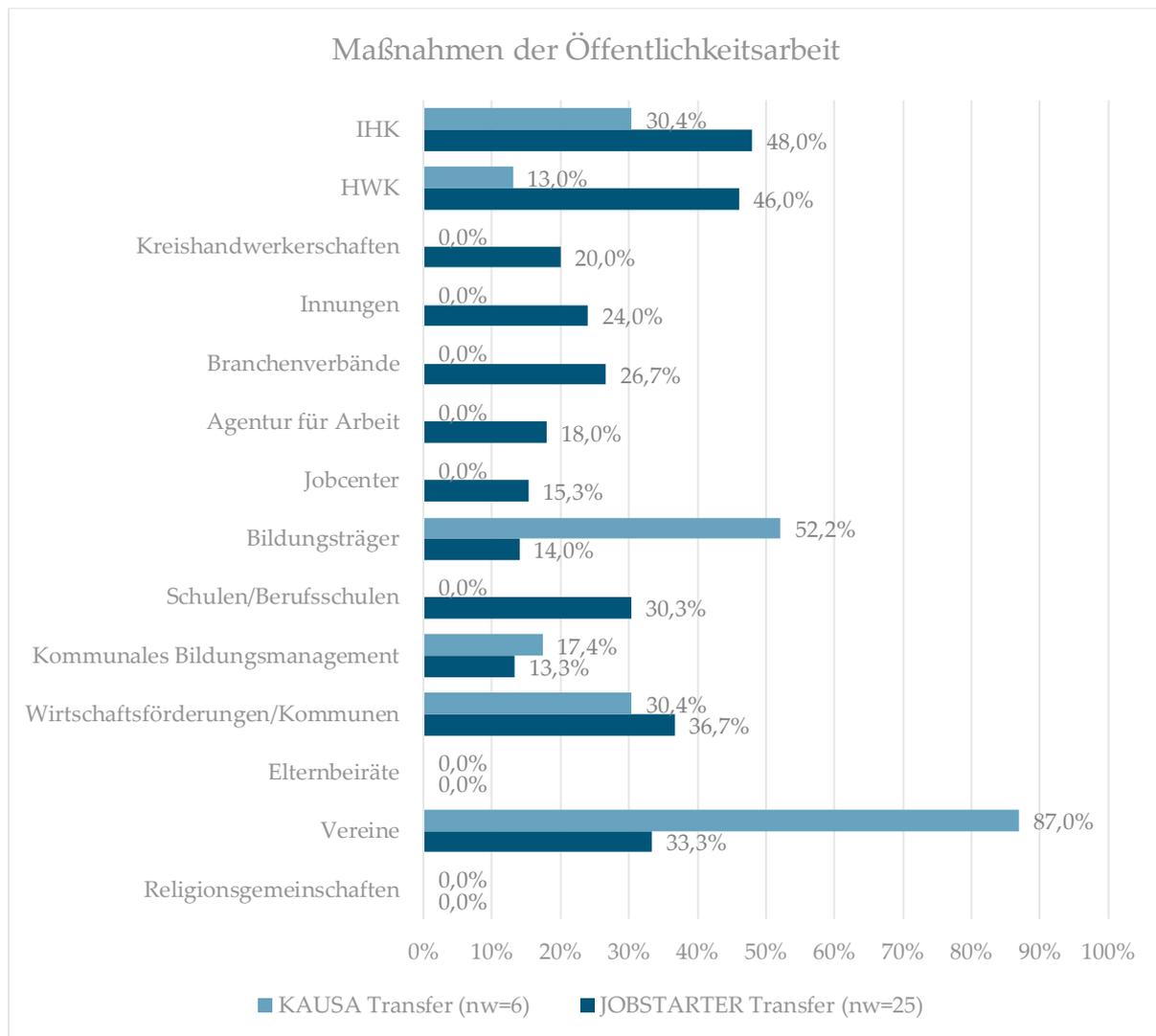
Abbildung 17: Aufgaben der Netzwerkpartner - Streuung (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)



Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

Auch bei der Durchführung von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit spielen in den JOBSTARTER-Transfer-Projekten mehrere Arten von Netzwerkpartnern gleichermaßen eine Rolle. Hier sind IHKs (48,0 %) und HWKs (46,0 %) die beiden am häufigsten genannten Institutionen. Bei der Förderlinie KAUSA-Transfer dominieren für diese Aufgabe Vereine (87,0 %), gefolgt von Bildungsträgern (52,2 %) (vgl. Abbildung 18).

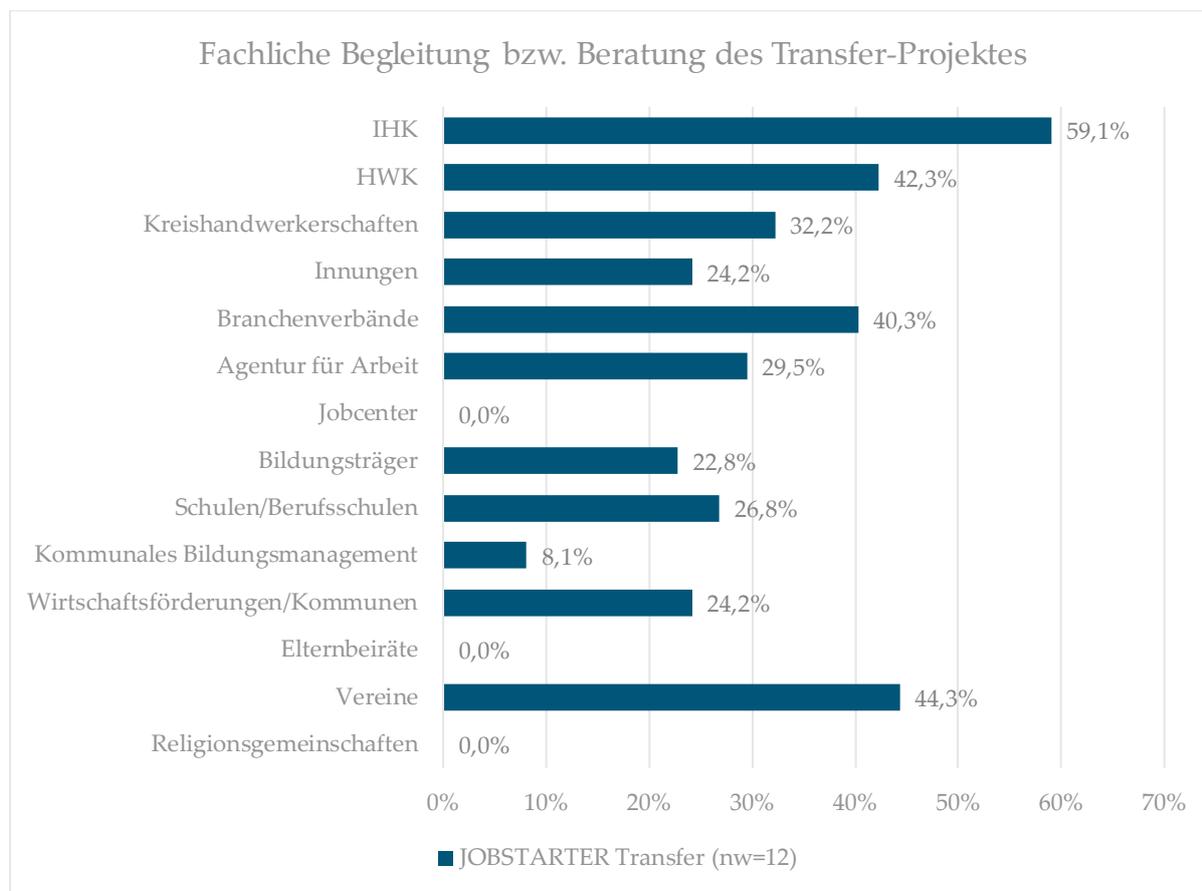
Abbildung 18: Aufgaben der Netzwerkpartner - Öffentlichkeitsarbeit (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)



Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

In Bezug auf die Aufgabe „Fachliche Begleitung bzw. Beratung des Transfer-Projektes“ sind in den JOBSTARTER-Transfer-Projekten IHKs (59,1 %), Vereine (44,3 %), HWKs (43,9 %) und Branchenverbände (40,3 %) die Institutionen, die am häufigsten die fachliche Begleitung bzw. Beratung des Transfer-Projektes übernehmen (vgl. Abbildung 19). Bei den KAUSA-Transfer-Projekten wurde nur in zwei Fällen überhaupt angegeben, dass eine fachliche Begleitung durch einen Netzwerkpartner stattfand – darunter wurden in zwei Fällen (n_w) IHKs und in jeweils einem Fall (n_w) u. a. die Agentur für Arbeit, Jobcenter und Institutionen des kommunalen Bildungsmanagements genannt (ohne Abbildung).

Abbildung 19: Aufgaben der Netzwerkpartner - Begleitung (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)¹⁴

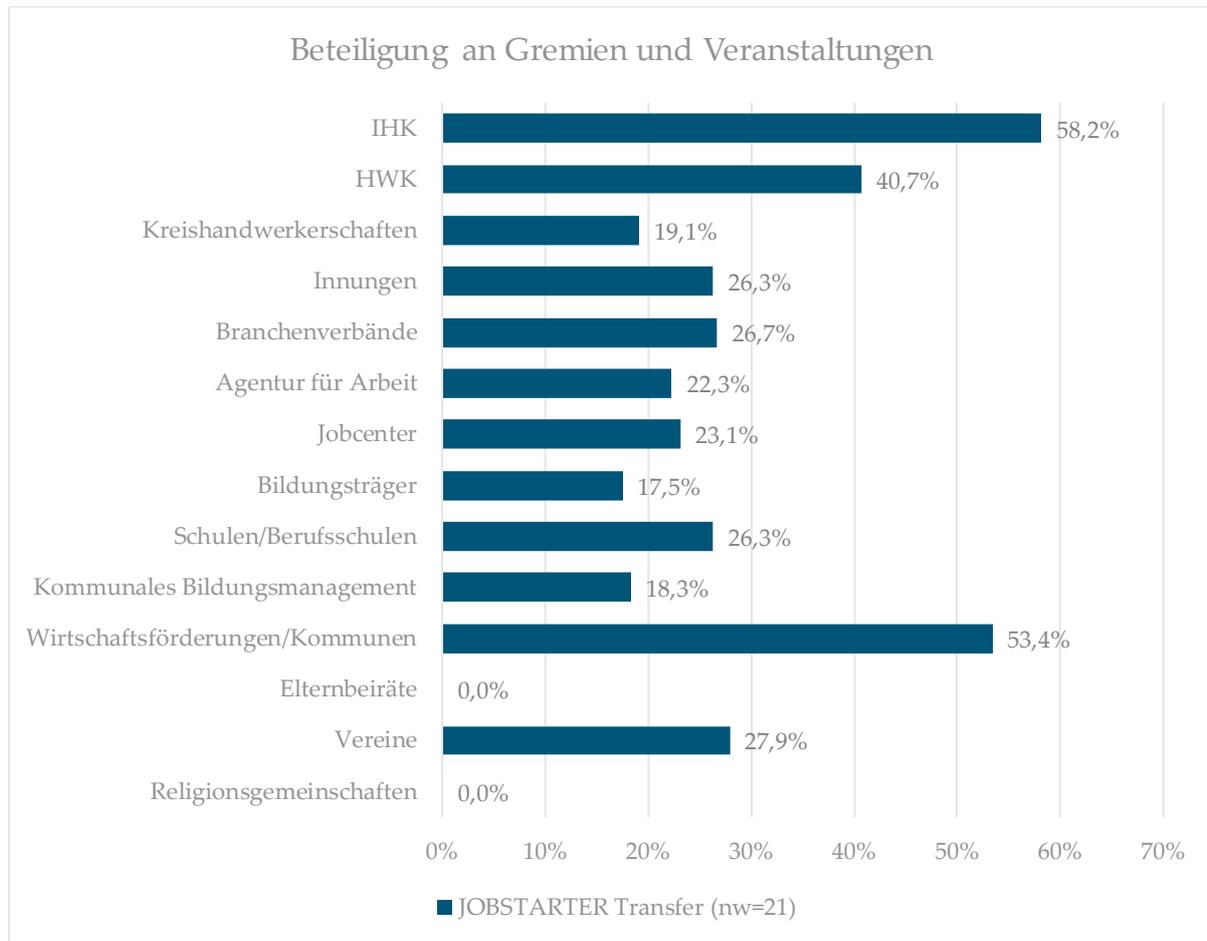


Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

Die JOBSTARTER-Transfer-Projekte gaben an, dass insbesondere IHKs (58,2 %) Wirtschaftsförderungen sowie Städte/Landkreise und Kommunen (53,4 %) sowie HWKs (40,7 %) über eine Beteiligung an Gremien und Veranstaltungen eingebunden wären (vgl. Abbildung 20). Bei den KAUSA-Transfer-Projekten wurde wiederum nur in zwei Fällen überhaupt angegeben, dass sich Netzwerkpartner an Gremien und Veranstaltungen beteiligen würden – darunter wurden in zwei Fällen (n_w) Schulen bzw. Berufsschulen und in jeweils einem Fall (n_w) u.a. Branchenverbände, Institutionen des kommunalen Bildungsmanagements und Vereine genannt (ohne Abbildung).

¹⁴ Wegen der geringen Fallzahl bei KAUSA-Transfer (n_w=2 Transfer-Projekte, die angegeben haben, dass die fachliche Begleitung bzw. Beratung Aufgabe eines Netzwerkpartners wäre) wird an dieser Stelle auf eine grafische Darstellung verzichtet.

