

Birgit Voigt, Erwin Seyfried

# Abschlussbericht der Evaluation des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover

Reihe Wissenschaft und Forschung, Band 5

Berlin / Offenbach a. M.  
August 2016

## Impressum

Dieser Abschlussbericht zur Evaluation des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover wurde im Auftrag der Region Hannover erstellt.

Der Bericht wurde erarbeitet und wird herausgegeben von

INBAS

Institut für berufliche Bildung,  
Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH  
Herrnstraße 53  
63065 Offenbach am Main

Tel.: 069 27224-0

Fax: 069 27224-30

E-Mail: [inbas@inbas.com](mailto:inbas@inbas.com)

Internet: <http://www.inbas.com>

Autorinnen und Autoren:

Birgit Voigt, Prof. Dr. Erwin Seyfried

Evaluationsteam: Dr. Elisabeth Aram, Bianca Lenz, Edith Schönkerl, Prof. Dr. Erwin Seyfried,

Birgit Voigt, Susanne Wagner

Das beauftragte Institut trägt die Verantwortung für den Inhalt. Die im Bericht vertretenen Auffassungen macht sich die Auftraggeberin nicht generell zu Eigen.

Layout, Satz: Petra Baumgardt, Offenbach

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnd.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-932428-80-7

# Inhalt

Einleitung .....	5
<b>1 Das Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit der Region Hannover .....</b>	<b>6</b>
1.1 Die Region Hannover .....	6
1.2 Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover .....	7
1.3 Ziele des Programms .....	8
<b>2 Durchführung der Evaluation .....</b>	<b>11</b>
2.1 Erkenntnisinteresse .....	11
2.2 Evaluationsdesign .....	11
2.3 Abstimmung mit dem Auftraggeber .....	12
<b>3 Theoretische Grundlagen und Analyserahmen .....</b>	<b>13</b>
3.1 Modell zur Handlungslogik des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit .....	13
3.2 Analytischer Rahmen zur Untersuchung nachhaltiger Förderstrukturen .....	14
3.2.1 Governance-Ansatz .....	14
3.2.2 Modell von Nachhaltigkeit im Programm gegen JAL .....	16
<b>4 Ergebnisse der Evaluation .....</b>	<b>18</b>
4.1 Befragung der Teilnehmenden .....	18
4.1.1 Ziele und Vorgehensweise .....	18
4.1.2 Ergebnisse der Teilnehmenden-Befragung .....	20
4.2 Monitoring .....	36
4.2.1 Ziele und Vorgehensweise .....	36
4.2.2 Ergebnisse des Monitorings .....	37
4.3 Expertengespräche .....	41
4.3.1 Ziele und Vorgehensweise .....	41
4.3.2 Ergebnisse der Expertengespräche .....	42
4.4 Gruppeninterviews mit den Projektmitarbeitenden .....	61
4.4.1 Ziele und Vorgehensweise .....	61
4.4.2 Ergebnisse der Gruppeninterviews mit den Projektmitarbeitenden .....	62
4.5 Interviews mit den Kooperationspartnern .....	85
4.5.1 Ziele und Vorgehensweise .....	85
4.5.2 Ergebnisse der Interviews mit den Kooperationspartnern .....	86
4.6 Ergebnisse der Bestands- und Bedarfsanalyse .....	89
4.6.1 Bestandsanalyse .....	89
4.6.2 Bedarfsanalyse .....	93
4.6.3 Ergebnisse des Abgleichs von Bestands- und Bedarfsanalyse .....	100

<b>5</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen</b>	103
<b>6</b>	<b>Interpretation der Ergebnisse und Empfehlungen</b>	108
<b>7</b>	<b>Anhang</b>	112
	Abbildungsverzeichnis	112
	Tabellenverzeichnis	112
	Abkürzungen	113
	Anlage 1: Projektsteckbriefe	115
	Anlage 2: Fragebogen für die Teilnehmenden-Befragungen	145
	Anlage 3: Leitfaden für die Experteninterviews	147
	Anlage 4: Liste der befragten Expertinnen und Experten	150
	Anlage 5: Leitfaden für die Gruppeninterviews mit den Projektmitarbeitenden	151
	Anlage 6: Liste der interviewten Projekte	153
	Anlage 7: Leitfaden für die Interviews mit den Kooperationspartnern	154
	Anlage 8: Liste der interviewten Kooperationspartner	155
	Literatur	156

## Einleitung

„In Deutschland sind weniger Jugendliche erwerbslos als in jedem anderen EU-Land“ meldete die Tagesschau am 11. August 2015. Neun Monate später liegt Deutschland im europäischen Vergleich „nur noch“ auf Platz 2 hinter Malta, wenn man den Angaben eines der weltweit führenden Statistik-Portale glauben darf. Während die durchschnittliche Jugendarbeitslosigkeitsquote in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Mai 2016 bei 18,6 Prozent liegt, scheint Deutschland mit 7,2 Prozent ein deutlich geringeres Problem zu haben. Auch wenn sich die Zahl der Erwerbslosen in der Altersgruppe der 15- bis 24-Jährigen seit 2005 mehr als halbiert hat, wird in Zeiten des demografischen Wandels, eines akuten Fachkräftebedarfs in bestimmten Wirtschaftsbranchen jeder und jede Einzelne gebraucht, ganz abgesehen davon, dass eine sinnstiftende und angemessen vergütete Arbeit eine wesentliche Grundlage für die gesellschaftliche Teilhabe von jungen Menschen ist.

Die Region Hannover hat den Abbau von Jugendarbeitslosigkeit zu einer ihrer zentralen sozial- und wirtschaftspolitischen Zielsetzungen erklärt und 2012 mit der Auflegung eines zunächst auf fünf Jahre angelegten Förderprogramms untermauert. Dabei lag der Schwerpunkt nicht so sehr auf der Erprobung einer Vielzahl innovativer Ansätze, sondern vielmehr auf einem strukturellen Entwicklungsansatz. Durch eine fachbereichsübergreifende Steuerung und die Förderung ausgewählter Projekte in enger Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit und dem Jobcenter Hannover sollten Angebotslücken im Fördersystem geschlossen und passgenaue Angebote im Sinne individueller und struktureller Bildungsketten entwickelt werden.

Angesichts der politischen Bedeutsamkeit des Themas beauftragte die Region Hannover im Juni 2014 das Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH) mit der Evaluation des Programms. Die Evaluation umfasst einen Zeitraum von zwei Jahren.

Hiermit legt das Evaluationsteam den Abschlussbericht vor, der in sechs Kapitel gegliedert ist:

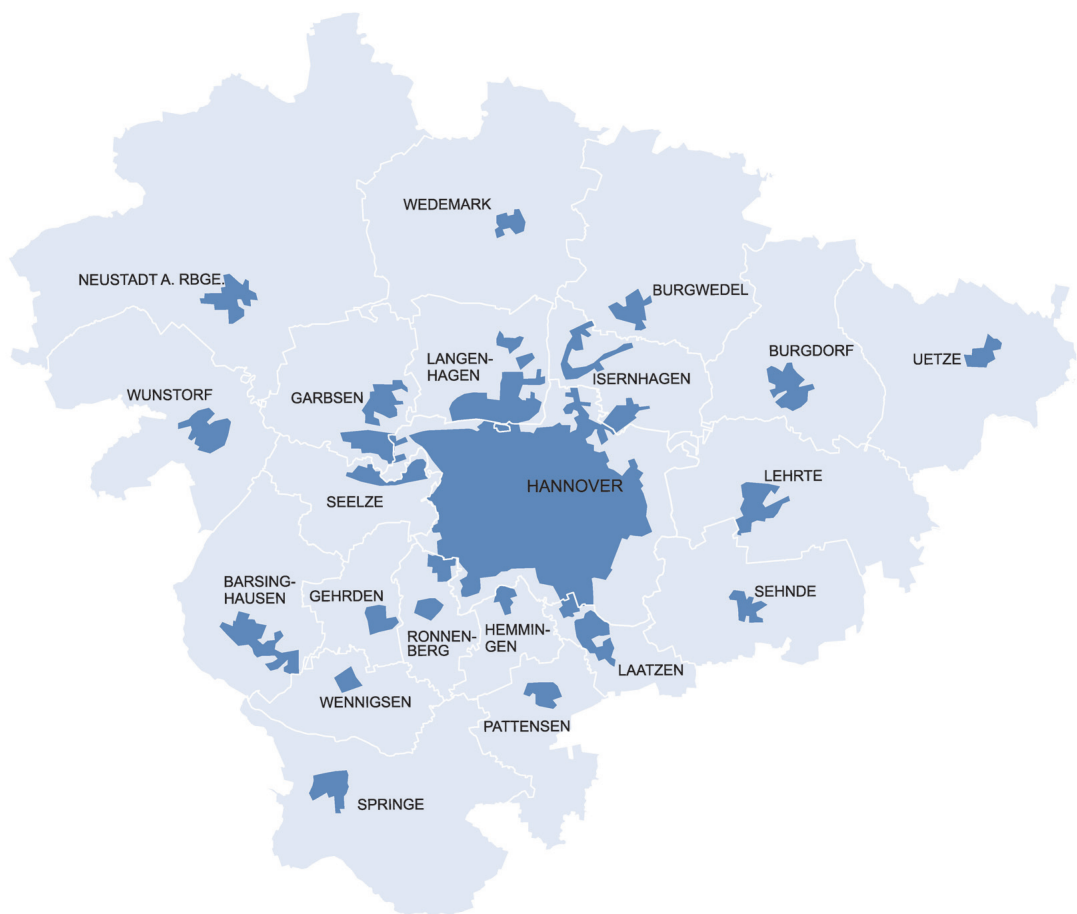
- Im **Kapitel 1** werden die Ausgangssituation sowie das Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit ausführlicher beschrieben.
- Die Ziele des Evaluationsauftrags, das Erkenntnisinteresse sowie das daraus abgeleitete Evaluationsdesign, differenziert nach Wirkungs- und Strukturevaluation, werden im **Kapitel 2** erläutert.
- Die theoretischen Grundlagen können dem **Kapitel 3** entnommen werden.
- Im **Kapitel 4** werden die Ergebnisse der Untersuchungen mittels verschiedener quantitativer und qualitativer Methoden und Instrumente der Sozialforschung vorgestellt.
- Das **Kapitel 5** bietet eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Schlussfolgerungen des Evaluationsteams.
- Der Bericht schließt mit Handlungsempfehlungen, die sich aus den Ergebnissen der Evaluation sowie aus der Diskussion mit dem Lenkungskreis des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit der Region Hannover und den daraus gewonnenen Erkenntnissen ergeben (**Kapitel 6**).

# 1 Das Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit der Region Hannover

## 1.1 Die Region Hannover

Mit fast 2.300 Quadratkilometern Fläche ist die Region Hannover fast so groß wie das Saarland. Insgesamt leben ca. 1,2 Millionen Menschen in der Region. Mit rund 529.000 Einwohnerinnen und Einwohnern ist die Landeshauptstadt Hannover die größte der 21 Städte und Gemeinden in der Region Hannover, gefolgt von Garbsen und Langenhagen.

**Abbildung 1: Karte mit den Städten und Gemeinden der Region Hannover**



Quelle: Team Medienservice & Post – Kartographie, Region Hannover

Die Region Hannover ist 2001 aus dem Zusammenschluss des Landkreises Hannover und des Kommunalverbandes Großraum Hannover hervorgegangen und beschreibt sich selbst als bislang bundesweit einmaliges Modell für die Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben. Die Gebietskörperschaft ist zum Beispiel Trägerin der berufsbildenden Schulen und örtlichen Sozialhilfe.

Der Fachbereich Soziales unterstützt die Einwohner und Einwohnerinnen der Region Hannover in schwierigen Situationen und Notlagen. Neben der Wahrnehmung der Fachaufsicht für die allgemeine Sozialhilfe und weiterer Aufgaben ist der Fachbereich für die Steuerung der gemeinsamen Einrichtung Jobcenter Region Hannover im Rahmen des SGB II zuständig.

Der Fachbereich Jugend der Region Hannover ist eines der größten Jugendämter und für 16 der 21 Kommunen mit insgesamt ca. 440.000 Einwohnern und Einwohnerinnen zuständig. Er ist dezentral organisiert und nimmt sowohl örtliche als auch überörtliche Zuständigkeiten wahr.

