f-bb Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

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 (Kurzfassung)

bibb Bundesinstitut für Berufsbildung

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 5

3. Ergebnisse 6

3.1. Erfolg des Transfers 6

3.2. Nachhaltigkeit und Verstetigung 9

3.3. Gelingensbedingungen 10

3.4. Transferformen 11

3.5. Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit 12

3.6. Bewertung der Transferförderrichtlinien 13

3.7. Wirtschaftlichkeit 14

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.

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.

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 und im Rahmen der Förderrichtlinie KAUSA-Transfer acht Transferprojekte ausgewählt, die alle eine 18-monatige Laufzeit hatten. Die Transfer-Projekte zielen auf die überregionale und/oder branchenübergreifende Verbreitung der entwickelten Konzepte ab. Ziel der Förderrichtlinien 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.

Der vorliegende Kurzbericht stellt die während des gesamten oben genannten Evaluationszeitraums erzielten Ergebnisse zusammenfassend dar. Das folgende Kapitel 2 beschreibt kurz die verwendeten Daten und Methoden. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der verschiedenen Erhebungen sowie die Schlussfolgerungen aus diesen Auswertungen in Bezug auf die zentralen forschungsleitenden Fragen dargestellt.

2. Daten und Methoden

Das Evaluationsdesign verfolgte einerseits einen formativen (d. h. begleitenden) Ansatz, 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 kontinuierliche Rückmeldungen 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. 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*
2. *Kick-Off-Gespräche mit Vertreter*innen der Transfer-Projekte*
3. *Expert*inneninterviews mit Mitarbeiter*innen des Arbeitsbereichs 4.4 und 4.5 im BIBB*
4. *Online-Befragungen der geförderten Transfer-Projekte*
5. *Fallstudien*
6. *Gruppeninterviews*
7. *Virtueller Expert*innen-Workshop*

3. Ergebnisse

3.1. Erfolg des Transfers

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 angenommene bzw. wahrgenommene 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
- Sicherstellung des weiteren Nutzens für KKU 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

Bei der abschließenden Online-Befragung der geförderten Projekte wurde die Erreichung der Projektziele in Form einer Selbsteinschätzung des Projekterfolgs in Bezug auf die Erreichung der Zielgruppen, die Verstetigung der Produkte und den Gesamterfolg erhoben. 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. 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.

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.

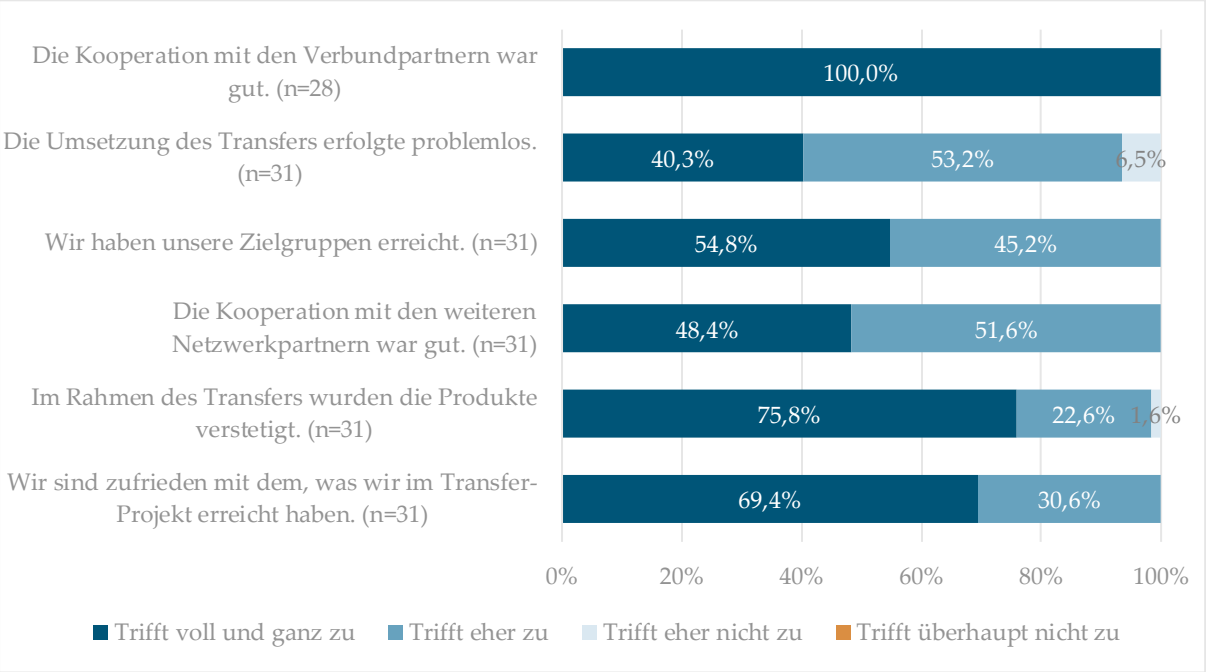
Die Selbsteinschätzung der Projekte aus der Förderrichtlinie KAUSA Transfer ist verhaltener, doch überwiegen auch hier die positiven Beurteilungen. Rund 70% der Befragten schätzen die Erreichung der Zielgruppen und das jeweilige Projekt als Ganzes mindestens als „eher erfolgreich“ ein; die Aussichten für die Verstetigung der Produkte werden positiver eingeschätzt. 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.

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.

