Philipp BAUER, Wolfgang WITTIG & Heiko WEBER
(Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb))

Herausforderungen und Gelingensbedingungen beim Transfer von Bildungsinnovationen in der beruflichen Ausbildung – Eine Analyse aus der Praxis

bwp@-Format: **Berichte & Reflexionen**

Online unter:

https://www.bwpat.de/ausgabe49/bauer_etal_bwpat49.pdf

in

bwp@ Ausgabe Nr. **49** | Dezember 2025

Innovation und Transfer in der beruflichen Bildung

Hrsg. v. **Nicole Naeve-Stoß, H.-Hugo Kremer, Karl Wilbers & Petra Frehe-Halliwell**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwp@* 2001–2025

bwp@

www.bwpat.de

CC BY SA

Herausgeber von *bwp@*: Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - *online*

PHILIPP BAUER, WOLFGANG WITTIG & HEIKO WEBER
(Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb))

Herausforderungen und Gelingensbedingungen beim Transfer von Bildungsinnovationen in der beruflichen Ausbildung – Eine Analyse aus der Praxis

Abstract

Dieser Beitrag analysiert die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Transfers von Bildungsinnovationen anhand einer begleitenden Evaluation von „JOBSTARTER plus"- und KAUSA-Transfer-Projekten zur Ausbildungsförderung. Die Analyse basiert auf quantitativen Daten sowie qualitativen Interviews mit Projektträgern und Netzwerkpartnern. Die Ergebnisse zeigen, dass der Transfer trotz Herausforderungen wie unzureichender Kooperationsbereitschaft von Betrieben gelingen kann, wenn politische Unterstützung, funktionierende Netzwerke, attraktive Angebote und Flexibilität gegeben sind. Der Beitrag leitet Handlungsempfehlungen für die Durchführung der Projekte ab, um Transferprozesse zu optimieren. Dabei werden sowohl praktische Tipps zur Umsetzung des Transfers als auch Überlegungen zur Gestaltung von Förderrichtlinien einbezogen. Ziel ist es, einen Beitrag zur Weiterentwicklung der beruflichen Bildung zu leisten und den Transfer bewährter Konzepte in die Praxis zu unterstützen.

Challenges and Success Factors for Transferring Educational Innovations in Vocational Education – A Practical Analysis

This contribution analyzes the challenges and success factors of transfer based on an accompanying evaluation of "JOBSTARTER plus" and KAUSA transfer projects, which promote vocational training. The analysis is based on quantitative as well as qualitative interviews with project implementers and network partners. The results show that transfer can succeed despite challenges such as a lack of cooperation readiness of enterprises, provided there is political support, functioning networks, attractive offerings, and flexibility. The contribution derives recommendations for action for project implementers to optimize transfer processes. This includes both practical tips for implementing the transfer and considerations regarding the design of funding guidelines. The aim is to contribute to the development of vocational education and training and to support the transfer of proven concepts into practice

Schlüsselwörter: *Innovation, Transfer, Berufliche Bildung, Gelingensbedingungen, Herausforderungen*

bwp@-Format: ☑ **BERICHTE & REFLEXIONEN**

1 Einleitung

Angesichts tiefgreifender, langanhaltender und gleichzeitig wirkender Veränderungstreiber wie demografischer Wandel, Globalisierung, Digitalisierung, Automatisierung, Klimawandel wie auch angesichts akuter Krisen gerät das korporatistische Ausbildungsmodell des Dualen Systems zunehmend unter Druck. Der Beitrag beschreibt am Beispiel eines Programms zum Innovationstransfer im Bereich der Ausbildungsstrukturförderung, wie Innovationen über geförderte Projekte in die Bildungspraxis implementiert werden und damit einen Beitrag zur Stärkung der Ausbildungsbeteiligung von Betrieben leisten können.

Die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft lässt alte Gewissheiten schwinden, während sich für (Erwerbs)Arbeit und (Berufs)Ausbildung erst allmählich neue Formen und Strukturen herausbilden. Die Beschäftigungsverluste im Verarbeitenden Gewerbe, insbesondere in der Metall- und Elektroindustrie und hier insbesondere in der Automobilindustrie, hinterlassen auch auf dem Ausbildungsmarkt ihre Spuren. Während der Kern industrieller Facharbeit zu erodieren droht und damit auch das Ausbildungsengagement schwindet, setzen die Wachstumsbranchen der postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft seltener auf das berufliche Ausbildungsmodell. Hier ist vielmehr ein Wettbewerb der Bildungsgänge zu konstatieren: Betriebliches Lernen wird zunehmend durch (hoch)schulisches Lernen ersetzt und der (Fachkräfte)Nachwuchs wird über externe Wege rekrutiert.

Die Auswirkungen der Transformation und der oben genannten Veränderungstreiber auf Unternehmen und Bildungspraxis sind bereits heute spürbar: Laut IAB-Betriebspanel 2024 (Hohendanner, Leber & Oberfichtner 2025) haben 64 % der Unternehmen Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden (2018: 44 %). Das gilt in abgeschwächtem Ausmaß sogar auch für den Bereich einfacher Tätigkeiten (2024: 36 %, 2018: 20 %). Weiterhin äußern 30 % der Betriebe einen Qualifizierungsbedarf (2018: 9 %) und 27 % nehmen gestiegene Fehlzeiten wahr (2018: 10 %). Der Handlungsdruck ist daher hoch, vermehrt auf Aus- und Weiterbildung zu setzen, um die Fachkräftebasis zu sichern.

Während Personalprobleme aus Sicht der Unternehmen zunehmen, stagniert allerdings das Aus- und Weiterbildungsgeschehen oder verliert sogar an Bedeutung. So ist die Ausbildungsquote – also der Anteil Auszubildender an allen Beschäftigten –in den letzten Jahren von rund 6 % auf 4 % gesunken, der Anteil ausbildungsberechtigter Betriebe von 59 % auf 51 % und der Anteil ausbildender Betriebe an allen Unternehmen in Deutschland unter die 30 %-Marke gefallen (Fitzenberger, Leber & Schwengler 2024). Gleichzeitig stagniert die Weiterbildungsbeteiligung mit Ausnahme der Jahre 2020-2022 während der Corona-Pandemie, in denen es zu signifikanten Einbrüchen kam. Diese „Corona-Delle“ scheint hinsichtlich der Ausbildungszahlen und der betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung zwar vorübergehend überwunden. Der Trend des schleichenden Bedeutungsverlusts beruflicher Bildung besteht jedoch weiterhin, da die eingangs erwähnten Veränderungstreiber tiefgreifend und langanhaltend sind und sich somit auf das Ausbildungsverhalten auswirken. Während laut IAB-Betriebspanel fast die Hälfte der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes ausbildungsaktiv sind, ist dies nur jeder fünfte Betrieb im Dienstleistungsbereich. Dabei hat die berufliche Bildung bei den 14- bis 25-Jährigen

ein ausgesprochen gutes Image. Schüler*innen planen sogar eher eine Berufsausbildung (43 %) als ein Studium (40 %) (Barlovic et al. 2025).

Um die Zukunftsfähigkeit des beruflichen Bildungsweges auch außerhalb des Kerns industrieller Facharbeit zu stärken und das Ausbildungsengagement vor allem in den Wachstumsbranchen zu steigern, sind innovative, tragfähige und nachhaltig wirkende branchenbezogene Lösungen erforderlich. Das Ziel öffentlich finanzierter Programme zur Förderung von Innovationen in der beruflichen Bildung besteht darin, die entwickelten Produkte und Lösungen strukturell zu verstetigen. Transfer und Verstetigung sind fester Bestandteil von Förderprogrammen. Die umsetzenden Projekte haben die Aufgabe, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um dieses Ziel zu erreichen. Dies gelingt jedoch nicht immer. Die Gelingensbedingungen wurden in der Evaluation herausgearbeitet.

