

Kurzfassung des Gesamtabschlussberichtes

**Begleitende Evaluation der Ausbildungsstrukturprogramme
JOBSTARTER und JOBSTARTER plus
2015 - 2018**

im Auftrag des
Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)

09. April 2020

Autoren:

Prof. Dr. Carsten Becker
Enrico Leopold

IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH
Jägerstraße 35
10117 Berlin
www.ifge-berlin.de

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung	3
I. Grundlagen	4
1. Vorgehensweise und Methodik der Evaluation	4
2. Die Ausbildungsstrukturprogramme JOBSTARTER und JOBSTARTER plus.....	6
3. Kurzcharakteristik der evaluierten Förderrunden und Förderlinien.....	9
II. Ergebnisse der Evaluation	13
1. Strukturelle Entwicklungsansätze und erzielte Wirkungen	13
2. Ergebnisse der Regionalstudien	16
3. Erreichung der intendierten Zielgruppen.....	17
4. Gelingensfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung	19
5. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen	24
6. Transferarbeit	26
7. Gender Mainstreaming und Chancengleichheit/ Nichtdiskriminierung	30
III. Gesamtfazit	33

EINFÜHRUNG

Seit 2006 unterstützt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit den Programmen JOBSTARTER und JOBSTARTER plus bundesweit die **Ausbildung in kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen** (KMU bzw. KKU). Ziel ist die Stärkung der dualen Berufsausbildung in Deutschland. Hierzu wurden und werden aus berufsbildungspolitischer Sicht relevante Themen aufgegriffen und von den geförderten Projekten neuartige bzw. an veränderte Bedarfslagen angepasste Ausbildungsmodelle entwickelt und praxisnah erprobt.

Die IFGE Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH wurde im Mai 2015 vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit der begleitenden Programmevaluation beauftragt. Betrachtet wurden dabei die sechste Förderrunde von JOBSTARTER sowie die erste bis dritte Förderrunde von JOBSTARTER plus. **Aufgabe der Programmevaluation** war es, summativ die Zielerreichung der betrachteten Förderrunden und zugehörigen Förderlinien zu erfassen, zu bewerten und die Wirkungen der jeweils eingesetzten Instrumente zu analysieren sowie formativ die Zwischenergebnisse in die laufende Programmsteuerung einfließen zu lassen. Zudem sollten Innovationsleistungen innerhalb der regionalen Ausbildungsstrukturen betrachtet sowie im Hinblick auf die Umsetzung der geförderten Projekte jeweils Gelingensfaktoren und Good-Practice-Beispiele herausgearbeitet werden.

In der Vergangenheit fand bereits eine Evaluation der ersten bis fünften Förderrunde von JOBSTARTER statt. Auch diese Untersuchung lag in der Verantwortung der IFGE (ehemals GIB).¹ Auf diesbezüglichen Ergebnissen konnte aufgebaut werden.

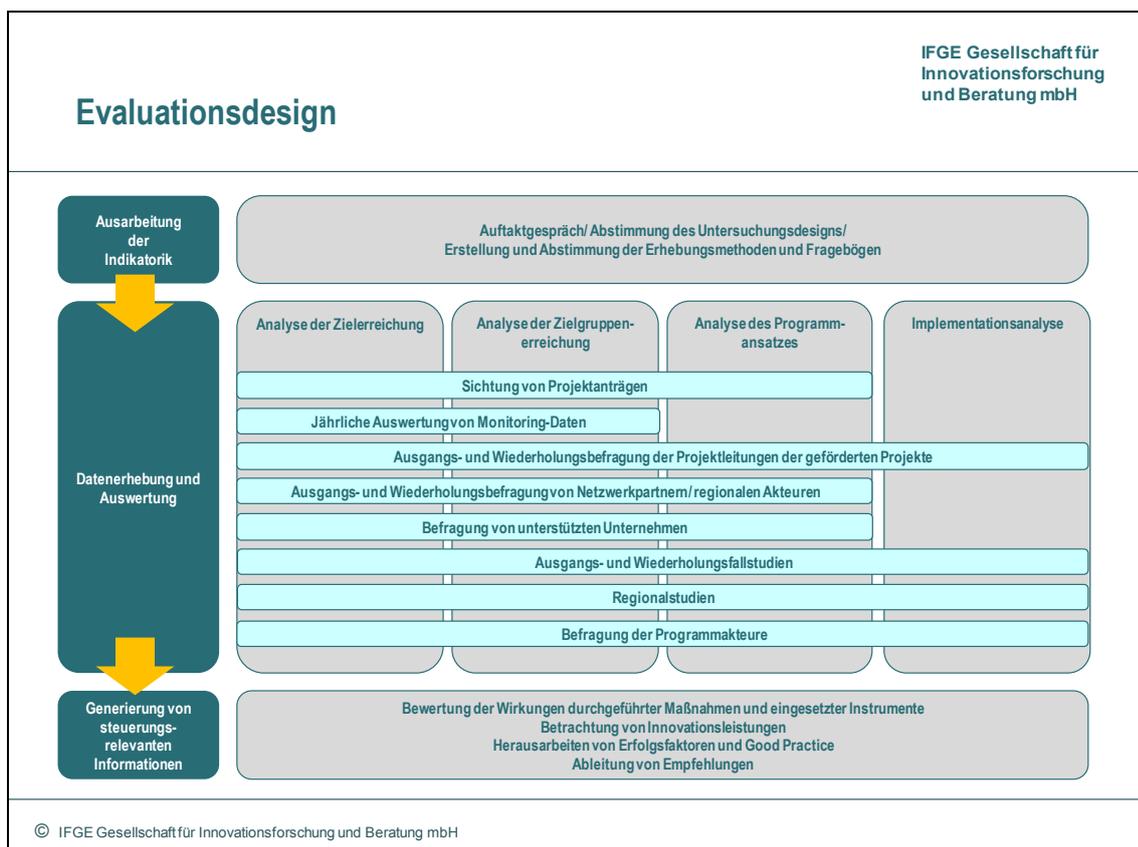
¹ Vgl. Becker, C., Grebe, T., Kirbach, M., Popp, S. (2011): Begleitende Evaluation des Ausbildungsstrukturprogramms JOBSTARTER. Endbericht. Im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), Bonn. GIB – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH. Berlin.

I. GRUNDLAGEN

1. Vorgehensweise und Methodik der Evaluation

Das Untersuchungsdesign der Evaluation war so konzipiert, den Programmverlauf aus der Perspektive von verschiedenen Akteuren innerhalb und außerhalb des Programms nachvollziehen und bewerten zu können (**Multiakteursperspektive**). Wie in Abbildung 1 dargestellt ist, kam ein Mix aus qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden zum Einsatz (**Methodentriangulation**). Förderlinienübergreifend wurden zudem anhand zweier **Regionalstudien** die (nachhaltigen) JOBSTARTER-Programmwirkungen auf der regionalen Ebene vertiefend analysiert. Hierbei wurde der gesamte Zeitraum seit dem Programmstart in 2006 betrachtet.

Abbildung 1: Evaluationsdesign



Die Erhebungen waren inhaltlich auf die verschiedenen Förderrunden, Förderlinien und Zielgruppen zugeschnitten. Sie erfolgten – soweit möglich² – jeweils zu **zwei**

² Ausnahmen bilden die sechste Förderrunde von JOBSTARTER sowie die dritte Förderrunde von JOBSTARTER plus. Da die in 2013 gestarteten Projekte der sechsten Förderrunde von JOBSTARTER zu Beginn der Evaluation in der Umsetzung bereits fortgeschritten waren, wurden hier ausschließlich

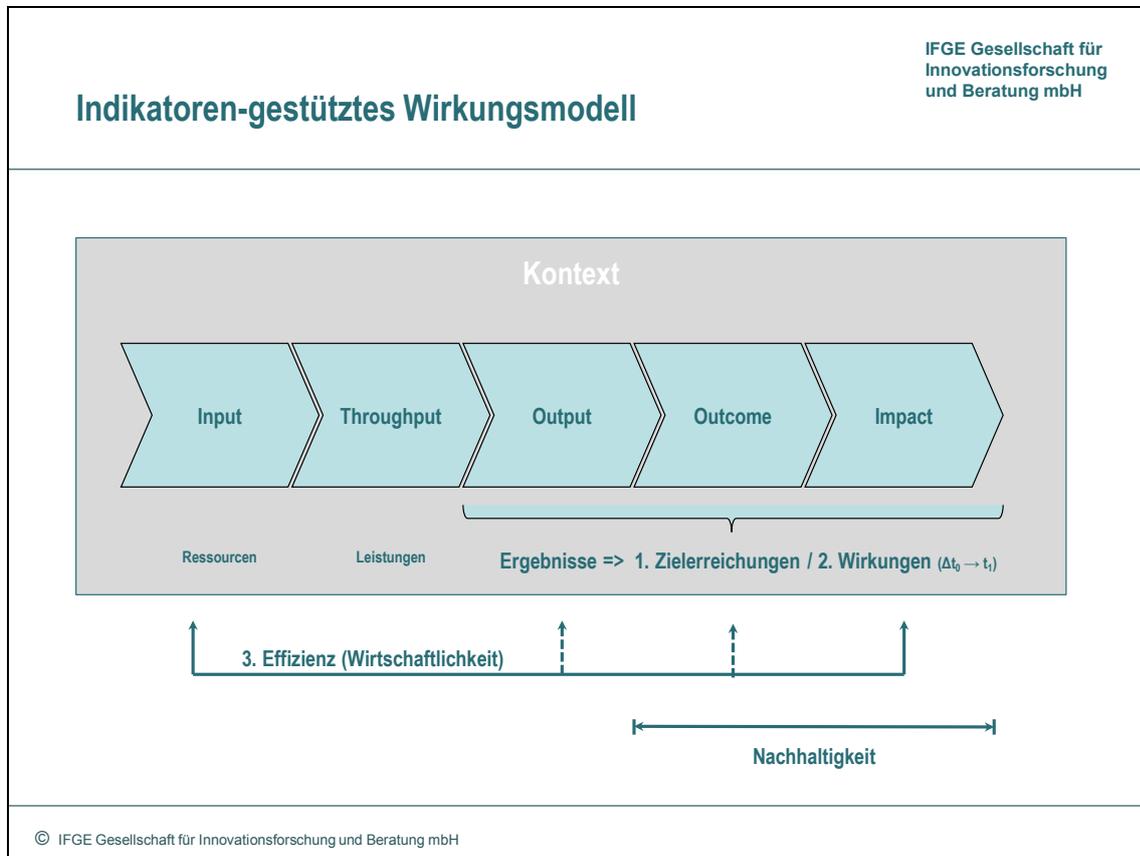
Messzeitpunkten. Die Ausgangserhebungen zu Projektbeginn (Zeitpunkt t_0) dienten der Bewertung der Ausgangssituation und Startphase der Projekte sowie der Erfassung erster (Zwischen-)Ergebnisse. Dies umfasste u.a. Fragen zu den regionalen Ausgangsbedingungen zu Projektbeginn, zur Zielgruppendefinition, zur Ausrichtung und geplanten Durchführung der Projekte, zu vorgesehenen Entwicklungsvorhaben, zur Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern, Unternehmen und Jugendlichen, zur Öffentlichkeitsarbeit, zu Projektressourcen und Projektmanagement sowie nicht zuletzt zur Unterstützung durch den Arbeitsbereich 4.4 des BIBB (vormals „Programmstelle“) und die Regionalbüros.