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).[1]

Abbildung 1: Qualität der Projektarbeit JOBSTARTER Transfer (Häufigkeiten in %, n_w=28-31)

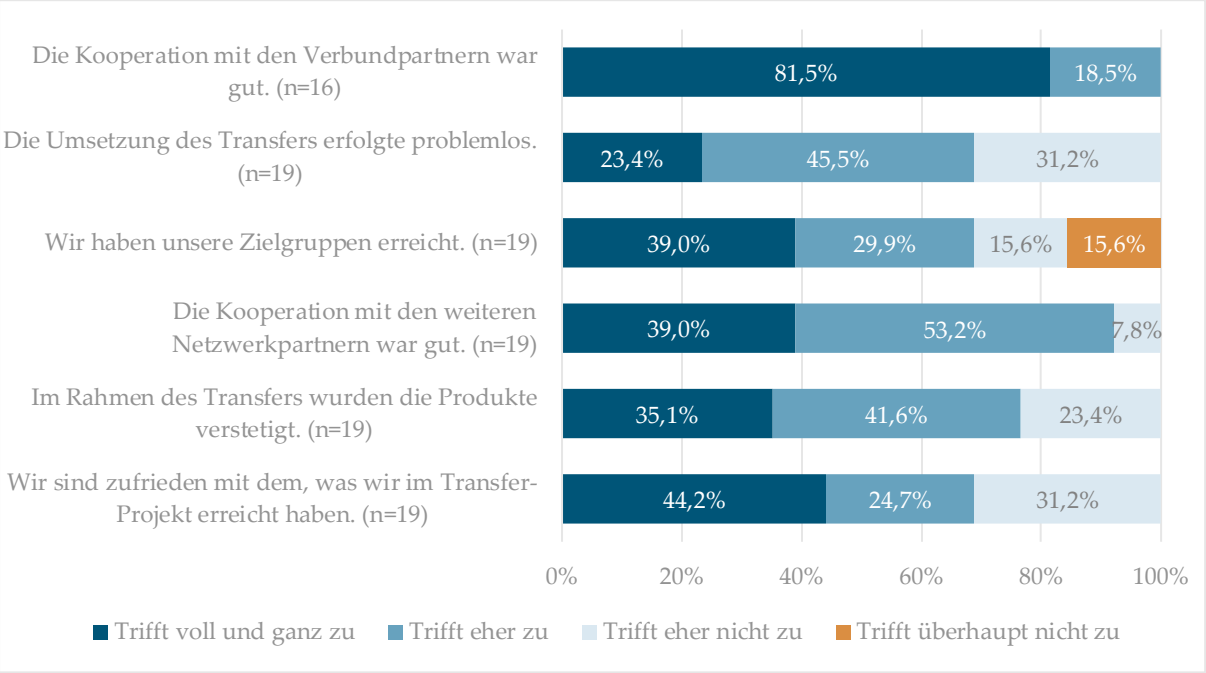


Quelle: Online-Abschlussbefragung, eigene Darstellung

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 und damit je nach Projekt von einem Monat bis zu sieben Monate vor dem Ende der Projektlaufzeit erfolgte.

[1] Um eine Über- oder Unterrepräsentanz einzelner Transfer-Projekte zu vermeiden, wurden die Fallzahlen so gewichtet, dass bei den nur an die Projektleitungen gerichteten Fragen jeweils eine Antwort pro Projekt und bei den an alle Projektbeteiligten gerichteten Fragen jeweils drei Antworten vorlagen. Die Fallzahlen in den Abbildungen sind daher mit „n_w“ statt „n“ gekennzeichnet.

Abbildung 2: Qualität der Projektarbeit KAUSA Transfer (Häufigkeiten in %, n_w=16-19)



Quelle: Online-Abschlussbefragung, eigene Darstellung

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.

3.2. Nachhaltigkeit und Verstetigung

Transferfähige 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.

Bei der Weiterfinanzierung zur Fortführung der Produkte gäbe es demnach zwei mögliche Wege: 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 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.

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.

3.3. Gelingensbedingungen

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 Gelingensbedingungen 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).

Weiterhin gab es **Gelingensbedingungen, die sich auf die Besonderheiten der beiden Förderrichtlinien beziehen**. 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.

3.4. Transferformen

Hinsichtlich der **Transferformen**[2] 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

[2] **temporaler Transfer:** die Verstetigung des Projekts beim eigenen Projektträger
regionaler Transfer: Transfer an Dritte auf der Mikroebene über die Region hinaus
vertikaler Transfer: Strukturelle Veränderung innerhalb der beruflichen Bildung
lateraler Transfer: die Übertragung von Wissen in andere Handlungsbereiche der beruflichen Bildung

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.

3.5. Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit

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.

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.

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“ liefe 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.

3.6. Bewertung der Transferförderrichtlinien

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.

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. Zudem nimmt das BIBB eine übergeordnete Perspektive auch dahingehend ein, dass Erkenntnisse durch politische Beratung und die Identifizierung von Entwicklungstendenzen in das BMBF hineingetragen werden.

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.

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 raum 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.

3.7. Wirtschaftlichkeit

In Anbetracht der inhaltlichen Anforderungen der Förderrichtlinien JOBSTARTER Transfer und KAUSA Transfer können die Kosten der Programmadministration als angemessen und die Durchführung der Richtlinie insgesamt als verfahrenseffizient angesehen werden (**Vollzugswirtschaftlichkeit**). Im Ergebnis liegen weiterhin Anhaltspunkte vor, dass die beiden Förderrichtlinien JOBSTARTER Transfer und KAUSA Transfer einen Nutzen im Sinne des realisierten Outputs erbracht haben und dass positive Wirkungen auch auf der Ebene des Outcomes für die Zukunft erwartet werden können. Zur **Maßnahmenwirtschaftlichkeit** der Förderrichtlinien lässt sich die Aussage treffen, dass den aufgewendeten Fördermitteln in jedem Fall nachweisbare Erfolge gegenüberstehen und förderpolitische Zwecke verwirklicht wurden. 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.