Am Beispiel von Projekten zur Stärkung der Ausbildungsbereitschaft von Unternehmen werden nachfolgend Erfolgsbedingungen für den Transfer von Bildungsinnovationen beschrieben und Empfehlungen auf Projekt- und Programmebene formuliert. Die von 2021 bis 2023 laufende Förderrichtlinie zur Durchführung von Transferprojekten im Rahmen des Programms „JOBSTARTER plus – ausbilden für die Zukunft“ (kurz: JOBSTARTER Transfer) (vgl. BIBB 2020) zielte ganz explizit auf den Transfer und die strukturelle Verstetigung zuvor entwickelter Produkte und Dienstleistungen, um das Ausbildungsengagement von kleinen und mittleren Unternehmen zu steigern.[1]

2 Theoretischer Hintergrund: Transfer von Bildungsinnovationen

Beim Transfer von Bildungsinnovationen steht in erster Linie das Ziel im Vordergrund, neue Erkenntnisse sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik zu verbreiten und in die Aus- und Weiterbildungspraxis zu integrieren. Der Transfer selbst ist eine eigenständige Phase, die ebenso sorgfältig konzipiert, umgesetzt und evaluiert werden muss wie der ursprüngliche Entwicklungs- und Erprobungsprozess in Projekten. Um den Transfer effizient zu gestalten, haben sich bestimmte Formate des Transfers herauskristallisiert. Dazu gehören die systematische Identifikation und Aufbereitung transferfähiger Ergebnisse, die zielgruppenspezifische Publikation der Ergebnisse über verschiedene Medien, die frühzeitige Einbindung von Multiplikatoren und relevanten Entscheidungsträgern sowie gezielte Informations- und Beratungsleistungen im Zuge von Adaptionsaktivitäten. Außerdem ist die Qualifizierung des Bildungspersonals von zentraler Bedeutung.

In den letzten Jahren wurden vielfältige Anstrengungen unternommen, um Bildungsinnovationen strukturell in Bildung und Praxis zu verankern. Erfolgreiche Praxisbeispiele zeichnen sich dadurch aus, dass die Ansätze nicht nur während der Projektlaufzeit, sondern auch darüber hinaus umgesetzt werden. Sie zeigen, wie Prinzipien in den Arbeitsalltag integriert werden können und langfristig Einfluss auf die Bildungspraxis nehmen.

[1] Die Evaluation von Projekten nach der „Förderrichtlinie zur Durchführung von Transfer-Projekten im Rahmen von KAUSA (kurz: KAUSA-Transfer)“ (vgl. BIBB 2021) war ebenfalls Gegenstand der Evaluation. Die dargestellten übergreifenden Erkenntnisse ergeben sich daher z. T. auch aus der Evaluation von KAUSA-Transfer.

Transferbemühungen zielen einerseits auf die Übertragbarkeit der entwickelten Ansätze auf andere Bildungskontexte bzw. Lernorte und andererseits auf die langfristige Verstetigung von Projektergebnissen und -strukturen ab. Unter Transfer wird dabei die Anwendung erprobter Lösungen verstanden, die in einem bestimmten institutionellen und personellen Kontext entwickelt wurden und auf ähnlich strukturierte Bereiche der Berufsbildungspraxis übertragen werden.

Es handelt sich um Lösungen, die auch nach Ende der Förderperiode noch Veränderungen aufweisen und Bezüge zu verschiedenen Transferarten erkennen lassen. Dazu gehören Veränderungen auf systemischer Ebene, wie z.B. die Integration der Projektergebnisse in die Strukturen der beruflichen Bildung. Berücksichtigt werden auch Veränderungen bei den projektdurchführenden Organisationen und deren Personal sowie den avisierten Zielgruppen. Darüber hinaus geht es auch um Veränderungen in anderen Handlungsfeldern, wie z.B. die Anpassung von Lernmaterialien an einen anderen Berufsbereich.

Diese Merkmale entsprechen den vier von Kastrup, Kuhlmeier & Reichwein (2014) beschriebenen Transfertypen. Diese Transfertypen bieten unterschiedliche Wege, um Projektergebnisse erfolgreich zu transferieren und damit die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Verstetigung und strukturellen Verankerung zu erhöhen. Dabei ist zu beachten, dass kein Transfertyp grundsätzlich besser oder schlechter geeignet ist, da die Projekte unterschiedliche Zielsetzungen und Zielgruppen haben.

Bei der Bewertung des Transfererfolgs ist es wichtig, zwischen den verschiedenen Transferformen zu differenzieren. Speziell für Transfervorhaben in der beruflichen Bildung wurde der Ansatz von Kastrup, Kuhlmeier & Reichwein (2014) weiterentwickelt. Demnach lassen sich vier Transferformen unterscheiden:

- Der **temporale Transfer** ist die Verstetigung des Projekts beim eigenen Projektträger. Für den Erfolg der internen strukturellen Verankerung spielen Multiplikatoren eine zentrale Rolle. Entscheidend für den Transfererfolg ist beispielsweise. die Einbindung von Führungskräften in die Prozesse als sogenannte „Machtpromotoren“.
- Der **regionale Transfer** bezeichnet den Transfer an Dritte auf der Mikroebene über die Region hinaus. Die Qualitätskriterien für Akteurinnen und Akteure aus der Praxis beim regionalen Transfer sind Nützlichkeit, Praxiserfolg und Wirtschaftlichkeit.
- Der **vertikale Transfer** zielt auf eine strukturelle Veränderung innerhalb der beruflichen Bildung ab. Daher muss er neben der Mikroebene auch die Meso- und Makroebene der Berufsbildung erreichen. Aufgrund der erforderlichen Reichweite auf unterschiedlichen Hierarchieebenen ist dies eine große Herausforderung, weshalb hier beispielsweise politische Entscheidungsträger einbezogen werden sollten.
- Der Transfer von Wissen in andere Handlungsfelder der Berufsbildung wird als **lateraler Transfer** bezeichnet. Hierbei wird aggregiertes Wissen aus der Berufsbildungspraxis in die Berufsbildungsforschung und die Berufsbildungsadministration übertragen. Für die Transferprojekte bedeutet dies, dass sie eng mit Netzwerkpartnern und Auftraggebern zusammenarbeiten müssen, um den lateralen Transfererfolg zu erhöhen.

Je nach Zielsetzung können unterschiedliche Transferformen fokussiert und mit unterschiedlicher Intensität umgesetzt werden. Dabei stellt sich die Frage, wie der Transfer von Modellprojekten in die Strukturen des Berufsbildungssystems gestaltet werden kann, um eine dauerhafte Verankerung der erprobten Ansätze in den Betrieben zu erreichen. Dabei wird häufig die hohe Bedeutung strategischer Partner betont, die in diesen Prozess eingebunden werden. Hinzu kommen Ansätze der Organisationsentwicklung, die sich förderlich auf den Transfererfolg auswirken (vgl. Kuhlmeier & Weber 2021).

Angesichts der komplexen Akteurskonstellationen in der beruflichen Bildung ist zu prüfen, welche Adressatengruppe(n) durch den externen Transfer angesprochen werden soll(en) und auf welchen Ebenen der Transfer stattfindet (Kutt 2001, S. 29; Diettrich, 2013, S. 97–98). Aus diesem Grund kann es sich beim externen Transfer nicht um eine Eins-zu-eins-Übertragung des jeweiligen Projekts handeln. Es handelt sich vielmehr um einen Konstruktions- und Anpassungsprozess unter Berücksichtigung der realen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen (Kutt 2001, S. 28; Euler & Sloane 1998, S. 319). Dementsprechend finden sich alle Formen des Transfers in unterschiedlicher Intensität in den Projekten des genannten Förderprogramms.