Die Wiederholungserhebungen wurden gegen Ende der Projektlaufzeit (Zeitpunkt t_1) durchgeführt, um schließlich den weiteren Projektverlauf sowie die Abschlussergebnisse und erzielte Wirkungen der Projektarbeit bewerten zu können. Alle Befragungen der Projektleitungen und Netzwerkpartner waren als **Online-Befragungen** konzipiert, während die Befragungen der Unternehmen teilweise auch telefonisch (CATI-Interviews) auf der Basis von Zufallsstichproben erfolgten. Für die Online-Befragungen kam ein webbasiertes Befragungstool zum Einsatz. Die Auswertung der Befragungsdaten wurde mittels etablierter Statistiksoftware vorgenommen.

Ein **Indikatoren-gestütztes Wirkungsmodell** diene dazu, die Arbeit der einzelnen Projekte, aber auch den Verlauf des Gesamtprogramms zu erfassen und zu bewerten. Diesbezügliche Indikatoren wurden in entsprechende Fragebögen überführt. In Abbildung 2 sind die Grundzüge des entwickelten Wirkungsmodells dargestellt. Eine **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung** stellt zunächst Input und Output in Relation zueinander, um den Grad der Effizienz zu ermitteln. In einer erweiterten Betrachtung werden darüber hinaus Outcome und Impact berücksichtigt. An diesen beiden Faktoren lässt sich wiederum auch die **Nachhaltigkeit** des Programms bemessen. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen der Evaluation wurden in einem **diskursiven Prozess mit den Programmakteuren** entwickelt.

Abschlusserhebungen zum Projektende durchgeführt. Dies umfasste aber auch eine Ex-post-Analyse zur Ausgangslage und zum Projektverlauf. Umgekehrt verhält es sich bei den Projekten der dritten Förderrunde von JOBSTARTER plus. Diese befanden sich zum Abschluss der Evaluation noch inmitten der Umsetzung, so dass hier ausschließlich Ausgangserhebungen zur Startphase der Projekte stattfinden konnten.

Abbildung 2: Indikatoren-gestütztes Wirkungsmodell



2. Die Ausbildungsstrukturprogramme JOBSTARTER und JOBSTARTER plus

Das Programm JOBSTARTER plus (wie auch das Vorgängerprogramm JOBSTARTER) wird seitens des BMBF in erster Linie als „*Innovationslabor*“ bzw. „*Entwicklungsprogramm*“ verstanden, das aus bildungspolitischer Sicht dazu dient, bestimmte Entwicklungen im Bildungssystem aufzugreifen bzw. gezielt thematische Akzente zu setzen und dabei Lösungen für neue Herausforderungen im Bereich der beruflichen Bildung praxisnah zu entwickeln. Das Programm zeichnet sich durch seine regionale Ausrichtung und den Fokus auf die Zielgruppe der KMU aus. D.h. unter Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten und im Zusammenwirken relevanter (regionaler) Akteure zielt JOBSTARTER plus vor allem darauf ab, Maßnahmen zur erforderlichen Anpassung/ Weiterentwicklung regionaler Ausbildungsstrukturen zu initiieren und zu erproben, um daraus resultierende Lösungsansätze im Sinne der Nachhaltigkeit in den intra- und interregionalen Ergebnistransfer geben zu können.

Neben diesem vorrangigen Verständnis als Entwicklungsprogramm wurde JOBSTARTER plus (wie auch JOBSTARTER) in der Vergangenheit auch für **temporäre Kapazitätsausweitungen** genutzt. D.h. die geförderten Projekte wurden genau dort unterstützend tätig, wo die Ressourcen bestehender regionaler (Regel-)Strukturen

gestärkt werden mussten, um akute (regionale) Problemlagen zu bewältigen. Ein Beispiel, bei dem beide Programmansätze miteinander verschmolzen sind, ist die in 2016 vorgenommene Ausweitung der Arbeit der geförderten KAUSA Servicestellen auf die Zielgruppe der Geflüchteten. In dieser Hinsicht haben die KAUSA Servicestellen im Sinne des Entwicklungsansatzes einerseits zu einer Verbesserung des zielgruppenbezogenen Zusammenwirkens der regionalen Akteure beigetragen und ein breites Spektrum an innovativen Formaten und Instrumenten zur Förderung der beruflichen Integration von jungen Geflüchteten hervorgebracht. Andererseits haben die KAUSA Servicestellen im Sinne temporärer Kapazitätsausweitungen aber auch selbst Zugänge zu dieser Zielgruppe hergestellt und eine Erst- und Verweisberatung zur dualen Ausbildung mit einer Weitervermittlung der beratenen Personen in das Regelsystem übernommen. Dabei haben die KAUSA Servicestellen wichtige kultur- und sprachensible Informations-, Beratungs- und Betreuungsleistungen für junge Geflüchtete erbracht, die das Regelangebot in erforderlichen Handlungsbereichen in einem beachtlichen Umfang ergänzt haben.

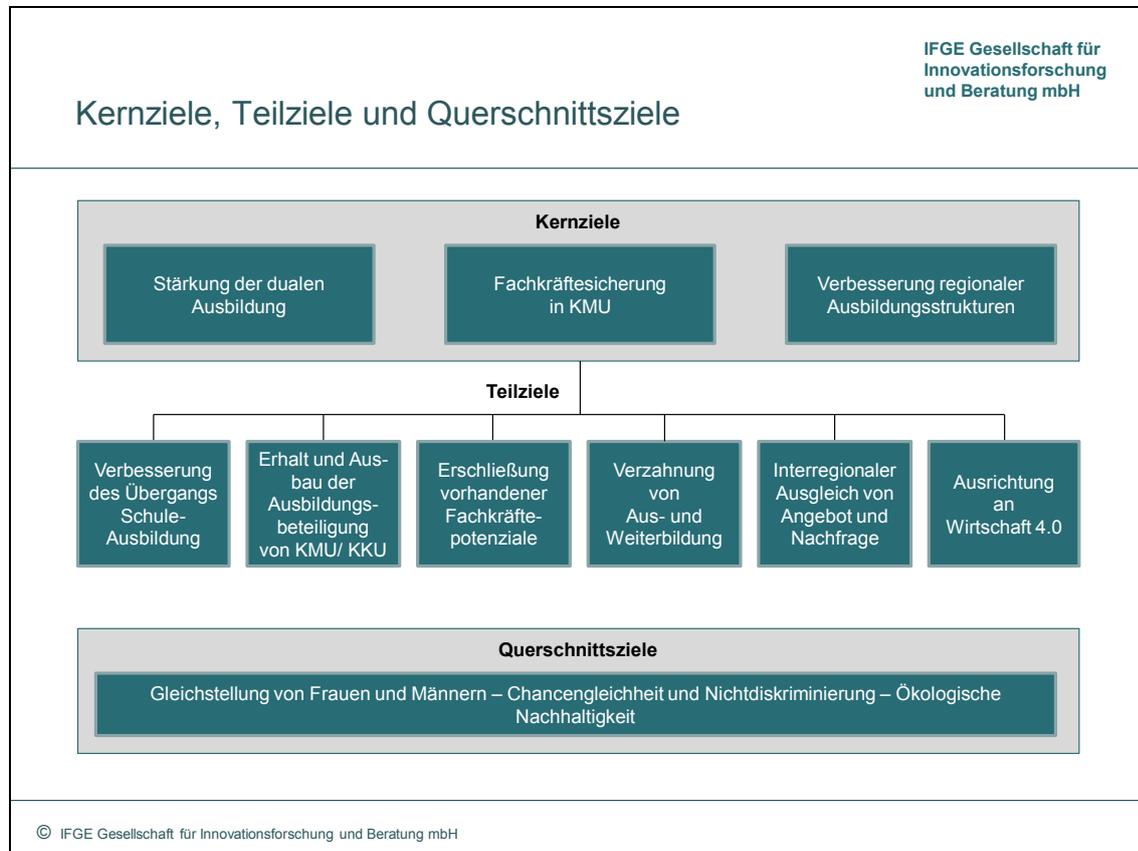
Das **Zielsystem** von JOBSTARTER ist in Abbildung 3 dargestellt. Mit den geförderten Projekten wurden im Wesentlichen drei miteinander verbundene Kernziele verfolgt:

- Stärkung der dualen Ausbildung,
- Unterstützung von KMU bei der nachhaltigen Sicherung ihres Fachkräftebedarfs sowie
- Verbesserung regionaler Ausbildungsstrukturen.

Über die verschiedenen Förderlinien lassen sich diese Kernziele weiter in Teilziele ausdifferenzieren und konkretisieren. Außerdem gab es quer liegende Ziele (ESF-Querschnittsziele), die verbindlich durch alle geförderten Aktivitäten adressiert werden mussten, und zwar die Gleichstellung von Frauen und Männern in der und durch die Berufsausbildung, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie ökologische Nachhaltigkeit.³

³ Da von JOBSTARTER kaum Zusammenhänge mit ökologischer Nachhaltigkeit zu erwarten waren, wird dieses Thema in den nachfolgenden Darstellungen ausgeklammert.

Abbildung 3: Zielsystem



Der **regionale Bezug** und die **KMU-Orientierung** stellen durchgehende Konstanten des Programms dar. Diese Grundausrichtung resultiert aus der Erfahrung, dass quantitative und qualitative Programmziele vor allem dann erreicht werden können, wenn die Förderprojekte an den spezifischen regionalen Gegebenheiten und Handlungserfordernissen ansetzen sowie den Unternehmen individuelle, an deren Bedürfnissen ausgerichtete Unterstützung bieten.

Im Gegensatz dazu hat sich die **thematische Ausrichtung** – ganz im Sinne des Anspruchs, ein offenes und lernendes Programm zu sein – im Zeitverlauf kontinuierlich an die sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst. Wesentlich hierfür sind zunächst Veränderungen auf dem Ausbildungsmarkt selbst. Während der ursprüngliche Fokus noch auf der quantitativen Aufstockung des Ausbildungsangebotes durch die Akquisition zusätzlicher Ausbildungsplätze lag, hat sich der Schwerpunkt des Programms mit zunehmender Entspannung bzw. Umkehrung der Situation am Ausbildungsmarkt allmählich in Richtung der qualitativen Entwicklung der Ausbildungsstrukturen sowie der Lösung von Besetzungs- und Passungsproblemen verlagert. Entsprechend reagieren die aktuellen Förderlinien auf die jüngsten Problemlagen, wie die Zuwanderung der hohen Zahl von Geflüchteten in den Jahren 2015 und 2016, die rückläufige Ausbildungsbeteiligung insbesondere von Kleinst- und Kleinunternehmen, die

fortschreitende Digitalisierung der Berufswelt oder den anhaltenden Trend zu höheren Bildungsabschlüssen bzw. hohe Studienabbruchzahlen.

Grundsätzlich waren **bildungspolitische Überlegungen bzw. Diskussionen** immer wieder eine Quelle für thematische Neuausrichtungen des Programms. Genannt seien z.B. die Themen Durchlässigkeit der Bildungssysteme, Teilzeitausbildung, Migration oder interregionale Mobilität. Schließlich haben auch Ergebnisse der ersten, in den Jahren 2007 bis 2011 von der IFGE durchgeführten Programmevaluation Veränderungen angestoßen, etwa den Verzicht auf die Themenschwerpunkte/ Förderbausteine „Stiftungen in der beruflichen Bildung“ und „Grenzüberschreitende Mobilität in der Berufsausbildung“.