Abbildung 20: Aufgaben der Netzwerkpartner - Gremien (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)¹⁵

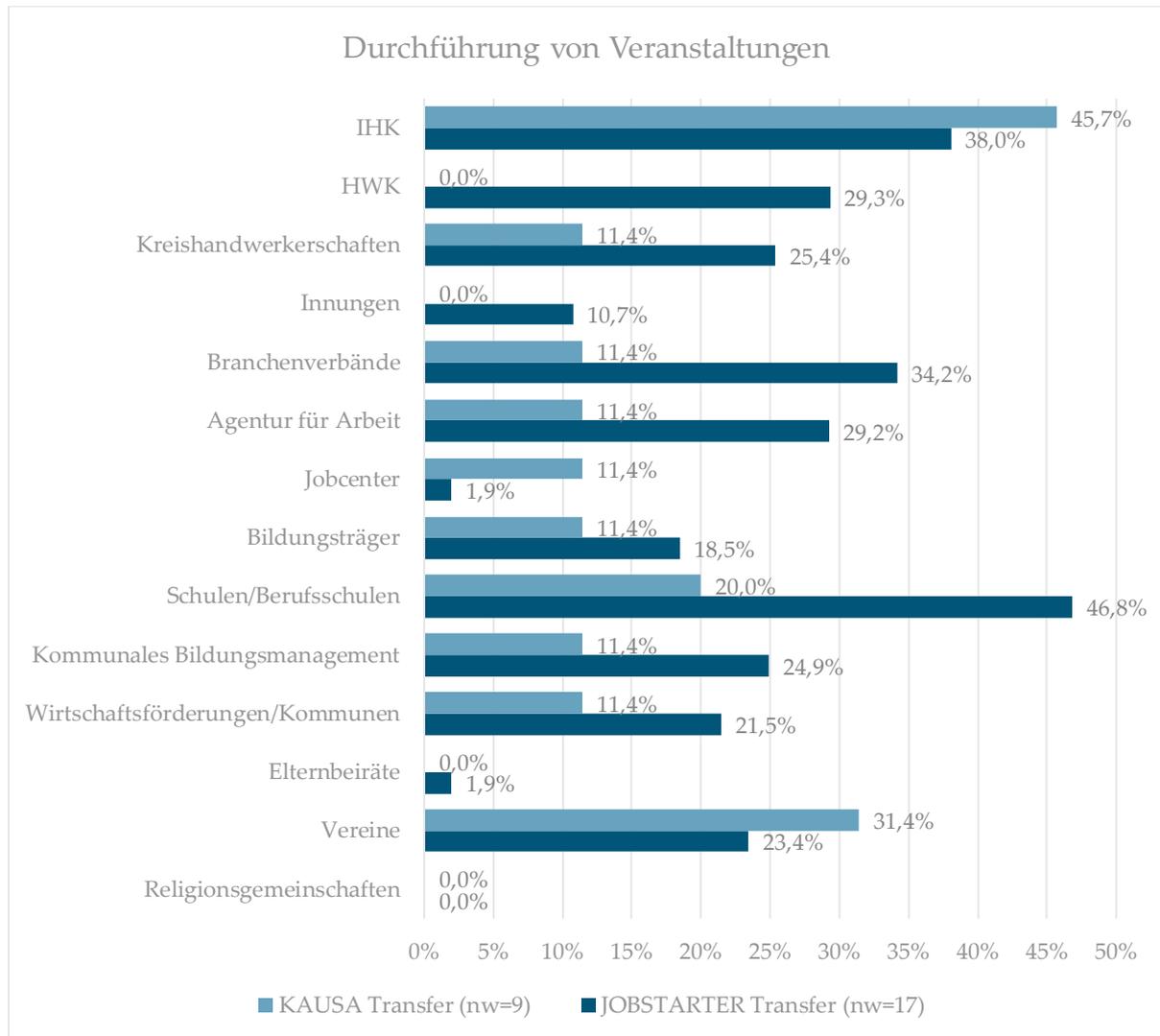


Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

Bei der Durchführung von Veranstaltungen sind in den JOBSTARTER-Transfer-Projekten Schulen bzw. Berufsschulen (46,8 %), IHKs (38,0 %) und Branchenverbände (34,2 %) die am häufigsten genannten Institutionen. Bei der Förderlinie KAUSA-Transfer dominieren für diese Aufgabe IHKs (45,7 %) und Vereine (31,4 %) (vgl. Abbildung 21).

¹⁵ Wegen der geringen Fallzahl bei KAUSA-Transfer (n_w=2 Transfer-Projekte, die angegeben haben, dass die Beteiligung an Gremien und Veranstaltungen Aufgabe eines Netzwerkpartners wäre) wird an dieser Stelle auf eine grafische Darstellung verzichtet.

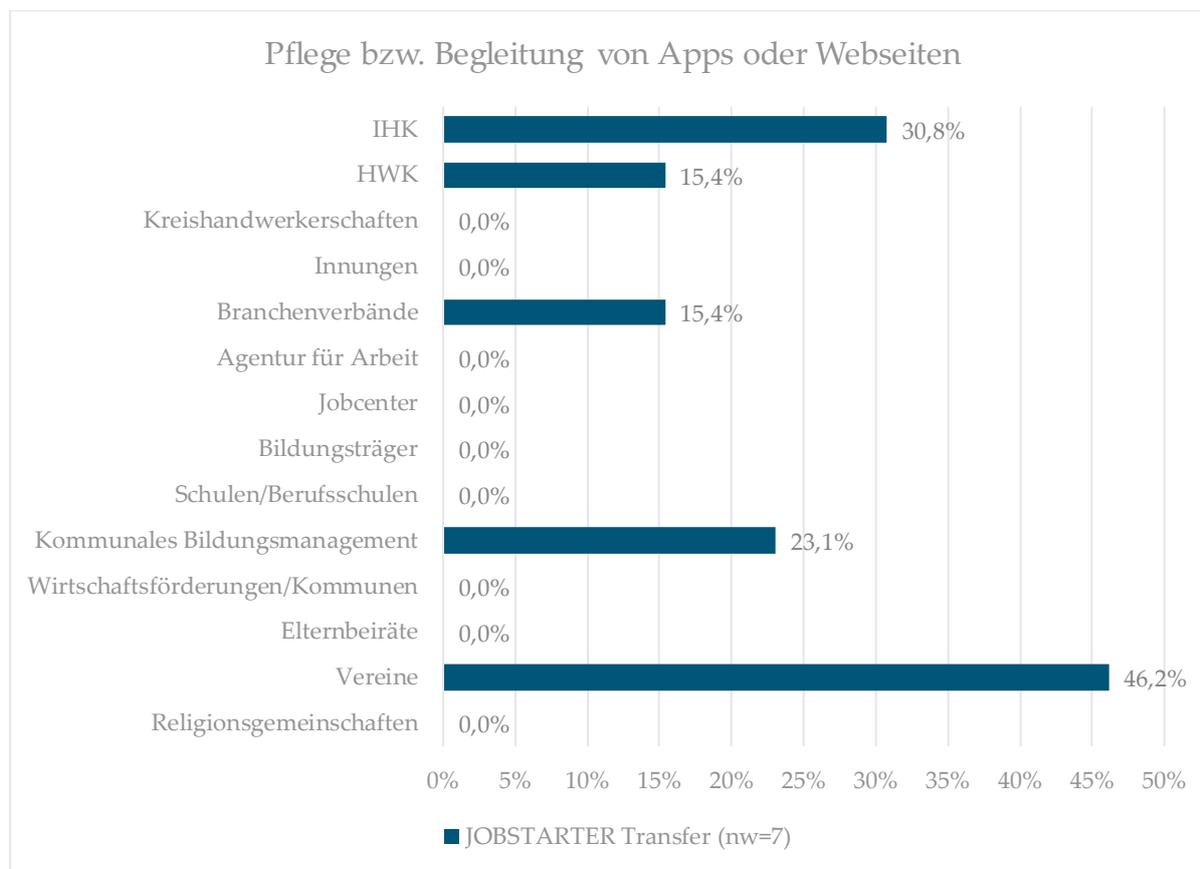
Abbildung 21: Aufgaben der Netzwerkpartner - Veranstaltungen (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)



Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

Die Pflege von Apps und Webseiten spielt entsprechend der Charakteristika der Transfer-Projekte eher eine untergeordnete Rolle und wird überhaupt nur in sieben Fällen (n_w) von JOBSTARTER-Transfer-Projekten und in keinem Fall von den KAUSA-Transfer-Projekten als Aufgabe von Netzwerkpartnern angegeben. In diesen Fällen übernehmen diese Aufgabe häufig Vereine (46,2 %) und/oder IHKs (30,8 %) (vgl. Abbildung 22).

Abbildung 22: Aufgaben der Netzwerkpartner – Apps/Webseiten (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)¹⁶



Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

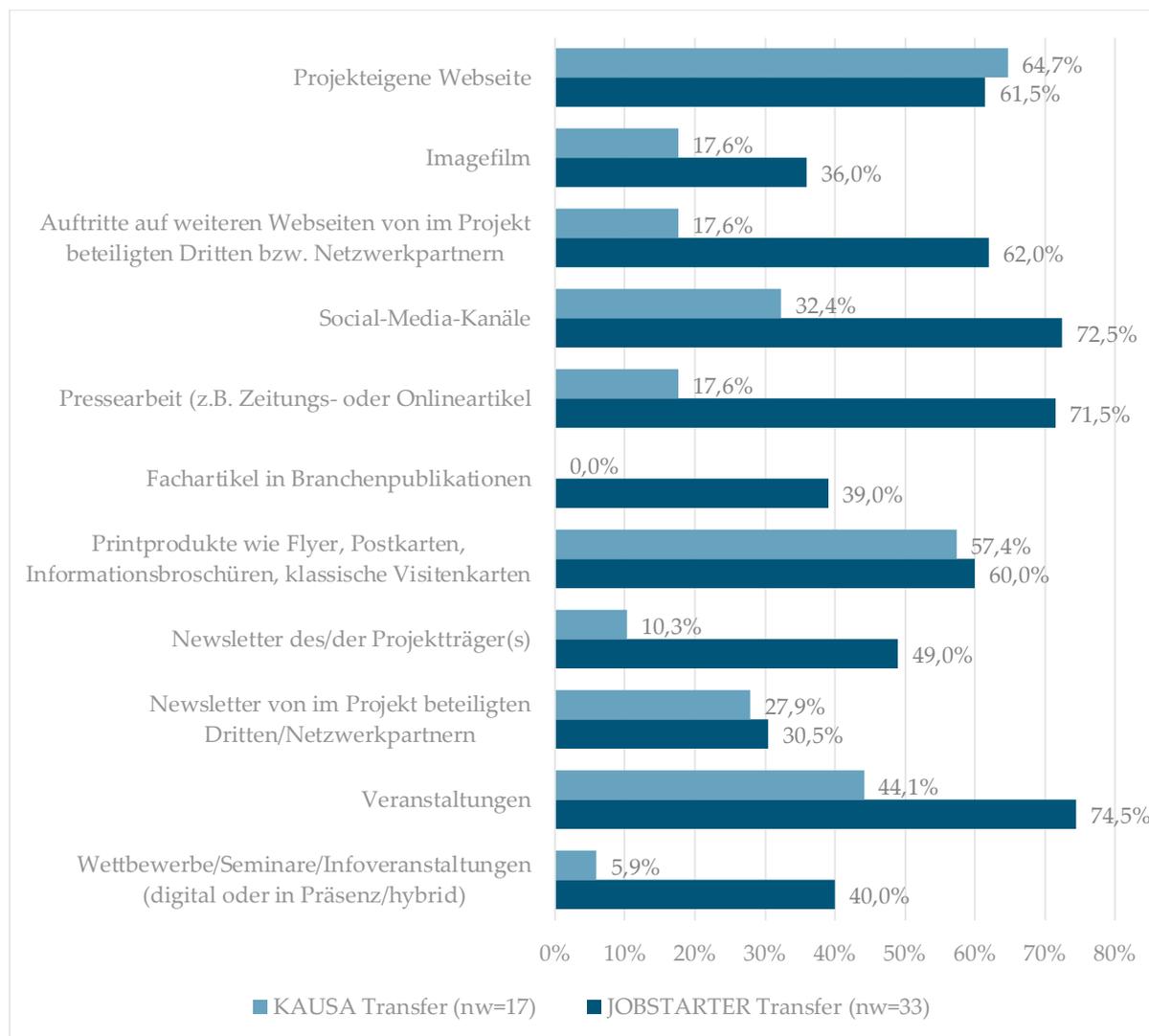
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für KAUSA-Transfer in erster Linie Vereine und Bildungsträger als Netzwerkpartner eine größere Rolle spielen. Für JOBSTARTER-Transfer zeigt sich dagegen häufig eine zentrale Rolle der IHKs für Aufgaben im Netzwerk.

Im Anschluss wurden die Transfer-Projekte befragt, welche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit sie verfolgen. Hier zeigen sich z. T. deutliche Unterschiede zwischen den beiden Förderlinien. Einerseits werden in beiden Förderlinien gleichermaßen zu ca. drei Fünfteln eigene Projekthomepages betrieben, Printprodukte eingesetzt und zu gut einem Viertel Newsletter von Netzwerkpartnern genutzt. Auf der anderen Seite kommen in JOBSTARTER-Transfer im Vergleich zu KAUSA-Transfer deutlich häufiger Veranstaltungen (74,5 % vs. 44,1 %), Social-Media-Kanäle (72,5 % vs. 32,4 %), klassische Pressearbeit (71,5 % vs. 17,6 %), Auftritte auf Webseiten von Netzwerkpartnern (62,0 % vs. 17,6 %), Infoveranstaltungen (40,0 % vs. 5,9 %) oder Fachartikel in Branchenpublikationen (39,0 % vs. 0,0 %) zum Zwecke der Öffentlichkeitsarbeit zum Einsatz (vgl. Abbildung 23). Insgesamt hat die Öffentlichkeitsarbeit in den

¹⁶ Wegen der fehlenden Fallzahl bei KAUSA-Transfer ($n_w=0$ Transfer-Projekte, die angegeben haben, dass die Pflege bzw. Begleitung von Apps oder Webseiten Aufgabe eines Netzwerkpartners wäre) wird an dieser Stelle auf eine grafische Darstellung verzichtet.

JOBSTARTER-Transfer-Projekten einen größeren Umfang als in den KAUSA-Transfer-Projekten bzw. scheint eine größere Rolle zu spielen.