3 Methodisches Vorgehen

Die Evaluation der Transferprojekte folgte einem multiperspektivischen Ansatz, um die Wirksamkeit der Transfermaßnahmen umfassend zu analysieren. Dabei wurden verschiedene Methoden eingesetzt, die sowohl qualitative als auch quantitative Daten erfassten und unterschiedliche Akteure einbezogen. Das Evaluationsdesign kombinierte einen formativen und einen summativen Ansatz, um sowohl kurzfristige Herausforderungen während der Projektlaufzeit zu erkennen als auch langfristig die Zielerreichung zu bewerten. Im Folgenden werden die durchgeführten Methodenansätze kurz skizziert:

- Dokumenten- und Sekundäranalyse: Im Ausgangspunkt wurden alle Förderanträge der Transferprojekte analysiert. Dies ermöglichte es, die ursprünglichen Ziele, Maßnahmen, Transferformen und beteiligten Netzwerke zu identifizieren und eine Übersicht über die Projekte zu erstellen. Diese Analyse diente als Grundlage für die weitere Datenerhebung und half bei der Definition relevanter Fragestellungen.
- Kick-Off-Gespräche: Zu Beginn jedes Projekts wurden Kick-Off-Gespräche mit den Projektträgern durchgeführt. Ziel war es, detaillierte Informationen über spezifische Zielsetzungen, Transfervorhaben und strategische Handlungsansätze zu gewinnen.
- Expert*inneninterviews: Es wurden leitfadengestützte Interviews wurden mit für die Transfer-Projekte zuständigen Mitarbeiter*innen im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) durchgeführt. Diese Interviews dienten dazu, Einschätzungen zur Transferförderung, zu den Erfolgsbedingungen und den einzelnen Projekten sowie deren Transferformen zu erhalten.
- Online-Befragungen: Die Projektträger wurden sowohl während des Projektverlaufs (Zwischenbilanz) als auch am Ende des Evaluationszeitraums (Abschlussbefragung) mittels teilstandardisierter Online-Befragungen befragt. Die Befragungen zielten darauf ab, die Aus-

stattung der Projekte, die Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, die eingesetzten Transferstrategien sowie den Erfolg des Transfers zu bewerten.

- Fallstudien: Es wurden vier Fallstudien bei Transfer-Projekten durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte durch Hospitationen bei Veranstaltungen, Gespräche mit Teilnehmer*innen und Dokumentenanalysen. Die Zielgruppen der Fallstudien umfassten dabei sowohl die Verbundprojekte selbst als auch externe Akteure wie Netzwerkpartner und Endabnehmer der Transferprodukte (z. B. Betriebe oder Auszubildende).
- Fokusgruppeninterviews: Es wurden vier Fokusgruppeninterviews durchgeführt, um die Ergebnisse der Abschlussbefragung zu vertiefen und zusätzliche Einblicke in Gelingensbedingungen des Transfers, Anforderungen an Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit sowie Einschätzungen zur langfristigen Wirkung zu gewinnen. Die Projekte wurden in vier Cluster eingeteilt, basierend auf Förderlinie, Zielgruppen und Transferprodukten, um thematisch passende Gruppen zu bilden.
- Expert*innen-Workshop: Abschließend wurde ein Expertinnen-Workshop durchgeführt, um die Erkenntnisse der Evaluation und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zu validieren. Ziel war es, Gelingensbedingungen im Transferprozess zu diskutieren und Empfehlungen für die Programm- und Projektebene abzuleiten.

4 Erkenntnisse aus der Evaluation

4.1 Herausforderungen und Gelingensbedingungen

Die untersuchten Transferprojekte verfolgten ausnahmslos einen regionalen Transferansatz; in zwei JOBSTARTER-Transferprojekten wurde zusätzlich ein temporaler Transfer angestrebt. Die anhand konkreter Erfahrungen der Projektbeteiligten identifizierten Herausforderungen des Transfers in die Berufsbildung betreffen daher in erster Linie die Form des regionalen Transfers. Hinsichtlich der anderen Transferarten erlauben die Evaluationsergebnisse jedoch zumindest plausible Schätzungen zu den jeweiligen Erfolgsaussichten.

Aus den Kick-Off-Gesprächen mit den Projektträgern ergaben sich Hinweise auf eine Reihe von Herausforderungen, die beim Start und der Umsetzung der Projekte auftraten. Neben tagesaktuellen Krisensituationen zum Zeitpunkt der Projektdurchführung – namentlich die Covid-19-Pandemie und die Wirtschaftskrise – wurden die folgenden weniger situationsabhängigen Aspekte genannt:

- ein sehr hoher Überzeugungsaufwand bei der Gewinnung von Schulen und Betrieben;
- der Umgang mit digitaler Technik bei kooperierenden Einrichtungen (Schulen, Betriebe);
- Unsicherheit im Hinblick auf Kosten, Haftungsfragen und Datenschutz, etwa bei der Verbreitung von Inhalten über Apps mit Push-Nachrichten;
- Aufwand für die fortlaufende Aktualisierung von Produkten;
- Zeitknappheit bei der Überarbeitung der Produkte für den Transfer und

- der Umgang mit Produkten nach dem Ende der Projektlaufzeit.

Die Schwierigkeiten, Schulen und Betriebe für eine Zusammenarbeit im Rahmen von Transferprojekten zu gewinnen, wurden mehrfach thematisiert. In diesem Zusammenhang wurden etwa die generelle Belastung von Schulen durch Zusatzaufgaben und die sinkende Ausbildungsbereitschaft von Betrieben hervorgehoben. Der Umgang mit digitaler Technik wiederum hat sich insofern als Herausforderung dargestellt, als es in den Betrieben und Schulen teilweise an entsprechender Ausstattung, mitunter auch an hinreichenden Kompetenzen der Mitarbeitenden mangelte. Bestimmte Transferprodukte wie Handbücher schließlich brachten einen besonderen Aufwand mit sich, weil die darin enthaltenen Daten stets aktuell gehalten werden mussten, um die Nutzbarkeit zu gewährleisten. Die Gegebenheiten in den jeweiligen Zielregionen und -gruppen wie auch die Beschaffenheit der zu transferierenden Produkte selbst müssen, so die Quintessenz, in einer realistischen Zeit- und Ressourcenplanung der Transferprojekte vorausschauend berücksichtigt werden, um den Herausforderungen begegnen zu können.

In den Kick-Off-Gesprächen wurden ferner die Einflussfaktoren erhoben, die nach den Erfahrungen der Projektträger den Transfer in die Bildungspraxis begünstigen oder aber behindern. Unter den förderlichen Faktoren steht dabei die Qualität der Netzwerkarbeit an erster Stelle. Dies umfasst etwa positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit der Projektpartner untereinander, die effektive Nutzung bestehender Austauschformate und Organisationstools sowie den Rückgriff auf bestehende regionale Netzwerke, an denen die Projektpartner bereits beteiligt sind. Ein damit zusammenhängender Faktor, der ebenfalls den Transfer begünstigt, ist ein guter Ruf der Verbund- und Kooperationspartner, der gleichsam auf die zu transferierenden Inhalte ausstrahlt und das Vertrauen in diese erhöht. Ferner hat nach den Erfahrungen der befragten Akteure der Umstand, dass in bestimmten Regionen oder Branchen infolge des Fachkräftemangels schon vorab ein hohes Interesse an der Förderung beruflicher Ausbildung bestand, die Umsetzung der Projekte erleichtert – ein Faktor indes, der durch Projektträger nicht zu beeinflussen ist und nicht systematisch ausgenutzt werden kann. Für die Akquise von Kooperationspartnern und Teilnehmenden schließlich ist der persönliche Kontakt mit Jugendlichen, Betrieben und Schulen sehr wichtig.

Die aus der Sicht der Projektträger vorhandenen Hemmnisse verhalten sich teilweise spiegelbildlich zu den förderlichen Faktoren. Wie eine gute Netzwerkarbeit den Transfer begünstigt, so sind Mängel in der Netzwerkarbeit einer erfolgreichen Projektumsetzung abträglich. Solche Mängel können etwa in einem Konkurrenzdenken von Akteuren innerhalb des regionalen Netzwerks oder auch in sogenannten „blinden Flecken“, d. h. in einem fehlenden Bewusstsein für die regionale Relevanz einzelner Akteure, die daher nicht als mögliche Netzwerkpartner berücksichtigt werden. Ein weiterer hinderlicher Faktor besteht darin, dass bei den Zielgruppen vor Ort unter Umständen eine skeptische Grundhaltung und daher eine geringe Teilnahmebereitschaft besteht, so etwa bei manchen Jugendlichen. Ebenso wirkt sich die zurückgehende Ausbildungsbereitschaft von Betrieben nachteilig aus, da hierdurch ein Mangel an betrieblichen Kooperationspartnern entstehen kann. Weiterhin wurden regionale Konkurrenzangebote sowie Schwierigkeiten bei der Findung von Sponsoren für Veranstaltungen als Hemmnisse angegeben.