Im Hinblick auf die **strategische Einbettung** lässt sich sagen, dass das gegenwärtig laufende Programm JOBSTARTER plus die Ziele der Allianz für Aus- und Weiterbildung 2015 - 2018 unterstützt hat und Teil der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung zur Stärkung der Bildungschancen und Erhöhung der Durchlässigkeit im Bildungssystem ist. Darüber hinaus ist JOBSTARTER plus der BMBF-Dachinitiative „Berufsbildung 4.0“ sowie der BMBF-Initiative „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ zugeordnet. Im Rahmen der ESF-Förderperiode 2014 - 2020 verfolgt JOBSTARTER plus zudem das Ziel „Stärkung der betrieblichen Berufsausbildung und Erhalt der Ausbildungsbereitschaft von KMU“, um hierdurch zur Deckung des Fachkräftebedarfs in Deutschland beizutragen.

Schließlich werden die Programmverantwortlichen bei der Entwicklung der Förderstrategien sowie der Projektauswahl von einem **Begleitausschuss** unterstützt. In diesem Ausschuss sind die Spitzenverbände der Wirtschaft, die Gewerkschaften, die Bundesländer, verschiedene Bundesministerien, die Bundesagentur für Arbeit und die Wissenschaft vertreten.

3. Kurzcharakteristik der evaluierten Förderrunden und Förderlinien

Die Evaluation bezieht sich auf die **sechste Förderrunde von JOBSTARTER** sowie die **erste bis dritte Förderrunde von JOBSTARTER plus**. Im Rahmen dieser vier Förderrunden wurden insgesamt ca. 150 Projekte in acht verschiedenen thematischen Förderlinien gefördert, wobei der Förderumfang etwa 75 Mio. € beträgt. Die Förderhöhe pro Projekt liegt zwischen 200 T€ und ca. 1,2 Mio. €. Finanziert wurden i.d.R. Projektpersonal und Dienstreisen. Die höchsten Fördersummen beziehen sich insbesondere auf KAUSA Servicestellen, bei denen die Förderhöchstgrenze im Kontext der Flüchtlingsthematik angehoben wurde. In diesem Zuge erfolgte auch eine zeitliche Verlängerung aller sechs KAUSA Servicestellen der sechsten Förderrunde von JOBSTARTER sowie von sechs der sieben KAUSA Servicestellen der ersten Förderrunde von JOBSTARTER plus.

Inhaltlich können die von der Evaluation betrachteten Förderlinien im Wesentlichen wie folgt charakterisiert werden:

- **Verbesserung des Übergangs in Ausbildung:** Da KMU zunehmend mit Herausforderungen bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen und damit der Deckung ihres Fachkräftebedarfs konfrontiert waren und sich gleichzeitig viele Jugendliche nach Schulabschluss zunächst in einer Maßnahme des Übergangsbereiches wiederfanden, wurde Handlungsbedarf dahingehend gesehen, geeignete Unterstützungsstrukturen für KMU zur unmittelbaren Ausbildungsintegration von Jugendlichen mit Unterstützungsbedarf bereitzustellen. Mit Hilfe des Externen Ausbildungsmanagements und der Nutzung von Förderangeboten der Bundesagentur für Arbeit (z.B. Einstiegsqualifizierungen und ausbildungsbegleitende Hilfen) oder anderer Institutionen sollten die Unternehmen in die Lage versetzt werden, Jugendliche frühzeitig durch ein Ausbildungsverhältnis oder eine betriebliche Ausbildungsvorbereitung an sich zu binden.
- **Ausbildung und Migration:** Vor dem Hintergrund einer unterdurchschnittlichen Ausbildungsbeteiligung von Selbstständigen und Jugendlichen mit Migrationshintergrund war es das Ziel, geeignete Strukturen und Instrumente zu schaffen, die den Übergang von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in eine betriebliche Ausbildung erleichtern. Zudem sollten noch mehr Selbstständige mit Migrationshintergrund für die duale Ausbildung gewonnen werden.
- **Verzahnung von Aus- und Weiterbildung – Zusatzqualifikationen während der dualen Ausbildung:** Zusatzqualifikationen sollten für KMU eine Option darstellen, um die Berufsausbildung stärker am betriebsspezifischen Bedarf auszurichten und sich ggf. schneller auf veränderte Rahmenbedingungen bzw. Kompetenzanforderungen (z.B. im Zuge des technischen Fortschritts bzw. digitalen Wandels) einzustellen. Auf diesem Wege sollten Zusatzqualifikationen den KMU ebenso dazu dienen, den Auszubildenden eine weitergehende Qualifizierung zu bieten, um hierdurch wiederum das Ausbildungsangebot noch attraktiver zu gestalten und sich damit im Wettbewerb um leistungsstarke Jugendliche noch besser positionieren zu können. Den Auszubildenden sollten Möglichkeiten eines (schnelleren) Aufstiegs in der Berufskarriere eröffnet werden.
- **Gewinnung von Studienabbrecher*innen für die duale Ausbildung:** Der anhaltende Trend zu höheren Bildungsabschlüssen sowie zunehmende Studienabbruchzahlen wurde zum Anlass genommen, sich näher mit der Erschließung dieser Zielgruppe für die duale Ausbildung zu befassen.
- **Förderung der interregionalen Mobilität von Ausbildungsplatzbewerber*innen:** Um Besetzungs-, Versorgungs- und Passungsprobleme auf regionalen Ausbildungsmärkten zu bewältigen, die von

den betreffenden Regionen nicht mehr allein gelöst werden konnten, sollten Modelle des interregionalen Transfers von Auszubildenden entwickelt und erprobt werden.

- **Integration von jungen Geflüchteten in die duale Berufsausbildung:** Dieses Thema hatte mit der verstärkten Zuwanderung von Geflüchteten nach Deutschland in den Jahren 2015 und 2016 wesentlich an Bedeutung gewonnen und erforderte entsprechende Maßnahmen. Vor diesem Hintergrund wurde die Arbeit der KAUSA Servicestellen auf die Zielgruppe der Geflüchteten ausgeweitet.
- **Unterstützung von KMU in Branchen mit Besetzungs- und Passungsproblemen sowie Wirtschafts- und Forschungsclustern:** Besetzungs- und Passungsprobleme zeigten unterschiedlich starke Ausprägungen zwischen Branchen. Hier galt es, z.B. mit Konzepten und Aktivitäten des Branchen-, Berufs- und Ausbildungsmarketings entgegenzuwirken. Weiterhin lagen Anzeichen dahingehend vor, dass Unternehmen in Branchen mit Besetzungs- und Passungsproblemen häufiger bereits aus der Ausbildung ausgestiegen waren und es folglich sehr darauf ankam, diese Unternehmen durch entsprechende Beratungs- und Unterstützungsangebote wieder für die duale Ausbildung zurückzugewinnen. Bei den KMU in Wirtschafts- und Forschungsclustern wurde demgegenüber mehr darauf abgezielt, den Stellenwert beruflicher Bildung als wichtigen Beitrag zur betrieblichen Fachkräftesicherung ins Bewusstsein zu rufen und zielgruppenspezifische Unterstützungsangebote zu entwickeln, die den Einstieg in die duale Ausbildung erleichtern.
- **Stärkung der Ausbildung in Kleinst- und Kleinunternehmen:** Hintergrund für die Aufnahme des Themas war die rückläufige Ausbildungsbeteiligung von Unternehmen dieser Größenklasse, die hauptsächlich auf zunehmende Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsstellen zurückgeführt wurde – vor allem bedingt durch einen Mangel an (geeigneten) Bewerber*innen sowie unzureichender Sichtbarkeit und Attraktivität bzw. Imageproblemen von Branchen und Betrieben, wovon Kleinstbetriebe insgesamt stärker betroffen sind als größere.
- **Aus- und Weiterbildung im Kontext von Wirtschaft 4.0:** Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung der gesamten Lebens- und Arbeitswelt wurde diesem Thema eine besondere Relevanz beigemessen, um zunächst explorativ zu untersuchen, inwiefern Aus- und Weiterbildung erforderliche betriebliche Anpassungsprozesse unterstützen kann. Man ging davon aus, dass bedarfsgerechte Strukturen und Angebote für KMU im Bereich der dualen Ausbildung, die die zentralen Herausforderungen der Digitalisierung adressieren, KMU in die Lage versetzen können, die vielfältigen personellen

Herausforderungen, die mit dem technologischen Wandel 4.0 verbunden sind, zu bewältigen.

II. ERGEBNISSE DER EVALUATION

1. Strukturelle Entwicklungsansätze und erzielte Wirkungen

In Anbetracht der Komplexität der regionalen Unterstützungssysteme im Bereich der beruflichen Bildung war es sinnvoll, ein breites Verständnis von innovativen Ansätzen zugrunde zu legen. Erwartungsgemäß haben sich die durchgeführten strukturellen Entwicklungsmaßnahmen der JOBSTARTER-Projekte mit **vielfältigen Arten von Innovationen** zur dualen Ausbildung befasst. Diese können wie folgt klassifiziert werden:

- **Innovative Strategien**, darunter:
 - **erweiterte/ neue Zielgruppenausrichtung** der regionalen Unterstützungsnetzwerke, z.B. in Bezug auf potenzielle Studienabbrecher*innen oder Personen mit Migrations-/Fluchthintergrund,
 - Verankerung zielgruppenbezogener Zielsetzungen und Maßnahmen in **regionalen Strategien und Handlungsplänen**,
 - Entwicklung regionaler sowie ausbildungs-, branchen- und/ oder berufsbezogener **Marketingkonzepte**,
 - **Verzahnung von Einzelangeboten** verschiedener Akteure zu einem ganzheitlich aufeinander abgestimmten Gesamtangebot (z.B. zur Gestaltung des Übergangs Schule-Beruf),
 - stärkere Ausrichtung regionaler Unterstützungsstrukturen auf **aufsuchende und am individuellen Bedarf ausgerichtete Beratungsansätze**,
 - systematisches, langfristig angelegtes **Kontaktmanagement** zu Unternehmen,
- **Organisatorische Innovationen**, darunter:
 - **systematischere Einbindung von neuen Akteuren** in bestehende Netzwerke zur beruflichen Bildung, z.B. Hochschuleinrichtungen, Migrantenorganisationen oder Ehrenamtliche,
 - **Aufbau neuer Strukturelemente** (z.B. Runde Tische, Arbeitskreise) bzw. Initiierung und Moderation regionaler oder branchenbezogener Netzwerke bestehend aus regionalen Akteuren und Unternehmen,
 - **fallbezogene Verweispraxis und Schnittstellenoptimierung** im Sinne der Bildung von akteursübergreifenden Beratungsketten bzw. „vernetzter“ Beratung,
 - **zielgruppenspezifisch angepasste, arbeitsteilige Verfahren**, z.B. aufsuchende Akquisition von Praktikumsplätzen und deren Verzahnung

mit Förderangeboten/ Instrumenten der Bundesagentur für Arbeit oder anderer Institutionen,