Abbildung 23: Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)

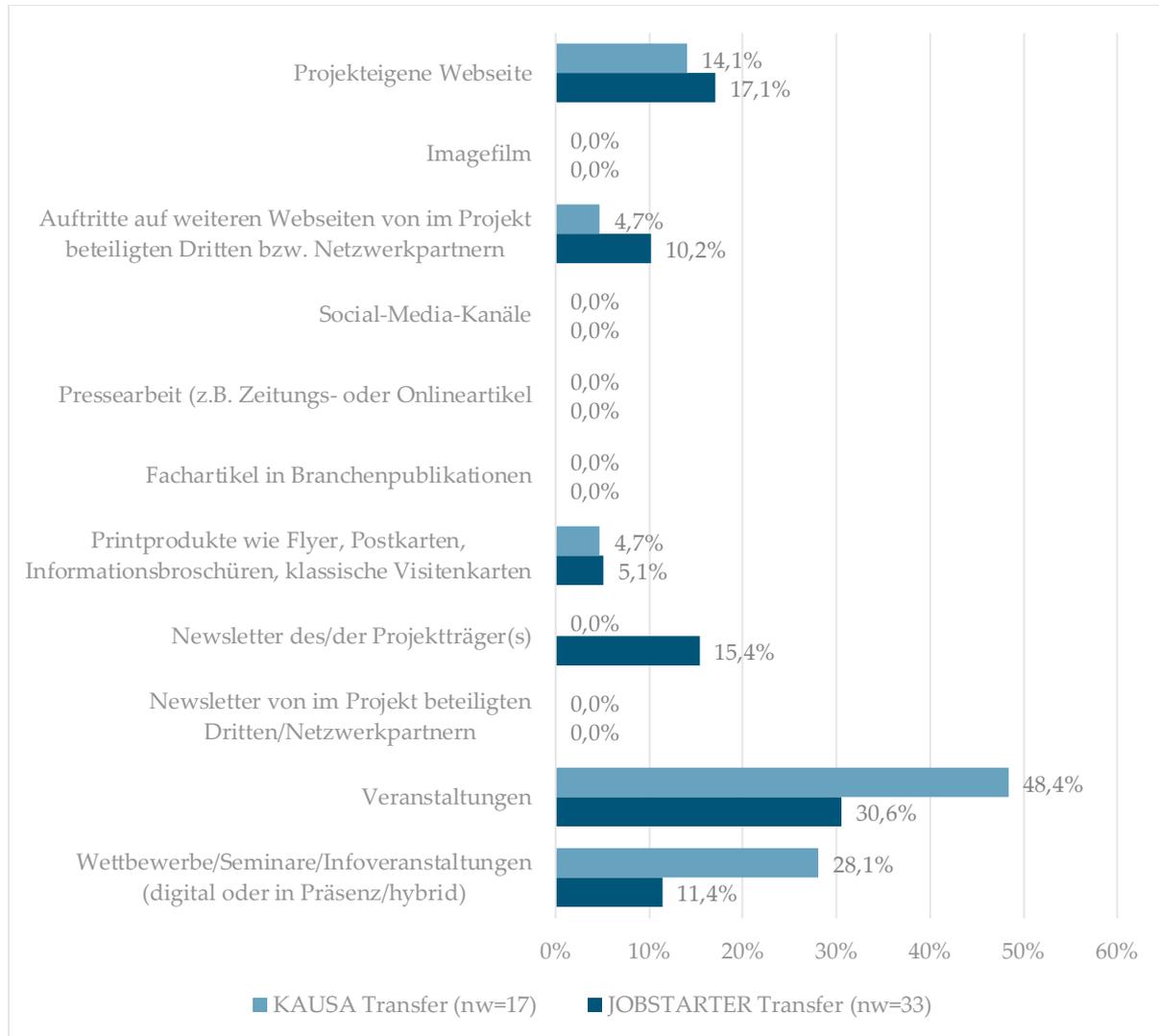


Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

In einem weiteren Schritt wurde die Frage gestellt, welches der genannten Medien den Erfahrungen der Befragten zufolge das erfolgreichste wäre, um auf ihr Transfer-Projekt aufmerksam zu machen. In der Förderlinie KAUSA-Transfer dominieren demnach mit zusammen fast drei Vierteln (Info-)Veranstaltungen, Seminare und Wettbewerbe, in der Förderlinie JOBSTARTER-Transfer nehmen die beiden genannten Kategorien ca. zwei Fünftel ein. Eine kleinere Rolle spielen mit jeweils ca. 15 Prozent projekteigene Webseiten und mit jeweils ca. 5 Prozent Printprodukte. Eigene Newsletter des Projektträgers und Auftritte auf Internetpräsenzen der Netzwerkpartner werden von JOBSTARTER-Transfer-Projekten häufiger als erfolgreichste Maßnahme bewertet als bei KAUSA-Transfer (vgl. Abbildung 24). Insgesamt zeigt sich, dass klassische Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit wie z. B. Pressearbeit und

Printprodukte als nicht so erfolgversprechend angesehen werden wie konkret auf Zielgruppen zugeschnittene Formate wie (Info-)Veranstaltungen seitens der Transfer-Projekte.

Abbildung 24: Erfolgreichste Maßnahme der Öffentlichkeitsarbeit (Häufigkeiten in %)



Quelle: Online-Zwischenbilanzbefragung, eigene Darstellung

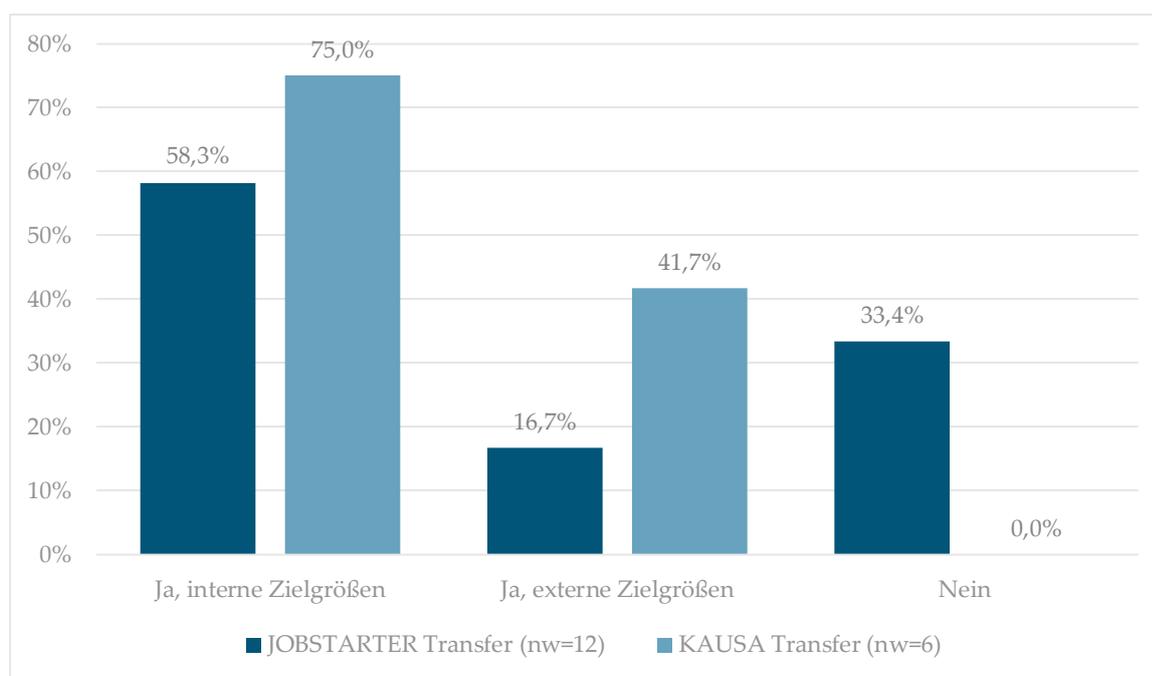
3.7. Online-Abschlussbefragung

In der Abschlussbefragung beurteilten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Projektleitungen die Entwicklung der abgeschlossenen, teils jedoch auch noch vor dem Abschluss stehenden Projekte unter den Gesichtspunkten der Projektziele und ihrer Erreichung, der Entwicklung der Kooperationsnetzwerke sowie der Qualität der Projektarbeit und der Erfolgsbedingungen. Nach der in Kapitel 2.3 beschriebenen Datenbereinigung lagen n=44 zur Auswertung geeignete Fragebögen vor, von denen 26 aus Projekten der Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer und 18 aus der Förderrichtlinie KAUSA Transfer stammten. Die Zahl der

abgedeckten Projekte beläuft sich auf 18, da sieben von acht KAUSA-Transferprojekten und alle elf JOBSTARTER-Transferprojekte sich an der Befragung beteiligt haben.¹⁷

Bei den Projektzielen und ihrer Erreichung – diese Rubrik des Fragebogens richtete sich anders als die übrigen Fragen ausschließlich an die Projektleitungen – kann zunächst festgehalten werden, dass die Projekte in ihrer Mehrzahl mit konkreten internen (von den Projekten selbst definierten) und/oder externen (von außen, z.B. durch den Projektträger vorgegebenen) Zielgrößen gearbeitet haben. In den meisten Fällen handelte es sich um interne Zielgrößen (vgl. die nachstehende Abbildung). So geben für die Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer $n_w=7$ Projektleitungen die Verwendung interner sowie $n_w=2$ die Verwendung externer Zielgrößen an. Vier Projektleitungen geben an, keine Zielgrößen festgesetzt zu haben; zu beachten ist, dass bei dieser Frage Mehrfachantworten möglich waren. Unter den KAUSA-Transferprojekten gibt es $n_w=5$ Fälle mit externen und $n_w=3$ Fälle mit internen Zielgrößen; die Option „nein“ wurde nicht gewählt.

Abbildung 25: Verwendung von Zielgrößen (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)



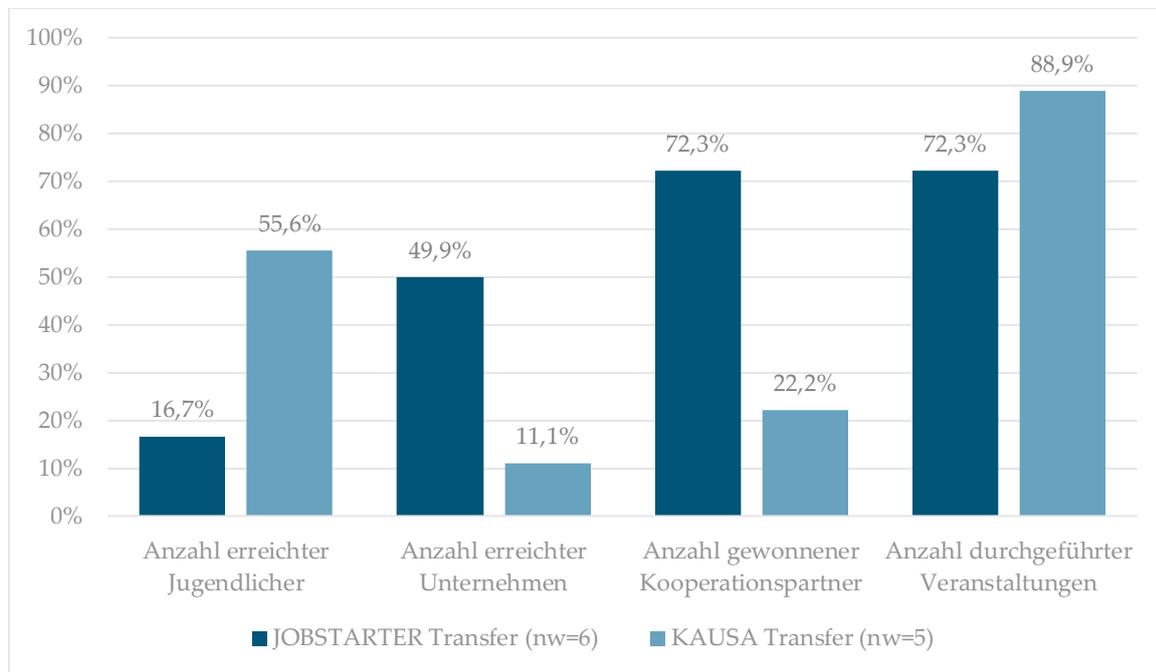
Quelle: Online-Abschlussbefragung, eigene Darstellung

Unter den internen Zielgrößen dominiert in beiden Förderrichtlinien die Anzahl durchgeführter Veranstaltungen, die von 72% der Antwortenden in JOBSTARTER Transfer beziehungsweise 88% in KAUSA Transfer genannt wird. Für die JOBSTARTER-Projekte war daneben die Gewinnung von Kooperationspartnern eine wichtige Zielgröße, während unter den KAUSA-Transferprojekten die Zahl der erreichten Jugendlichen eine wichtige Rolle spielte. Die

¹⁷ Aufgrund der in Kapitel 2.3 beschriebenen Gewichtung der Antworten ergeben sich in der folgenden Darstellung abweichende Fallzahlen; die gewichteten Fallzahlen sind mit n_w gekennzeichnet.

Verteilung der internen Zielgrößen in beiden Förderrichtlinien ist in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

Abbildung 26: Interne Zielgrößen (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)



Quelle: Online-Abschlussbefragung, eigene Darstellung

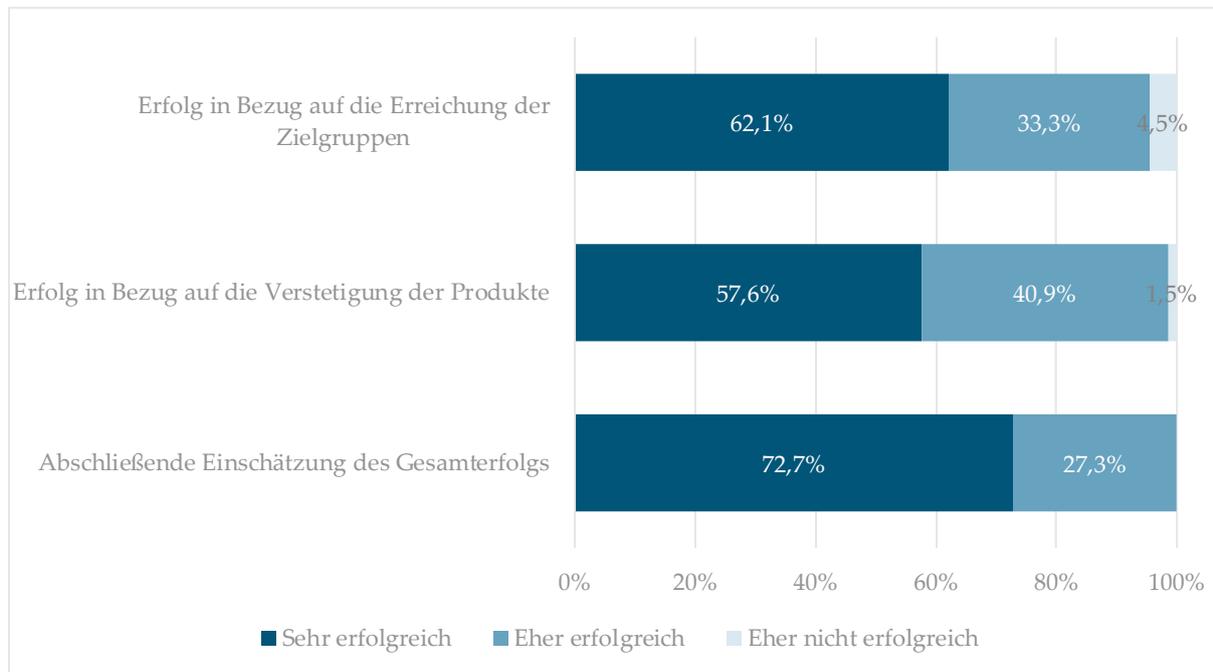
Die zusätzlich angebotene Antwortoption „Sonstiges“ wurde in zwei Fällen genutzt; ein JOBSTARTER-Transferprojekt nannte hier die Überführung des Matchingtools in weitere Regionen, das andere Verankerung der Produkte in den landeseigenen Strukturen. Externe Zielgrößen spielen – wie dargelegt – eine geringere Rolle; bei den JOBSTARTER-Transferprojekten steht hier die Anzahl erreichter Unternehmen mit zwei Nennungen an der Spitze, gefolgt von der Zahl gewonnener Kooperationspartner und der Anzahl durchgeführter Veranstaltungen mit je einer Nennung. In KAUSA Transfer ist die Anzahl durchgeführter Veranstaltungen mit zwei Nennungen die wichtigste externe Zielgröße.