Die Identifizierung und Berücksichtigung der Gelingensbedingungen bei der Projektdurchführung ist daher essentiell für eine erfolgreiche Umsetzung. Im Folgenden werden die in der Evaluation der Transferprojekte übergreifend identifizierten wesentlichen Gelingensbedingungen systematisch dargestellt. Ihre Berücksichtigung in der Praxis wird in Abschnitt 4.2 am Beispiel eines gelungenen Transferprojekts beschrieben.

Regionsspezifische Faktoren: Der Erfolg von Transferprojekten ist stark von den regionalen Rahmenbedingungen abhängig. Hierbei sind insbesondere die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen in Verbindung mit den vorhandenen Ausbildungsmöglichkeiten sowie die Situation auf dem regionalen Ausbildungsmarkt zu berücksichtigen, da diese einen erheblichen Einfluss auf die Nachfrage nach den transferierten Produkten haben. Ebenso relevant sind die bestehenden regionalen Netzwerkstrukturen, welche zwar nicht direkt beeinflussbar sind, aber im Rahmen der Projektplanung und -durchführung berücksichtigt werden müssen. Gleichartige regionale Rahmenbedingungen in den beteiligten Regionen erleichtern den Transferprozess und erhöhen die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen Abschluss. Konkurrierende Angebote oder eine mangelnde Nachfrage können hingegen den Erfolg erheblich beeinträchtigen.

Netzwerkbezogene Gelingensbedingungen: Die aktive Gestaltung und Pflege von Netzwerken ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Dies beinhaltet vor allem die Zusammenarbeit mit relevanten Institutionen vor Ort, sowie die Vernetzung mit vergleichbaren Projekten, die ähnliche Problemstellungen adressieren. Ein robustes Netzwerk ermöglicht den Zugang zu Zielgruppen, die Identifizierung von Schnittstellen und die Mobilisierung von Ressourcen. Die Netzwerkarbeit, ein gutes Netzwerk und die enge Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern (z. B. Kammern oder Schulen) wurden daher als zentrale Gelingensbedingungen identifiziert.

Projektspezifische Gelingensbedingungen: Das Engagement der Projektmitarbeiter*innen sowie das entsprechende Fachwissen vor Ort sind entscheidend für den Erfolg des Transfers. Die Projektarbeit im Verbund, insbesondere regelmäßiger Austausch mit den Verbund- und Netzwerkpartnern, wird als wesentlicher Erfolgsfaktor hervorgehoben. Eine konstruktive Zusammenarbeit innerhalb des Verbundprojekts, die auf kommunikativer Gleichberechtigung und gemeinsamen Zielsetzungen basiert, ist essenziell.

Akquisestrategie: Die persönliche Ansprache wird als ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor für den Zugang zu Zielgruppen, insbesondere bei Unternehmen, angesehen. Die Innovativität und Attraktivität der transferierten Produkte, einschließlich Alleinstellungsmerkmalen, Niedrigschwelligkeit und einer guten Abstimmung auf die Zielgruppe (Zielgruppengerechtigkeit), sind von zentraler Bedeutung. Ergänzende Hilfestellungen, wie z. B. in Form von Handreichungen oder flexible Anwendungsmöglichkeiten (z. B. Werkzeugkoffer), können die Akzeptanz und Nutzung der Produkte durch andere Netzwerkpartner weiter erhöhen.

Förderrichtlinien-bedingte Gelingensbedingungen: Die spezifischen Anforderungen verschiedener Förderrichtlinien stellen zusätzliche Erfolgsbedingungen dar. Die JOBSTAR-TER-Projekte betonten insbesondere die Bedeutung digitaler Zusammenarbeit innerhalb des Verbunds, die Festlegung individueller Transferstrategien, eine gute Einbindung in Netzwerke relevanter Akteure, die persönliche Ansprache von Partnern und Zielgruppen sowie die Praxisnähe. Bei Projekten der KAUSA-Transfer-Förderrichtlinie, die sich auf die Ansprache junger

Menschen mit Migrationshintergrund konzentrieren, sind zudem eine enge Zusammenarbeit mit Integrations-, Migrations- und Ausländerbeiräten, die Vermittlung der Bedeutung beruflicher Bildung als Voraussetzung gesellschaftlicher Teilhabe, die Einbeziehung der Eltern sowie die Vernetzung mit relevanten Akteuren von zentraler Bedeutung.

Zu den längerfristigen Erfolgsaussichten der durchgeführten Transferaktivitäten und der verschiedenen Arten des Transfers (vgl. Abschnitt 2) geben die Interviews mit den Sachverständigen des BIBB näheren Aufschluss. Diese haben die Transferaktivitäten aus der übergeordneten Perspektive der Programmziele und des Bedarfs der Zielgruppen beurteilt und insofern von der Sichtweise der Projektakteure abstrahiert. Die Schlussfolgerungen aus einer solchen übergeordneten Perspektive wiederum an die Projektverantwortlichen zu vermitteln und andererseits die Erfahrungen aus der konkreten Projektumsetzung über das verantwortliche Bundesministerium – zur betreffenden Zeit war dies das Bundesministerium für Bildung und Forschung – in den politischen Prozess einzuspeisen, war Teil der wissenschaftlichen Begleitung der Transferprojekte durch das BIBB. Die Perspektiven der verschiedenen Transferarten werden von den Befragten wie folgt eingeschätzt:

- Ein temporaler Transfer ist erfahrungsgemäß schwer umzusetzen, da die Träger sich zwar ihrem Produkt durchaus weiterhin verbunden und verpflichtet fühlen, aber durch neue Projekte beansprucht werden und typischerweise keine Kapazität für eine Verstetigung haben. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit wird gerade diese fehlende Kontinuität der Arbeitsergebnisse als ein Manko wahrgenommen: „Viele Themen kennt man schon aus einer Förderrunde von vor zehn Jahren und fragt sich, weshalb man da wieder ein neues Projekt starten muss und was mit den Ergebnissen von damals passiert ist.“ (Interview AB 4.5, 10.11.2022)
- Der regionale Transfer wird als „Kerngeschäft“ der Transferprojekte (Interview AB 4.5, 10.11.2022) und als erfolgreichste Form des Transfers (Interview AB 4.4, 30.11.2022) wahrgenommen. Dies spiegelt sich in der eingangs erwähnten Schwerpunktsetzung der Projekte wider.
- Ein vertikaler Transfer kann im Kontext von Förderinitiativen wie JOBSTARTER Transfer und KAUSA Transfer ansatzweise umgesetzt werden, indem Informationen aus der Projektarbeit über das BIBB an das übergeordnete Bundesministerium weitergegeben werden. Beispielsweise wurden Schlussfolgerungen zur Anpassung der AEVO formuliert, um diese für potentielle Ausbildungsbetriebe, in denen die Verantwortlichen einen Migrationshintergrund haben, praktikabel zu machen; ebenso wurden Überlegungen angestoßen, den Bedürfnissen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund durch eine Modularisierung von Ausbildungsgängen entgegenzukommen (Interview AB 4.5, 10.11.2022). Die Wirksamkeit solcher Impulse bleibt jedoch aufgrund der bestehenden gesetzlichen Regelungen für die berufliche Bildung gering (Interview AB 4.4, 30.11.2022).
- Ein lateraler Transfer gilt als schwer umsetzbar, da Innovationen in der beruflichen Bildung domänenspezifisch sind und daher nicht einfach in ein anderes Berufsfeld übertragen werden können. Ein speziell für die maritimen Berufe entwickeltes Konzept bei-

spielsweise wäre in anderen Ausbildungsgängen nicht sinnvoll anwendbar (Interview AB 4.4, 30.11.2022).