- **Kommunikation über soziale Medien** und **Schaffung von Online-Angeboten** bzw. Online-Datenbanklösungen (d.h. onlinebasierte Info-, Austausch- und Vermittlungsplattformen),
- **Dienstleistungs-/ Angebotsinnovationen**, darunter:
 - auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen **zugeschnittene Beratungs-/ Unterstützungskonzepte**, etwa bezogen auf die sprach- bzw. kultursensible Ausgestaltung von Beratungsleistungen; das methodische Vorgehen bei der Beratung (z.B. Einsatz des Modells „Erfolgstreppe“ zur Vermittlung beruflicher Entwicklungs-/ Karriereperspektiven an Jugendliche oder das „Reifegradmodell“ zur Feststellung des individuellen Digitalisierungsgrades von Unternehmen); die systematische Suche und Vorauswahl potenziell geeigneter Ausbildungsplatzbewerber*innen oder die inhaltliche Gestaltung und Organisation von überbetrieblicher Verbundausbildung,
 - **zielgruppenbezogene Veranstaltungsformate**, wie Ausbildungs- und Berufsmessen, Ausbildungsbörsen, Speed Datings, Betriebsbesichtigungen und Erprobungstage für Jugendliche in Unternehmen, Dialogforen, Ausbildertreffen oder Fach-Workshops für regionale Akteure,
 - **zielgruppenbezogene Qualifizierungsangebote/ Curricula**, wie Zusatzqualifikationen, AEVO-Vorbereitungskurse, Train-The-Trainer-Ansätze für Ausbilder*innen, Empowerment-Workshops für Jugendliche, Schulungen für Eltern, Schulungen für Ehrenamtliche,
 - **Info-Materialien/ -medien und Instrumente/ Werkzeuge/ Arbeitshilfen für die verschiedenen Zielgruppen**, wie z.B. Übersichten zu regionalen Unterstützungs-/ Förderangeboten; Selbstchecks für Unternehmen zur Arbeitgeberattraktivität; Leitfäden für Unternehmen zum Arbeitgebermarketing/ Recruiting, zur Gestaltung des ersten Ausbildungsjahres oder zur Ausbildung von Geflüchteten; Informationen für Jugendliche zum System der dualen Ausbildung, zu Berufsbildern und möglichen Karrierepfaden, zu den Rechten und Pflichten von Auszubildenden oder zum angemessenen Verhalten im Unternehmen,
- **Soziale Innovationen**, darunter:
 - Bewusstseinsbildung bei regionalen Akteuren bezüglich der **besonderen Situation und spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppen** (z.B. Jugendliche mit Unterstützungsbedarf, Selbstständige mit

Migrationshintergrund, Geflüchtete oder (potenzielle) Studienabbrecher*innen),

- **Veränderung des Rekrutierungs-/ Ausbildungsverhaltens** unterstützter Unternehmen zugunsten der oben genannten Zielgruppen von Jugendlichen,
- Bewusstseinsbildung im regionalen Kontext für die vielfältigen personellen Herausforderungen bzw. **Anforderungen im technologischen Wandel 4.0** und diesbezügliche Gestaltungspotenziale durch Aus- und Weiterbildung,
- gemeinschaftliche, ganzheitliche **Betreuung der Zielgruppen durch Haupt- und Ehrenamt** sowie
- Einsatz von Unternehmen, Auszubildenden oder Eltern in unterschiedlichen Kontexten als „**Ausbildungsbotschafter*innen**“.

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass die JOBSTARTER-Projekte den Zielsetzungen der verschiedenen Förderlinien entsprechend zur **Weiterentwicklung der regionalen Ausbildungsstrukturen** beigetragen haben. So konnte das **Zusammenwirken der regionalen Akteure** zur Unterstützung von KMU und Jugendlichen im Bereich der dualen Ausbildung auf vielfältige Weise verbessert werden. Insbesondere **regionale Strukturdefizite**, die aus Sicht der Projektleitungen und Netzwerkpartner noch zu Projektbeginn bestanden, konnten abgebaut werden. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Verbesserung des Austausches/ der Kommunikation der regionalen Akteure untereinander, die Erhöhung der Transparenz des regionalen Unterstützungsangebotes oder die Verbesserung der Verweisberatung bzw. gemeinsamen Prozessorganisation im Sinne einer Beratungskette bzw. „vernetzten Beratung“.

Im Rahmen der Erprobung entwickelter/ angepasster Angebote hat gemäß Programm-Monitoring (Stichtag: 30.09.2018) eine beachtliche Anzahl von **ca. 13.200 individuell beratenen/ unterstützten KMU/ KKV** sowie **ca. 21.300 individuell beratenen/ unterstützten Jugendlichen** unmittelbar von den Projektleistungen profitiert. Zudem wurden **ca. 2.300 Praktika** sowie **ca. 4.250 Ausbildungsverhältnisse** unmittelbar initiiert, wobei mehr als ein Viertel dieser Ausbildungsverhältnisse über Praktika zustande kam.

In diesem Zusammenhang lassen sich sowohl aus den Befragungsergebnissen der Evaluation als auch aus den Rückmeldungen der unterstützten Unternehmen zu den ESF-Indikatoren positive Effekte im Hinblick auf die **Stärkung des Ausbildungsengagements** bzw. die **Verbesserung der Ausbildungsqualität** ableiten. In Bezug auf die ESF-Indikatoren zeigt sich, dass die geförderten Projekte bei der deutlichen Mehrheit der mehr als 5.000 Unternehmen, von denen diesbezügliche Bewertungen vorliegen, wichtige Wirkungsimpulse dahingehend setzen konnten, dass

die **Informationsbasis** dieser Unternehmen zur beruflichen Bildung infolge der Zusammenarbeit mit JOBSTARTER plus (zumindest teilweise) **verbessert** wurde (81 %) oder dass eine **Aufwandssenkung** (zumindest teilweise) erreicht werden konnte (75 %). Weiterhin verzeichnen fast zwei Drittel der Unternehmen (zumindest teilweise) eine **Ausbildungsoptimierung** infolge der Zusammenarbeit (62 %) und bei fast der Hälfte der Unternehmen konnte das Ausbildungsverhalten (zumindest teilweise) positiv beeinflusst werden – und zwar in dem Sinne, dass die **Ausbildungstätigkeit** (vor dem Hintergrund fehlender Bewerber*innen) überhaupt **aufrechterhalten** werden konnte oder dass die Ausbildungstätigkeit neu aufgenommen bzw. ausgebaut wurde (47 %).

Schwieriger gestaltete sich zuletzt insbesondere die **Besetzung von Ausbildungsplätzen** in Kleinst- und Kleinunternehmen sowie in Branchen mit Besetzungs- und Passungsproblemen bzw. Wirtschafts-/ Forschungsclustern. Dies kann auf unterschiedliche Gründe zurückgeführt werden. Hierzu zählt vor allem die gute Auftragslage vieler Unternehmen in Verbindung mit einer hohen Kapazitätsauslastung, die den Unternehmen zum Projektzeitpunkt nicht die erforderlichen Möglichkeiten bot, um sich intensiver mit Fragen/ Problemstellungen zur dualen Ausbildung zu befassen. Weiterhin ist ein (zumindest regional) ausgeprägter Mangel an geeigneten Ausbildungsplatzbewerber*innen zu nennen. Dies schließt junge Geflüchtete mit ein, die in der Vergangenheit oftmals noch nicht über die erforderlichen Sprachkenntnisse verfügt haben, nun aber zunehmend an die Ausbildung herangeführt und vermittelt werden können. Der Bewerbermangel lässt sich wiederum hauptsächlich auf die demografische Entwicklung sowie auf eine geringere Attraktivität einiger Branchen/ Berufsbilder zurückführen, so dass hier auch die Beratung zu Marketingmaßnahmen einen hohen Stellenwert hatte. Derartige Rahmenbedingungen konnten von den geförderten Projekten durch externe Unterstützungsleistungen nur bedingt beeinflusst werden und beeinträchtigten daher die Projektarbeit.

2. Ergebnisse der Regionalstudien

Ergänzend zu den oben genannten Erfolgen und Wirkungen der Projektarbeit haben auch die beiden von der Evaluation durchgeführten **Regionalstudien** gezeigt, dass die JOBSTARTER-Projekte, die seit dem Programmstart in 2006 in den Regionen Stuttgart und Westmecklenburg durchgeführt wurden, auf vielfältige Weise positiv auf die jeweilige regionale Entwicklung gewirkt haben. Zunächst haben die geförderten Projekte zur Umsetzung der **landes- bzw. regionalpolitischen Strategien zur Fachkräftesicherung** beigetragen. Dabei zielten die Projekte insbesondere auf die Verbesserung des Übergangs von der Schule in den Beruf sowie auf eine Steigerung der Attraktivität und Qualität der dualen Ausbildung ab. Die **thematisch-inhaltlichen Schwerpunkte**, mit denen sich die Projekte bis dahin beschäftigt hatten, waren die Ausbildungsplatzentwicklung, das Externe Ausbildungsmanagement (einschließlich der Vermittlung in und die Begleitung während der Ausbildung), der Aufbau von

Ausbildungsnetzwerken und Ausbildungskooperationen sowie die Durchführung von Branchen- und Ausbildungspotenzialanalysen. In diesen Schwerpunkten spiegeln sich die im Zeitablauf aufgetretenen Herausforderungen und Problemlagen auf den regionalen Ausbildungsmärkten wider, so dass die JOBSTARTER-Projekte deren Lösung in den Blick genommen haben.

Weiterhin ist anhand der Regionalstudien deutlich geworden, dass die geförderten Projekte im Zeitraum vom Programmstart in 2006 bis Mitte Juli 2019 mit insgesamt **ca. 6.300 initiierten Ausbildungsverhältnissen** einen beachtlichen Beitrag zur regionalen Fachkräftesicherung geleistet haben. Neben diesen unmittelbaren Besetzungserfolgen wurden **insgesamt ca. 13.300 Unternehmen** durch gezielte Maßnahmen der Ausbildungsplatzentwicklung oder durch Externes Ausbildungsmanagement bzw. Beratung zur Fragen der dualen Ausbildung individuell unterstützt. Ebenso wurden **ca. 10.600 Jugendliche** zum Thema Ausbildung individuell beraten. Auf diesem Wege konnten die regionalen Ausbildungsplatzkapazitäten erhöht und Reservegruppen von potenziellen Ausbildungsplatzbewerber*innen (d.h. insbesondere unterstützungsbedürftige Jugendliche und Personen mit Migrations-/ Fluchthintergrund) in Ausbildung integriert werden.

Hervorzuheben sind auch die im Zusammenhang mit der Region Westmecklenburg **initiierten Netzwerke** „JOBSTARTER-Kunststoffallianz“ (ein in 2010 gegründetes und nach wie vor bestehendes, bundesweites Branchennetzwerk) und „Schweriner JOBSTARTER-Forum“, die einen Beitrag zur Nutzung kumulativer und synergetischer Effekte zwischen den phasenweise bis zu 13 parallel verlaufenden Projekten geleistet haben. Wie im Fall des Schweriner JOBSTARTER-Forums eindrucksvoll belegt werden konnte, wurde durch das Zusammenwirken der geförderten Projekte eine höhere Wahrnehmung und Durchsetzungskraft gemeinsamer strategischer Arbeit im landes- und kommunalpolitischen Raum ermöglicht. Aus diesem Blickwinkel heraus ist die strategische Zusammenarbeit der JOBSTARTER plus-Projekte im regionalen Kontext auch weiterhin zu empfehlen.