Im berufsbildenden Bereich ist die Region Hannover Trägerin von insgesamt 15 berufsbildenden Schulen, 16 Förderschulen und zwei allgemeinbildenden Schulen und damit der größte Bildungsträger Niedersachsens. Der Fachbereich Schulen ist u.a. für die Ausbildungsförderung und Schülerbeförderung verantwortlich.

Einen weiteren wichtigen Aufgabenbereich innerhalb der Region Hannover stellt die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung dar, bei der die Koordinierungsstelle Bildung und Beruf angesiedelt ist.

Die Verwaltung der Region Hannover ist in fünf Dezernate aufgeteilt. Für die Umsetzung des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit zeichnen die Dezernate II (Soziale Infrastruktur) und IV (Wirtschaft, Verkehr und Bildung) verantwortlich.

Der Gesamtetat der Region Hannover umfasst nach eigenen Angaben circa 1,6 Milliarden Euro im Jahr. Das wichtigste politische Gremium der Region Hannover ist die Regionsversammlung, die alle fünf Jahre (demnächst am 11. September 2016) gewählt wird. Die politischen Entscheidungen werden in den sogenannten Fachausschüssen vorbereitet. Die Umsetzung des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit wird durch einen solchen Fachausschuss begleitet.

## 1.2 Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover

Grundlage für die Konzipierung des Programms bildete eine Beschreibung der Ausgangslage im Hinblick auf die Entwicklung der Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover. Die im Eckpunktepapier<sup>1</sup> vorgenommene Bestandsaufnahme der Situation und besonderen Problemlagen arbeitsloser junger Menschen wies insbesondere auf die folgenden Aspekte hin:

- Ende September 2012 gab es im Arbeitsagenturbezirk Hannover 3.776 arbeitslose junge Erwachsene unter 25 Jahren. Dies waren 479 oder 11,3 % weniger als im Vormonat, aber noch 229 oder 6,5 % mehr als im Vorjahr.
- Ende 2011 bezogen im Zuständigkeitsbereich des Jobcenters Region Hannover insgesamt 15.344 erwerbsfähige junge Menschen im Alter von 15 bis unter 25 Jahren Transferleistungen nach dem SGB II, wobei dieser Personenkreis als „ausgeprägt heterogen“ beschrieben wurde.
- Die Jugendarbeitslosigkeit lag im SGB II-Bereich insgesamt deutlich höher als im SGB III-Bereich: Hatte sie sich in den Jahren 2007-2012 im SGB III in etwas halbiert, war sie im SGB II nur um ca. ein Viertel zurückgegangen.

Aus soziodemografischer Sicht war die potenzielle Zielgruppe des Programms durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Für beide Rechtskreise galt, dass jeweils mehr Männer als Frauen von Jugendarbeitslosigkeit betroffen waren.
- Für beide Rechtskreise traf zu, dass die Arbeitslosigkeit in der Gruppe der 21- bis unter 25-Jährigen annähernd doppelt so hoch war wie in der Altersgruppe der 18- bis unter 21-Jährigen.
- Bezogen auf den Schulabschluss bildeten Jugendliche mit Haupt- und Realschulabschluss die mit Abstand größte Gruppe, während die Zahl der Jugendlichen ohne Schulabschluss leicht rückläufig war.
- Im SGB II bildeten Erwachsene und Jugendliche mit Migrationshintergrund unter den erwerbslosen jungen Menschen eine relevante Größe.
- 44,5 % der langzeitarbeitslosen jungen Menschen waren 23 Jahre und älter und auch durch Hilfen nach SGB III nicht zu erreichen. Gründe für die Langzeitarbeitslosigkeit waren neben fehlenden Schul- und Berufsabschlüssen vor allem multiple Problemlagen und damit Vermittlungshemmnisse.

---

<sup>1</sup> Region Hannover (2012, S. 2-7).

Des Weiteren wurde darauf hingewiesen, dass ein relativ hoher Anteil der Schulabgänger und -abgängerinnen den direkten Übergang in eine Ausbildung nicht schafft und zunächst in das berufsschulische Übergangssystem einmündet: Im November 2011 besuchten in der Region Hannover 1.149 junge Menschen eine Berufsfachschule für Hauptschüler/innen, 1.006 eine Berufsfachschule für Realschüler/innen, 837 Jugendliche eine Berufseinstiegsklasse (BEK) und 448 das Berufsvorbereitungsjahr (BVJ).

Als hinderliche Gründe für eine erfolgreiche Einmündung in Ausbildung wurden darüber hinaus Passungsprobleme am Ausbildungsmarkt (Mismatch) identifiziert. Förderliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Förderprogramms bestanden nach Auffassung der Autoren und Autorinnen des Eckpunktepapiers in einer leicht positiven Lage auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sowie einer zunehmenden Einsicht und Bereitschaft der Akteure, angesichts des demografischen Wandels und des aktuellen Fachkräftebedarfs auch benachteiligte Jugendliche als Zielgruppe für eine duale Ausbildung in Unternehmen der Region anzusprechen und durch passgenaue Angebote zu unterstützen. Ebenso wurde ein Handlungsbedarf hinsichtlich der Sensibilisierung der Betriebe für diese Zielgruppe gesehen.

### 1.3 Ziele des Programms

Das Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit (JAL) verfolgt einen regionalen Gestaltungsansatz. Angesichts der Komplexität des Handlungsfeldes und „Koabhängigkeit“ von landes- und bundespolitischen Entscheidungen ist den beteiligten Akteuren von vornherein klar, dass das Programm einen wichtigen, aber „bescheidenen Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation junger Menschen leisten“ kann, indem es Jugendarbeitslosigkeit möglichst präventiv vermeiden und nachhaltig senken will.

Das Programm verfolgt laut Eckpunktepapier folgende Hauptziele:

1. „Allen jungen Menschen soll ein selbstbestimmter Weg in Berufsausbildung bzw. in Arbeit ermöglicht werden.
2. Eine soziale und persönliche Stabilisierung junger Menschen soll dabei erfolgen.
3. Hierfür notwendige Strukturen sollen nachhaltig geschaffen und durch verbindliche Qualitätsstandards abgesichert werden.“<sup>2</sup>

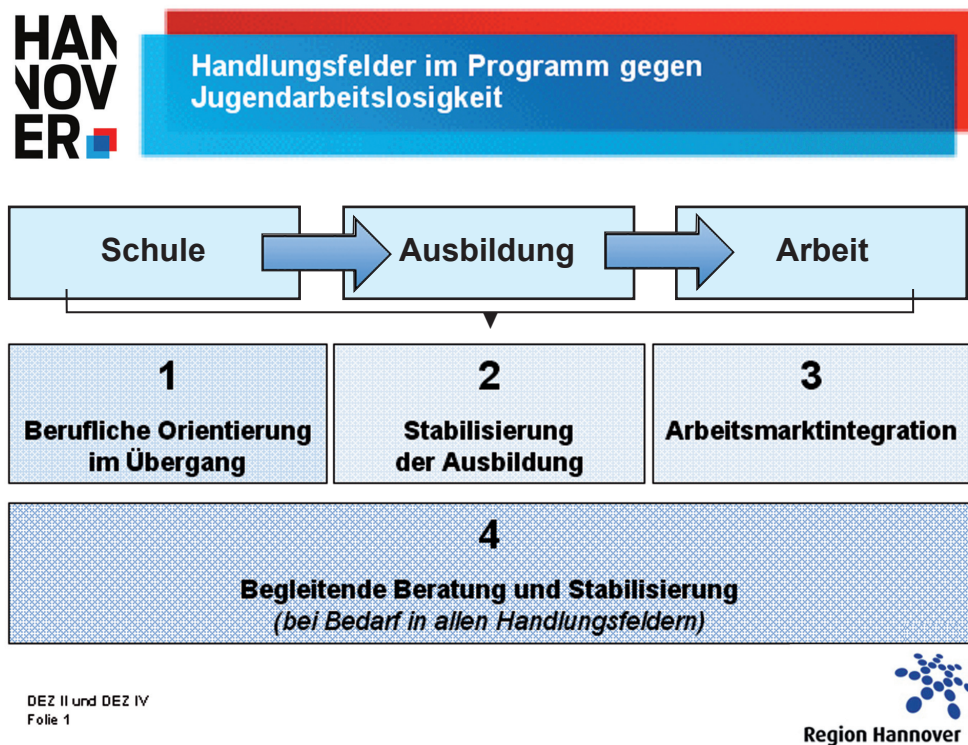
Während sich die Ziele 1 und 2 auf die subjektiv-persönliche Ebene beziehen, nimmt das Ziel 3 die objektiv-institutionelle Ebene in den Blick:

Auf der **subjektiv-persönlichen Ebene** definiert das Programm drei Handlungsfelder, die einen idealtypischen individuellen Entwicklungsweg von der Schule in Ausbildung und in Arbeit abbilden. Das vierte Handlungsfeld „Begleitende Beratung und Stabilisierung“ liegt quer zu diesen drei Feldern und kann in Form eines konkreten Angebots mit allen drei Phasen im Übergang Schule-Ausbildung-Arbeit verknüpft werden.

---

<sup>2</sup> Region Hannover (2012, 4).



**Abbildung 2: Handlungsfelder im Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit**

Quelle: Präsentation der Dezernate II und IV über das Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit in der ersten Sitzung des gleichnamigen Ausschusses am 12.06.2013, Folie 13

Neben dem „normalbiographischen“ Verlauf leiten sich diese Felder aus den vier zentralen Problemstellungen ab, die in der Region Hannover – jedoch gleichermaßen typisch für die meisten Regionen in Deutschland – identifiziert wurden. Diese konzentrieren sich auf (1) den Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf von Schulen in der Ausarbeitung nachhaltiger Berufsorientierungskonzepte, (2) die hohe Anzahl Jugendlicher, die (zunächst) in den Übergangsbereich einmünden, (3) den erheblichen Anteil jugendlicher Arbeitsloser ohne abgeschlossene Berufsausbildung (u. a. Ausbildungsabbrecherinnen und -abbrecher) und (4) junge Arbeitslose aus dem Rechtskreis SGB II mit multiplen Problemlagen.<sup>3</sup>

Zielgruppen des Programms sind gemäß des SGB VIII junge Menschen zwischen 14 und 27 Jahren. Im Einzelnen wird unterschieden nach:

- Schülerinnen und Schülern vor dem Übergang in Ausbildung oder Arbeit,
- jungen Menschen im Übergangsbereich,
- jungen Menschen in Berufsausbildung mit Tendenz zum Abbruch der Ausbildung,
- arbeitslosen jungen Menschen, die den Anforderungen des Arbeitsmarktes im Wesentlichen entsprechen („Marktbenachteiligte“) und
- arbeitslosen jungen Menschen in multiplen Problemlagen.

Auf der **objektiv-institutionellen** Ebene wird angestrebt, die Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zwischen den verschiedenen Institutionen und Rechtskreisen (SGB II, III, VIII) in der Region zu identifizieren und zu regeln, Transparenz über vorhandene Angebote im Übergang Schule-Beruf zu schaffen bzw. diese Aspekte jeweils im Sinne einer kommunalen Koordinierung des Übergangsbereichs zu optimieren.

<sup>3</sup> Vgl. Leistungsbeschreibung, S. 4.

Neben der Förderung einzelner Projekte zur unmittelbaren Verbesserung der Eingliederungschancen junger Menschen in Arbeit und Beruf ist es übergreifendes Ziel des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit, die regionale Förderstruktur im Übergang Schule - Beruf zu optimieren: Parallele und aufeinander aufbauende Maßnahmen sollen besser miteinander verzahnt, Doppelstrukturen abgebaut, Förderlücken geschlossen werden. Gleichzeitig intendiert das Programm, die in der Region Hannover vorhandenen Förderstrukturen nicht nur vorübergehend zu verbessern, sondern durch Verstetigung bewährter Maßnahmen auch nachhaltig zu stärken.