4.2 Ein Beispiel für einen erfolgreichen Transfer: das Projekt LÄUFT!

Nachfolgend wird anhand eines Projektbeispiels skizziert, welche spezifischen Gelingensbedingungen bei einzelnen Aspekten des Transfers bestehen können.

Das Projekt „LÄUFT! – Ländliche Ausbildungsförderung im Transferverbund“ wurde von der Jugendwerkstatt Felsberg e.V. in Kooperation mit Neue Arbeit e.V. zwischen dem 01. Juli 2021 und dem 31. Dezember 2022 durchgeführt (vgl. Tabelle 1). Im Rahmen der Richtlinie JOBSTARTER-Transfer verfolgte das regionale Projekt einen branchenübergreifenden Ansatz zur Förderung von Ausbildungsplätzen in strukturell schwachen ländlichen Regionen in Rheinland-Pfalz. Die Zielsetzung des Projekts war die Adaption und Weiterentwicklung bereits existierender Transferprodukte auf die spezifischen Gegebenheiten der genannten Regionen mit dem Fokus auf der Verbesserung der Ausbildungsförderung.

Die Projektaktivitäten zielten primär auf drei Akteursgruppen ab: Schulen, Unternehmen und Jugendliche. Im Kern wurden folgende Transferprodukte eingesetzt: ein Ausbildungshandbuch, der Azubi-Walk sowie innovative Ausbildungsmarketingmaßnahmen unter Nutzung von Virtual Reality (VR)-Brillen. Das Ausbildungshandbuch umfasste dabei u. a. eine Auflistung aller relevanter örtlicher Akteure, Ansprechpartner*innen und Fördermöglichkeiten (mit Adressverzeichnis), Informationen zur Akquise von Azubis, zum Ausbildungsmarketing, Netzwerkpartnern, Zuschüssen von Bund, Land und Kreis und sollte als Nachschlagewerk für interessierte Unternehmen dienen. Der Azubi-Walk diente dem gegenseitigen Kennenlernen von Azubis und Unternehmen als Marketing- und Matching-Instrument. Jugendlichen besuchten dabei in Kleingruppen mehrere Betriebe am Schulstandort und konnten sich dort praxisnah über die angebotenen Ausbildungsberufe informieren. Beim Ausbildungsmarketing mit VR-Brille wurden von den teilnehmenden Unternehmen 360-Grad-Videos zur Abbildung der betrieblichen Realität erstellt, die den Jugendlichen einen und Einblick in Ausbildungsbetrieb geben sollten. Das Instrument kam dabei auf Veranstaltungen und in Schulklassen zum Einsatz.

Die Umsetzung erfolgte durch eine umfassende Aufbereitung und Aktualisierung der Produkte, die Analyse und Ansprache relevanter Unternehmen und Bildungspartner, Informationsveranstaltungen zur Einbindung der Zielgruppen sowie die Durchführung des Azubi-Walks und der VR-basierten Ausbildungsmarketingkampagnen. Ein besonderes Augenmerk lag auf der Motivation der Jugendlichen zur Teilnahme am Azubi-Walk. Die entstandenen Materialien wurden zudem über soziale Netzwerke, Abschlussklassen und Messen verbreitet, um eine breite Reichweite zu erzielen.

Tabelle 1: Projektsteckbrief LÄUFT! – Ländliche Ausbildungsförderung im Transferverbund

Richtlinie	JOBSTARTER Transfer
Projekttitel	„LÄUFT! – Ländliche Ausbildungsförderung im Transferverbund“
Projektträger	▪ Jugendwerkstatt Felsberg e.V. (JWF) [Verbundleitung] ▪ Neue Arbeit e.V.
Projektlaufzeit	▪ 01.07.2021 – 31.12.2022
Transferansatz	▪ Regional ▪ Branchenübergreifend
Ziele	▪ Aufbereitung, Aktualisierung und Weiterentwicklung der zu übertragenden Produkte auf die Zielregion
Zielgruppen	▪ Schulen ▪ Unternehmen ▪ Jugendliche
Zielregion(en) und Besonderheiten	▪ Landkreis Altenkirchen, Neuwied und Westerwald (im Bundesland Rheinland-Pfalz) ▪ Ziellandkreise mit ähnlichen strukturellen Problemen (stark ländlich geprägt) ▪ Mangel an Know-how und Zeit bei Unternehmen, eine wirksame Selbstvermarktungsstrategie zu entwickeln

Transferprodukte	▪ Ausbildungshandbuch:
	  ▪ Auflistung aller relevanter örtlicher Akteure, Ansprechpartner*innen und Fördermöglichkeiten (u.a. mit Adressverzeichnis)
	  ▪ Informationen zur Akquise von Azubis, zum Ausbildungsmarketing, Netzwerkpartnern, Zuschüssen von Bund, Land und Kreis
	  ▪ Nutzung als „Türöffner“ bei Erstkontakten mit Betrieben und „Give away“ auf Ausbildungsbörsen, Bildungsmessen und Veranstaltungen
	  ▪ Nachschlagewerk und Mittel zur Beratung von Unternehmen
	▪ Azubi-Walk
	  ▪ Gegenseitiges Kennenlernen von Azubis und Unternehmen (Marketing- und Matching-Instrument)
	  ▪ Besuch von Jugendlichen in Kleingruppen in Betrieben am Schulstandort, Präsentation des Ausbildungsangebots vor Ort
	▪ Ausbildungsmarketing mit VR-Brille
	  ▪ Von Unternehmen erstellte 360-Grad-Videos zur Abbildung der betrieblichen Realität und Einblick in Ausbildungsbetrieb
	  ▪ Informationsmaterial zu potenziellen Praktikums- und Ausbildungsbetrieben
	  ▪ Einsatz auf Veranstaltungen und in Schulklassen

Die Evaluation des Projekts zeigte sowohl Erfolge als auch Herausforderungen auf. Während das Interesse an den Transferprodukten variierte – insbesondere das Ausbildungshandbuch stieß auf geringere Nachfrage – konnte durch eine dynamische Anpassung der Projektstrategie und die Fokussierung auf den Azubi-Walk ein höherer Erfolg erzielt werden, als ursprünglich erwartet. Der Azubi-Walk etablierte sich dabei als Alleinstellungsmerkmal einer innovativen Marketingstrategie zur Bewerbung freier Ausbildungsplätze. Das hohe regionale Interesse an den Projektaktivitäten und die Nachfrage nach einer Fortführung des Azubi-Walks von Seiten

der ausbildenden Unternehmen unterstreichen die Relevanz der angebotenen Leistungen. Die Weiterführung und Verstetigung des Projekts nach dem Ende der Förderdauer unter Finanzierung durch die regionale Wirtschaftsförderung bestätigt dabei die Nachhaltigkeit des Konzepts und dient dabei als Beispiel sowohl für einen gelingenden regionalen als auch temporalen Transfer.

Die aus dem Projekt heraus gewonnenen Erkenntnisse, die sich hier u. a. aus den Ergebnissen der Onlinebefragungen, Fokusgruppeninterviews und insbesondere über eine durchgeführte Fallstudie speisen, verdeutlichen die Bedeutung enger, persönlicher und präsenzbasierter Arbeit für den Zugang zu den Zielgruppen. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern, basierend auf gemeinsamen oder ähnlichen Projektzielen, trug ebenfalls zur besseren Erreichbarkeit der Zielgruppen bei. Allerdings wurde auch festgestellt, dass Akteure im Netzwerk ablehnend gegenüber dem Projektkonzept eingestellt sein können, wenn sie es als Konkurrenz zu ihren eigenen Angeboten wahrnehmen und nicht als ergänzende Maßnahme. Diese Erkenntnis unterstreicht die Notwendigkeit einer transparenten Kommunikation und der Betonung der Synergieeffekte innerhalb des Netzwerks zur erfolgreichen Implementierung von Transferprojekten im Bereich der Berufsbildungsförderung. Insgesamt demonstriert das Projekt „LÄUFT!“ die Bedeutung adaptiver Strategien, innovativer Marketinginstrumente und einer engen Vernetzung für eine effektive Ausbildungsförderung in ländlichen Regionen.