3. Erreichung der intendierten Zielgruppen

Damit die Programmziele möglichst vollumfänglich erreicht werden konnten, war entscheidend, inwieweit es den geförderten Projekten gelungen ist, die relevanten Zielgruppen, an die sich die einzelnen Förderlinien richten bzw. gerichtet haben, anzusprechen und für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Grundsätzlich lassen sich **drei Hauptzielgruppen** unterscheiden: a) KMU bzw. KKV auf Seiten der (potenziellen) Ausbildungsbetriebe, b) Jugendliche bzw. junge Erwachsene auf Seiten der (potenziellen) Auszubildenden sowie c) regionale (Schlüssel-)Akteure, die erforderliche Unterstützungsstrukturen für Unternehmen und Jugendliche zur Förderung der dualen Ausbildung bereitstellen. Je nach Förderlinie lassen sich diese drei Hauptzielgruppen wiederum in **weitere Unterzielgruppen** (siehe unten) ausdifferenzieren.

Alles in allem kann über alle Förderlinien hinweg eine **hohe Zielgruppenerreichung** festgestellt werden. Lediglich in Einzelfällen konnten relevante Akteure aus dem regionalen Unterstützungssystem nicht für eine Zusammenarbeit gewonnen werden. Etwas schwerer wiegt dagegen, dass Projektnehmer des Öfteren beklagt haben, dass sie **Netzwerkpartner** nicht immer in dem gewünschten Maße in die Projektarbeit einbinden konnten. Dies lässt sich hauptsächlich darauf zurückführen, dass es den betreffenden Partnern an erforderlichen Ressourcen für eine noch intensivere Mitarbeit mangelte. Ansonsten kann gemäß Programm-Monitoring konstatiert werden, dass die Projekte mit einem Anteil von mehr als drei Vierteln an allen unterstützten Unternehmen in hohem Maße **Kleinst- und Kleinbetriebe**, die in besonderer Weise von Besetzungs- und Passungsproblemen am Ausbildungsmarkt betroffen sind und eine rückläufige Ausbildungsbeteiligung aufweisen, erreicht und mit teils bewährten, teils innovativen Angeboten bei der Gewinnung von Auszubildenden sowie bei der Vorbereitung bzw. Durchführung der Ausbildung unterstützt haben.

Ebenso wurden weitere Zielgruppen des Programms, wie **Jugendliche mit Unterstützungsbedarf** (darunter viele Jugendliche ohne oder mit niedrigem Schulabschluss sowie unvermittelte Jugendliche mit relativ hohem Alter), **(potenzielle) Studienabbrecher*innen**, **Jugendliche mit Migrationshintergrund und junge Geflüchtete**, deren Vermittlung in Ausbildung sich häufig als eine besondere Herausforderung darstellt, in großer Zahl erreicht und in Ausbildung integriert oder – wo dies nicht auf Anhieb möglich war – mit bedarfsgerechten Unterstützungsleistungen versorgt.

Muster einer selektiven Zielgruppenansprache konnten nicht beobachtet werden. Allenfalls haben die Projektnehmer in der Regel die Strategie verfolgt, zunächst mit bekannten Unternehmen zusammenzuarbeiten. Dies ist eine durchaus effiziente Strategie, um hierdurch einen möglichst guten Einstieg in den Entwicklungsprozess zu erreichen sowie erforderliche Pilotkunden und diesbezügliche Referenzen für die Ansprache und Überzeugung weiterer Unternehmen zu gewinnen. Wesentlich war ebenso, dass gerade ausbildungserfahrene Unternehmen in der Lage waren, mit unterstützungsbedürftigen Jugendlichen umzugehen. Ein belastbares Vertrauensverhältnis zwischen Projekt und Betrieb bot die erforderliche Basis, um diese Jugendlichen erfolgreich in Ausbildung integrieren zu können.

Zu den maßgeblichen **Determinanten der Zielgruppenerreichung** gehören:

- Zielgruppen- und Bedarfsanalysen, die idealerweise im Vorfeld unter Einbindung von zielgruppenbezogenen Experten erstellt wurden,
- Ansprache- und Akquisitionsstrategien, die geeignete Wege zur Identifikation und Ansprache der Zielgruppen, den Einsatz qualifizierter Mitarbeitender sowie die Einbeziehung von regionalen Multiplikatoren umfassten, sowie
- eine zielgruppengerecht ausgestaltete Öffentlichkeitsarbeit der Projekte.

4. Gelingensfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung

Grundsätzlich ist zwischen regions-, projekt- und förderlinienspezifischen Gelingensfaktoren zu unterscheiden. Unter den **regionsspezifischen Gelingensfaktoren** sind im Wesentlichen Dritteinflüsse bzw. regionale Gegebenheiten/ Kontextbedingungen zu subsumieren, die von den geförderten Projekten nicht oder nur in geringem Maße beeinflusst werden können. Zu nennen sind insbesondere die grundsätzliche Ausbildungsbereitschaft in Verbindung mit den Ausbildungsmöglichkeiten der relevanten Zielgruppenunternehmen sowie die Situation auf dem regionalen Ausbildungsmarkt, und zwar sowohl in quantitativer (d.h. Angebots-Nachfrage-Relation) als auch in qualitativer Sicht (d.h. potenzielle Passung von Angebot und Nachfrage). Ebenso stellen bereits vor Planung und Start eines Projektes bestehende Netzwerkstrukturen, in die das jeweilige Projekt eingebettet werden konnte, einen wichtigen regionsspezifischen Gelingensfaktor dar.

Bei den **projektspezifischen Gelingensfaktoren** handelt es sich um Einflüsse, die von den Projekten durch eigene Handlungen gestaltet werden konnten und die unabhängig von der jeweiligen Förderlinie sind. Besondere Bedeutung kommt zunächst der **(Prozess-) Organisation und Governance der regionalen Netzwerkstrukturen** zu. Hier sind als wichtige erfolgswirksame Faktoren z.B. die Einbindung aller relevanten Partner, gemeinsam getragene Zielvorstellungen, eine klare Definition und Fixierung von Aufgaben und Arbeitsabläufen und der Formalisierungsgrad der Zusammenarbeit zu nennen. Aus Sicht der Projektnehmer waren mit der Aufgabe, Innovationen in den regionalen Unterstützungssystemen zu realisieren, zwei sich wechselseitig bedingende Herausforderungen gleichermaßen zu bewältigen. Zum einen galt es in sachlicher Hinsicht, möglichst solche Entwicklungsvorhaben zu identifizieren und umzusetzen, die im regionalen Unterstützungssystem – in Bezug auf den jeweils erreichten Entwicklungsstand – die jeweils „höchsten“ Mehrwerte schaffen und damit zentrale Beiträge zur Effizienzverbesserung leisten. Zum anderen galt es in akteursbezogener/ personeller Hinsicht, die regionalen (Schlüssel-)Akteure aus dem Ausbildungs-, Arbeitsmarkt- und Unternehmensbereich in eben diese Innovationsprozesse proaktiv einzubinden und deren Akzeptanz und Mitwirkung für die gewählten Innovationsvorhaben sicherzustellen – da die Nachhaltigkeit der Projektarbeit schließlich davon abhing, inwieweit die angeschobenen Entwicklungen auf breiter regionaler Basis adoptiert/ verstetigt und dann (über-)regional transferiert werden.

Die erfolgreiche Umsetzung erforderte von den Projektnehmern somit vielfältige **Kompetenzen im Veränderungsprozess**. Neben Fach- und Methodenkompetenz hinsichtlich der beruflichen Bildung sowie Kenntnis der Charakteristika der Zielgruppen ist ein hohes Maß an Sozial- und Kommunikationskompetenz zu nennen. Aber auch Kompetenzen in Methoden des Change- und Projektmanagements oder in der Moderation und Mediation waren gefragt. Schließlich waren auch personelle

Eigenschaften der Projektteams, wie Überzeugungskraft, Frustrationstoleranz, Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick etc., mitunter erfolgsentscheidend.

Schließlich sind **angewandte Akquisitionsstrategien und Unterstützungskonzepte** (vor allem aufsuchende Ansätze, die am individuellen Bedarf ausgerichtet sind) sowie weiterhin **Matching-Verfahren** und die Zufriedenheit der Zielgruppen mit dem Umfang und der Qualität der erbrachten Dienstleistungen (**Nutzenorientierung**) – die ihrerseits wiederum auf die Akzeptanz und Nachfrage von Projektleitungen zurückwirken – als wichtige projektspezifische Gelingensfaktoren anzusehen.

Förderlinienspezifische Gelingensfaktoren ergeben sich aus den jeweiligen spezifischen Herausforderungen der einzelnen thematischen Schwerpunkte. Im Einzelnen sind folgende Aspekte zu nennen, die den Erfolg der jeweiligen Projekte maßgeblich mitgeprägt haben:

- Im **Themenschwerpunkt „Externes Ausbildungsmanagement/ Verbesserung des Übergangs in Ausbildung/ Ausbildung in Kleinst- und Kleinunternehmen“** waren Gelingensfaktoren vor allem in der konkreten Ausgestaltung und Verzahnung der diversen Unterstützungsangebote und -instrumente für die ausbildenden Unternehmen zu suchen. Gerade die aufsuchende Beratung sowie die aufsuchende Akquisition betrieblicher Praktikumsplätze und deren Verzahnung mit Maßnahmen der Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und Ausbildungsbegleitung half, die Übergänge von Jugendlichen mit Unterstützungsbedarf in Ausbildung zu verbessern und gleichzeitig die Ausbildungsbeteiligung insbesondere von Kleinst- und Kleinunternehmen zu sichern oder gar auszubauen. Dabei hat die Kenntnis über und die Nutzung von Unterstützungsangeboten den Unternehmen die Entscheidung erleichtert, auch unterstützungsbedürftige Jugendliche in Ausbildung zu übernehmen und so den Nachwuchs- bzw. Fachkräftebedarf zu decken. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass auch bei Jugendlichen mit Unterstützungsbedarf vor allem kurze Praktika und effektive Matchingprozesse die Grundlage bildeten, um diese erfolgreich in Ausbildung zu vermitteln. Die konkrete Ausgestaltung der Praktika war dabei als eher nachrangig anzusehen. Einstiegsqualifizierungen und längere Praktika stellten eher die Ultima Ratio in besonders problematischen Fällen dar.
- Im **Themenschwerpunkt „Ausbildung und Migration/ Flucht“** wirkten sich vor allem eine enge Vernetzung mit Migrantenorganisationen und der Einsatz von Mitarbeitenden mit eigenem Migrations-/ Fluchthintergrund positiv auf den Projekterfolg aus. Hinsichtlich der Zielgruppe der Geflüchteten erwiesen sich der dringende Handlungsbedarf und die ausgeprägte öffentliche Wahrnehmung als förderlich. Beides erforderte schnelle Lösungen und das effektive Zusammenwirken der verschiedenen Akteure, insbesondere auch unter

Einbindung von ehrenamtlich tätigen Personen. Die KAUSA Servicestellen konnten sich in dieser Situation durch ihre interkulturelle Kompetenz/ Empathie für Geflüchtete in Verbindung mit profunder Kenntnis des dualen Ausbildungssystems nutzbringend in regionale Unterstützungsstrukturen einbringen. Die Unabhängigkeit von Interessengruppen bzw. die Rolle als neutrale Instanz sowie gewisse Handlungs- und Gestaltungsfreiräume kamen den KAUSA Servicestellen dabei ebenfalls zugute.