Das Programm wird durch die Dezernate für Soziale Infrastruktur (II) und für Wirtschaft, Verkehr und Bildung (IV) gesteuert, deren Vertreter und Vertreterinnen den **Lenkungskreis Jugendarbeitslosigkeit** bilden. Darüber hinaus sind **relevante Akteure** wie das Jobcenter, die Bundesagentur für Arbeit und die Kammern finanziell und organisatorisch am Programm beteiligt.

Das Programm wird von einem bei der Region Hannover angebundenen **Fachausschuss** begleitet. Dieser bündelt die Beratung der zahlreichen Maßnahmen des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit im sachlichen Zusammenhang und ermöglicht eine Gesamtschau. Die genehmigten Beschlussdrucksachen werden anschließend im **Regionsausschuss** behandelt und in der **Regionsversammlung** verabschiedet.

## 2 Durchführung der Evaluation

Im Folgenden werden das aus der Leistungsbeschreibung resultierende Erkenntnisinteresse und das Evaluationsdesign beschrieben.

### 2.1 Erkenntnisinteresse

Im Auftrag der Region Hannover sollen im Rahmen der Evaluation sowohl Wirkungen als auch Strukturen evaluiert werden. Dabei werden im Kontext der **Wirkungsanalyse** verschiedene Fragestellungen beantwortet:

- Beitrag der Maßnahmen zu den Erfolgen und insbesondere zum Kompetenzzuwachs/zur Ansammlung von Bildungskapital bei den Teilnehmenden, Identifizierung von Gelingens- und Misslingensbedingungen,
- Wirkungen der unterschiedlichen konzeptionellen und inhaltlichen Schwerpunkte in Bezug auf die vier Handlungsfelder des Programms,
- Effekte der geförderten Projekte auf Förderstrukturen und Regelangebote, Verstetigung und Nachhaltigkeit,
- Verbesserung der Kooperationsstrukturen durch die Förderung der Projekte.

In der **Strukturevaluation** werden

- auf der Grundlage einer durchzuführenden Bestandsaufnahme der Angebote für junge Menschen in der Region Hannover eine Bedarfsanalyse erarbeitet,
- eine Bewertung der Auswirkungen des Programms auf die Förder- und Regelstruktur und ihre Entwicklungen vorgenommen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung abgeleitet,
- Erkenntnisse zur Zusammenarbeit aller relevanter Akteure gewonnen und
- zentrale förderpolitische Schwerpunkte vor dem Hintergrund des demografischen Wandels identifiziert.<sup>4</sup>

### 2.2 Evaluationsdesign

Bei der Entwicklung des Evaluationsdesigns war u.a. zu beachten, dass die Projekte zu unterschiedlichen Zeitpunkten begonnen hatten und sich hinsichtlich Umfang und Dauer unterscheiden würden und die Evaluation angesichts des befristeten Auftrags nur einen bestimmten Ausschnitt des Programms in den Blick nehmen kann.

Zur Beantwortung der oben genannten Fragestellungen bzw. zur Erfüllung der gestellten Anforderungen finden verschiedene Instrumente und Methoden der quantitativen und qualitativen Sozialforschung Anwendung. Diese werden im Folgenden kurz beschrieben:

- Die **Daten- und Dokumentenanalyse** diente dazu, die konzeptionellen und inhaltlichen Schwerpunkte der im Rahmen des Programms geförderten Projekte herauszuarbeiten und in Bezug zu den vier Handlungsfeldern darzustellen.<sup>5</sup>
- Im Anschluss an die Konzeptanalyse folgten **leitfadengestützte Interviews mit Projektleitungen** ausgewählter Projekte. Im Mittelpunkt dieser qualitativen Interviews standen Fragen nach der Validierung der Ergebnisse aus der Konzeptanalyse sowie der Erweiterung und Vertiefung der Konzeptanalyse

<sup>4</sup> Vgl. Leistungsbeschreibung, S. 8ff.

<sup>5</sup> Die Ergebnisse dieser Analyse wurden ausführlich im ersten Zwischenbericht des Evaluationsteams dargestellt, vgl. INBAS GmbH 2014.

und der Stimmigkeit des auf der Grundlage der Konzeptanalyse entwickelten Indikatorensystems.<sup>6</sup>

- Im Rahmen des **Monitorings** erfolgte eine zweifache standardisierte Befragung der Projektmitarbeitenden mit dem Ziel, wichtige Kennzahlen der Projekte zu erfassen sowie Hinweise auf Gründe für mögliche Abweichungen bzw. Veränderungen im Projektverlauf, hinderliche und förderliche Faktoren für eine erfolgreiche Projektumsetzung, auf Veränderungen in der konzeptionellen Ausrichtung und auf die Entwicklung der Kooperationsbeziehungen (mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit und Verstärkung) zu erhalten.<sup>7</sup>
- Die Ergebnisse der Online-**Befragung der Teilnehmenden** mittels eines halbstandardisierten Fragebogens sind im Kapitel 4.1.2 ausführlich beschrieben.
- Im Sinne einer Triangulation der Perspektiven verschiedener Akteursgruppen wurden **Interviews mit ausgewählten Experten und Expertinnen** (vgl. Kap. 4.3), **Gruppeninterviews mit Projektmitarbeitenden** (vgl. Kap. 4.4) und **Telefoninterviews mit ausgewählten Kooperationspartnern der Projekte** (vgl. Kap. 4.5) durchgeführt.
- Die Ziele und Ergebnisse der **Bestands- und Bedarfsanalyse** sind im Kapitel 4.6 dargestellt.

Die Ergebnisse der verschiedenen Analyseschritte wurden abschließend zusammengeführt und bildeten die Grundlage für die Ableitung von Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.

## 2.3 Abstimmung mit dem Auftraggeber

Grundprinzip der Arbeitsweise des Evaluationsteams war die regelmäßige Abstimmung der methodischen Vorgehensweise mit dem Auftraggeber. Im Verlaufe der Umsetzung des Evaluationsauftrages wurden einige Abweichungen vom Evaluationsdesign notwendig, die nach Erläuterung durch INBAS vom Auftraggeber genehmigt wurden:

- Im Evaluationsdesign war angesichts des engen Zeitfensters zur Durchführung von Teilnehmenden-Befragungen zunächst lediglich eine zweimalige Befragung von Teilnehmenden in ausgewählten Projekten vorgesehen, zu Beginn und gegen Ende der Projekte. In den Projekten, die lediglich punktuelle Unterstützung anbieten, sollte eine einmalige Befragung von Teilnehmenden durchgeführt werden. Abweichend davon wurde vom Auftraggeber im Verlauf des Vorhabens eine verstärkte Erfassung von Ergebnis- und Verbleibsdaten unter den Projektabsolventen und -absolventinnen angeregt. Um diesem Anliegen gerecht zu werden, wurde das Evaluationsdesign entsprechend angepasst, wenngleich insbesondere die Erfassung der Verbleibsdaten der Absolventen und Absolventinnen zu einem erheblichen methodischen und organisatorischen Mehraufwand führte.
- Anstelle der geplanten Workshops mit den Kooperationspartnern wurden telefonische Interviews mit ausgewählten Partnern aus verschiedenen Institutionen durchgeführt, die nicht bereits als Experten und Expertinnen zum Programm gegen JAL befragt wurden.
- Zusätzlich erstellte INBAS in Abstimmung mit den jeweiligen Projektträgern 25 Projektsteckbriefe, in denen alle im Programm gegen JAL im Untersuchungszeitraum der Evaluation erprobten Projektansätze beschrieben wurden (vgl. Anlage 1).
- Da INBAS auf Wunsch des Auftraggebers zusätzliche Aufgaben übernommen hatte, wurde der Termin für die Fertigstellung des Abschlussberichts (Entwurfssfassung) auf Mitte Juli verschoben.

Im Berichtszeitraum fand ein personeller Wechsel im Projektteam der INBAS GmbH statt. Ab Juli 2015 übernahmen Prof. Dr. Erwin Seyfried und Birgit Voigt die Aufgaben, die bisher Dr. Elisabeth Aram (Projektleitung) und Susanne Wagner wahrgenommen hatten. Die personellen Veränderungen waren aus persönlichen Gründen notwendig geworden und erfolgten in Abstimmung mit dem Auftraggeber.

<sup>6</sup> Ebd.

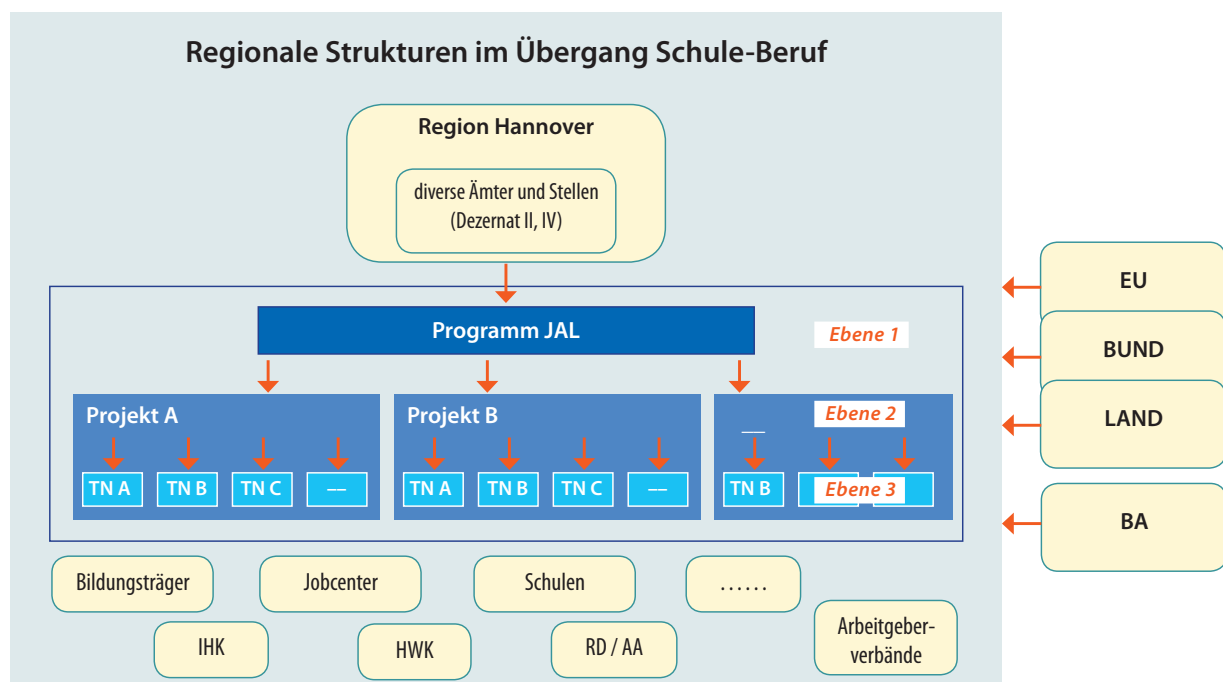
<sup>7</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.

### 3 Theoretische Grundlagen und Analyserahmen

Aus der Programm- und der Leistungsbeschreibung identifizierte das Evaluationsteam drei Analyseebenen, die im Rahmen der Evaluation zu betrachten waren:

- Auf der Ebene der Teilnehmenden war insbesondere zu untersuchen, inwiefern bei den verschiedenen Zielgruppen Entwicklungen im Verlauf der Teilnahme deutlich geworden sind.
- Auf der Ebene der Projekte waren die verschiedenen Ansätze und deren Wirksamkeit in den Mittelpunkt der Untersuchung zu stellen.
- Auf struktureller Ebene waren die Region Hannover und in der Region initiierte Entwicklungen zu beleuchten mit Hinblick darauf, inwiefern Projekte zur Strukturveränderung beigetragen haben und inwiefern Kooperationen zwischen den zuständigen Partnern verbessert wurden und welche Effekte dies auf die Förder- und Regelstrukturen hat.