4.3 Handlungsempfehlungen für Transfer-Projekte und Förderprogramme

Auf der Grundlage der Erkenntnisse der Evaluation wurden verschiedene Empfehlungen abgeleitet, die anschließend von Expert*innen validiert wurden. Die Empfehlungen untergliedern sich in konkrete Tipps für Projektträger zur Gestaltung erfolgreicher Transferprozesse sowie in Anregungen für Fördergeber zur Optimierung von Förderrichtlinien im Hinblick auf die Rahmenbedingungen für die Projektträger.

4.3.1 Empfehlungen für Transfer-Projekte

Eine wichtige Erkenntnis auf Seiten der Projektträger war, dass eine sorgfältige Vorbereitung und Planung des Transfers eine große Rolle spielt. Dies umfasst die folgenden Punkte:

Marktpotenzialanalyse im Kontext von Transferprojekten

Die Durchführung einer umfassenden Marktpotenzialanalyse stellt eine fundamentale Prämisse für die Realisierung jeglicher Transferprojekte dar. Diese Analyse dient der präzisen Bewertung der Zielregion und der Bestimmung des relativen Angebots im Hinblick auf den lokalen Bedarf. Die Notwendigkeit dieser Vorabprüfung ergibt sich primär aus dem Eigeninteresse der Projektträger, deren Erfolgsaussichten durch eine fundierte Kenntnis des Zielmarktes maßgeblich beeinflusst werden. Im Rahmen der vorliegenden Transferförderphase war die Durchführung einer Marktpotenzialanalyse zudem eine verbindliche Förderbedingung.

Erfahrungen aus vorangegangenen Transferprojekten zeigen, dass mangelnde Marktanpassung und ein Überangebot vergleichbarer Produkte in der Zielregion häufig zu einer negativen Beeinflussung des Projekterfolges führen. Daher ist eine detaillierte Analyse der bestehenden

Angebotslandschaft und die Identifizierung potenzieller Überschneidungen unerlässlich. Die Marktpotenzialanalyse sollte dabei nicht auf rein theoretischer Recherche basieren, sondern durch die aktive Einbindung relevanter Stakeholder ergänzt werden. Dies ermöglicht die Aufdeckung latenter Marktsituationen und die Vermeidung von blinden Flecken. Insbesondere im Kontext regionaler Transferprojekte kann eine gezielte Analyse der lokalen Konstellationen einen umfassenderen Überblick gewährleisten als beispielsweise bei bundesweiten, vertikalen Transferstrategien. Hierbei ist die Einbeziehung überregional agierender und gut vernetzter Expert*innen sowie Institutionen mit Expertise im relevanten Themenfeld von Bedeutung, um potenzielle Überschneidungen und Wettbewerbsdynamiken zu identifizieren. Eine solche heterogene Stakeholder-Konstellation trägt zur Risikominimierung und zur Optimierung der Transferstrategie bei.

Sicherstellung der Nachhaltigkeit von Transferprojekten

Die langfristige Tragfähigkeit von Transferprojekten erfordert eine frühzeitige und konsequente Berücksichtigung von Mechanismen zur Verstetigung. Diese prozessorientierte Planung stellte ebenfalls eine obligatorische Förderbedingung dar. Die Verstetigung umfasst sowohl die zeitliche Kontinuität des Transferprojekts innerhalb des Projektträger selbst als auch die Sicherstellung einer nachhaltigen Finanzierung nach Projektende.

Ein wesentlicher Aspekt der finanziellen Nachhaltigkeit liegt in der Identifizierung und Akquise von Kooperationspartnern, die über die initiale Transferförderung hinaus eine fortlaufende Finanzierung von Aktivitäten ermöglichen. In einigen Transferprojekten wurde diese Strategie erfolgreich umgesetzt, indem langfristige Partnerschaften etabliert wurden.

Die frühzeitige Entwicklung eines robusten Netzwerks ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Identifizierung und Gewinnung geeigneter Partner zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit nach Projektende. Alternativ können strategische Initiativen wie die Gründung von eigenständigen rechtlichen oder inhaltlichen Trägern entwickelt werden, welche die Weiterentwicklung der im Transferprojekt erarbeiteten Konzepte und Produkte gewährleisten. Ein Beispiel hierfür ist die Gründung eines Vereins, der sich explizit der Nachbetreuung und Weiterführung des Projektergebnisses widmet. Diese strukturellen Maßnahmen tragen dazu bei, die langfristige Wirkung des Transferprojekts zu gewährleisten und eine nachhaltige Nutzung der erworbenen Kompetenzen zu ermöglichen.

Strategische Selektion von Transferprodukten und Anpassungsfähigkeit im Transferprozess

Eine strategische Priorisierung der zu transferierenden Produkte und Konzepte stellt einen wesentlichen Aspekt für die Effektivität von Transferprojekten dar. Während eine umfassende Transferierung des gesamten Konzeptes und seiner Komponenten ideal wäre, kann eine fokussierte Auswahl, basierend auf einer fundierten Erfolgsprognose, in spezifischen Kontexten eine effizientere Vorgehensweise darstellen. Diese Selektionsstrategie vereinfacht die Projektarbeit, erfordert jedoch eine präzise Voranalyse der Zielregion, welche oftmals mit Unsicherheiten behaftet ist.

Erfahrungen aus der Evaluation zeigen, dass lokale Bedingungen wie beispielsweise die Bandbreite der Kooperationsbereitschaft innerhalb des Bildungssystems im Vorfeld nicht immer

vollständig abschätzbar sind. Daher ist eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit während des Transferprozesses von entscheidender Bedeutung. Die Fähigkeit, auf unerwartete Herausforderungen adäquat zu reagieren, wird somit zu einem kritischen Erfolgsfaktor für die Realisierung der Transferziele. Eine agile Projektgestaltung, die auf die spezifischen Rahmenbedingungen der Zielregion eingeht, trägt maßgeblich zur Minimierung von Risiken und zur Optimierung des Transfererfolgs bei.

Sicherstellung und Validierung der Attraktivität von Transferprodukten

Die Aufrechterhaltung und regelmäßige Überprüfung der Attraktivität und Aktualität der transferierten Konzepte und Produkte stellt einen integralen Bestandteil der Aufgaben eines Transferprojekts dar. Eine erfolgreiche Strategie umfasst die Identifizierung relevanter Attraktivitätsfaktoren unter Berücksichtigung der spezifischen regionalen Kontexte. Die regelmäßige Erhebung von Feedback z. B. durch standardisierte Fragebögen, sowie die Bereitstellung von Unterstützungsmaterialien für Netzwerkpartner, können wertvolle Erkenntnisse liefern. Darüber hinaus kann es erforderlich sein, die Produkte im Verlauf des Projekts anzupassen, um neue Zielgruppen zu erschließen. Die kontinuierliche Überprüfung der Attraktivität der Transferprodukte dient nicht nur der Sicherstellung des langfristigen Nutzens, sondern auch der Optimierung der Transferstrategie im Hinblick auf die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Zielregion. Ein iterativer Prozess der Evaluierung und Anpassung trägt somit maßgeblich zur nachhaltigen Wirkung von Transferprojekten bei.

Resilienzstrategien und adaptive Projektmanagementansätze im Kontext von Transferprojekten

Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit eines adaptiven Projektmanagements angesichts unvorhergesehener externer Einflüsse. Dies impliziert die Bereitschaft, alternative Strategien zu entwickeln und anzuwenden. Im konkreten Fall kann dies die Anpassung von Rekrutierungsstrategien oder die Erschließung neuer Zielgruppen umfassen, insbesondere wenn die ursprünglichen Methoden nicht in der Lage waren, die erforderliche Zahl von Teilnahmen zu erzielen. Ebenso ist eine dynamische Anpassung der Transferprodukte – durch Kürzung, Erweiterung oder gezielte Fokussierung – erforderlich. Darüber hinaus kann es notwendig sein, den strategischen Fokus des Projekts zu verschieben und bestimmte Elemente des Konzepts oder der Produkte priorisiert zu verfolgen. Die Entwicklung und Aufrechterhaltung von alternativen Handlungsoptionen stellt dabei einen entscheidenden Faktor für die Sicherstellung der Projektflexibilität dar und ermöglicht eine adäquate Reaktion auf unvorhergesehene Entwicklungen.