- Im **Themenschwerpunkt „Verzahnung von Aus- und Weiterbildung – Zusatzqualifikationen während der dualen Ausbildung“** war es essentiell, bereits im Vorfeld eine fundierte Bedarfsanalyse durchzuführen und dabei die relevanten Akteure (d.h. vor allem Unternehmen, Kammern und Berufsschulen) einzubinden, um damit zu verhindern, dass Zusatzqualifikationen „am Bedarf vorbei“ entwickelt werden. In diesem Zusammenhang kam der Abstimmung mit den Kammern auch insofern eine besondere Bedeutung zu, als es galt, erforderliche Anforderungen, die an eine Zertifizierung gestellt werden, möglichst frühzeitig zu klären und eine solche Zertifizierung als eine Art Qualitätsgarantie auch umzusetzen. Darüber hinaus war es förderlich, die Pilotlehrgänge sorgfältig vorzubereiten, da gerade die Erprobungsphase noch etliche Unsicherheiten und Umsetzungsrisiken barg, die die Akzeptanz der neuen Angebote schon zu Beginn beeinträchtigen konnte. Gleichzeitig mussten die Pilotdurchgänge genutzt werden, um die Curricula sowie die Organisation der Zusatzqualifikationen weiter zu optimieren und diese soweit wie möglich zur Marktreife zu bringen. Die Gewinnung erster „zugkräftiger“ Referenzunternehmen bildete hierbei die Basis, um weitere Unternehmen für die Inanspruchnahme dieser Angebote aufzuschließen. Grundsätzlich war es unerlässlich, die Bekanntheit und Etablierung dieser neuen Angebote durch den Einsatz geeigneter Marketing-Instrumente zu unterstützen. Ein Kanal, der sich als besonders erfolgreich erwiesen hat, um Unternehmen für die Teilnahme an den Zusatzqualifikationen zu gewinnen, war die Bekanntmachung über die Auszubildenden, die an den Berufsschulen über die Angebote informiert wurden. Durch die Verzahnung der Zusatzqualifikationen mit der betrieblichen Praxis war es weiterhin möglich, den Unternehmen den (potenziellen) betriebswirtschaftlichen Nutzen der Qualifizierungen unmittelbar zu vermitteln. Dies kann als ein wichtiger Faktor angesehen werden, um die Bereitschaft der Unternehmen zu wecken, die Zusatzqualifikationen (auch künftig) nachzufragen.
- Im **Themenschwerpunkt „Studienabbrecher*innen“** stellten die Zugänge zu dieser Personengruppe die erste große Hürde dar. Daher bestand ein wesentlicher Gelingensfaktor in der Intensivierung und Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit Hochschulen (vor allem hinsichtlich der Ansprache, Identifizierung und Verweisberatung von Studienzweifler*innen). Dabei kam es auch darauf an, auf eine Interessenharmonisierung zwischen der Sicherstellung des Studienerfolgs einerseits sowie einem Studienabbruch und der Begleitung der Neuorientierung in Richtung Berufsbildung andererseits hinzuwirken. Ebenso hat sich bestätigt, dass aufseiten der Studierenden vielfach Informationsdefizite bezüglich des dualen Ausbildungssystems und teilweise falsche Vorstellungen über diesbezügliche berufliche Entwicklungsoptionen vorherrschten. Folglich wurde bestimmten Ausbildungsberufen (und auch der dualen Ausbildung insgesamt) oftmals eine geringe Attraktivität beigemessen. Vor diesem Hintergrund galt es, überzeugende Argumentationslinien zu formulieren und

Informationsmaterialien zielgruppenspezifisch so aufzubereiten, dass eine nachhaltige Sensibilisierung und Öffnung für die duale Ausbildung bzw. für die Gewinnung von Studienabbrecher*innen als Auszubildende gelang. Gleichzeitig war eine Grundvoraussetzung, dass Unternehmen ihre Offenheit für die Zielgruppe signalisierten. Auf dieser Basis war in Anbetracht der oben dargestellten Situation entscheidend, die Unternehmen dabei zu unterstützen, die Qualifikation von Studienabbrecher*innen einzuschätzen sowie geeignete Ansprachestrategien und adäquate/ ansprechende Ausbildungskonzepte bzw. Berufs- und Karriereoptionen zu offerieren.

- Im **Themenschwerpunkt „Entwicklung und Erprobung interregionaler Mobilität“** musste zunächst Interessenkonflikten zwischen den beteiligten Austauschregionen vorgebeugt werden, d.h. es durfte nicht der Eindruck oder gar die Situation entstehen, dass den beteiligten Regionen wichtige Fachkräftepotenziale genommen werden. Daher waren Regionen auszuwählen, die eine möglichst hohe Komplementarität aufwiesen. Außerdem mussten einzuhaltende Transferbedingungen festgesetzt werden, die insb. die in Frage kommenden Jugendlichen und die zu bewerbenden Ausbildungsberufe regelten. Erfolgsentscheidend war ferner, dass die erforderliche Mobilitätsbereitschaft (vor allem bzgl. intrinsischer Motivation) und Mobilitätsfähigkeit (vor allem bzgl. der Selbstständigkeit und sozialen Bindung an die Heimat) der in Frage kommenden Jugendlichen gegeben war. Hierzu war es unerlässlich, den Jugendlichen attraktive bzw. passende Ausbildungsangebote und berufliche Entwicklungsperspektiven zu eröffnen („greifbare“ Benefits) sowie die Durchführung von Praktika/ Probearbeiten zu ermöglichen, damit die Jugendlichen potenzielle Ausbildungsbetriebe näher kennenlernen konnten. Ebenso war es wichtig, den Jugendlichen auch in sozialer Hinsicht geeignete Möglichkeiten und Hilfestellungen für das Kennenlernen der fremden Region zu bieten und im gegebenen Fall den Ortswechsel und das dortige „Ankommen“ bzw. „Fußfassen“ zu unterstützen (d.h. proaktive Gestaltung der Kontextbedingungen wie Wohnen, soziales Umfeld/ Freizeit, Mobilität, finanzielle Absicherung, um den Jugendlichen hierdurch die Entscheidung, die Heimatregion zu verlassen, zu erleichtern).
- Im **Themenschwerpunkt „Aus- und Weiterbildung in der Wirtschaft 4.0“** wiesen die geförderten Projekte aufgrund der bis dahin noch vielfach bestehenden generellen Erkenntnis- bzw. Wissenslücken zu diesem Thema einen ausgeprägt explorativen Charakter auf. Um vor diesem Hintergrund notwendige Wissensgrundlagen für die effektive Gestaltung der Projektarbeit aufzubauen, war zunächst die Durchführung von Bedarfsanalysen zur Erfassung der Situation und Abschätzung der weiteren Entwicklung zu diesem Thema in den jeweiligen Zielbranchen vorgesehen. Dabei hat sich als ein zentraler Punkt herausgestellt, dass kontaktierte Unternehmen die beiden Handlungsfelder „Aus- und

Weiterbildung“ und „Digitalisierung“ häufig noch überwiegend getrennt voneinander betrachten. Zudem wurden von beratenen/ unterstützten Unternehmen im Rahmen der Projektarbeit bis dahin insbesondere solche Entwicklungsmaßnahmen bevorzugt, die mit einem möglichst geringen Ressourcenaufwand verbunden waren und möglichst unmittelbare Effekte versprachen (z.B. DSGVO-Speed Coachings oder die Einführung eines digitalen Berichtsheftes). Derartige Maßnahmen sind für sich genommen zwar sinnvoll, ersetzen aber keine langfristig orientierte Auseinandersetzung mit dem Thema Aus- und Weiterbildung im Kontext von Wirtschaft 4.0. Die bislang ermittelten Befunde machen die Notwendigkeit entsprechender Sensibilisierungsangebote deutlich, um zu verhindern, dass Unternehmen den Anschluss an die Entwicklung verlieren.

5. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung erforderte zum einen die Prüfung einer effizienten Programmumsetzung (Vollzugswirtschaftlichkeit) sowie zum anderen die Prüfung alternativer, wirtschaftlicherer Ansätze zur Zielerreichung (Maßnahmenwirtschaftlichkeit).

a) *Vollzugswirtschaftlichkeit*

Da es sich bei JOBSTARTER (nach der Einführung des Programms im Jahr 2006) um ein etabliertes Förderinstrument handelt, dessen Strukturen, Abläufe und Routinen bereits umfassend evaluiert wurden, war nicht davon auszugehen, dass sich Hinweise auf wesentliche Optimierungspotenziale ergeben. Demgemäß wurde im Hinblick auf die **Vollzugswirtschaftlichkeit** auch deutlich, dass die aktuelle Umsetzung des Programms auf bewährten, funktionsfähigen und grundsätzlich als bedarfsgerecht einzustufenden Strukturen und Arbeitsprozessen aufbaut.

Im Zeitraum von 2015 bis 2018 wurden im Rahmen der hier betrachteten Förderrunden von JOBSTARTER und JOBSTARTER plus insgesamt **185 Projekte** gefördert. Der für die Programmumsetzung zugrundeliegende **Personalaufwand** des Arbeitsbereiches 4.4 des BIBB in Höhe von durchschnittlich ca. 13 Vollzeitäquivalenten – und die damit verbundenen Personalkosten von durchschnittlich ca. 964 T€ pro Jahr – sowie die zusätzliche Unterstützung durch die vier Regionalbüros vor Ort können als angemessen bewertet werden. Diese Einschätzung resultiert aus den spezifischen Anforderungen, die derart ausgerichtete Entwicklungsprogramme stellen. Denn neben der reinen **Administration** bedarf es grundsätzlich einer intensiveren **fachlichen Begleitung** der geförderten Projekte sowie einer umfassenderen **Öffentlichkeitsarbeit**, um hierdurch die projektbezogene Entwicklungsarbeit im Einzelnen (und damit den Gesamterfolg des Programms als Ganzes) zu unterstützen und durch die Bekanntmachung von Erfolgsansätzen auch deren Transfer zu befördern. Hierbei spielt auch eine Rolle, dass

sich in 2015 mit der stärkeren Ausrichtung des Programms auf die Strukturentwicklung (d.h. im Verlauf der sechsten Förderrunde von JOBSTARTER bzw. mit dem Start der ersten Förderrunde von JOBSTARTER plus) auch die qualitativen Anforderungen an die Projektarbeit erhöht haben, während die Projekte zuvor noch viel stärker quantitativ ausgerichtet waren. Damit ist auch der Bedarf für die inhaltliche Beratung/ Begleitung der Projekte sowie für den Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit gestiegen, was u.a. auf der Grundlage von Vor-Ort-Besuchen, Fachtagungen/ Themen-Workshops oder Arbeitsmaterialien erfolgte.