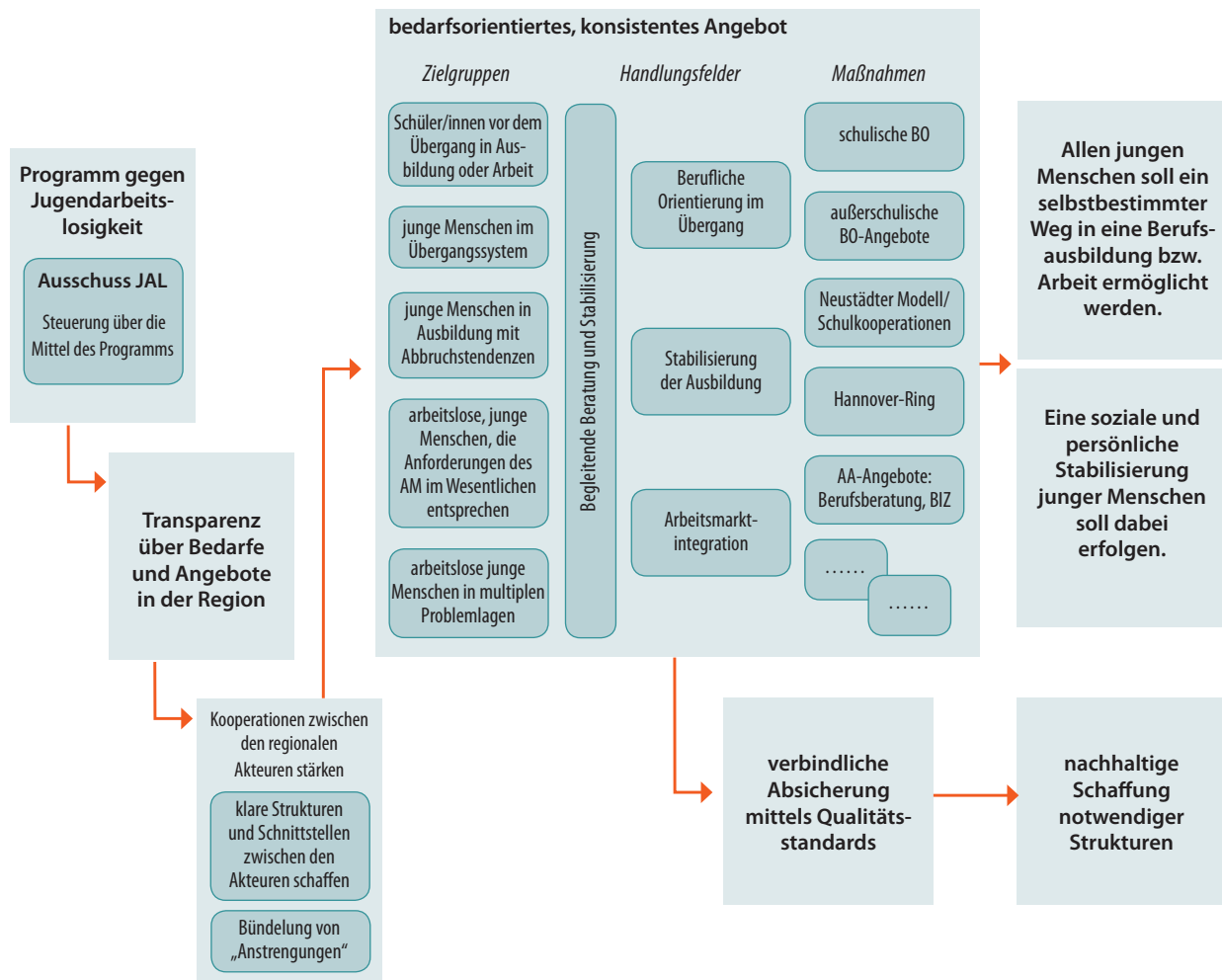
**Abbildung 3: Ebenen der Evaluation**



Quelle: Aram/Lenz (2014, unveröffentlichtes Manuskript)

#### 3.1 Modell zur Handlungslogik des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Workshops zum Auftakt der Programmevaluation am 25. Juli 2014 entwickelte das Evaluationsteam ein Modell, mit dessen Hilfe die Handlungslogik des Programms transparent gemacht und von Dritten besser nachvollzogen werden kann.

**Abbildung 4: Modell zur Handlungslogik des Programms gegen JAL**

Quelle: Aram/Lenz (2014, unveröffentlichtes Manuskript)

## 3.2 Analytischer Rahmen zur Untersuchung nachhaltiger Förderstrukturen

### 3.2.1 Governance-Ansatz

Einen analytischen Rahmen zur Untersuchung der Strukturen im Übergangsbereich zwischen Schule und Beruf bietet der Governance-Ansatz.<sup>8</sup> „Governance bedeutet Steuerung und Koordination (oder auch Regieren) mit dem Ziel des Managements von Interdependenz zwischen (in der Regel kollektiven) Akteuren“.<sup>9</sup> Das Handeln der Akteure kann durch verschiedene Strukturen bzw. Governance-Formen gesteuert werden,<sup>10</sup> wobei „Hierarchie, Netzwerk und Verhandlung“ die für den Übergangsbereich Schule-Beruf wichtigsten Governance-Formen sein dürften.

<sup>8</sup> Vgl. Schimank, Uwe (2007, 29-45) sowie Benz/Dose (2010a, 13-26).

<sup>9</sup> Benz (2004, 25).

<sup>10</sup> Benz/Dose (2010b, 257ff.).



**Tabelle 1: Governance-Formen – Entwicklung der regionalen Förderstruktur**

	Regeln für Interaktionsbeziehung	Verhältnis Akteure	Sanktionen	Zeitfenster	Perspektive	Mechanismus (der Koordination)
<b>Hierarchie</b>	Arbeitsteilung, asymmetrische Machtverteilung, immanente Kontrolle auf Basis klarer formaler Regeln	Machtverteilung zwischen Akteuren mit leitender Funktion und solchen mit operativen Aufgaben	Akteure können sich nur durch Austritt den Zwängen entziehen	relativ dauerhaft	ergänzende Selbststeuerung der Akteure angestrebt	Steuerung durch asymmetrische Beeinflussung
<b>Netzwerk</b>	selten formal geregelte Interaktionsbeziehungen (je nach Ziel und Zweck)	formal autonom, kein hierarchisches Verhältnis, unterschiedliche Einflusspotenziale	Akteure können mit Austritt drohen bzw. sich durch Austritt entziehen	relativ dauerhaft, abhängig von Vertrauensbasis	wechselseitiges Vertrauen zwischen den Akteuren formal absichern	wechselseitige Beeinflussung durch Austausch von Informationen oder Ressourcen
<b>Verhandlung</b>	beteiligte Akteure bestimmen die Regeln, freiwillige vs. Zwangsverhandlungen	Akteure behandeln sich als formal gleichberechtigt („auf Augenhöhe“)	bei Zwangsverhandlungen: Ausstieg von Akteuren möglich	Dauerhaftigkeit fraglich	grundsätzlich offen	Akteure müssen bereit sein aufeinander zuzugehen

Quelle: In Anlehnung an Aram et. al (2015, 27)

- Hierarchische Strukturen ermöglichen die Bewältigung komplexer Steuerungsaufgaben durch Arbeitsteilung und asymmetrische Machtverteilung zwischen Akteuren mit leitender Funktion und anderen Akteuren, die lediglich operative Aufgaben wahrnehmen. Die Zusammenarbeit ist durch klare formale Regeln bestimmt, die eine immanente Kontrolle der Akteure ohne leitende Funktion einschließen.<sup>11</sup> Diese Struktur ist recht dauerhaft, aber mit der Tendenz zur Bürokratisierung verbunden, weshalb häufig ergänzende Strukturen zur Selbststeuerung der Akteure angestrebt werden.
- In Netzwerkstrukturen sind die Akteure formal autonom, stehen in einer gering formal geregelten Interaktionsbeziehung und verfolgen gemeinsame Ziele über wechselseitige Beeinflussungen durch den Austausch von Informationen oder Ressourcen. Zentral für die Zusammenarbeit und die Beziehungen in Netzwerkstrukturen ist das wechselseitige Vertrauen zwischen den Akteuren, das sich zunächst auf persönlicher Ebene zwischen einzelnen Individuen entwickeln muss, bevor es durch wechselseitige Vereinbarungen zwischen den kollektiven Akteuren (Organisationen) formal stabilisiert und nachhaltig abgesichert werden kann.
- In Verhandlungsstrukturen sind die Akteure formal gleichberechtigt, sie verhandeln ein gemeinsames Thema und sind auch prinzipiell offen für wechselseitige Vereinbarungen. Diese Governance-Form findet häufig Anwendung, wenn ein hohes Maß an Akzeptanz bei allen Beteiligten für die Umsetzung von Strategien erforderlich ist. Eine koordinierte Zusammenarbeit und wechselseitige Abstimmung verschiedener Akteure kommt im Rahmen von Verhandeln aber lediglich dann zustande, „wenn die beteiligten Akteure wissen, dass sie gemeinsame Interessen verwirklichen müssen, um ihre individuellen Interessen zu erreichen“.<sup>12</sup> Freiwillige Verhandlungen über solche akteursübergreifenden Ziele und Interessen führen deshalb manchmal nur zu „zweitbesten Lösungen“.

<sup>11</sup> Vgl. Benz/Dose (2010b, 261ff.).

<sup>12</sup> Ebd., S. 255.

Für eine Untersuchung der Zusammenarbeit der Akteure im Übergangsbereich zwischen Schule und Beruf, der generell noch durch ein Defizit an klaren systematischen Strukturen charakterisiert ist, sind insbesondere die bestehenden Netzwerkstrukturen von Interesse. Die Qualität der Kooperation ist in diesen Strukturen insbesondere vom Grad des wechselseitigen Vertrauens abhängig. Dabei können die Intensität der Kommunikation und der regelmäßige Informationsfluss zwischen den Akteuren als Indikatoren bzw. Gradmesser zur Einschätzung der erreichten Vertrauensbasis herangezogen werden.

Ist in den Netzwerkstrukturen eine gegenseitige Wertschätzung und ein hohes Maß an Akzeptanz unter den Akteuren vorhanden, so müsste sich dies auch in einer zunehmenden Offenheit und einer steigenden Bereitschaft der beteiligten Akteure wiederfinden, gemeinsam und mit gleicher Stimme nach neuen Ansätzen zu suchen, um die Förderung von Jugendlichen im Übergang von der Schule in den Beruf kontinuierlich zu verbessern.

Abhängig von der vorhandenen Qualität und Reife der Kooperation sollten sich in der Untersuchung außerdem Antworten auf die Frage finden lassen, in welchen Formen die Abstimmung und Koordination der Akteure nachhaltig gesichert und weiter optimiert werden könnte.