Netzwerkintegration und strategische Kooperation im Kontext von Transferprojekten

Die Integration der Projekte in bestehende Netzwerkstrukturen stellt eine wesentliche Erfolgsbedingung dar. Dies erfordert sowohl eine sorgfältige Auswahl von Verbundpartnern basierend auf klaren Netzwerkkriterien im Vorfeld als auch eine kontinuierliche Pflege und Erweiterung des Netzwerks während der Projektlaufzeit.

Eine strategische Netzwerkarbeit umfasst die aktive Förderung des Austauschs, den Aufbau neuer Beziehungen und die Teilnahme an relevanten Veranstaltungen. Selbstorganisierte Veranstaltungen haben sich dabei als effektives Instrument zur Gewinnung neuer Netzwerkpartner

erwiesen. Die Implementierung von Transferprojekten kann jedoch auch mit Herausforderungen verbunden sein. Insbesondere für kleinere, regional orientierte Träger stellt der Aufbau bundesweiter Kooperationen mit Spitzenverbänden oder die Expansion in andere Bundesländer eine komplexe Aufgabe dar. Der Zugang zu Entscheidungsträgern in den jeweiligen Landesministerien kann dabei erschwert sein und erfordert spezifische Netzwerkstrategien. Eine erfolgreiche Netzwerkintegration setzt daher fundierte Kenntnisse der relevanten Akteurslandschaft und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten voraus.

4.3.2 Empfehlungen für Transfer-Förderungen

Die Förderung von Transferprozessen in der Berufsbildungsforschung stellt eine zentrale Herausforderung dar, deren Bewältigung sowohl durch konzeptionelle Anpassungen der Förderrichtlinien als auch durch den Aufbau unterstützender Strukturen adressiert werden muss. Dazu gibt es verschiedene Strategien zur Stärkung dieser Prozesse, von dedizierter Transferförderung über die Integration von Transferaktivitäten in die Projektentwicklung bis hin zur Unterstützung durch interne Transfermanagements und kollaborative Begleitstrukturen.

Strategische Ansätze zur Förderung von Transferprozessen im Kontext der Berufsbildungsforschung

Es gibt zwei konzeptionell unterschiedliche Strategien zur Stärkung von Transferprozessen im Rahmen der Berufsbildungsforschung. Der erste Ansatz, der in der aktuellen Förderphase implementiert wurde, basiert auf einer dedizierten Transferförderung. Der zweite Ansatz adressiert die Integration von Transferaktivitäten direkt in den Entwicklungsprozess von Projekten im Kontext der Regelförderung. Eine erfolgreiche Transferrealisierung setzt zwingend das Vorhandensein oder die voraussichtliche Entwicklung eines transferfähigen Produkts voraus. Es ist zu konstatieren, dass einige Projekte primär auf die interne Konsolidierung innerhalb des Projektträgers abzielen (temporaler Transfer), wodurch eine zusätzliche Förderung nicht unbedingt erforderlich ist.

Eine potenzielle Ergänzung der Regelförderung zur Stärkung von Transferaktivitäten stellt die Implementierung eines internen Transfermanagements dar. Ein*e dedizierter Transfermanager*in könnte während des gesamten Projektzeitraums aktiv nach geeigneten Transferpartnern suchen, diese in die Produktentwicklung integrieren und eine eigenständige Transferphase vorbereiten. Dieser Ansatz bietet den Vorteil einer frühzeitigen Einbindung der Partner in das Netzwerk, im Gegensatz zu eigenständigen Transferprojekten, die häufig stark auf informellen Vereinbarungen (Letters of Intent) basieren. Dies dürfte letztendlich die Effizienz und Qualität des Transfers signifikant verbessern.

Die Projektlaufzeit von 18 Monaten für die Transferförderung wurde von Expert*innen und Projektverantwortlichen kritisch diskutiert. Die benötigte Zeit für den Transfer ist stark abhängig von der spezifischen Art des Transfers; beispielsweise kann ein vertikaler Transfer einen höheren Zeitaufwand erfordern als ein regionaler Transfer. Darüber hinaus muss der erforderliche Produktanpassungsaufwand berücksichtigt werden. Längere Förderzeiträume könnten entbehrlich sein, wenn die Transferphase als integraler Bestandteil der Regelphase konzipiert

wird – eine Konzeption, die durch die Implementierung eines internen Transfermanagements ermöglicht würde.

Im Hinblick auf die Förderung von Sachkosten wurde von Projektträgern geäußert, dass die reine Finanzierung von Personal- und Reisekosten über die Transferförderrichtlinie wirtschaftlich ungünstig ist und somit die Attraktivität der Förderung reduziert. Aus Sicht von Fördermittelgeber ist es nachvollziehbar, ein ausreichendes Eigeninteresse der Projektträger zu gewährleisten. Eine mögliche Lösung besteht darin, einen Teil der Sachkosten bzw. -ausgaben gezielt zu fördern und diese in den Richtlinien präzise zu spezifizieren – wie beispielsweise Kosten für Vernetzungsveranstaltungen und Wissensvermittlung.

Begleitstrukturen zur Förderung von Transferprojekten im Kontext der Berufsbildung

Im Rahmen der Vorbereitung von Transferprojekten wurde die Möglichkeit der frühzeitigen Unterstützung der Projektträger als sinnvoller Ansatz identifiziert. Dies könnte durch den Einsatz von Matching-Plattformen realisiert werden, die eine Vernetzung potenzieller Transferpartner und die gemeinsame Entwicklung von Transferkonzepten ermöglichen. Ergänzend könnten Vernetzungsworkshops initiiert werden, um Kooperationen zu fördern und insbesondere den vertikalen Transfer in die Breite oder auf bundesweite Ebene zu unterstützen. Eine zentrale Herausforderung stellt jedoch das Risiko von Interessenkonflikten dar, da Fördermittelgeber als potenzielle Unterstützer gleichzeitig die Bewilligung von Förderanträgen übernehmen würden. Um eine Gleichbehandlung aller Antragsteller zu gewährleisten, ist es unerlässlich, solche Unterstützungsangebote allen potentiellen Antragstellern zugänglich und transparent zu gestalten – beispielsweise durch umfassende Antragsgespräche.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Förderung des Austauschs zwischen unterschiedlichen Projekten. Eine strukturierte Begleitstruktur sollte daher regelmäßige Netzwerktreffen, sowohl in Präsenz als auch online, unterstützen und initiieren. Die Aufwands-Nutzen-Abwägung erfordert eine "smarte" Begleitstruktur, deren Umfang im Verhältnis zum erwarteten Nutzen steht. Im Fokus steht dabei der fachliche Austausch; konkret können Ad-hoc-Gruppen aus drei bis vier Projekten zu spezifischen Themen gebildet werden, die einen informellen Austausch in kleiner Runde ermöglichen. Des Weiteren sollten projekteigene Treffen zur Diskussion von Herausforderungen oder zur kollegialen Fallberatung gefördert werden.

Die Einbindung in Netzwerkstrukturen sollte als Eigenverantwortung der Projekte verstanden werden. Fördermittelgeber können diese Eigenverantwortung jedoch stärken, indem sie Best-Practice-Beispiele und Erfahrungen anderer Projekte im Bereich der Netzwerkarbeit bereitstellen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der evaluierten Transferprojekte einen regionalen Transferansatz verfolgt. Dies wird primär auf mangelnden "Mut" für überregionale Ansätze zurückgeführt. Dennoch wäre ein überregionaler Transfer in die Fläche wünschenswert, um von innovativen Angeboten einen größeren Nutzen für junge Menschen und Unternehmen zu generieren. Die Erweiterung des finanziellen Rahmens für überregionale Transferansätze könnte Anreize schaffen. Des Weiteren könnten Fördermittelgeber proaktiv eine überregionale Ausrichtung fördern und unterstützen, indem beispielsweise die Einbindung strategischer Netz-

werkpartner im Vorfeld der Projektbeantragung gefördert wird, um den Kontakt zu potenziellen Partnern zu erleichtern und die Projekte zur Zusammenarbeit mit bisher unbekannten Netzwerken zu ermutigen.