Die Erreichung der internen und externen Zielgrößen wurde jeweils durch offene Fragen erhoben. Hinsichtlich der internen Zielgrößen wurde in den Kommentaren ausgeführt, dass die Ziele ganz oder überwiegend erreicht worden seien. Eine nicht vollständige Zielerreichung wurde teils auf die noch andauernde Projektlaufzeit, teils auf nicht näher beschriebene gesellschaftspolitische Herausforderungen oder die Langwierigkeit von Implementationsprozessen in öffentlichen Strukturen zurückgeführt.

Die Erreichung der Projektziele wurde zudem in Form einer Selbsteinschätzung des Projekterfolgs in Bezug auf die Erreichung der Zielgruppen, die Verstetigung der Produkte und den Gesamterfolg erhoben. Bei dieser wie auch allen folgenden Fragen der Abschlussbefragung wurden sowohl Projektleitungen als auch Projektmitarbeitende befragt. Hierbei ergibt sich ein insgesamt positives Bild, wobei zwischen den beiden Förderlinien Unterschiede insofern

bestehen, als die Selbsteinschätzung des Projekterfolgs bei den KAUSA-Transferprojekten insgesamt weniger positiv ausfällt. Gegenüber der Zwischenbilanzbefragung stellt dies eine Umkehrung dar. In den Projekten der Förderlinie JOBSTARTER Transfer schätzt jeweils die absolute Mehrheit der Befragten das Projekt als „sehr erfolgreich“ ein, wobei die Erreichung der Zielgruppen geringfügig besser eingeschätzt wird. Über 72% der Befragten schätzen ihr jeweiliges Projekt insgesamt als sehr erfolgreich ein (vgl. die nachfolgende Abbildung).

Abbildung 27: Selbsteinschätzung JOBSTARTER Transfer (Häufigkeiten in %, n=33)



Quelle: Online-Abschlussbefragung, eigene Darstellung

Zur Erläuterung der positiven Selbsteinschätzungen werden von den Befragten beispielhaft folgende Gründe genannt:

- gute Implementation der Produkte in der Region dank starker Netzwerke der Projektpartner
- Langlebigkeit und Nachhaltigkeit des transferierten Produkts (Handbuch)
- intensive Begleitung der Nutzerregionen stärkt die erfolgreiche Verstetigung
- Zielgruppe konnte durch enge, persönliche Präsenzarbeit gut erreicht werden
- gute Teamarbeit.

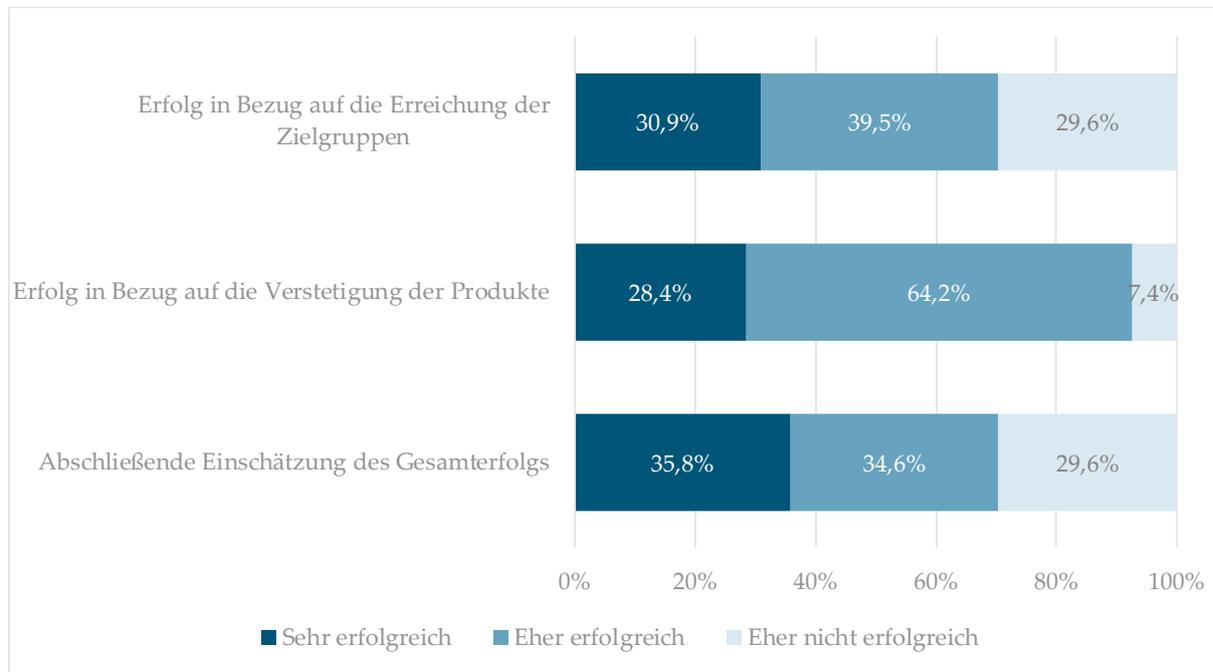
Einschränkend wurden die folgenden Herausforderungen genannt:

- eingeschränkte Erreichbarkeit der Zielgruppen aufgrund der Corona-Pandemie
- kurze Projektlaufzeit, die eine Verstetigung erschwert
- eingeschränkte Kapazität von Kooperationspartnern aufgrund von Hackerangriffen.

Die Selbsteinschätzung der Projekte aus der Förderrichtlinie KAUSA Transfer ist verhaltener, doch überwiegen auch hier die positiven Beurteilungen. Rund 70% der Befragten schätzen die Erreichung der Zielgruppen und das jeweilige Projekt als Ganzes mindestens als „eher

erfolgreich“ ein; die Aussichten für die Verstetigung der Produkte werden positiver eingeschätzt (vgl. die nachfolgende Abbildung). Berücksichtigt werden muss hier der gegenüber der Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer spätere Start der Projekte, durch den von vornherein ein geringerer Projektfortschritt bis zum Zeitpunkt der Befragung zu erwarten war.

Abbildung 28: Selbsteinschätzung KAUSA Transfer (Häufigkeiten in %, n_w=20)

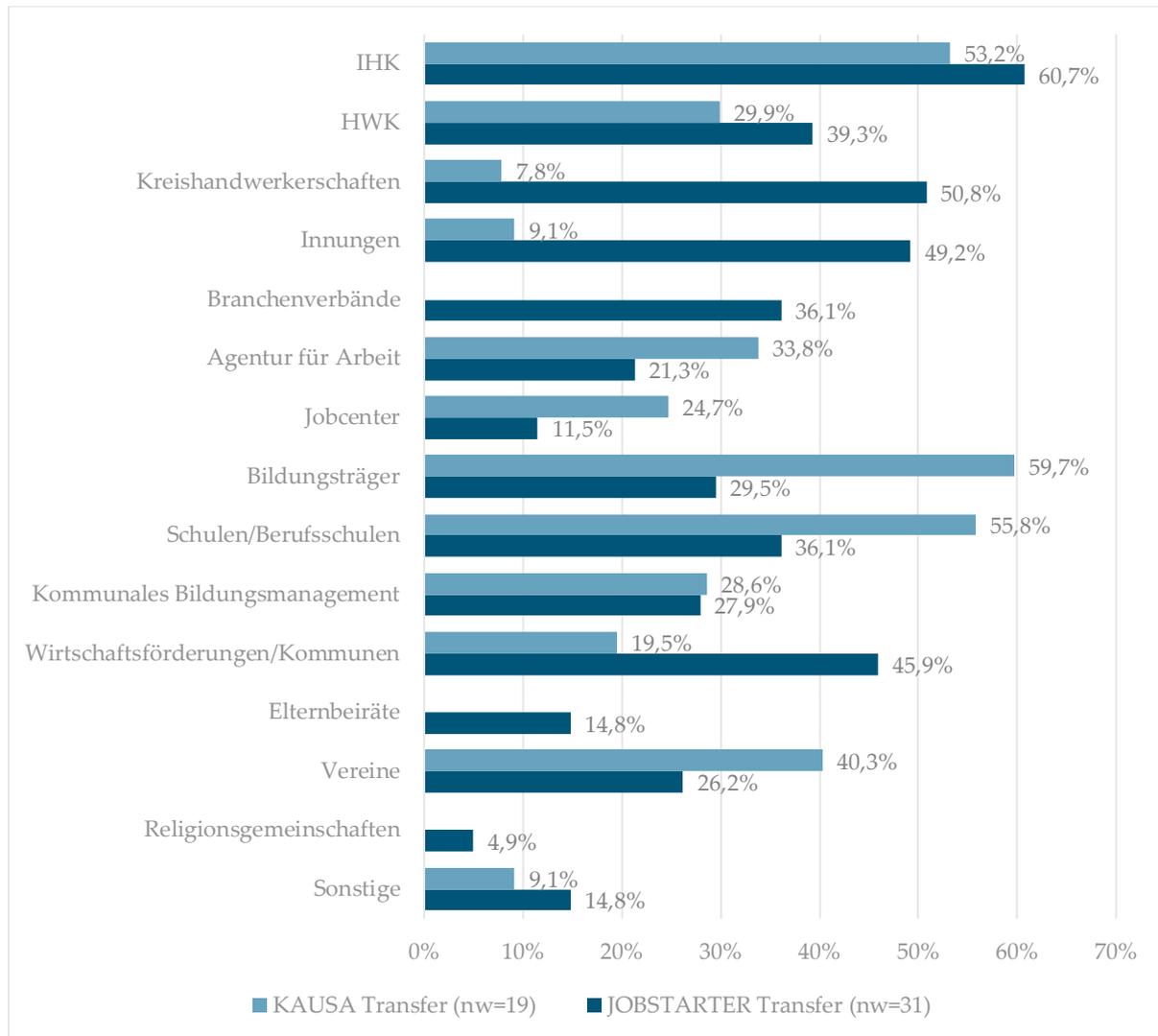


Quelle: Online-Abschlussbefragung, eigene Darstellung

In den erläuternden Kommentaren wird das große Interesse von Projektpartnern und Zielgruppen positiv hervorgehoben. Die eher skeptischen bis abwartenden Einschätzungen des Projekterfolgs werden mit der arbeits- und zeitintensiven Umsetzung und geringen Kapazitäten einzelner Partner begründet; es findet sich jedoch auch der Hinweis, dass aufgrund der vergleichsweise langen verbleibenden Projektlaufzeit noch keine abschließende Einschätzung möglich sei.

Die Befunde zur Netzwerkstruktur zeigen entsprechend der unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen der beiden Förderrichtlinien charakteristische Unterschiede zwischen den JOBSTARTER- und den KAUSA-Transferprojekten. Während erstere einen hohen Anteil an Organisationen der Wirtschaft (Kammern, Kreishandwerkerschaften, Innungen, Branchenverbände) unter den zu Projektbeginn involvierten Akteuren ausweisen, sind letztere stark durch Institutionen des Bildungssektors geprägt (vgl. die nachfolgende Abbildung).

Abbildung 29: Involvierte Akteure bei Projektbeginn (Häufigkeiten in %, Mehrfachnennungen)



Quelle: Online-Abschlussbefragung, eigene Darstellung

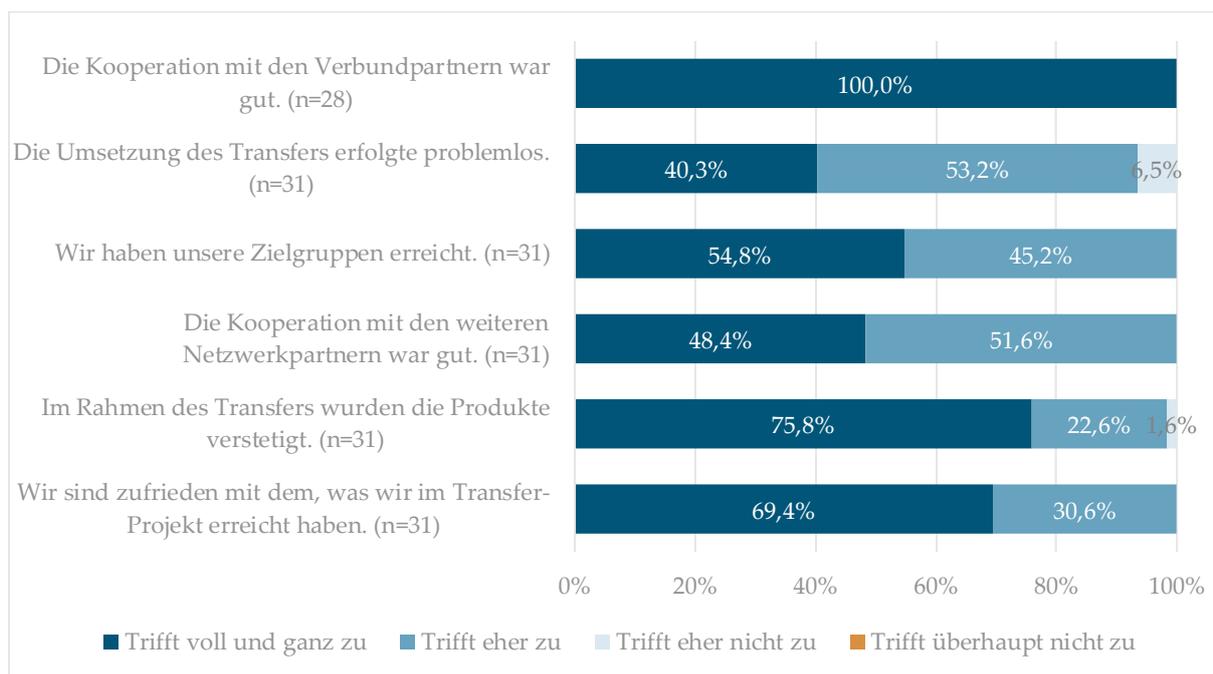
Im Zuge der Projektarbeit konnten die Netzwerke erweitert werden. In den Projekten der Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer ($n_w=28$) kamen am häufigsten Bildungsträger hinzu (54,5%), gefolgt von Agenturen für Arbeit (40%) und Branchenverbänden (27,3%). Für die KAUSA-Transferprojekte ($n_w=14$) werden „Sonstige“ (59,6%), Vereine (24,6%) und Industrie- und Handelskammern (21,1%) als häufigste Neuzugänge genannt.