### 3.2.2. Modell von Nachhaltigkeit im Programm gegen JAL

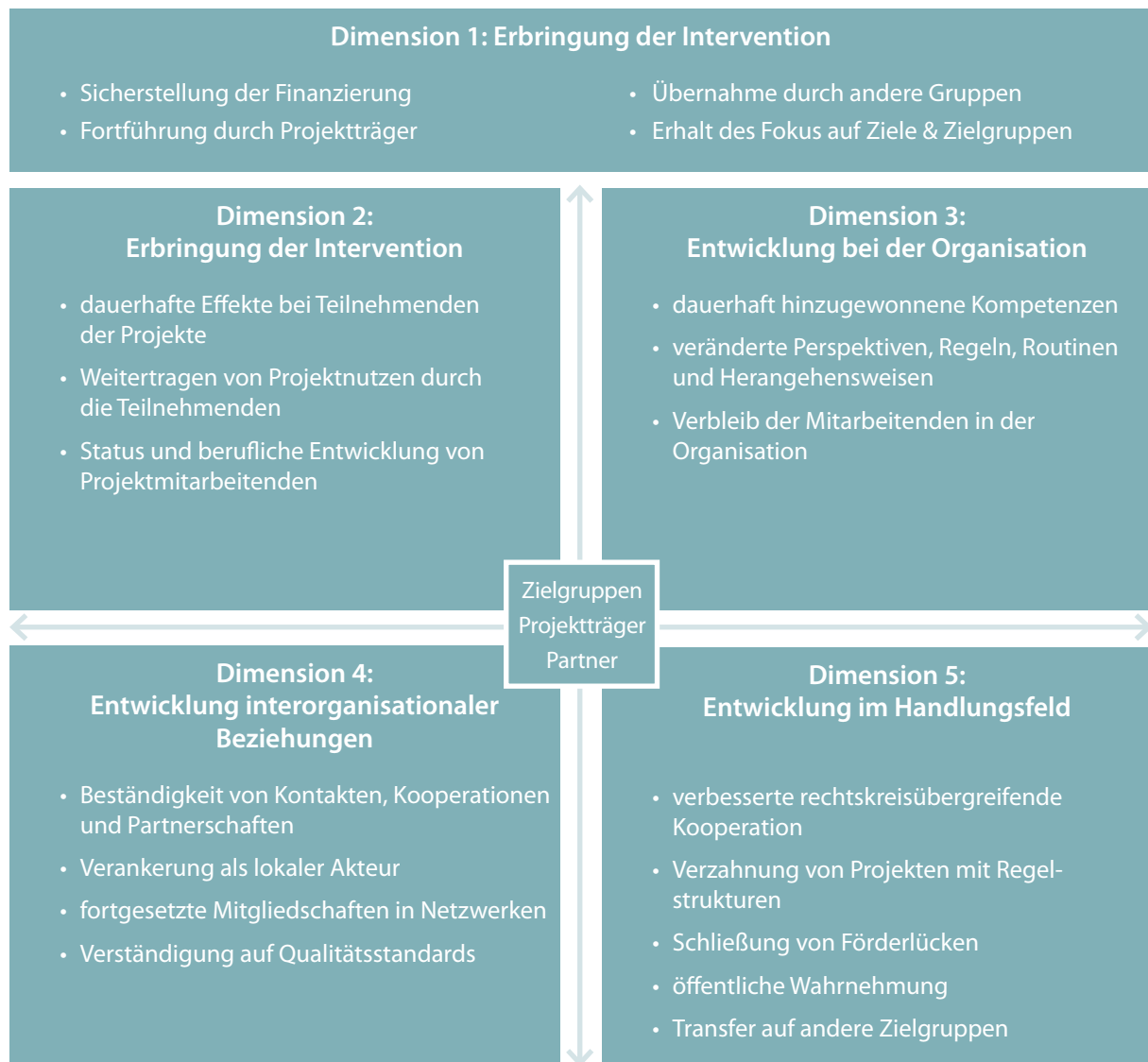
Das Evaluationsteam lehnt sich in seinem Verständnis von Nachhaltigkeit an die Ergebnisse einer Studie der Rambøll Management Consulting GmbH aus dem Jahr 2014 an.<sup>13</sup> Das im Rahmen dieser Studie entwickelte Modell von Nachhaltigkeit in einem erweiterten Sinne wurde an die spezifischen Gegebenheiten des Programms gegen JAL angepasst.

Nachhaltigkeit im engeren Sinne meint die Verstetigung des Angebots, d.h. die „dauerhafte Erbringung der Intervention nach Auslaufen der Förderung“ (vgl. Dimension 1 in der folgenden Abbildung). Damit ist gemeint, „dass Input, Aktivitäten und Output aufrechterhalten bleiben“. In der Praxis bemühen sich Projektträger bereits häufig schon während der Projektlaufzeit darum, neue Finanziers oder Ko-Finanzierer zu finden, die zumindest ihre Bereitschaft signalisieren, das Projekt oder Projektelemente nach Auslaufen der Anschubfinanzierung zu fördern. Eine zumindest mittelfristige nachhaltige Sicherung des Projektansatzes ist auch dann gewährleistet, wenn ein anderer Träger das Vorhaben unter veränderten Förderbedingungen weiterführt. Langfristig ist ein erprobter Ansatz dann gesichert, wenn es gelungen ist, ihn in eine Regelförderung zu überführen und als Regelinstrument strukturell zu verankern.

Mittlerweile hat sich der Begriff Nachhaltigkeit in einem erweiterten Sinne etabliert. Neben der Erbringung der Intervention werden zusätzlich positive und langanhaltende Effekte, Entwicklungen und Wirkungen auf vier verschiedenen Ebenen im Sinne von Verstetigung und Transfer von Projektelementen, -strukturen und -ergebnissen in die Betrachtung einbezogen (vgl. Dimensionen 2-5 in der folgenden Abbildung).

<sup>13</sup> Die Studie wurde im Auftrag des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) zu Möglichkeiten und Grenzen der Nachhaltigkeit von Integrationsprojekten erstellt.



**Abbildung 5: Dimensionen von Nachhaltigkeit in JAL-Projekten**

Quelle: In Anlehnung an Rambøll Management Consulting (2014, 8)

Das Modell wurde u.a. bei der Konzipierung der Leitfäden für die Projektmitarbeitenden zugrunde gelegt (vgl. Anlage 6).

## 4 Ergebnisse der Evaluation

Die Ergebnisse werden entsprechend der eingesetzten Erhebungsinstrumente und der drei Evaluations-ebenen (Ebene der Teilnehmenden, Ebene der Projekte, strukturelle Ebene) beschrieben.

### 4.1 Befragung der Teilnehmenden

#### 4.1.1 Ziele und Vorgehensweise

Das Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover zielt darauf ab, Jugendliche beim Übergang von der Schule in das Ausbildungs- und Beschäftigungssystem zu unterstützen. Im Gesamtspektrum der geförderten Projekte sollen Jugendliche dazu befähigt werden, ihre Bildungs- und Berufsbiografie erfolgreich zu gestalten, eine Ausbildung aufzunehmen, diese abzuschließen und möglichst dauerhaft in Beschäftigung einzumünden. Um die Erreichung dieser Programmziele zu überprüfen, sind im Rahmen der Evaluation auch umfangreiche Befragungen der durch die geförderten Projekte unterstützten Jugendlichen durchgeführt worden.

Mit dem Auftraggeber wurden zunächst zwei Ansätze zur Befragung der Teilnehmenden vereinbart. In Projekten, die ihre Teilnehmenden kontinuierlich qualifizieren und/oder betreuen, sollte eine zweimalige Befragung – zu Beginn und gegen Ende der Maßnahmen – stattfinden; in den Projekten, die lediglich punktuelle Unterstützung anbieten, sollte eine einmalige Befragung durchgeführt werden.

Diesem ursprünglichen Ansatz folgend, wurde zwischen Januar und April 2015 eine Erstbefragung von n=67 Teilnehmenden in 5 Projekten durchgeführt.

**Abbildung 6: Erste Befragung von Teilnehmenden (Januar-April 2015)**

Projekte (n=5)	Befragte (n=)
Panama II	12
Ausbildungsvorbereitung im Verbund	25
Chance Einzelhandel	15
EQ plus – Fit ins Handwerk	7
Fit für die Ausbildung	8
<b>Gesamtzahl Befragte</b>	<b>67</b>

Im Mittelpunkt dieser ersten Befragung standen Erhebungen zur objektiven Ausgangssituation der Teilnehmenden, zu ihrer Selbsteinschätzung sowie zu ihren subjektiven Erwartungen und Erfahrungen in den Projekten. Die Ergebnisse dieser Befragung wurden im zweiten Zwischenbericht der Evaluation umfassend dokumentiert.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Aram et al. (2015, 16-25).

Abweichend von dem ursprünglich geplanten Vorgehen wurde in einer Besprechung mit den Dezernaten am 02.11.2015 von Seiten des Dezernats IV eine verstärkte Erfassung von Ergebnis- und Verbleibsdaten unter den Projektabsolventen und -absolventinnen angeregt, was nach Abklärung eines methodisch und organisatorisch vertretbaren Verfahrens dann von INBAS auch umgesetzt wurde.

Für eine valide Verbleibsbefragung kamen insbesondere die Absolventinnen und Absolventen der Projekte in Frage, die Teil der Stichprobe der in 2015 bereits durchgeführten Erstbefragung waren und die in 2015 endeten; damit konnten vier Projekte der damaligen Stichprobe (alle außer Panama II) berücksichtigt werden.

Zur Erweiterung der Stichprobe wurden daneben Absolventinnen und Absolventen von ebenfalls in 2015 beendeten Projekten einbezogen, die nicht an der Erstbefragung teilgenommen hatten, für die eine Erreichbarkeit über die Projektträger aber sichergestellt werden konnte. Insgesamt wurden Absolventinnen und Absolventen aus 10 Projekten erreicht. Nicht einbezogen wurden Projekte, die lediglich punktuell z. B. über eine (einmalige) Beratung mit Teilnehmenden Kontakt hatten, da sich im Rahmen einer Verbleibsbefragung keine Effekte ermitteln lassen, die mit einem Mindestmaß an Plausibilität auf die Projektaktivitäten zurückgeführt werden könnten.

Um zu gewährleisten, dass die im Anschluss an eine Projekt- oder Maßnahmeteilnahme üblichen Such- und Übergangsprozesse weitgehend abgeschlossen sind, finden Verbleibsbefragungen nach anerkannten methodischen Standards gewöhnlich erst drei bis sechs Monate nach Projektende statt. Abhängig vom jeweiligen Projektende wurde die Befragung der Absolventinnen und Absolventen deshalb gestaffelt zwischen Januar und April 2016 durchgeführt.

Parallel dazu fand im 1. Quartal 2016 eine weitere Befragung von aktuell an den Projekten Teilnehmenden zu deren Erfahrungen mit dem Projektverlauf statt. Grundlage dieser Befragung war der Fragebogen, der bereits in der ersten Befragung von Teilnehmenden im letzten Jahr eingesetzt wurde. Allerdings war dies keine Fortführung der ursprünglichen Untersuchungskonzeption, die eine zweimalige Befragung derselben Teilnehmenden vorsah. Einbezogen wurden insgesamt sieben Projekte; zweimalig wurden lediglich die Teilnehmenden in „Panama II“ befragt. Ein Vergleich zwischen Erst- und Zweitbefragung ließ sich aufgrund dieser schmalen Datenlage nicht realisieren.

Soweit möglich und vertretbar wurden die Fragebögen für die Verlaufsbebefragung und die Verbleibsbefragung identisch gehalten, so dass die Ergebnisse beider Gruppen je nach Einzelfall aggregiert oder (wo angezeigt) differenziert bzw. vergleichend dargestellt werden können.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die beiden in 2016 durchgeführten Befragungen in der Übersicht. (siehe nächste Seite)

**Abbildung 7: Zweite Befragungsrunde (Januar-April 2016)**

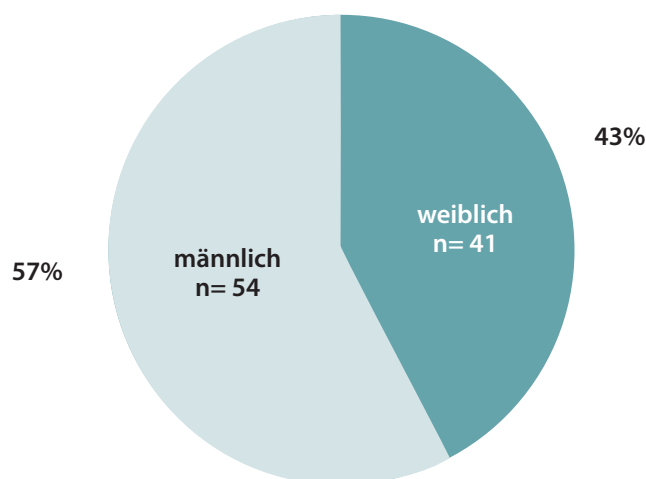
Verlaufsbefragung Teilnehmende		Verbleibsbefragung Absolventinnen und Absolventen	
Projekte (n=7)	Befragte (n=)	Projekte (n=7)	Befragte (n=)
Ausbildung in Teilzeit, SpATZ, Teilzeit SpATZ, SINA SpATZ <sup>15</sup>	10	Ausbildung in Teilzeit abH SpATZ	6
Chance Einzelhandel II	7	Chance Einzelhandel	1
Panama II	8	Ausbildungsvorbereitung im Verbund III	12
Wohnen und Arbeiten	12	Fachkräfte für Kitas	4
Gemeinsam II	7	Gemeinsam	9
		Fit für die Ausbildung III	3
		EQ plus – Fit ins Handwerk	1
		Praxisklassen (BBS 6, BBS 7, Springe) <sup>16</sup>	15
<b>Summe</b>	<b>44</b>	<b>Summe</b>	<b>51</b>

#### 4.1.2 Ergebnisse der Teilnehmenden-Befragung

Insgesamt wurden durch die beiden in 2016 durchgeführten Befragungen n=95 Projektteilnehmende erreicht; davon waren n= 44 zum Zeitpunkt der Befragung noch in den Projekten, n=51 waren zum Befragungszeitpunkt bereits ausgeschiedene Absolventinnen und Absolventen.