5 Fazit

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass der Transfer von Bildungsinnovationen in der beruflichen Ausbildung eine komplexe Aufgabe ist, die sich trotz bestimmter Herausforderungen erfolgreich gestalten lässt. Die gewonnenen Erkenntnisse unterstreichen, dass funktionierende Netzwerke, attraktive Angebote und Flexibilität für einen erfolgreichen Transferprozess entscheidend sind. Es wurden jedoch auch Herausforderungen deutlich, z. B. wenn Akteure Angebote ablehnen, weil sie das Projekt als Konkurrenz und nicht als Ergänzung ihrer eigenen Angebote wahrnehmen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer transparenten Kommunikation und der Betonung von Synergieeffekten innerhalb des Netzwerks.

Die Empfehlungen für Projektträger und Fördergeber zielen darauf ab, Transferprozesse zu optimieren. Dazu gehören eine sorgfältige Vorbereitung, die strategische Priorisierung von Transferprodukten, die frühzeitige Einbindung von Kooperationspartnern, die Förderung der Nachhaltigkeit durch ein internes Transfermanagement sowie die Anpassung der Förderrichtlinien, um spezifische Herausforderungen wie die Finanzierung von Sachkosten oder die Unterstützung überregionaler Ansätze zu berücksichtigen.

Es ist wichtig zu betonen, dass die vorliegende Analyse auf den Erfahrungen der evaluierten Transferprojekte der beiden Förderlinien basiert. Der Fokus lag primär auf regionalen Transferansätzen. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse z. B. auf andere Bildungsbereiche ist daher mit Vorsicht zu betrachten. Zwar erfasste die Evaluation eine Vielzahl von Aspekten, jedoch lassen sich aus dem Evaluationskontext keine Aussagen über bestimmte Faktoren wie die langfristigen Auswirkungen der Transferprojekte auf die nachhaltige Entwicklung der beruflichen Bildung ableiten.

Trotz dieser Einschränkungen liefert die vorliegende Analyse wertvolle Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Berufsbildungsforschung und -förderung. Die gewonnenen Erfahrungen können dazu beitragen, Transferprozesse zu optimieren, die Akzeptanz von Bildungsinnovationen in der Praxis zu erhöhen und somit die Zukunftsfähigkeit der beruflichen Bildung zu stärken. Zukünftige Forschung sollte sich auf die Untersuchung der langfristigen Auswirkungen von Transferprojekten, die Entwicklung von Strategien zur Überwindung von Ablehnungen durch Netzwerkpartner sowie die Erforschung der Wirksamkeit verschiedener Transferformen in unterschiedlichen Kontexten konzentrieren. Nur so kann eine Verstetigung von Bildungsinnovationen gewährleistet werden und der erfolgreiche Transfer bewährter Konzepte in die Praxis unterstützt werden.

Gezielt ausgestaltete Ausbildungsstrukturprogramme für Branchen mit bisher geringer Ausbildungsbeteiligung können ein geeignetes Steuerungsinstrument sein, um die Berufsausbildung attraktiver zu machen und vor allem kleine und mittlere Betriebe wieder an die Ausbildung heranzuführen. Solche Programme müssen neben finanziellen Anreizen auch den systemati-

schen Aufbau von Kapazitäten umfassen: betriebliche Beratung und Coaching (z. B. durch Transfermanager*innen), Qualifizierungsangebote für Ausbilder*innen, konkrete Unterstützung bei der Ausbildungsorganisation (z. B. durch aufeinander aufbauende und durchlässige Ausbildungsmodelle) sowie Instrumente zur Ausbildungsakquise (Azubi-Walk, VR-Marketing, lokale Ausbildungsnetzwerke). Die Evaluation hat gezeigt, dass persönliche Ansprache, praxisnahe Marketinginstrumente und ein vernetztes Vorgehen die Wirksamkeit solcher Maßnahmen stark erhöhen. Vor allem aber sollten gezielte Anreize für Branchen mit bisher geringer Ausbildungsbeteiligung gesetzt werden. Dazu gehören steuerliche oder lohnbezogene Zuschüsse, Unterstützung bei der Prüfungs-/Ausbilderqualifikation sowie kooperative Ausbildungsmodelle wie betriebsübergreifende Ausbildungsverbünde.

Literatur

Barlovic, I., Renk, H., Schaffer, F., Ullrich, D. & Wieland, C. (2025). *Ausbildungsperspektiven 2025. Eine repräsentative Befragung von jungen Menschen*. Bertelsmann Stiftung.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.) (2020). Förderrichtlinie zur Durchführung von Transfer-Projekten im Rahmen des Programms „JOBSTARTER plus – für die Zukunft ausbilden“ (kurz: JOBSTARTER Transfer) vom 20.07.2020. *BAnz AT 03.09.2020 B3.*

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.) (2021). Förderrichtlinie zur Durchführung von Transfer-Projekten im Rahmen von KAUSA (kurz: KAUSA-Transfer) vom 11.12.2020. *BAnz AT 22.04.2021 B13.*

Diettrich, A. (2013). Die Transferdiskussion in der Modellversuchsforschung im Spannungsfeld pluraler Interessen und Qualitätserwartungen. In E. Severing & R. Weiss (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der Berufsbildungsforschung (S. 89–104)
https://www.agbfn.de/dokumente/pdf/a12_voevz_agbfn_12_Diettrich.pdf

Euler, D. & Sloane, P. F. E. (1998). Implementation als Problem der Modellversuchsforschung. *Unterrichtswissenschaft 26*, (1998) 4, 312–326.

Fitzenberger, B., Leber, U. & Schwengler, B. (2024). *IAB-Betriebspanel: Rekordhoch beim Anteil der unbesetzten Ausbildungsstellen. (IAB-Kurzbericht 16/2024),*
DOI:10.48720/IAB.KB.2416

Hohendanner, C., Leber, U. & Oberfichtner, M. (2025). *Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2024: Mehr als acht von zehn Betrieben erwarten Personalprobleme. (IAB-Kurzbericht 07/2025)* DOI:10.48720/IAB.KB.2507

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

Kuhlmeier, W. & Weber, H. (2021). Transfer und Verstetigung von Modellversuchsergebnissen. In C. Melzig, W. Kuhlmeier & S. Kretschmer, S. (Hrsg.), Berufsbildung für nachhaltige

Entwicklung. Die Modellversuche 2015-2019 auf dem Weg vom Projekt zur Struktur (S. 426–437). BIBB.

Kutt, K. (2001). Den Transfer gestalten. Aber wie? Für eine bessere Umsetzung von Modellversuchsergebnissen durch ein „Management des Transfers“ *BWP. Berufsbildung ind Wissenschaft und Praxis*, 2/2001, S. 28–32.
https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/download/578

Zitieren des Beitrags (18.12.2025)

Bauer, P., Wittig, W. & Weber, H. (2025). Herausforderungen und Gelingensbedingungen beim Transfer von Bildungsinnovationen in der beruflichen Ausbildung – Eine Analyse aus der Praxis. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, *49*, 1–19.
https://www.bwpat.de/ausgabe49/bauer_etal_bwpat49.pdf

Die Autoren



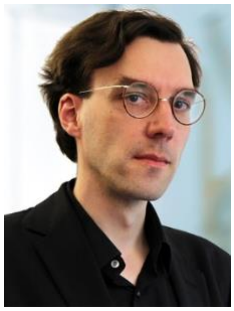
PHILIPP BAUER

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Rollnerstr. 14, 90408 Nürnberg

philipp.bauer@f-bb.de

https://www.f-bb.de



Dr. WOLFGANG WITTIG

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Rollnerstr. 14, 90408 Nürnberg

wolfgang.wittig@f-bb.de

https://www.f-bb.de/



HEIKO WEBER

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Rollnerstr. 14, 90408 Nürnberg

heiko.weber@f-bb.de

https://www.f-bb.de/