Ungeachtet einiger Optimierungspotenziale, die im Rahmen der Implementationsanalyse identifiziert wurden, kann anhand der vorliegenden Ergebnisse geschlussfolgert werden, dass – unter Berücksichtigung der spezifischen Programmcharakteristik – die administrative Umsetzung des Programms, die fachliche Begleitung der geförderten Projekte sowie die Öffentlichkeitsarbeit **insgesamt wirtschaftlich durchgeführt** wurden.

b) Maßnahmenwirtschaftlichkeit

In Bezug auf die **Maßnahmenwirtschaftlichkeit** war zu untersuchen, ob die von den Projekten verfolgten Entwicklungsmaßnahmen im Hinblick auf die Maßnahmenziele insgesamt wirtschaftlich waren. Dafür war der Gesamtumfang der Programmförderung – d.h. insgesamt ca. 75 Mio. € für die betrachteten Projekte der sechsten Förderrunde von Jobstarter sowie der ersten bis dritten Förderrunde von JOBSTARTER plus – den mit der Förderung erzielten Ergebnissen gegenüberzustellen. Da es sich in beiden Fällen um Entwicklungsprogramme handelt, mit denen strukturelle Neuerungen initiiert und erprobt wurden, konnten sich Aussagen zur Maßnahmenwirtschaftlichkeit zum Zeitpunkt der Evaluation ausschließlich auf **unmittelbar realisierten Output** sowie bereits **abschätzbare Wirkungen** und **identifizierte Transfererfolge** beziehen. Eine Quantifizierung in monetären Größen war dabei nicht möglich und auch nicht sinnvoll, da insbesondere erzielte Strukturverbesserungen **kaum monetär fassbar** sind und das Ergebnis der durch die Förderung induzierten **Diffusions- bzw. Transferprozesse** sowie die darauf aufbauende weitere Durchdringung der Zielgruppen mit innovativen Unterstützungsleistungen **offen** war.

Am Beispiel der Förderlinie I der 1. Förderrunde von JOBSTARTER plus wird deutlich, dass bei einem Förderumfang von etwa 8,6 Mio. € für 24 Projekte durchschnittlich ca. 360 T€ pro Projekt an Fördermitteln verausgabt wurden. Es hat sich gezeigt, dass diese Projekte unter den zugrunde gelegten Annahmen einen Beratungsaufwand pro Unternehmen in Höhe von durchschnittlich rund 4,75 Personentagen aufweisen, wobei der Aufwand von Projekt zu Projekt stark variiert. Diese **ausgesprochene Heterogenität** der Projekte verdeutlicht, wie wichtig es ist, Fragen zur Maßnahmenwirtschaftlichkeit bereits im Rahmen des **Ausschreibungs-, Antrags- und Bewilligungsverfahrens** von

JOBSTARTER plus noch stärker zu berücksichtigen. Effizienzaspekte sind auch bei Entwicklungsprojekten zunehmend von Bedeutung.

Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang aber zu bedenken. Selbst wenn es möglich gewesen wäre, die angesprochenen Kosten-Wirkungs-Relationen exakter belegen und beziffern zu können, hätte dies kaum zu insgesamt günstigeren Aussagen zur Maßnahmenwirtschaftlichkeit des Programms geführt. Dies ist dadurch begründet, dass beide Programme letztlich – damit die durchgeführten Entwicklungsmaßnahmen ihr **volles Wirkungspotenzial entfalten** und entsprechenden volkswirtschaftlichen Nutzen generieren können – **untrennbar mit einem nachfolgenden intra- und vor allem interregionalen Ergebnistransfer** (bis hin zur dann gelungenen Anwendung in anderen Regionen) **verknüpft** sein müssen. Denn es macht einen Unterschied, ob eine Entwicklung, die beispielsweise Kosten in Höhe von 100 T€ verursacht hat, 10 Mal oder 100 Mal zur Anwendung gelangt – und an diesen Stellen ihre Wirkungen entfaltet.

Die entscheidende Einsicht ist damit, dass die Maßnahmenwirtschaftlichkeit im vorliegenden Fall gar nicht valide entschieden werden kann, wenn der **bundesweite Ergebnistransfer** nicht mitberücksichtigt wird bzw. noch aussteht. Und in dieser Hinsicht hängt die Maßnahmenwirtschaftlichkeit dann maßgeblich davon ab, ob der Ergebnistransfer eher **passiv** vonstattengeht (d.h. z.B. erarbeitete Lösungsansätze bzw. Konzepte werden ausschließlich bereitgestellt, potenzielle Anwender-Regionen müssen selbst aktiv werden) oder **proaktiv** vorangetrieben wird (d.h. es existieren (Anreiz-) Strukturen und Mechanismen, die dafür Sorge tragen, dass die besagten Lösungsansätze/ Konzepte aktiv an potenzielle Anwender herangetragen werden und Überzeugungsarbeit geleistet wird). In dieser Hinsicht ist die Programmentwicklung gefordert, ausgehend vom Status quo den Transfer künftig noch proaktiver anzustoßen (vgl. hierzu Abschnitt 6 zur Transferarbeit).

6. Transferarbeit

Die JOBSTARTER-Projekte haben über alle Förderrunden und Förderlinien hinweg ein thematisch breit gefächertes Spektrum an transferfähigen Ansätzen und Inhalten hervorgebracht. Gemäß den obigen Ausführungen zu den durchgeführten Entwicklungsmaßnahmen sind vor allem folgende mögliche **Transferegegenstände** zu nennen:

- **praxisbezogene Wissensgrundlagen, Erfahrungen und Handlungsempfehlungen**, die vor allem aus durchgeführten Markt- und Bedarfsanalysen sowie der Entwicklungsarbeit der Projekte resultieren,
- **Konzepte**, insbesondere in Bezug auf Netzwerkorganisation, Beratungselemente und Veranstaltungsformate,
- **Curricula**, d.h. Zusatzqualifikationen und sonstige Schulungsangebote für die verschiedenen Zielgruppen,

- **Informationsmaterialien, Instrumente/ Werkzeuge/ Arbeitshilfen** für regionale Akteure, (ausbildende) Unternehmen und (potenzielle) Ausbildungsplatzbewerber*innen bzw. Auszubildende sowie
- **Erfolgsbeispiele** aus der Praxis („Storytelling“).

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Fortführung jener Entwicklungsmaßnahmen/ Lösungsansätze, die von den Projektleitungen als zentral angesehen und in den Befragungen der Evaluation näher beschrieben wurden (vgl. hierzu auch die Übersichten im Anhang der Langfassung des Gesamtabschlussberichtes).⁴ Es wird deutlich, dass in annähernd 60 % der Fälle eine unmittelbare Fortführung durch die Projektnehmer selbst und/ oder durch regionale Netzwerkpartner erfolgte. In annähernd 30 % der Fälle war die Fortführung dieser zentralen Ansätze gegen Ende der Projekte (noch) offen bzw. nicht gesichert. In diesen Fällen war aber zumindest gegeben, dass entwickelte Lösungsansätze und gesammelte Erfahrungen transferfähig aufbereitet und kommuniziert wurden.

Tabelle 1: Übersicht zur Fortführung zentraler Entwicklungsmaßnahmen/ Lösungsansätze

Förderlinie	Anzahl Entwicklungsmaßnahmen/ Lösungsansätze	Davon: Art der Fortführung/ Verstetigung						
		Durch Projektnehmer	Durch Projektnehmer und regionale Netzwerkpartner	Durch regionale Netzwerkpartner	Allein Bereitstellung von Konzepten, Instrumenten etc.	Allein Beteiligung an regionalen Strategieprozessen	Nicht weitergeführt	Offen
EXAM	117	32 %	35 %	4 %	9 %	-	15 %	5 %
KAUSA	135	7 %	19 %	21 %	13 %	3 %	2 %	34 %
ZQ	14	71 %	14 %	7 %		7 %	-	-
StAb	87	17 %	15 %	11 %	16 %	2 %	-	38 %
IM	3	33 %	-	-	66 %	-	-	-
B & C	32	34 %	6 %	16 %	25 %	3 %	-	16 %
Gesamt	388	22 %	22 %	13 %	13 %	2 %	5 %	23 %

EXAM = Externes Ausbildungsmanagement/ Verbesserung des Übergangs Schule-Ausbildung, KAUSA = KAUSA Servicestellen, ZQ = Zusatzqualifikationen, StAb = Studienabbrecher*innen, IM = Interregionale Mobilität, B & C = Branchen mit Besetzungs- und Passungsproblemen sowie Wirtschafts- und Forschungscluster

Im Vergleich zum intraregionalen Transfer sind der Evaluation allerdings initiierte **interregionale Transfers** nur in Einzelfällen (z.B. bezogen auf Zusatzqualifikationen oder Veranstaltungsformate) bekannt. Angesichts dessen wurde auch von Vertreter*innen des BMBF und des Arbeitsbereiches 4.4 des BIBB in Gesprächen bestätigt, dass im Hinblick auf die Durchführung einer interregional ausgerichteten „Transferphase“, die effektiv an die vorgeschaltete „Entwicklungs- und Erprobungsphase“

⁴ Es wurden ausschließlich Einzelmaßnahmen von bereits abgeschlossenen Projekten berücksichtigt.

des JOBSTARTER-Programms angeknüpft ist, durchaus noch Handlungsbedarf besteht. Entsprechende Vorbereitungen und Maßnahmen zur Verbesserung der Situation wurden vom Team des Arbeitsbereiches bereits in die Wege geleitet. Als Erfolgsbeispiele zur Unterstützung des interregionalen Transfers sind die beiden initiierten und seit vielen Jahren aktiven, bundesweiten Branchennetzwerke **JOBSTARTER-Bauallianz** und **JOBSTARTER-Kunststoffallianz** zu nennen.

Zu den wesentlichen **Transfermaßnahmen** (einschließlich der Öffentlichkeitsarbeit), die bis dahin auf den verschiedenen Programmebenen realisiert wurden, um Lösungsansätze/ Angebote über den Förderzeitraum hinweg zu verstetigen sowie die Übertragung von Projektergebnissen auf andere Akteure, Regionen, Branchen, Berufe etc. zu unterstützen bzw. zu erreichen, zählen:

- 1) **Transferaktivitäten der einzelnen Projektnehmer** in regionalen Kontexten, darunter vor allem:
 - Bereitstellung von Info-Materialien, Konzeptpapieren, Arbeitsunterlagen,
 - Vorträge und Veranstaltungen,
 - die eigenständige Fortführung von Leistungen aus dem JOBSTARTER-Projekt durch den Projektnehmer selbst unabhängig von der JOBSTARTER-Förderung,
 - die Übertragung von (Teil-)Leistungen aus dem JOBSTARTER-Projekt auf andere Akteure innerhalb des Partnernetzwerkes der Projektnehmer,
 - die Überführung von Leistungen aus dem JOBSTARTER-Projekt in kommunale Strukturen,
 - die Initiierung von landesgeförderten Anschlussprojekten,
- 2) **eher nach innen gerichtete Transfermaßnahmen auf der Programmebene**, darunter vor allem:
 - förderlinienbezogene und -übergreifende Workshops des Arbeitsbereiches 4.4 und der Regionalbüros,
 - Workshops im Rahmen der Branchennetzwerke JOBSTARTER-Bau- und JOBSTARTER-Kunststoffallianz,
 - fachliche Projektbegleitung und Materialien (siehe unten),
 - Plattform „ueberaus.de“,
- 3) **eher nach außen gerichtete Transfermaßnahmen auf der Programmebene**, darunter vor allem:
 - JOBSTARTER-Website (u.a. mit Good-Practice-Beispielen aus der Projektpraxis und einer Vielzahl weiterer Informationen und Services zum Programm),

- Publikationen (z.B. PRAXIS, REGIONAL, Artikel in Fachmedien, Broschüren, Arbeitshilfen, Leitfäden),
- Veranstaltungen (z.B. Fachtagungen, Bundeskonferenzen, Preisverleihungen, Teilnahme an Multiplikatorenveranstaltungen) sowie
- Pressearbeit, Kampagnen, Newsletter und themen- bzw. zielgruppenspezifische Mailings.