##### Sozio-demografische Merkmale der Befragten

Die nachfolgende Grafik zeigt die Geschlechterverteilung der Befragten; 57% (n=54) der Befragten sind männlich, 43% (n=41) sind weiblichen Geschlechts.

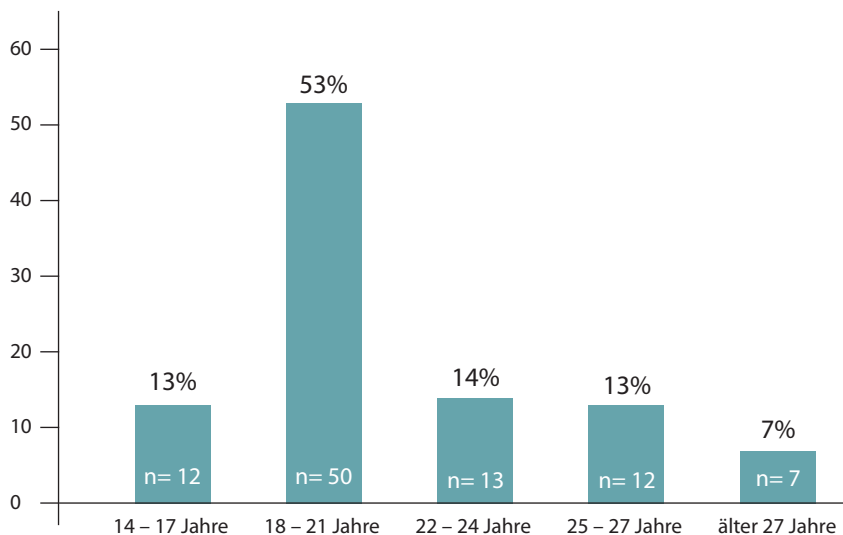
**Abbildung 8: Befragte nach Geschlecht**

<sup>15</sup> Befragt wurden drei Projekt-Jahrgänge mit Teilnehmenden in unterschiedlichen Ausbildungsphasen.

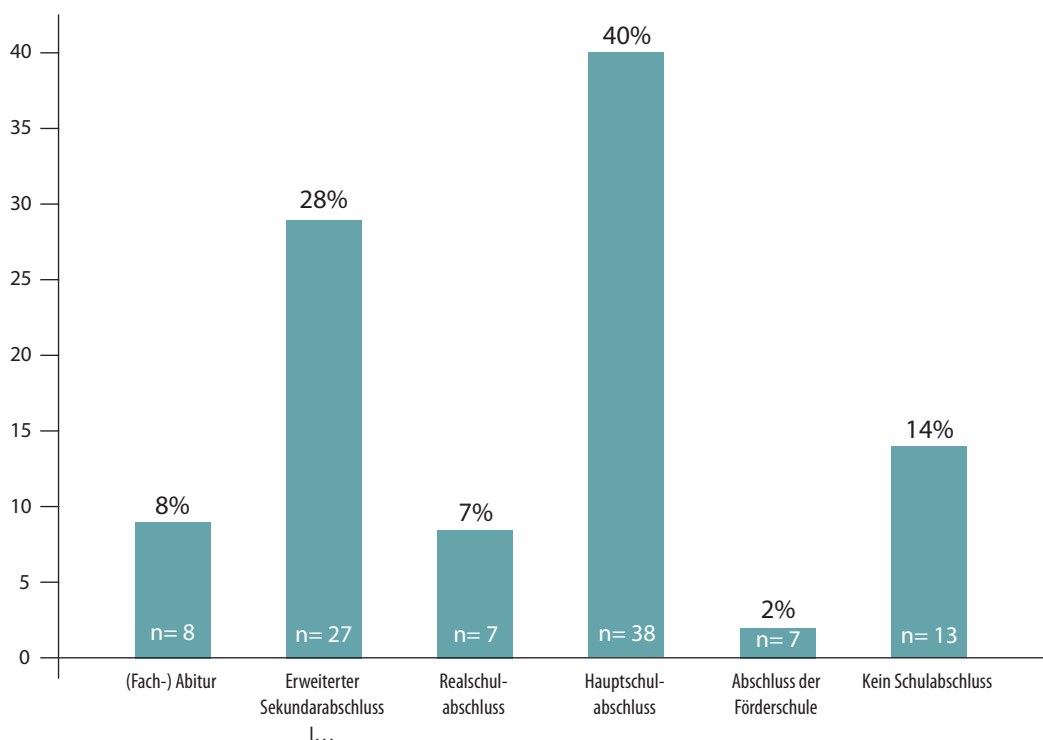
<sup>16</sup> Befragt wurden Absolventen und Absolventinnen von drei unterschiedlichen Schulen bzw. Standorten des Projekts „Praxis-Klasse!“, deren Angaben zunächst einzeln erfasst und später zusammengeführt wurden.

Die Altersverteilung der Befragten ist in der folgenden Grafik dargestellt. Mehr als die Hälfte (n=50) sind zwischen 18 und 21 Jahren alt. Die Altersgruppen von 14-17 Jahren, 22-24 Jahren und 25-27 Jahren sind mit 13% bzw. 14% jeweils etwa gleich stark vertreten; 7% sind älter als 27 Jahre.

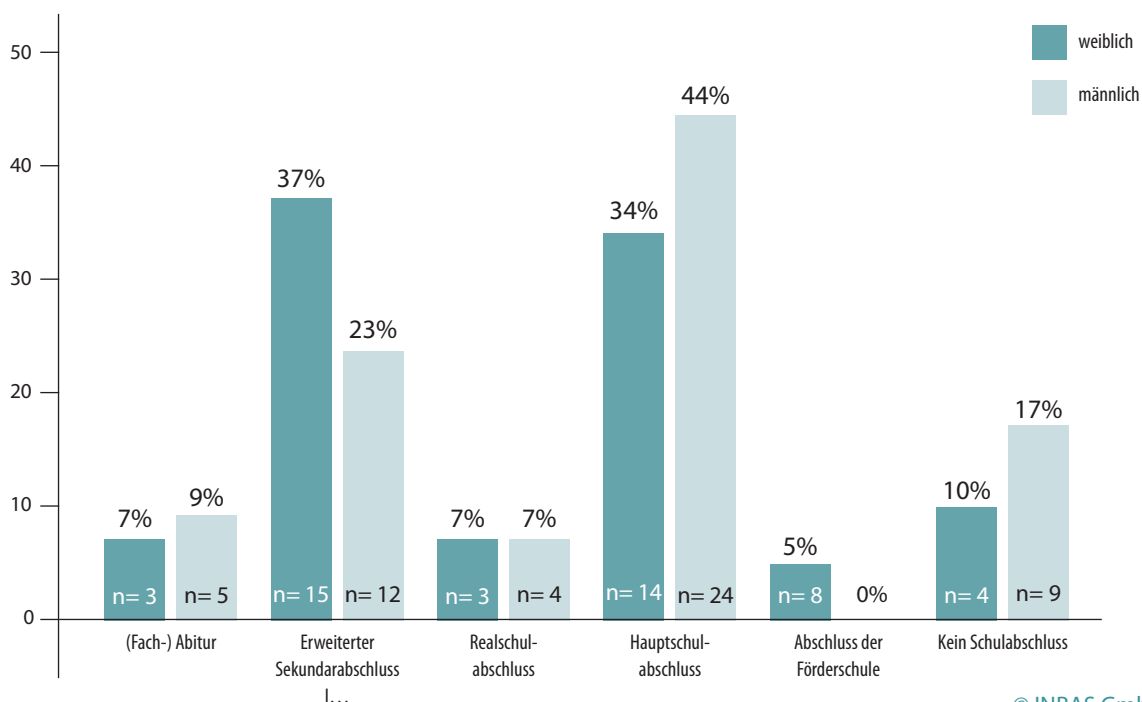
**Abbildung 9: Befragte nach Altersgruppen**



Die Daten zum höchsten erreichten Schulabschluss zeigen, dass der Großteil der Befragten zu jener Gruppe von Jugendlichen gehört, die traditionell mit den größten Schwierigkeiten beim Übergang von der Schule in den Beruf konfrontiert ist. Zusammengefasst weisen zwei Drittel entweder gar keinen Schulabschluss (14%), den Abschluss einer Förderschule (2%) oder einen Hauptschulabschluss (40%) auf. Andererseits verfügt ein nicht geringer Prozentsatz der Befragten aber auch über höhere Abschlüsse; 8% haben das (Fach-) Abitur, 29% einen erweiterten Sekundarabschluss und 7% einen Realschulabschluss.

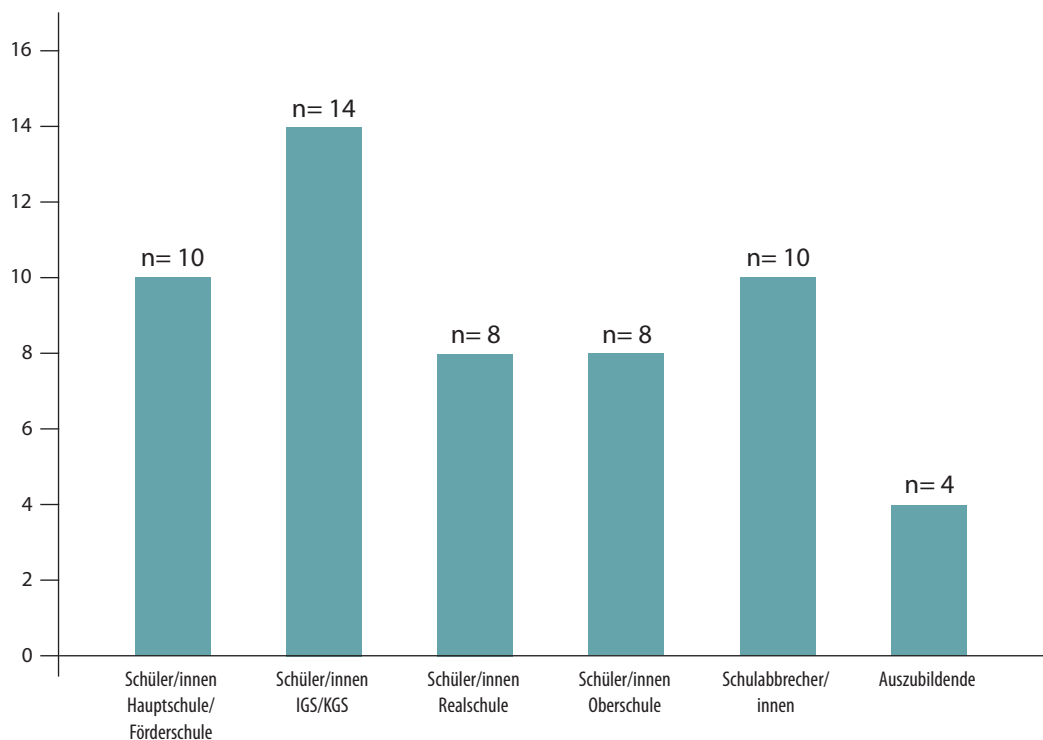
**Abbildung 10: Befragte nach dem höchsten erreichten Schulabschluss**

Die nächste Grafik zeigt die Unterschiede im höchsten erreichten Schulabschluss zwischen den männlichen und weiblichen Befragten. Letztere verfügen über die vergleichsweise höheren Abschlüsse; so können 37% der weiblichen Befragten einen erweiterten Sekundarabschluss vorweisen, gegenüber 23% der männlichen Befragten. Im Gegenzug haben die männlichen Befragten häufiger keinen Schulabschluss (m: 17%; w: 10%) oder verfügen lediglich über einen Hauptschulabschluss (m: 44%; w: 34%).