Die Qualität der Zusammenarbeit in den Netzwerken wurde durch offene Fragen nach besonders bewährten Netzwerkpartnern einerseits und auffällig passiven Partnern andererseits erhoben, wobei jeweils auch die Gründe für die jeweilige Einschätzung anzugeben waren. Charakteristische Muster in dem Sinne, dass bestimmte Arten von Akteuren generell ein besonderes Engagement gezeigt oder umgekehrt bestimmte Konstellationen besonders anfällig für Probleme in der Zusammenarbeit gewesen wären, lassen sich anhand der Antworten nicht erkennen. Sowohl unter den JOBSTARTER- als auch unter den KAUSA-Transferprojekten wurden im Einzelfall beispielsweise eine Kammer, eine Bildungseinrichtung oder eine

kommunale Stelle als besonders engagiert hervorgehoben. Zur Erläuterung der positiven Einschätzung wurde etwa die Rolle der jeweiligen Organisation bei der Erreichung der Zielgruppen genannt, ferner das große inhaltliche Interesse an dem zu transferierenden Produkt sowie die Selbständigkeit bei der Verbreitung von Produkten. Beispiele für ein hinter den Erwartungen zurückbleibendes Engagement von Partnern wurden nur vereinzelt genannt. Diese Fälle wurden überwiegend einer unzureichenden Personalkapazität zugeschrieben; in einem Fall wurde hingegen die Vermutung geäußert, der Partner nehme das Transferprojekt als Konkurrenz zu seinem eigenen Dienstleistungsangebot wahr.

Im abschließenden Teil zur Qualität der Projektarbeit und zu den erbrachten Leistungen zeigt sich ebenfalls eine insgesamt positive Einschätzung. Erneut spiegelt sich der durch den späteren Start bedingte niedrigere Zielerreichungsgrad einiger KAUSA-Projekte in einer gegenüber der Förderlinie JOBSTARTER Transfer eher verhaltenen Einschätzung wider. Bei den JOBSTARTER-Transferprojekten wird die Kooperation mit den Verbundpartnern einhellig als gut bewertet; ebenso stimmt die Mehrheit der Befragten der Einschätzung zu, dass die Zielgruppen erreicht, die zu transferierenden Produkte verstetigt und die Projektziele insgesamt zufriedenstellend erreicht wurden (vgl. die nachfolgende Abbildung).

Abbildung 30: Qualität der Projektarbeit JOBSTARTER Transfer (Häufigkeiten in %, n_w=28-31)

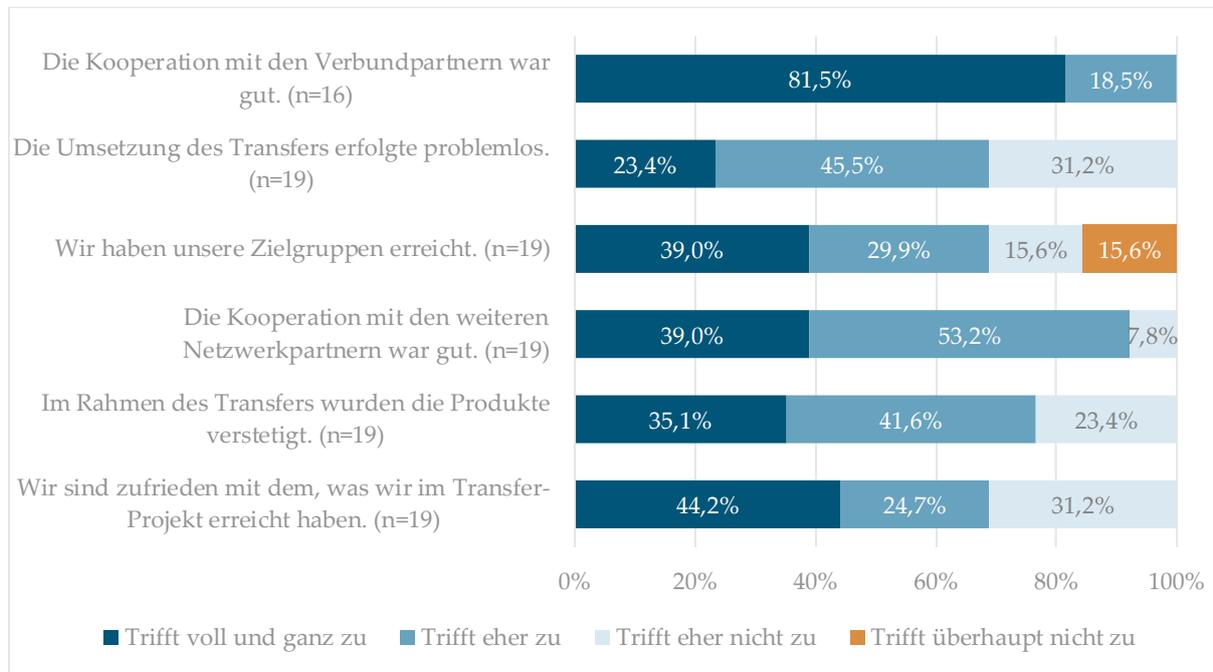


Quelle: Online-Abschlussbefragung, eigene Darstellung

In den Projekten der Förderrichtlinie KAUSA Transfer wird die Kooperation mit den Verbundpartnern ebenfalls überwiegend als gut beurteilt. Ebenso sind bei allen weiteren Items diejenigen Befragten in der Mehrheit, aus deren Sicht die betreffenden Aussagen zumindest „eher“ zutreffen, doch finden sich anders als bei den JOBSTARTER-Transferprojekten auch erhebliche Anteile, die diese Erfolgskriterien eher nicht – oder noch nicht – für erfüllt halten.

Dies zeigt sich besonders im Hinblick auf die Erreichung der Zielgruppen (vgl. die nachfolgende Abbildung). Zu beachten ist dabei, dass die Abschlussbefragung im Mai 2023 endete (vgl. Kapitel 2.3) und damit je nach Projekt von einem Monat bis zu sieben Monate vor dem Ende der Projektlaufzeit erfolgte.

Abbildung 31: Qualität der Projektarbeit KAUSA Transfer (Häufigkeiten in %, n_w=16-19)



Quelle: Online-Abschlussbefragung, eigene Darstellung

Vertieft wurde die Einschätzung des Projekterfolgs durch mehrere offene Fragen, bei denen sich die Befragten zu ihren Erfahrungen mit der Projektumsetzung, dem Umgang mit Herausforderungen und den aus ihrer Sicht zentralen Erfolgsbedingungen äußerten. Positiv hervorgehoben wurde sowohl in den JOBSTARTER- als auch in den KAUSA-Projekten die insgesamt gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Partner untereinander. Als wesentliche Gelingensbedingungen wurden in den JOBSTARTER-Projekten u.a. folgende Punkte identifiziert:

- digitale Zusammenarbeit innerhalb des Verbunds
- Festlegung individueller Transferstrategien
- gute Einbindung in Netzwerke relevanter Akteure
- persönliche Ansprache von Partnern und Zielgruppen
- Praxisnähe.

Für die Projekte der spezifisch auf die Ansprache junger Menschen mit Migrationshintergrund zugeschnittenen Förderrichtlinie KAUSA Transfer können folgende Erfolgsbedingungen hervorgehoben werden:

- enge Zusammenarbeit mit Integrations-, Migrations- und Ausländerbeiräten
- Vermittlung der Bedeutung beruflicher Bildung als Voraussetzung gesellschaftlicher Teilhabe

- Einbeziehung der Eltern
- Vernetzung mit relevanten Akteuren.

Die Transfer-Projekte wurden weiterhin zu den Herausforderungen und Fragestellungen befragt, die sie im Rahmen ihrer Projektarbeit begleitet haben (vgl. Kapitel 3.3). 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 nur 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), zusätzliche Personen aus der Zielgruppe wie z. B. weitere Schüler*innen/Jugendlichen rekrutiert oder, wenn z. B. bei Schulen kein Bedarf gesehen wurde, auf eine andere Rekrutierungsform ausgewichen.

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 Transfer-produkte wenig Interesse bestand, z. B. weil es in der Zielregion zu viele Konkurrenzprodukte gab oder bestimmte Teile 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.

Die Ergebnisse der Abschlussbefragung zeigen, dass die Transfer-Projekte zu einem großen Teil Erfolg hatten und ihre Transferziele erreichen konnten.

3.8. Gruppeninterviews

Zur Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse aus der Abschlussbefragung wurden 4 Gruppeninterviews durchgeführt. Dafür wurden ausgewählte Transfer-Projekte in 4 Cluster eingeteilt, die sich in erster Linie an der Förderlinie (JOBSTARTER-Transfer, KAUSA-Transfer), den Zielgruppen und den Transferprodukten orientierten. Es wurden jeweils vier KAUSA- und vier JOBSTARTER-Transfer-Projekte ausgewählt. Ziel war es, jeweils zwei Projekte mit ähnlichem Transferansatz und/oder ähnlichen Zielgruppen/Produkten/Veranstaltungsformaten zusammen zu interviewen – in zwei Fällen auch über beide Förderlinien hinweg (z. B. JOBWALK/AZUBIWALK). Pro Gruppeninterview waren jeweils zwei Transfer-Projekte mit insgesamt drei bis fünf Teilnehmer*innen vorgesehen.

Tabelle 8: Cluster für die Gruppeninterviews

Gruppeninterview/Cluster	Transfer-Projekte
Weitergabe von Informationen (KAUSA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elternarbeit@Ost ▪ KAUSA-Transferprojekt Bayern Süd
Online-Tool (KAUSA/JOBSTARTER)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TMA - Transfer Matchingtool Azubisuche¹⁸ ▪ Ausbildende-App. Einfach erfolgreich ausbilden.
Format Unternehmensvorstellung (KAUSA/JOBSTARTER)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ KAUSA-Transferprojekt JOBWALK Berlin-Bonn-Augsburg ▪ LÄUFT! - Ländliche Ausbildungsförderung im Transferverbund
Zielgruppe KKV (JOBSTARTER)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ KUBA Leipzig. Coachingplattform für Klein- und Kleinstbetriebe im Großraum Leipzig

¹⁸ Vom Transfer-Projekt „TMA - Transfer Matchingtool Azubisuche“ gab es trotz Nachfrage leider keine Rückmeldung, weswegen es nicht an der Befragung beteiligt war.

- KLiKK! #onboarding - Karriere und Lehre in Klein- und Kleinstbetrieben stärken!

Quelle: Eigene Darstellung

Inhaltlich ging es um eine abschließende Einschätzung zu Gelingensbedingungen des Transfers, der Identifizierung von Anforderungen an Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit sowie Einschätzungen zu langfristigen Wirkungen und Nachhaltigkeit.

Transferansätze

Die Transferansätze (regional/temporal/lateral/vertikal) wurden den Aussagen der interviewten Transfer-Projekte zufolge in erster Linie aus pragmatischen Gründen gewählt. Der regionale Transferansatz wurde auch deshalb häufig gewählt, weil sich die vorliegenden Produkte bereits auf einzelne Regionen bezogen, was einen Transfer in eine andere Region sinnvoll erschienen ließ. Potenziell bundesweit streubare Produkte wie z. B. die Azubi-App wurden zunächst regional transferiert, weil die beteiligten Verbundpartner regional entsprechend verankert waren – das Potential für einen breiter angelegten Transfer wurde aber dennoch gesehen. Z. T. erfolgte der Transferansatz auch nach Empfehlung bzw. Rücksprache mit dem BIBB. Der temporale Transfer beim Projektträger selbst erfolgt insbesondere, wenn sich ein Produkt mit niedrigen Kosten und überschaubarem Aufwand weiterbetreiben lässt.

Zielgruppen

Grundsätzlich wurden die Zielgruppen nach Aussage der Interviewteilnehmenden gut erreicht. Es zeigte sich, dass insbesondere der Zugang über bestehende Kooperationen und Kontakte erfolgreich war. Beim Zugang zu Betrieben wurden immer wieder Kammern und Wirtschaftsförderungen als zentrale Akteure im Netzwerk dargestellt, mit Hilfe derer der Zugang zu Betrieben gewährleistet werden konnte. Mussten die Zielgruppen anders gewonnen werden, hat sich die direkte Ansprache als erfolversprechend herausgestellt – vor allem bei Betrieben, insbesondere aber bei Klein- und Kleinstunternehmen (KKU). Bei der Gewinnung von Kooperationspartnern wie z. B. Kammern zeigte sich, dass bei digitalen Produkten wie beispielsweise Apps eine Art Vorführung zwingend notwendig war, um zu überzeugen – nur eine Präsentation war nicht ausreichend.

Projektarbeit im Verbund

Als förderlich für die Projektarbeit im Verbund wurde von den Transfer-Projekten grundlegende organisatorische Aspekte wie z. B. regelmäßige Jour-Fixe, gemeinsame Organisations-tools oder eine Meilensteinplanung genannt. Insbesondere Treffen in Präsenz wurden als hilfreich für die Zusammenarbeit wahrgenommen. Es wurde auch geäußert, dass das erste Präsenztreffen pandemiebedingt erst zu spät erfolgen konnte. Wenn bereits ein Vertrauensverhältnis herrschte, weil sich die Projektpartner bereits kannten, war dies ebenfalls förderlich für die Zusammenarbeit. Weiterhin wurde mehrfach eine klare Aufgabenverteilung zwischen den Verbundpartnern als förderlicher Aspekt aufgeführt.

Netzwerk

Eine wichtige Schlussfolgerung für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit ist den Aussagen aus den Interviews zufolge, ein gemeinsames Ziel zu haben bzw. zu definieren. Weiterhin sollten die Aufgaben der Netzwerkpartner klar formuliert sein. Da ggf. Konkurrenzsituationen bestehen könnten, müsse auch Vertrauen vorhanden sein, mit miteinander arbeiten zu können. Bewährt habe sich zudem, die wichtigsten Netzwerkpartner bereits zu Projektbeginn im Boot zu haben. Je nach Ausrichtung zeigten sich z. B. eigene Veranstaltungen zum Thema Unternehmensnetworking als ein erfolgreicher Ansatz. In Bezug auf die Arbeit mit ehrenamtlich tätigen Personen und Organisationen erfordere es informelle Kommunikationskanäle und eine gewisse Hartnäckigkeit sowie Sensibilität für die Umstände des Ehrenamts.