Aus Sicht der Evaluation befördern diese breit angelegten Transfermaßnahmen zwar die **Bekanntheit und Diskussion von Entwicklungsansätzen** und schaffen ein **Transferangebot**, aber es existiert sowohl auf der Projektebene als auch auf der Programmebene bislang keine konsequente/ verbindliche Transferstrategie, mit der (von vornherein) festgelegt wird, wie mit entwickelten und erprobten Lösungsansätzen nach dem Förderende – zur Erreichung eines möglichst hohen gesamtgesellschaftlichen Nutzens – systematisch verfahren werden soll.

Um dem Selbstverständnis von JOBSTARTER als Entwicklungsprogramm gerecht zu werden und dessen Maßnahmenwirtschaftlichkeit weiter zu verbessern, sollten Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Programms daher vor allem an der **Sicherstellung des Innovationstransfers** ansetzen. Dabei wäre aus Sicht der Evaluation ein zweistufiges Verfahren zu empfehlen. Bevor der interregionale Ergebnistransfer gestartet wird, könnte der **intraregionale Transfer- und Diffusionsprozess** vorgeschaltet und als „Akzeptanz- und Wirtschaftlichkeitstest“ ausgestaltet werden. Idealtypisch würden in diesem Prozess die Relevanz und Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Entwicklungsansätze noch einmal in der Breite und unabhängig von der JOBSTARTER-Förderung „objektiver“ unter Beweis gestellt. Objektiver, weil auch durch JOBSTARTER in der Region dem Träger nicht bekannte bzw. allgemein nicht von JOBSTARTER beratene Unternehmen einbezogen werden könnten (ggf. könnte auch eine Kontrollgruppe eingeplant werden). Zudem könnten die verschiedenen, teilweise konkurrierenden Entwicklungsansätze im „realen Testlauf“ miteinander verglichen und auf dieser Basis im Hinblick auf ihre Transferwürdigkeit bewertet werden.⁵

Um den Transfer künftig noch gezielter zu unterstützen, werden von der Evaluation weiterhin die folgenden **Ansätze zur Weiterentwicklung des Programms** empfohlen:

- **Differenzierung der Förderung nach Art der Innovationen:** Es wird für sinnvoll erachtet, grundlegende Arten von Innovationen (d.h. Grundlagen, Anpassungen/ Fortentwicklungen sowie interregionaler Transfer von bereits realisierten

⁵ Ebenso wie der Entwicklungs- und Erprobungsprozess sollte, so die Empfehlung, auch der intraregionale Transfer- und Diffusionsprozess auf der Programmebene **begleitend evaluiert** werden, um diesbezüglich zu wissenschaftlich fundierten Einschätzungen zu gelangen und damit die erforderliche (Argumentations-)Basis für die Gestaltung eines proaktiveren interregionalen Ergebnistransfers zu legen.

Innovationen) zu unterscheiden und die Förderbedingungen jeweils daran auszurichten.

- *Ausgestaltung der Steuerungs- und Anreizstrukturen (Governance)*: Um regionale Schlüsselpartner zur Sicherung des Erfolgs und der Nachhaltigkeit der Strukturentwicklung noch verbindlicher einzubinden, wird angeregt, je nach Förderziel (noch stärker) alternative Antragsverfahren in Erwägung zu ziehen, z.B. ex ante Willensbildung bzw. Strategie- und Umsetzungsplanung auf der politischen Ebene (etwa im Rahmen von Bund-Länder-Vereinbarungen), zweistufige Verfahren bestehend aus einer Konzeptions- und einer Umsetzungsphase (vergleichbar InnoVET) oder anspruchsvoller ausgestaltete Letter of Intent (LOI).
- *Themenfindung*: Neben den bereits verfolgten Maßnahmen zur Themenfindung könnten beispielsweise fachspezifische/ themenbezogene Expertenhearings (analog KAUSA), offene Innovationswettbewerbe (analog InnoVET) oder eine inhaltliche Diskussion von innovativen/ erfolgreichen Ansätzen im Begleitausschuss künftig noch stärker genutzt werden.
- *Transferexperten*: Die JOBSTARTER-Projektnehmer, die über ein umfangreiches Expertenwissen bzgl. ihrer Innovationsansätze verfügen, sollten intensiver als bislang in den interregionalen Transfer eingebunden werden. Diese Akteure könnten etwa im Rahmen einer Anschlussförderung gezielt als Regionen- und Transferberater eingesetzt werden, um potenzielle Transfer-Regionen zu akquirieren und die Adaption von innovativen Ansätzen zu unterstützen/ zu begleiten.

7. Gender Mainstreaming und Chancengleichheit/ Nichtdiskriminierung

Zu den ESF-Querschnittszielen, die verbindlich durch alle geförderten Aktivitäten adressiert werden mussten, gehören die **Gleichstellung von Frauen und Männern** in der und durch die Berufsausbildung, **Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung** sowie **ökologische Nachhaltigkeit**.⁶ Es kann festgestellt werden, dass in den Projektanträgen immer auch zu den Querschnittsthemen Stellung genommen und versucht wurde, diesbezügliche Zielstellungen und Maßnahmen im Rahmen der Projektarbeit umzusetzen. Folgende Befunde sind hervorzuheben:

- Um zur Fachkräftesicherung in KMU beizutragen, haben die geförderten Projekte erfolgreich die **berufliche Integration verschiedener Zielgruppen** befördert, darunter vor allem unterstützungsbedürftige Jugendliche, Jugendliche mit Migrationshintergrund, Studienabbrecher*innen sowie junge Geflüchtete. Dabei wurde insbesondere auch die Ausbildungsbeteiligung von jungen Frauen

⁶ Da von JOBSTARTER kaum Zusammenhänge mit ökologischer Nachhaltigkeit zu erwarten waren, wird dieses Thema in den nachfolgenden Darstellungen ausgeklammert.

unterstützt. So befanden sich unter den individuell beratenen/ unterstützten Jugendlichen **zu etwa einem Viertel weibliche Personen**, wobei zu beachten ist, dass es sich bei den Geflüchteten, die nach Deutschland gekommen sind, überwiegend um männliche Personen handelt, die bei dieser Zielgruppe mit einem Anteil von 85 % somit von vornherein den Schwerpunkt der beratenen/ unterstützten Personen bildeten. Dagegen ist das Verhältnis der Geschlechter bei den beratenen/ unterstützten Jugendlichen mit Migrationshintergrund mit einem Frauenanteil von 43 % deutlich ausgewogener. Ebenso wurden mit dem Thema Studienbruch überwiegend männliche Personen (75 %) erreicht, was u.a. strukturell begründet werden kann, da gerade die männerdominierten MINT-Fächer besonders hohe Abbruchquoten aufweisen. Der Anteil junger Frauen unter den in Ausbildung bzw. Praktika vermittelten Personen liegt bei 30 % bzw. 27 %.⁷

- Die JOBSTARTER-Projekte haben bei den Unternehmen **wichtige Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit hinsichtlich der besonderen Situation und spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppen** geleistet. Vorhandene regionale Beratungs- und Unterstützungsangebote zur dualen Berufsausbildung wurden bedarfsgerecht angepasst und um innovative Formate und Elemente erweitert. Angesichts bestehender Besetzungs- und Passungsprobleme konnte das Rekrutierungs- bzw. Ausbildungsverhalten ausbildender Unternehmen durch die Projekte dahingehend verändert werden, dass Unternehmen auch Jugendlichen mit ungünstigeren Startvoraussetzungen oder Migrations-/ Fluchthintergrund die Möglichkeit geboten haben, ein betriebliches Praktikum zu absolvieren oder im Rahmen eines Ausbildungsverhältnisses einen qualifizierten Berufsabschluss zu erreichen. Die geförderten KAUSA Servicestellen haben zudem das Thema „Ausbildung und Migration/ Flucht“ in regionale Strategieprozesse zur Fachkräftesicherung und zur sozialen Integration eingebracht.
- Vor diesem Hintergrund sahen die Projektleitungen selbst die größten Erfolge ihrer Projekte hinsichtlich der Förderung von Gender Mainstreaming und Chancengleichheit/ Nichtdiskriminierung in den folgenden Punkten:
 - Das Berufswahlspektrum von unterstützten weiblichen und männlichen Jugendlichen konnte durch geeignete Maßnahmen, z.B. gendersensible Unterstützung bei der beruflichen Orientierung, Berufemarketing, Berufsfelderkundungen, Betriebsbesichtigungen, Schnuppertage usw. erweitert werden.
 - Unterstützte Unternehmen konnten vom Nutzen einer gleichstellungsorientierten Personalgewinnung überzeugt werden.

⁷ Bei der geschlechterbezogenen Betrachtung der Vermittlungs-/ Besetzungserfolge, die unmittelbar durch die Projektträger selbst (ggf. in Kooperation mit Netzwerkpartnern) realisiert werden konnten, wurden ausschließlich jene Förderlinien/ Projekte ausgewertet, die einen expliziten Auftrag zur Initiierung von Ausbildungsverhältnissen/ Praktika verfolgt haben.

- Praktika und andere Formate wurden im Rahmen des Matchings genutzt, um Jugendliche in „geschlechtsuntypische“ Ausbildungsberufe zu vermitteln.

III. GESAMTFAZIT

Die Programme JOBSTARTER und JOBSTARTER plus schließen mit ihrer Ausrichtung auf die Entwicklung regionaler Ausbildungsstrukturen eine zentrale Lücke hinsichtlich der Förderung von Innovationen in der beruflichen Bildung. Sie können mit einer **Vielzahl von relevanten und praxiserprobten Strukturentwicklungen** aufwarten und gewährleisten so eine bedarfsgerechte und wirksame Unterstützung von KMU im Bereich der dualen Ausbildung, die ihrerseits wiederum zur Nachwuchs- und Fachkräftesicherung in diesen Unternehmen beiträgt.

Im **übergeordneten strategischen Kontext** wurden mit den dargestellten Ergebnissen wichtige Beiträge zur Erreichung der Ziele der Allianz für Aus- und Weiterbildung 2015 - 2018 und der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung zur Stärkung der Bildungschancen und Erhöhung der Durchlässigkeit im Bildungssystem sowie weiterhin der BMBF-Dachinitiative „Berufsbildung 4.0“ und der BMBF-Initiative „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ geleistet. Gleiches gilt für das Operationelle Programm des Bundes für den ESF in der Förderperiode 2014 bis 2020 und der damit verbundenen Umsetzung der europäischen Kohäsionspolitik. In diesem Zusammenhang wurde die Verbesserung der Arbeitsmarktrelevanz der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung, die Erleichterung des Übergangs von der Bildung zur Beschäftigung und die Stärkung der Systeme der beruflichen Bildung und Weiterbildung und deren Qualität unterstützt. Zudem hat JOBSTARTER plus zur Stärkung der betrieblichen Berufsausbildung und zum Erhalt der Ausbildungsbereitschaft von KMU beigetragen.

Die Anforderungen an die geförderten Projektnehmer, in Kooperation mit relevanten Partnern regionale Innovationsprozesse voranzubringen und hierdurch die regionalen Ausbildungsstrukturen nachhaltig weiterzuentwickeln, sind hoch. Aus diesem Blickwinkel heraus ist es ein Wert, dass JOBSTARTER nach nunmehr vielen Jahren Projektpraxis über einen **breiten Stamm an erfahrenen Projektnehmern** verfügt. Diese Akteure könnten beispielsweise in den **interregionalen Transfer- und Diffusionsprozess**, der weiter ausgebaut werden sollte, sinnvoll eingebunden werden.