**Abbildung 11: Befragte nach dem höchsten erreichten Schulabschluss und Geschlecht**

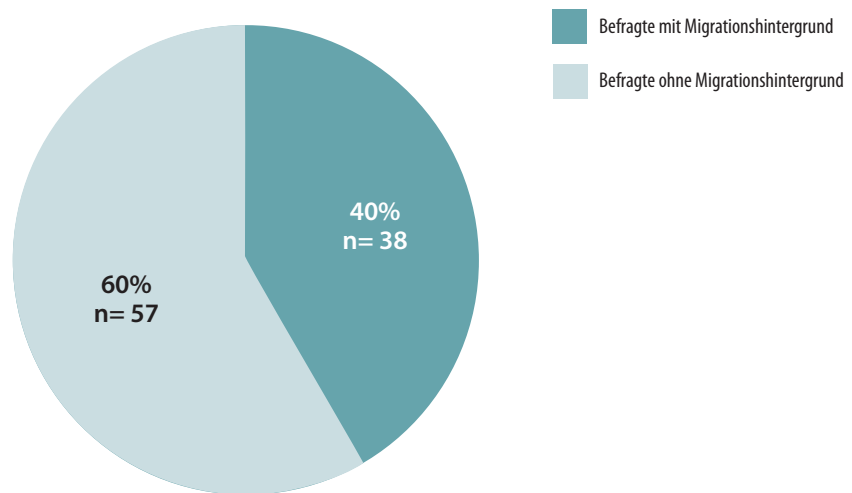
Nachstehende Grafik bildet ab, welche Zielgruppen wie häufig im Mittelpunkt der jeweiligen Projektaktivitäten stehen; dabei sind in den Angaben allerdings Mehrfachnennungen enthalten. Schülerinnen und Schüler aus Haupt- und Förderschulen werden von zehn Projekten angesprochen. Am häufigsten werden (von n=14 Projekten) Schüler und Schülerinnen aus IGS und KGS, die über den erweiterten Sekundarabschluss I verfügen, genannt. Schüler und Schülerinnen aus der Oberschule bzw. dem Gymnasium werden von jeweils n=8 Projekten angesprochen. Die Gruppe der Schulabbrecher und Schulabbrecherinnen steht im Fokus von zehn Projekten und vier Projekte wenden sich primär an Auszubildende.

**Abbildung 12: Unterstützte Zielgruppen nach Projekten**

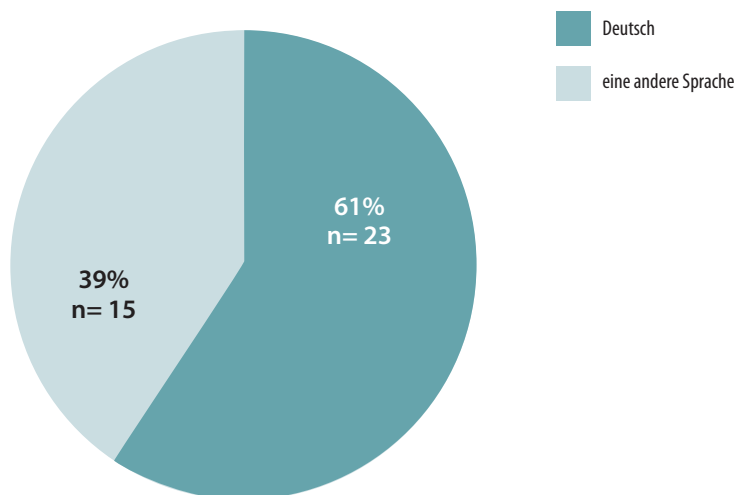


Eine Gegenüberstellung der Anteile der Befragten mit und ohne Migrationshintergrund findet sich in der nächsten Grafik. Mit einem Anteil von 40% an allen Befragten sind Jugendliche mit Migrationshintergrund, eine der prioritären Zielgruppen des Programms gegen JAL, relativ stark präsent; zu Grunde gelegt wurde die offizielle Definition des Statistischen Bundesamtes, wonach als Personen mit Migrationshintergrund „alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil“<sup>17</sup> gelten.

<sup>17</sup> Statistisches Bundesamt: Fachserie 1, Reihe 2.2 Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Wiesbaden 2013, Textteil: Methodische Bemerkungen mit Übersicht über die Ergebnisse.

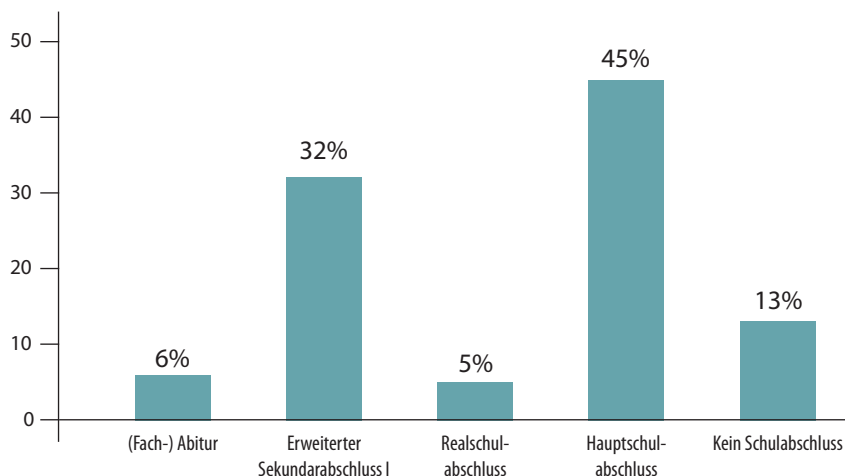
**Abbildung 13: Befragte nach Migrationshintergrund**

Bei Personen mit Migrationshintergrund wird häufig die im häuslichen Umfeld gesprochene Sprache als Gradmesser der Integration herangezogen. Von den n=38 Befragten mit Migrationshintergrund sprechen etwas mehr als drei Fünftel (61%) Deutsch. Von 39% wird zu Hause eine andere Sprache gesprochen, vorwiegend sind das Arabisch (n=4), Polnisch (n=3) sowie Türkisch (n=2) und Russisch (n=2).

**Abbildung 14: Befragte nach der zu Hause gesprochenen Sprache**

Die nachfolgende Übersicht zeigt die höchsten erreichten Schulabschlüsse der Befragten mit Migrationshintergrund, und es wird deutlich, dass die Anteile der verschiedenen Abschlüsse der Verteilung für alle Befragten weitgehend entsprechen und sich weder die Anteile im oberen noch im unteren Bereich wesentlich unterscheiden.



**Abbildung 15: Befragte mit Migrationshintergrund nach Schulabschluss****(n= 38)****Interessen und berufliche Vorstellungen**

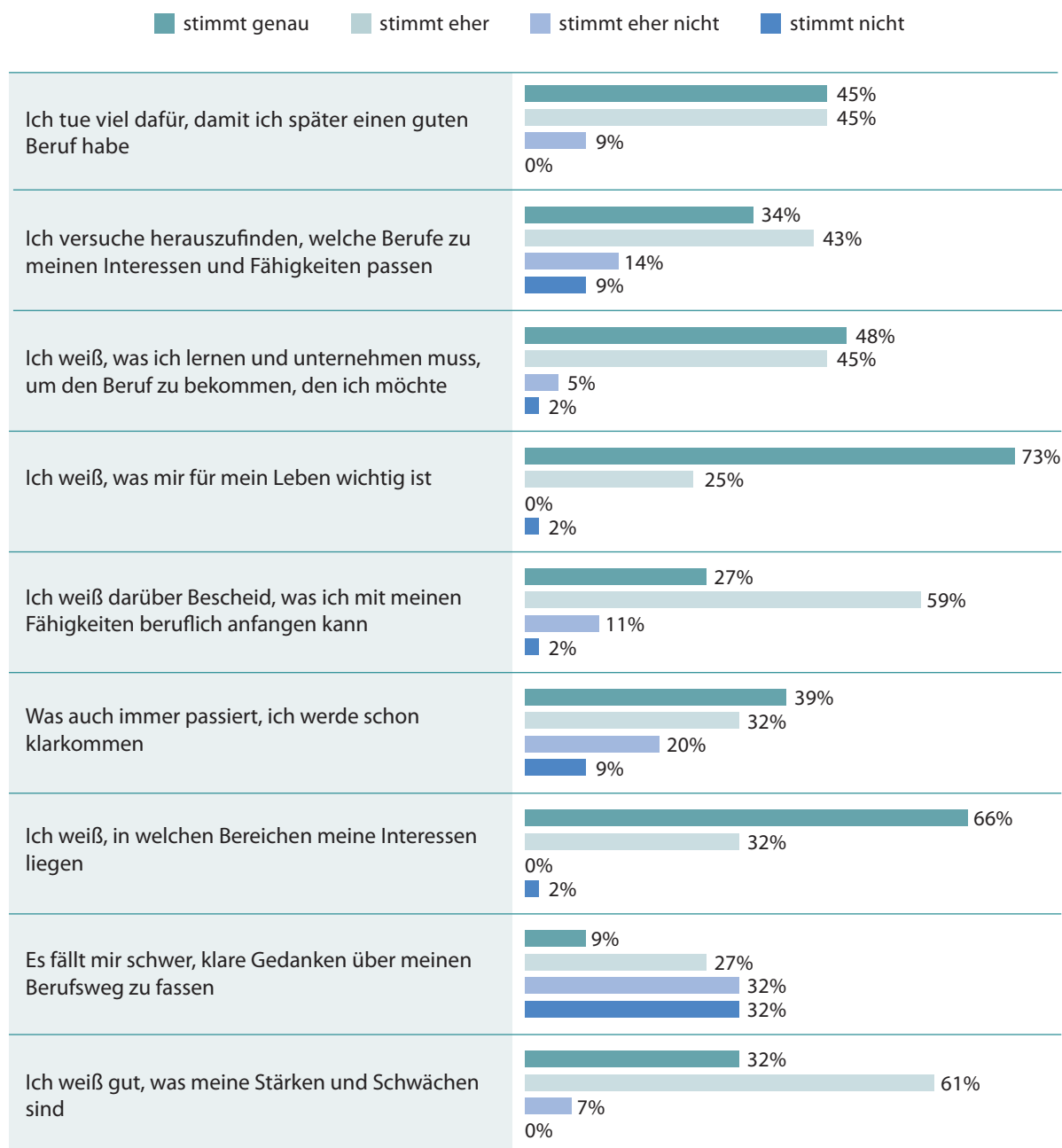
Wie schon in der ersten, 2015 durchgeführten Befragung äußern die Befragten überwiegend positive, recht selbstbewusste Selbsteinschätzungen. Von den Absolventinnen und Absolventen wird die positive Selbsteinschätzung noch ausgeprägter artikuliert als von den aktuell Teilnehmenden. 90% der Absolventinnen und Absolventen stimmen der auf die eigene Zukunft gerichteten Aussage „Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen“ zu. Doch auch von den Teilnehmenden wird dieser Aussage zu 71% zugestimmt.

Wenig verwunderlich ist, dass die Absolventinnen und Absolventen seltener Unsicherheiten über ihren weiteren Berufsweg artikulieren als die Teilnehmenden. Von letzteren geben 36% an, es falle ihnen „schwer, klare Gedanken über meinen Berufsweg zu fassen“; von den Absolventinnen und Absolventen stimmen nur 20% dieser Aussage zu.

Weitere Aussagen zu den Interessen und beruflichen Vorstellungen der beiden Gruppen von Befragten sind in den nachfolgenden Übersichten dargestellt, allerdings zeigen sich bei den Ergebnissen keine weiteren signifikanten Unterschiede.