Öffentlichkeitsarbeit

Direkten Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit wird von Seiten der Transfer-Projekte in den meisten Fällen wenig Erfolg beschieden. So kam u. a. die Rückmeldung, dass die Öffentlichkeitsarbeit nur „nebenher“ lief und hauptsächlich aus der Projekthomepage bestünde. Die größte Bedeutung hat demnach noch die Streuung und Bewerbung über die Netzwerkpartner. Andererseits wird in einem Fall die Wichtigkeit klassischer Pressearbeit betont, z. B. über Zeitungsartikel oder regionale Radio- bzw. TV-Sendungen. Insgesamt zeigt sich, dass der Umfang der Öffentlichkeitsarbeit sehr trägerabhängig ist – in den Fällen, in denen die Wichtigkeit betont wird, geht es in erster Linie um gute PR für den Träger und damit auch Querverbindungen zu anderen Projekten – und zumindest den vorliegenden Rückmeldungen zufolge keinen unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg der Transfer-Projekte hat.

Erfolg des Transfer-Projekts

Aus Sicht der Transfer-Projekte zeigt sich der Erfolg in erster Linie durch die Weiterführung von Formaten und im wahrgenommenen Nutzen für die Zielgruppen. Dies bedeutet, dass entwickelte und transferierte Produkte wie Apps oder Webseiten vom Projektträger selbst weitergeführt werden und damit ihren Nutzen für Zielgruppen wie Klein- und Kleinstunternehmen erhalten können sowie dass Veranstaltungsformate wie z. B. der JOBWALK eine große Resonanz bei Kooperationspartnern erfahren und von diesen weiterfinanziert werden. Der konkrete Erfolg in der Förderlinie KAUSA-Transfer zeigt sich demnach in erster Linie durch das Feedback der Teilnehmenden und dem angenommenen bzw. wahrgenommenen Nutzen der Weitergabe der Informationen an die Zielgruppen wie junge Frauen und Eltern. Zusammengefasst sind folgende Aspekte wesentliche Indikatoren für den Erfolg der Transfer-Projekte:

- Weiterführung der Produkte (Apps, Webseite, Onlinebewerberbuch) durch den Projektträger (temporaler Transfer)
- Sicherstellung des weiteren Nutzens für KKV durch Weiterführung der Produkte
- Weiterführung von Veranstaltungsformaten (JOBWALK, AZUBIWALK) und Finanzierung durch externe Kooperationspartner und/oder über das Programm „Bildungsketten“
- Erreichung der Zielgruppen (junge Frauen, Eltern/Elternbeiräte)

- Niedrigschwellige Weitergabe von Informationen zur Berufsorientierung für junge geflüchtete Frauen
- Stärkung des Verständnisses für die duale Ausbildung in den Elternbeiräten

Als wichtigste Gründe für den Erfolg ihrer Transfer-Projekte wurden von den interviewten Personen das Fachwissen und Engagement der Projektmitarbeitenden, das Vertrauen der Kooperationspartner sowie die Innovativität ihrer Produkte, die sich u. a. im zielgruppenadäquaten Zuschnitt und der Konzentration auf relevante Themen wie Fachkräftesicherung zeige.

Weiterfinanzierung/Nachhaltigkeit

Bei der Weiterfinanzierung zur Fortführung der Produkte wurden zwei mögliche Wege genannt: Zum einen die Weiterführung von Produkten aus Eigenmitteln des Trägers und zum anderen die Finanzierung durch das bestehende Netzwerk oder die Neugewinnung von Kooperationspartnern, die Formate weiter finanzieren. Produkte wie beispielsweise Webseiten, die mit niedrigen Kosten und niedrigem Aufwand weitergeführt werden können, werden in Form eines temporalen Transfers sehr häufig weitergeführt; dazu wurde aber geäußert, dass die weitergehende Pflege und Aktualisierung dann häufig entfallen muss, weil dafür keine Ressourcen vorhanden wären. Es gibt aber auch den Fall, dass Kosten für die Weiterentwicklung einer App auf Kooperationspartner aufgeteilt werden. Im Falle von Veranstaltungsformaten kämen dagegen Kooperationspartner auf die Träger zu und würden Interesse daran äußern, diese in bestimmte Regionen durchzuführen und dafür die Finanzierung zu übernehmen.

Hinweise für zukünftige Transferförderungen

Die meisten Interviewpartner*innen gaben an, dass die **Förderung von Sachkosten** geholfen hätte. Zum einen wurde aus Trägerperspektive oft der Wunsch geäußert, eine irgendwie kostendeckende Förderung zu erhalten, z. B. in Form einer Sachkostenpauschale. Der Anteil, den ein Träger selbst zusteuern müsse, wäre demnach zu hoch und würde insbesondere kleine Träger von einer Förderung ausschließen. Zum anderen wurde der Wunsch geäußert, projekt- und anlassbezogen konkrete Sachkosten zu fördern. Darunter fallen beispielsweise Raummiete und Catering bei Veranstaltungen sowie Druck- und Versandkosten für Anschreiben und Broschüren. Lediglich an einer Stelle wurden Sachkosten als irrelevant bezeichnet, weil es um die Bereitstellung einer App ging und nahezu keine Sachkosten anfielen. Wurden im Projekt Budgets für Sachmittel vom Träger eigenfinanziert bereitgestellt, wurde das Budget den Angaben zufolge immer ausgeschöpft. In einigen Fällen hätte eine Förderung von Sachkosten direkt zu einem größeren Projekterfolg beitragen können, z. B. wären im KAUSA-Transfer-Projekt Elternarbeit@Ost Mittel für Schulungen, Raummieten, Catering und Honorare notwendig gewesen. Dies hätte dazu geführt, dass die ehrenamtlich tätigen Elternbeiräte auch mehr Veranstaltungen durchgeführt hätten – so wäre ein großer Überzeugungs Aufwand notwendig gewesen, um überhaupt deren Kooperation sicherzustellen.

Bezüglich eines denkbaren **idealen Startzeitraums** gab es häufig die Rückmeldung, dass ein mögliches Transfer-Projekt direkt im Anschluss an ein vorhergehendes Entwicklungsprojekt

beginnen sollte. Dies würde helfen, das erarbeitete Know-How zu erhalten und die Mitarbeitenden beim Träger zu halten. Letzteres wurde in zwei Fällen auch als expliziter Erfolgsfaktor für die jeweiligen Transfer-Projekte hervorgehoben. Notwendige Einarbeitungszeiten wären dagegen meist mit Anlaufschwierigkeiten verbunden. In diesem Zusammenhang wurde auch noch einmal explizit der in der Förderlinie KAUSA-Transfer als zu lange empfundene Zeitraum bis zum Start der Transfer-Projekte als Problem genannt. Hinsichtlich der **finanziellen Ausgestaltung** gab es eher wenig Hinweise. Vereinzelt gab es den Wunsch nach höheren finanziellen Spielräumen – dies wäre aber von Projekt zu Projekt unterschiedlich. Zu wünschenswerten **Austauschformate** gab es konkret ausschließlich den deutlichen Wunsch nach **mehr Netzwerktreffen** – auch insgesamt wurde sich dem Tenor nach mehr Austausch gewünscht, v. a. in Präsenz, um von anderen Erfahrungen profitieren zu können. Hier gab es die Rückmeldung, dass auch die projektübergreifenden Gruppeninterviews selbst als hilfreicher Austausch untereinander wahrgenommen wurden.

3.9. Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

Vollzugswirtschaftlichkeit

Als Teil der Erfolgskontrolle im Sinne von § 7 BHO wurde im Rahmen der summativen Evaluation eine Wirtschaftlichkeitskontrolle der Transferförderrichtlinien durchgeführt. Zweck einer Wirtschaftlichkeitskontrolle ist es, zu untersuchen, ob der Vollzug einer Maßnahme – hier also: die Umsetzung der Förderrichtlinien JOBSTARTER Transfer und KAUSA Transfer – im Hinblick auf den Ressourcenvergleich wirtschaftlich war (Vollzugswirtschaftlichkeit) und ob die Maßnahme im Hinblick auf die erzielten Ergebnisse insgesamt wirtschaftlich war (vgl. BMF 2017, S. 32). Im vorliegenden Fall sind dabei einige Besonderheiten zu berücksichtigen. So geben beide Förderprogramme mit der Verbesserung der Unterstützungsleistungen für Ausbildungsbetriebe und der Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft von Klein- und Kleinstbetrieben (JOBSTARTER Transfer) sowie der Verbesserung der Unterstützungsleistungen für migrantengeführte KMU und der Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung junger Migrantinnen und Migranten (KAUSA Transfer) gesamtgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Ziele vor, die neben den eigentlichen Zuwendungsempfängern eine unbestimmte Zahl weitere Akteure betreffen. Ferner sind die angestrebten Wirkungen zwar grundsätzlich quantifizierbar, etwa durch die Zahl angebotener Ausbildungsplätze oder die Zahl der mit jungen Migrantinnen und Migranten abgeschlossenen Ausbildungsverträge, doch lassen sie sich nicht oder nur mit großer Unsicherheit durch Geldbeträge abbilden. Im Sinne der Arbeitsanleitung des BMF handelt es sich daher um eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung unter Einbeziehung nicht-monetärer Größen (vgl. BMF 2017, S. 6). Die Wirtschaftlichkeitskontrolle unterliegt zudem der Einschränkung, dass der Vollzug der Förderrichtlinien noch nicht vollständig abgeschlossen ist, da zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Berichts erst sechs von elf JOBSTARTER-Transferprojekten beendet sind, während die anderen fünf sowie die acht KAUSA-Transferprojekte erst zusammen mit der Evaluation oder später enden. Da die

Wirtschaftlichkeitskontrolle nur die bis zum Ende der Evaluation am 30.06.2023 aufgelaufenen Daten berücksichtigen kann, ist sie hinsichtlich dieser noch laufenden Projekte vorläufig.

Zur Prüfung der *Vollzugswirtschaftlichkeit* sind die tatsächlichen Kosten des Förderprogramms mit dem geplanten Ressourcenverbrauch zu vergleichen (Prüfung der Planungstreue); ferner sind die an die Transferprojekte geflossenen Fördermittel zu den Verwaltungskosten, d.h. den Ausgaben für die Durchführung der Fördermaßnahme ins Verhältnis zu setzen (Prüfung der Verfahrenseffizienz). Bei der Planungstreue geht es darum, im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs zu kontrollieren, ob die Maßnahme mit dem ursprünglich veranschlagten Ressourcenverbrauch umgesetzt und damit die vorab als wirtschaftlich eingestufte Planung eingehalten wurde (vgl. BMF 2017, S. 32 f.). Die Prüfung erfolgte anhand der folgenden Daten:

- Höhe der geplanten Fördersumme (verfügbare Haushaltsmittel);
- Höhe der tatsächlichen Fördersumme (Auszahlungen);
- Personalkosten der auf die Durchführung der Förderrichtlinien beim Auftraggeber entfallenden Stellenanteile.

Die betreffenden Daten wurden durch den Auftraggeber zur Verfügung gestellt. Da die Personalkosten des Auftraggebers entsprechend der Vollkostenrechnung bereits Zuschlagssätze für die allgemeinen Verwaltungskosten (Sach- und Gemeinkosten) enthalten und programm-spezifische Sachkosten wie etwa Honorare für die Begutachtung von Projektanträgen oder Kosten für Veranstaltungen nicht angefallen sind, war eine gesonderte Erfassung von Sachausgaben nicht erforderlich.

Für die Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer waren im Bundeshaushalt Mittel von insgesamt 3 Millionen Euro für die Jahre 2021 bis 2023 veranschlagt. Das Gesamtvolumen der ausbezahlten Mittel im gleichen Zeitraum – einschließlich der Mittel, die im Jahr 2023 laut den Bewilligungen noch zur Auszahlung zur Verfügung stehen – betrug rund 2,6 Millionen Euro. Das Budget der Förderrichtlinie wurde mithin zu knapp 87% ausgeschöpft, worin sich der Umstand widerspiegelt, dass das Interesse potentieller Projektträger an einer Förderung schwächer ausgeprägt war als erwartet. Die nachfolgende Tabelle schlüsselt die Plan- und die Ist-Werte der Projektförderung nach der Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer auf. Zu beachten ist dabei, dass bereits für das Jahr 2020 Stellenanteile beim BIBB ausgewiesen werden, denen noch keine Förderung gegenübersteht, da die Förderrichtlinie am 03.09.2020 im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde und am folgenden Tag in Kraft getreten ist. Für die Monate September bis Dezember 2020 sind daher bereits anteilige Kosten der Programmadministration angefallen.

Tabelle 9: Soll-Ist-Vergleich Fördermittel und Durchführungskosten JOBSTARTER Transfer

Jahre	Fördermittel		Programmadministration BIBB			
	Soll/geplant	Ist*	Anzahl Stellen	VZ-	Vollkosten Personal –	Prozent bzgl. Fördersumme
2020	–	–		0,1	8.737,85 €	–

2021	500.000,00 €	547.645,79 €	1,0	100.259,16 €	18,31
2022	2.000.000,00 €	1.692.897,55 €	1,0	101.851,47 €	6,02
2023	500.000,00 €	349.123,68 €	0,5	51.668,05 €	14,80
Total	Summe	Summe	Durchschnitt	Summe	Durchschnitt
	3.000.000,00 €	2.589.667,02 €	0,65	262.516,53 €	10,14

*2021/2022: tatsächliche Auszahlungen; 2023: anstehende Auszahlungen (Stand: 27.03.2023)

Quelle: Eigene Darstellung nach Auskunft des BIBB vom 10.03./27.03.2023

Während im ersten Jahr der Durchführung der Haushaltsansatz durch die geleisteten Zahlungen um rund 9,5% überschritten wurde, blieben die Auszahlungen in den beiden Folgejahren deutlich unter dem Plan. Für die gesamte Laufzeit ergibt sich hierdurch eine Unterschreitung des geplanten Fördervolumens um rund 13,7%. Diese deutliche Abweichung muss, wie bereits oben bemerkt, vor dem Hintergrund eines im Vergleich zu den ursprünglichen Erwartungen niedrigeren Antragsaufkommens betrachtet werden.

Die Kosten der Programmadministration, die sich aus dem Verhältnis der programmspezifischen Personalkosten bei der Bewilligungsbehörde zu den ausgezahlten Mitteln ergeben, belaufen sich für die gesamte Laufzeit des Programms auf 10,14% der Fördersumme, d.h. für jeden Euro an ausgezahlten Fördermitteln fielen durchschnittlich 10,14 Cent an Bereitstellungskosten an. Im Vergleich zu anderen Förderrichtlinien des Bundes, bei denen die abschließende Wirtschaftlichkeitskontrolle jeweils Programmkostenanteile in der Größenordnung von 5-6% ergab (vgl. z.B. Hammer et al. 2015; Bauer/Pfeiffer/Rothaug/Wittig 2020), scheint dieser Wert auf den ersten Blick auf eine geringe Verfahrenseffizienz hinzudeuten. Berücksichtigt werden muss jedoch, dass das Gesamtbudget vergleichsweise niedrig ist, die Durchführungskosten also von vornherein stärker ins Gewicht fallen, und dass zur Durchführung der Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer neben der administrativen Bearbeitung der Förderanträge auch eine intensive fachliche Begleitung gehört, wie es auch schon bei den vorangegangenen Förderprogrammen JOBSTARTER und JOBSTARTER plus der Fall war (vgl. Becker/Leopold 2020, S. 24). So verteilen sich die in den Jahren 2021 bis 2023 ausgewiesenen 1,0 beziehungsweise 0,5 Vollzeitstellen für die Umsetzung der Förderrichtlinie jeweils zu gleichen Teilen auf wissenschaftliches und administratives Personal; hinzu kommt ein Anteil von 0,1 Vollzeitstellen für wissenschaftliches Personal für das Jahr 2020. Aufgabe des wissenschaftlichen Personals war nach den Ergebnissen der Interviews mit den Arbeitsbereichen 4.4 und 4.5 die inhaltliche Beratung der Antragsteller im Zuge der Projektbeantragung, -begleitung und -nachbereitung. Wie bereits bei der Evaluation der vorangegangenen Förderrichtlinien festgestellt wurde, ist eine solche arbeitsintensive Betreuung für die Gewährleistung des Projekterfolgs sinnvoll. In Anbetracht der inhaltlichen Anforderungen der Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer können die Kosten der Programmadministration daher als angemessen und die Durchführung der Richtlinie insgesamt als verfahrenseffizient angesehen werden.

Für die Förderrichtlinie KAUSA Transfer waren für die Jahre 2022 und 2023 jeweils 1,8 Millionen Euro und somit eine Gesamtsumme von 3,6 Millionen Euro an Fördermitteln im Bundeshaushalt vorgesehen. Dem stehen für den gleichen Zeitraum rund 2,5 Millionen Euro an tatsächlich ausgezahlten Mitteln – einschließlich der Fördermittel, die für 2023 noch zur Auszahlung zur Verfügung stehen – gegenüber. Damit ist das Budget nur zu rund 69% ausgeschöpft worden, worin sich ähnlich wie bei der Förderrichtlinie KAUSA Transfer das im Vergleich zu den Erwartungen niedrigere Antragsaufkommen ausdrückt. Der Vergleich der Soll- und Ist-Werte bei den Fördermitteln zusammen mit den Kosten der Programmadministration ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Anders als im Fall der Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer werden für die Förderrichtlinie KAUSA Transfer keine Durchführungskosten für die Zeit zwischen dem Inkrafttreten der Richtlinie (23.04.2021) und dem Start der ersten geförderten Projekte (01.01.2022) ausgewiesen.

Tabelle 10: Soll-Ist-Vergleich Fördermittel und Durchführungskosten KAUSA Transfer

Jahre	Fördermittel		Programmadministration BIBB		
	Soll/geplant	Ist*	Anzahl VZ-Stellen	Vollkosten – Personal	Prozent bzgl. Fördersumme
2022	1.800.000,00 €	1.624.567,26 €	1,0	94.758,12 €	5,83
2023	1.800.000,00 €	855.075,93 €	1,0	97.575,84 €	11,41
Total	Summe	Summe	Durchschnitt	Summe	Durchschnitt
	3.600.000,00 €	2.479.643,19 €	1,0	192.333,96 €	7,76

*2022: tatsächliche Auszahlungen; 2023: anstehende Auszahlungen (Stand: 09.03.2023)

Quelle: Eigene Darstellung nach Auskunft des BIBB vom 09.03.2023

Hinsichtlich der Durchführungskosten können zur Förderrichtlinie KAUSA Transfer sinngemäß die gleichen Aussagen getroffen werden wie im Fall von JOBSTARTER Transfer. Mit einem Anteil von 7,76% bezogen auf die Summe der Fördermittel stehen die Kosten für die Programmadministration in einem etwas günstigeren Verhältnis zu den Auszahlungen als dies bei der Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer der Fall ist. Sowohl für 2022 als auch für 2023 standen nach Auskunft des BIBB jeweils 0,5 Vollzeitstellen für wissenschaftliches und administratives Personal zur Verfügung. Angesichts der bereits oben thematisierten Notwendigkeit einer intensiven fachlichen Begleitung der Projekte ist diese Ausstattung auch im Fall der Förderrichtlinie KAUSA Transfer als angemessen anzusehen. Im Ergebnis kann damit auch der Vollzug der Förderrichtlinie KAUSA Transfer als verfahrenseffizient bezeichnet werden.

Maßnahmenwirtschaftlichkeit

Die Beurteilung der *Maßnahmenwirtschaftlichkeit* zielt auf das Verhältnis aller positiven und negativen Wirkungen der Förderrichtlinie und damit auf die Wirtschaftlichkeit im Hinblick auf die Ziele der Maßnahme ab. Zu beantworten ist hier die Frage, ob die erreichten Wirkungen in einem angemessenen Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln stehen; zu berücksichtigen

ist hierbei auch die Kontrolle möglicher Mitnahmeeffekte. Letzteres bedeutet, dass zu erörtern ist, ob die eingesetzten Mittel zur Erreichung der Wirkungen erforderlich waren, diese also nicht auch ohne die Förderung hätten eintreten können. Da es sich bei den angestrebten Wirkungen wie Nachhaltigkeit des Transfers, Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft oder Verbesserung der Informationsbasis bei den Zielgruppen wie oben dargelegt um nicht-monetäre Größen handelt, ist eine Nutzwertanalyse der durch die Erhebungen festgestellten Wirkungen der Transferprojekte durchzuführen. Im vorliegenden Fall bestehen hierbei in mehrfacher Hinsicht Einschränkungen: Von den angestrebten Wirkungen auf die Zielgruppen (Betriebe und Jugendliche) kann erst mit einem gewissen zeitlichen Abstand nach Projektabschluss beurteilt werden, in welchem Ausmaß sie überhaupt eingetreten sind und inwieweit es sich um nachhaltige Effekte handelt. Dieses Problem wird dadurch verstärkt, dass – wie oben dargelegt – einige der Projekte bei Abschluss der Evaluation noch nicht beendet waren.

Die Beurteilung der erreichten Wirkungen und damit des Nutzens der Maßnahme kann sich daher nicht auf präzise Indikatoren stützen, die eine differenzierte Bewertung anhand der üblichen Skala von 0 bis 10 Punkten ermöglichen würden. Stattdessen werden Output und Outcome der geförderten Projekte anhand der Bewertungen des Projekterfolgs durch die Projektleitungen und die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in den Interviews und Befragungen, die in den vorstehenden Kapiteln dargestellt wurden, als kategoriale Variablen dargestellt, die nur die beiden Ausprägungen „erreicht“ bzw. „erreichbar“ und „nicht erreicht“ bzw. „nicht erreichbar“ umfassen.

Für die Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer stellen sich die Output- und Outcome-Merkmale des Wirkmodells (vgl. Abschnitt 3.1) im Überblick wie folgt dar:

Tabelle 11: Definition der Wirkungen (Nutzenkriterien) JOBSTARTER Transfer

Kriterium	Ausprägungen		Befund
	Erreicht	Nicht erreicht	
Output			
Bekanntheit der Transferprodukte	Einige Produkte sind bei einigen der Zielgruppen in der Region bekannt.	Keines der transferierten Produkte ist außerhalb des jeweiligen Projekts bekannt.	Erreicht
Art der Anwendung im Verbund und bei Dritten	Einige der transferierten Produkte finden im Regelbetrieb der beteiligten Organisationen Anwendung.	Die transferierten Produkte sind im Regelbetrieb der beteiligten Organisationen nicht präsent und werden von Dritten nicht genutzt.	Erreicht (teilweise)
Erreichte Endabnehmer (Betriebe)	Die angestrebte Zahl von Betrieben wurde etwa zur Hälfte erreicht.	Betriebe wurden nicht oder nur vereinzelt erreicht.	Erreicht

Anzahl an erreichten Institutionen (im Verbund und bei Dritten)	Es wurden einige Institutionen für die Anwendung und Verbreitung der transferierten Produkte gewonnen.	Es ist nicht gelungen, Institutionen für die Anwendung und Verbreitung der transferierten Produkte zu gewinnen.	Erreicht
Outcome			
Konzept zur nachhaltigen Anwendung	Es besteht Aussicht, dass zumindest einige der transferierten Produkte nach Projektabschluss weiterhin zur Verfügung stehen.	Es besteht keine Aussicht, dass die transferierten Produkte nach Projektende weiterhin als Unterstützungsleistungen für Ausbildungsbetriebe zur Verfügung stehen.	Voraussichtlich erreichbar
Erhöhung/Beibehaltung der Ausbildungsbereitschaft	Es besteht Aussicht, dass zumindest ein Teil der KMU bessere Unterstützung erfährt und die Ausbildungsbereitschaft entsprechend erhöht wird.	Es gibt keinerlei Anzeichen, dass die Produkte die Ausbildungsbereitschaft von KMU erhöhen.	(keine Aussage möglich)

Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich des Output-Merkmals „Bekanntheit der Transferprodukte“ ergibt sich aus den Ergebnissen der Zwischenbilanz- und der Abschlussbefragung, dass die Projekte ihre selbstgesetzten Ziele hinsichtlich der Durchführung von Veranstaltungen und der Erreichung der Zielgruppen umsetzen konnten. Gestützt wird dieser Befund durch das im Rahmen der Fallstudien erhobene Feedback zu einzelnen Veranstaltungen, das eine erfolgreiche Umsetzung belegt. Dies deutet darauf hin, dass das Ziel, die Transferprodukte bekannt zu machen, erreicht wurde.

Mit Bezug auf die Anwendung der Transferprodukte im Verbund und bei Dritten lässt sich anhand der Befragungen und der Fallstudien die Aussage treffen, dass die Produkte erfolgreich verstetigt wurden – so die mehrheitliche Einschätzung aus der Abschlussbefragung – und zudem ausweislich der Fallstudien auch von Betrieben und somit von Dritten genutzt werden. Eine Verankerung in den Prozessen der beteiligten und weiterer Organisationen konnte somit zumindest teilweise erreicht werden.

Im Hinblick auf die Erreichung von Betrieben als Endabnehmern geben die befragten Projekte im Rahmen der Abschlussbefragung an, ihre Zielgrößen, darunter die Zahl erreichter Unternehmen, ganz oder überwiegend erreicht zu haben. Ebenso betrachten sie in ihrer Mehrheit (62%) ihre Projekte als „sehr erfolgreich“, was die Erreichung der Zielgruppen betrifft, von denen Betriebe im Fall von JOBSTARTER Transfer wiederum die wichtigste darstellen. Das entsprechende Output-Merkmal kann daher als erfüllt angesehen werden.

Auch im Hinblick auf die Anzahl der erreichten Institutionen können die JOBSTARTER-Transferprojekte als erfolgreich, die Förderinitiative selbst damit als wirksam angesehen werden. Aus den oben dargestellten Ergebnissen der Abschlussbefragung geht hervor, dass es im Zuge der Projektlaufzeit gelungen ist, weitere Akteure – in erster Linie Bildungsträger, Agenturen für Arbeit und Branchenverbände – als Kooperationspartner zu gewinnen.

Die als Outcome bezeichneten längerfristigen Wirkungen lassen sich erst mit einem gewissen zeitlichen Abstand nach dem Ende der geförderten Projekte erfassen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung muss sich daher auf die während des Evaluationszeitraums aufgetretenen Indizien beschränkt werden, die für oder gegen eine Erreichung der angestrebten Wirkungen sprechen. Im Fall des Kriteriums „nachhaltige Anwendung“ besteht aufgrund der Ergebnisse der Erhebungen Anlass zu der Erwartung, dass Produkte auch nach dem Ende des Projekts zur Verfügung stehen. Neben dem zitierten Befund aus der Abschlussbefragung, dass die Projektverantwortlichen zu 75% „voll und ganz“ der Aussage zustimmen, die Produkte seien verstetigt worden, deutet auch das Ergebnis einer Fallstudie, wonach Betriebe das transferierte Veranstaltungskonzept auch in der Zukunft nutzen wollen, auf eine solche nachhaltige Anwendung hin.

Inwieweit es durch die transferierten Produkte zu einer verbesserten Unterstützung der Betriebe und damit zu einer Steigerung der Ausbildungsbereitschaft kommt, lässt sich anhand der Evaluationsergebnisse nicht bestimmen. Das positive Feedback einzelner Betriebe im Rahmen der Fallstudien lässt sich zwar dahingehend interpretieren, dass Produkte wie das im betreffenden Fall transferierte Veranstaltungsformat als unterstützend angesehen werden, doch können daraus keine Schlussfolgerungen bezüglich des künftigen betrieblichen Ausbildungsengagements gezogen werden.

Im Ergebnis liegen damit Anhaltspunkte vor, dass die Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer einen Nutzen im Sinne des realisierten Outputs erbracht hat und dass positive Wirkungen auch auf der Ebene des Outcomes für die Zukunft erwartet werden können. Da die erzielten wie auch die abschätzbaren Wirkungen nicht monetarisiert werden können, ist eine Kosten-Nutzen-Rechnung nicht möglich. Zur Maßnahmenwirtschaftlichkeit der Förderrichtlinie lässt sich daher nur die Aussage treffen, dass den aufgewendeten Fördermitteln in jedem Fall nachweisbare Erfolge gegenüberstehen und förderpolitische Zwecke verwirklicht wurden.

Bei der Förderrichtlinie KAUSA Transfer entsprechen die Output- und Outcome-Kriterien weitgehend denen von JOBSTARTER Transfer. Abweichungen ergeben sich durch die spezifische Fokussierung der Richtlinie auf Jugendliche mit Migrationshintergrund. Die nachfolgende Tabelle fasst die Kriterien für KAUSA Transfer zusammen.

Tabelle 12: Definition der Wirkungen (Nutzenkriterien) KAUSA Transfer

Kriterium	Ausprägungen		Befund
	Erreicht	Nicht erreicht	
Output			
Bekanntheit der Transferprodukte	Einige Produkte sind bei einigen der Zielgruppen in der Region bekannt.	Keines der transferierten Produkte ist außerhalb des jeweiligen Projekts bekannt.	Erreicht
Art der Anwendung im Verbund und bei Dritten	Einige der transferierten Produkte finden im Regelbetrieb der beteiligten Organisationen Anwendung.	Die transferierten Produkte sind im Regelbetrieb der beteiligten Organisationen nicht präsent und werden von Dritten nicht genutzt.	Erreicht
Erreichte Endabnehmer (Betriebe, Jugendliche, Eltern)	Betriebe, Jugendliche und Eltern wurden etwa zur Hälfte des geplanten Umfangs erreicht.	Betriebe, Jugendliche und Eltern wurden nicht oder nur vereinzelt erreicht.	Erreicht
Anzahl an erreichten Institutionen (im Verbund und bei Dritten)	Es wurden einige Institutionen für die Anwendung und Verbreitung der transferierten Produkte gewonnen.	Es ist nicht gelungen, Institutionen für die Anwendung und Verbreitung der transferierten Produkte zu gewinnen.	Erreicht
Outcome			
Konzept zur nachhaltigen Anwendung	Es besteht Aussicht, dass zumindest einige der transferierten Produkte nach Projektabschluss weiterhin zur Verfügung stehen.	Es besteht keine Aussicht, dass die transferierten Produkte nach Projektende weiterhin als Unterstützungsleistungen für Ausbildungsbetriebe zur Verfügung stehen.	Voraussichtlich erreichbar
Erhöhung/Beibehaltung der Ausbildungsbereitschaft	Es besteht Aussicht, dass zumindest ein Teil der migrantengeführten KMU bessere Unterstützung erfährt und die Ausbildungsbereitschaft entsprechend stabilisiert wird.	Es gibt keinerlei Anzeichen, dass die Produkte die Ausbildungsbereitschaft von migrantengeführten KMU erhalten.	(keine Aussage möglich)
Bessere Information von Schüler*innen,	Es besteht Aussicht, dass sich bei einem Teil der Zielgruppen	Es gibt keinerlei Anzeichen, dass junge Migrantinnen und	Erreicht

Auszubildenden und Eltern	die Information verbessert hat.	Migranten und ihre Eltern besser über Möglichkeiten der beruflichen Ausbildung informiert sind.	
---------------------------	---------------------------------	---	--

Quelle: Eigene Darstellung

Das Ziel, die Transferprodukte bekannt zu machen, wurde auch in diesem Förderprogramm erreicht. In der Abschlussbefragung geben die KAUSA-Transferprojekte an, die angestrebte Zahl durchgeführter Veranstaltungen erreicht zu haben oder bis zum Ende der Projektlaufzeit zu erreichen. Ebenso beurteilen sie die Qualität der Projektarbeit hinsichtlich der Kooperation mit Verbund- und Netzwerkpartnern und der Umsetzung des Transfers überwiegend positiv, was ebenfalls zum Eindruck einer gelungenen Rezeption der Produkte beiträgt. Als weiterer Anhaltspunkt für die Wirksamkeit des Transfers entsprechend des Wirkmodells kann das bei den Fallstudien erhobene positive Feedback der Jugendlichen zu den Veranstaltungen gelten.

Hinsichtlich der Anwendung der Transferprodukte entspricht der Befund für KAUSA Transfer demjenigen für JOBSTARTER Transfer. In der Abschlussbefragung trifft auch hier die Aussage, dass die Produkte verstetigt wurden, auf überwiegende Zustimmung, da rund 42% der Befragten dieser Aussage „eher“ und 35% ihr „voll und ganz“ zustimmen; bei den offenen Eingaben zur Einschätzung des Projekterfolgs wird zudem auf das Interesse von Schulen und IHKS an der weiteren Nutzung der jeweiligen Produkte hingewiesen.

Die Erreichung der Endabnehmer, zu denen bei KAUSA Transfer neben Betrieben auch Jugendliche und Eltern gezählt werden, wird – wie oben dargelegt – von den Projekten dieser Förderrichtlinie verhaltener eingeschätzt. Bei den offenen Eingaben wird dies jedoch dahingehend relativiert, dass die Projektlaufzeit noch nicht beendet und das Feedback der bislang erreichten Jugendlichen sehr positiv sei. Letzteres bestätigt sich in den Fallstudien. Das entsprechende Nutzenkriterium kann daher auch hier als erfüllt angesehen werden. Das vierte Output-Kriterium ist ausweislich der oben beschriebenen Ergebnisse der Abschlussbefragung in gleicher Weise erfüllt wie im Fall der Förderrichtlinie JOBSTARTER Transfer.

Hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Anwendung der Produkte kann anhand der Evaluationsergebnisse für KAUSA Transfer die gleiche Aussage getroffen werden wie oben für JOBSTARTER Transfer. Inwieweit die transferierten Produkte dazu beitragen, die Ausbildungsbereitschaft migrantengeführter KMU zu erhalten, wie es die Förderrichtlinie KAUSA Transfer zumindest als mittelbare Wirkung der Förderung anstrebt (vgl. Ziffer 1.1 der Förderrichtlinie), lässt sich hingegen nicht beurteilen, weil die Projektauswahl nicht explizit auf Migrant*innengeführte KMU abzielte.

Das für KAUSA Transfer zusätzlich definierte Nutzenkriterium der Verbesserung des Informationsstandes bei den Zielpersonen kann als erfüllt angesehen werden. Anhaltspunkte für eine Wirksamkeit sind hier wiederum die Befunde zur Zahl der durchgeführten Veranstaltungen und zur Erreichung der Zielpersonen – diese wurde zumindest von einer Mehrzahl der

Befragten als erfolgreich eingeschätzt – sowie das positive Feedback der adressierten Jugendlichen, welches im Rahmen der Fallstudien erhoben wurde.

Im Ergebnis lässt sich damit auch für die Förderrichtlinie KAUSA Transfer die Aussage treffen, dass mit den aufgewendeten Mitteln Leistungen erzielt wurden, die den in der Richtlinie niedergelegten Förderzwecken entsprechen. Mit der Einschränkung, dass eine monetäre Kosten-Nutzen-Relation nicht bestimmbar ist, liegen damit auch hier Anhaltspunkte vor, dass die Maßnahmenwirtschaftlichkeit des Förderprogramms gegeben ist.

4. Schlussfolgerungen

Transferformen

Hinsichtlich der **Transferformen** lässt sich festhalten, dass der **regionale Transfer** in beiden Förderlinien den größten Anteil ausmacht; er ist nach den Ergebnissen auch die Transferform mit den höchsten Erfolgsaussichten. Der **laterale Transfer** ist vergleichsweise selten. Der **temporale Transfer**, also die Verstetigung des Projekts beim eigenen Projektträger spielt eine eher untergeordnete Rolle und findet vor allem dann statt, wenn Eigenmittel vorhanden sind und sich beispielsweise bei digitalen Produkten wie Apps der Aufwand für eine Weiterführung in Grenzen hält oder wenn externe Kooperationspartner eine Weiterführung finanzieren. Die größte Herausforderung ist nach Ansicht der Expert*innen der **vertikale Transfer**, weil damit strukturelle Veränderungen in der Berufsbildung verbunden sind. Dieser Ansatz wurde auch nur von einem Transfer-Projekt verfolgt– dass der vertikale Transfer schwierig zu bewerkstelligen ist, zeigte sich auch in der abschließenden kritischen Selbsteinschätzung des entsprechenden Transfer-Projektes.

Transferfähige Inhalte

Transferfähigen Inhalte, mit denen die Transfer-Projekte arbeiten, sind vor allem praxisorientierte Wissensgrundlagen, Erfahrungen und Handlungsempfehlungen, Konzepte, Curricula sowie Informationsmaterialien, Instrumente und Werkzeuge z. B. für regionale Akteure und Unternehmen. Diese werden u. a. durch die Verbreitung von Info-Materialien, Vorträge und Veranstaltungen an Akteure und Zielgruppen vermittelt.

Gelingen des Transfers

Insgesamt deuten mehrere Indikatoren darauf hin, dass in beiden Förderlinien ein **überwiegend erfolgreicher Transfer** zu konstatieren ist; dies zeigt sich anhand von Indikatoren wie der Erreichung externer und interner Zielgrößen, der Selbsteinschätzungen der Transfer-Projekte und der positiven Resonanz von Netzwerkpartnern und Zielgruppen des Transfers sowie der Verstetigung von Transferprodukten. Aus Sicht der Transfer-Projekte zeigt sich der Erfolg vor allem in der Fortführung von Formaten und Produkten sowie im wahrgenommenen Nutzen für die Zielgruppen.

Gelingsbedingungen des Transfers

Bestimmte Faktoren schaffen die Voraussetzungen für den Transfererfolg oder können, wenn sie z. B. nur eingeschränkt vorhanden oder zutreffend sind, den Transfererfolg erheblich negativ beeinflussen. Andererseits kann die Erfüllung von Gelingsbedingungen im Projektkontext wesentlich zum Transfererfolg beitragen.

Hinsichtlich der Rahmenbedingungen ist die **politische Unterstützung** durch das Land und ggf. die Kommunen von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Bezüglich der zeitlichen Aspekte hat sich gezeigt, dass die Begrenzung der Projektlaufzeit auf 18 Monate in einigen

Fällen hinderlich war, weil diese Zeitspanne angesichts des Zeitaufwands für die möglicherweise notwendige Einarbeitung neuer Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter als zu kurz empfunden wurde. Je nach Transferidee und -konzept könnte eine längere Projektlaufzeit zu einem größeren Umsetzungserfolg führen. **Regionsspezifische Gelingensbedingungen** sind die Ausbildungsbereitschaft in Verbindung mit den Ausbildungsmöglichkeiten der Unternehmen sowie in der Situation auf dem regionalen Ausbildungsmarkt, weil diese einen erheblichen Einfluss auf Nachfrage nach Produkten haben können. Darüber hinaus sind die regionalen Netzwerkstrukturen von Bedeutung; die genannten Faktoren können zwar nicht beeinflusst, aber doch berücksichtigt werden. Für den Transfer bedeuten daher gleiche oder **ähnliche regionale Rahmenbedingungen** in den am Transfer beteiligten Regionen (regionaler Transfer) weniger Schwierigkeiten und damit eine höhere Wahrscheinlichkeit für den Transfererfolg. Dabei können **konkurrierende Angebote** oder eine **mangelnde Nachfrage** in der Zielregion den Erfolg maßgeblich beeinflussen.

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** wie beispielsweise Kammern oder Schulen als zentrale Gelingensbedingungen zu nennen.

Projektspezifische Gelingensbedingungen sind das **Engagement der Projektmitarbeiter*innen** und das entsprechende **Fachwissen des Personals** vor Ort. Dazu gehört auch die Projektarbeit im Verbund, d. h. innerhalb des Projektes. Hier ist vor allem der **regelmäßige Austausch** mit den Verbund- und Netzwerkpartnern als Erfolgsfaktor zu nennen. Die gute Zusammenarbeit im Verbundprojekt wurde von den Transfer-Projekten stark betont. Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Verbund sind dabei eine von Konkurrenzdenken freie Kommunikation auf Augenhöhe, gemeinsam getragene Zielsetzungen und die Nutzung von Kollaborations- und Organisationstools. 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. Ein zentraler Punkt für den Erfolg des Transfers ist die **Innovativität und Attraktivität der Produkte**. Dies zeigt sich beispielsweise in bestimmten Alleinstellungsmerkmalen, Niedrigschwelligkeit und in einer guten Abstimmung auf die Zielgruppe (Zielgruppengerechtigkeit). Hilfestellungen zu den Produkten (z. B. in Form von Handreichungen) können für andere Netzwerkpartner, die mit den Produkten arbeiten bzw. diese anwenden, hilfreich sein. Wichtig ist auch die Flexibilität in der Anwendung der Produkte (z. B. mittels eines Werkzeugkoffers).

Nachhaltigkeit und Verstetigung der Transferprodukte

Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Befragungen der Transferprojekte sowie der Fallstudien deuten auf eine gewisse Verstetigung der Transferprodukte hin. So wurden Produkte sowohl beim eigenen Träger als auch im Netzwerk verstetigt. Es zeigt sich aber auch,

dass für die Fortführung der Produkte eine weitere Finanzierung gesichert sein muss; die Eigenmittel der Träger reichen den Rückmeldungen zufolge häufig nicht dazu aus, um entsprechendes Personal für die Aktualisierung und Pflege von z. B. Onlinetools und Matchingplattformen bereitzustellen. Die Fortführung von Veranstaltungsformaten ist dann beispielsweise an ein konkretes Interesse von Kooperationspartnern gebunden, auch entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen.

In der Summe lässt sich festhalten, dass in beiden Förderlinien ein überwiegend erfolgreicher Transfer der ausgewählten Transfer-Produkte und -konzepte festzustellen ist. Dementsprechend wurde auch das grundlegende Ziel der beiden Förderrichtlinien JOBSTARTER- und KAUSA-Transfer – die breite Anwendung der entwickelten Konzepte und damit die Erhöhung der Wirksamkeit und Effektivität der Förderung – erreicht.

Literaturverzeichnis

Bauer, P.; Pfeiffer, I.; Rothaug, E.; Wittig, W. (2020): Evaluation der Förderung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten und ihrer Weiterentwicklung zu Kompetenzzentren. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Bauer, P.; Wittig, W.; Weber, H. (im Erscheinen): Betriebe für die Ausbildung stärken: Wie der Transfer von erfolgreichen Innovationen gelingen kann. Arbeitshilfe für die Transferpraxis. Nürnberg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung.

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.

Bundesministerium der Finanzen (BMF) (2017): Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Rundschreiben des BMF vom 12.01.2011, geändert durch Rundschreiben vom 02.10.2017. GMBL. 2017 Nr. 45, S. 834. URL: <http://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/pdf/BMF-IIA3-20131220-H-06-01-2-KF-001-A001.pdf>

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

Hammer, F.; Michels, J.; Wallau, F.; Werner, J.; Zinke, G. (2015): Endbericht: Evaluierung des Programms Förderung der Teilnahme junger innovativer Unternehmen an internationalen Leitmesse in Deutschland nach § 7 BHO. Düsseldorf: Kienbaum Management Consultants GmbH.

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.