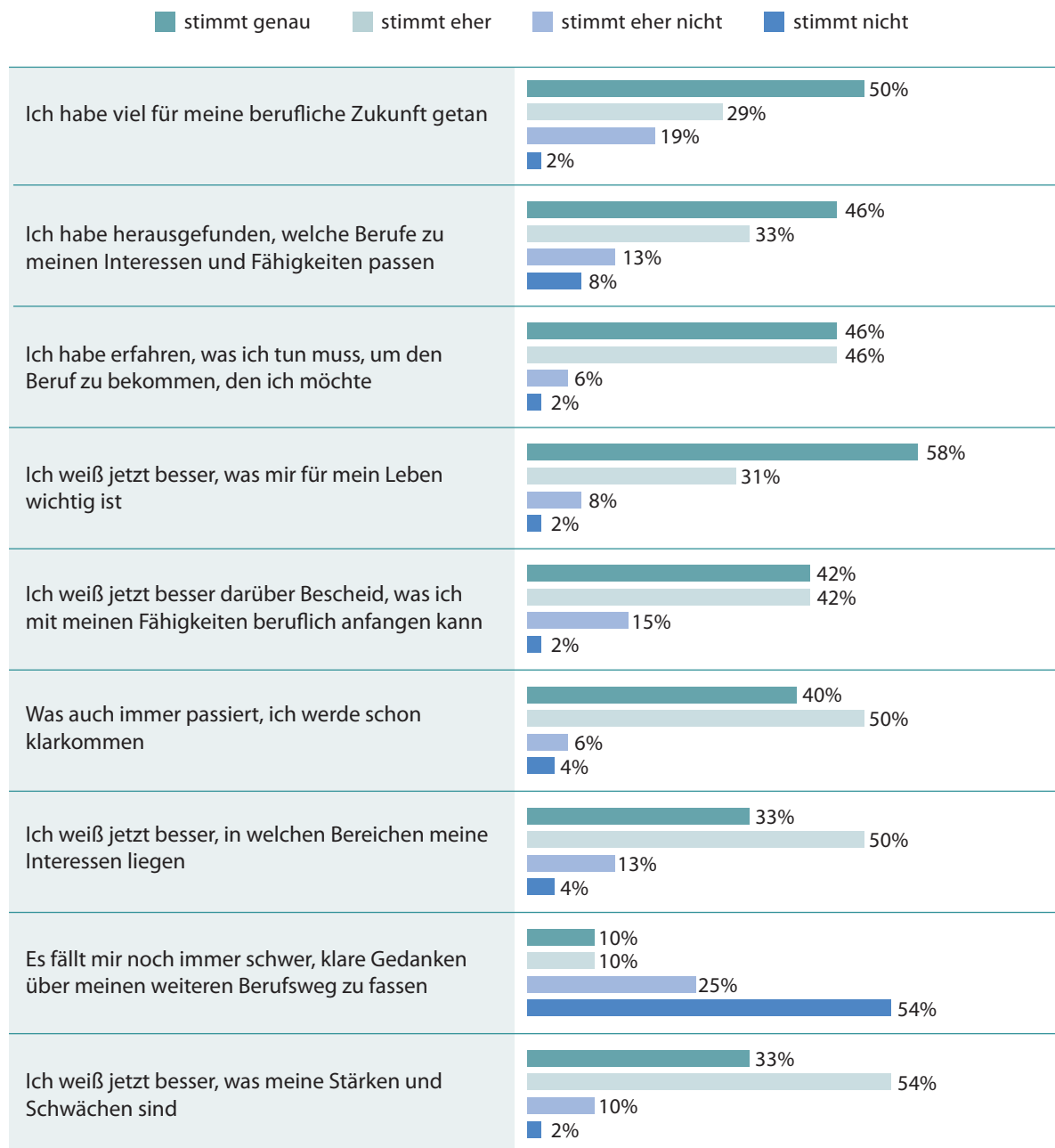
**Abbildung 16: Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden**

(n=44)



**Abbildung 17: Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Absolventinnen und Absolventen**

(n=51)

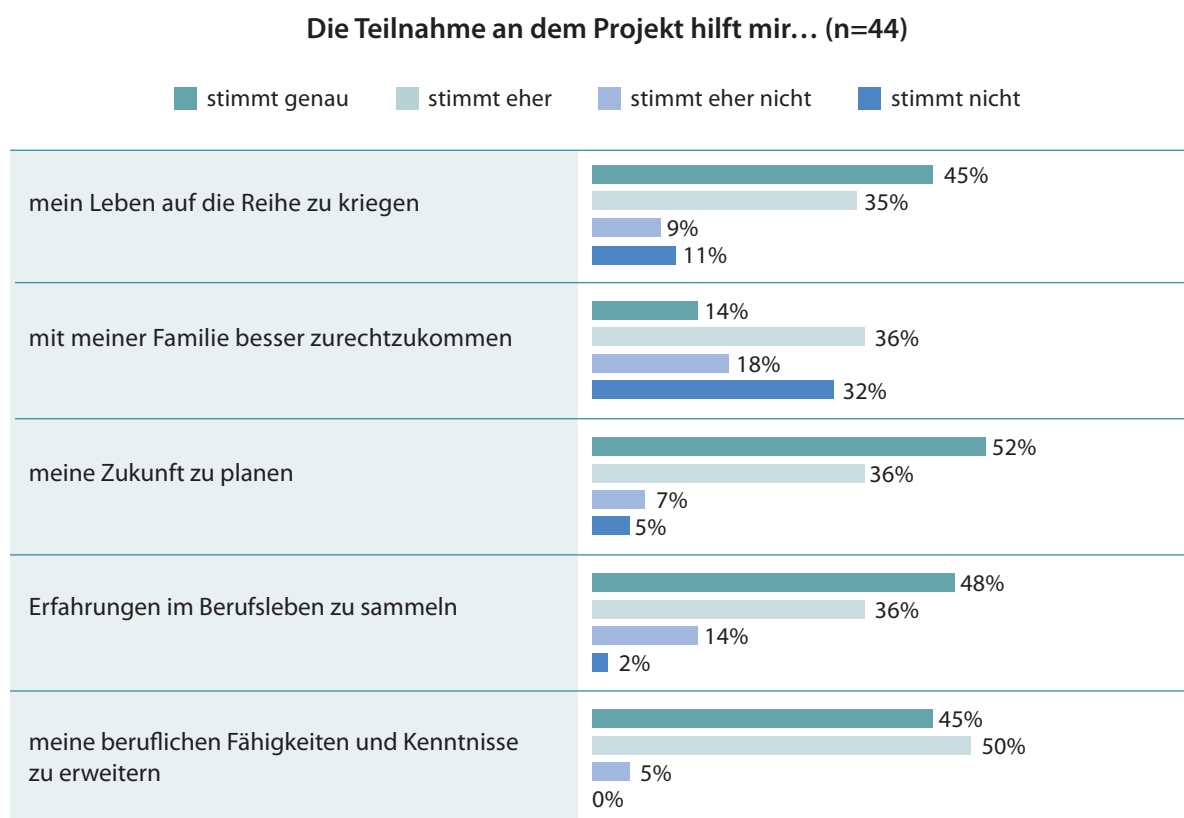


## Projektbewertungen

Die nachfolgenden Grafiken zeigen, wie die Befragten die Projekte bewerten und wie sie die Bedeutung der Teilnahme auf ihr Leben und ihren (weiteren) Berufsweg einschätzen. Die Bewertung fällt in fast allen Items ausgeprägt positiv aus. Vier Fünftel der Teilnehmenden stimmen der Aussage zu, dass die Teilnahme an dem Projekt ihnen helfe, ihr „Leben auf die Reihe zu kriegen“. Darüber hinaus stimmt die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass die Teilnahme an dem Projekt ihnen helfe, mit ihrer „Familie besser zurechtzukommen“.

Bei den Fragen, die sich auf die im Projekt gemachten beruflichen Erfahrungen und die Planung der beruflichen Zukunft beziehen, liegen die Zustimmungsraten sogar noch höher, nämlich bei 84% (berufliche Erfahrungen sammeln), 88% (Zukunft planen) und 95% (berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse erweitern).

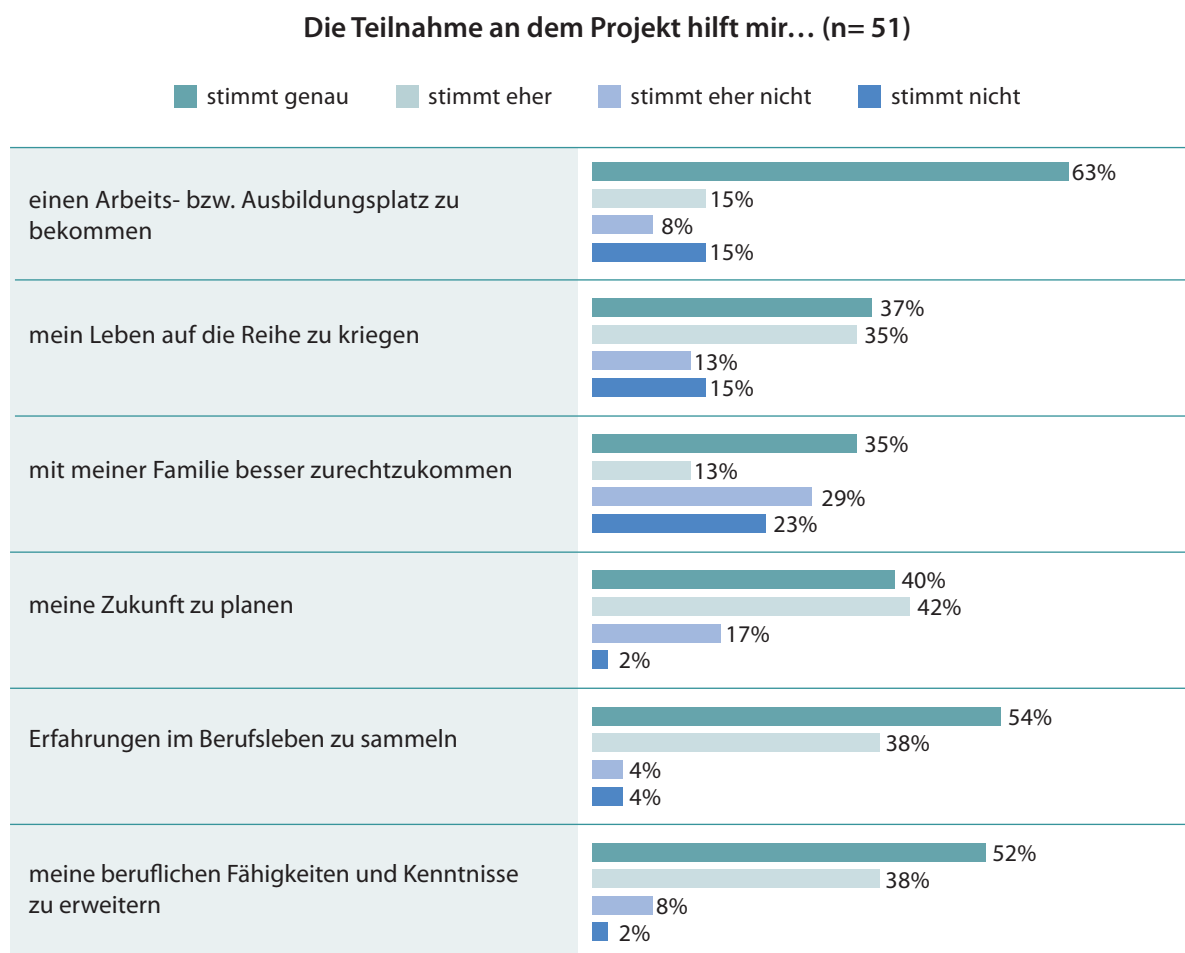
**Abbildung 18: Bewertung der Relevanz der Projektteilnahme durch die Teilnehmenden**



Unter den befragten Absolventen und Absolventinnen sind die Zustimmungswerte zur individuellen Relevanz der Projektteilnahme vergleichbar hoch. Obenan steht wie zu erwarten erneut die Vertiefung und Erweiterung der beruflichen Kompetenzen, was von 90% der Befragten als gegeben konstatiert wird. Auch das Faktum, einen Arbeits- bzw. Ausbildungsplatz bekommen zu haben, wird von fast 80% der befragten Absolventinnen und Absolventen der Teilnahme an dem Projekt zugeschrieben.

Die allgemeinen Auswirkungen der Projektteilnahme auf ihr „Leben“ und den Umgang mit der „Familie“ werden von den Absolventinnen und Absolventen ebenfalls positiv gewürdigt, allerdings in etwas geringerem Maße als von den aktuell Teilnehmenden. Während 80% der Teilnehmenden der Aussage zustimmen, das Projekt helfe ihnen, ihr „Leben auf die Reihe zu kriegen“, sind dies unter den Absolventinnen und Absolventen 72%.

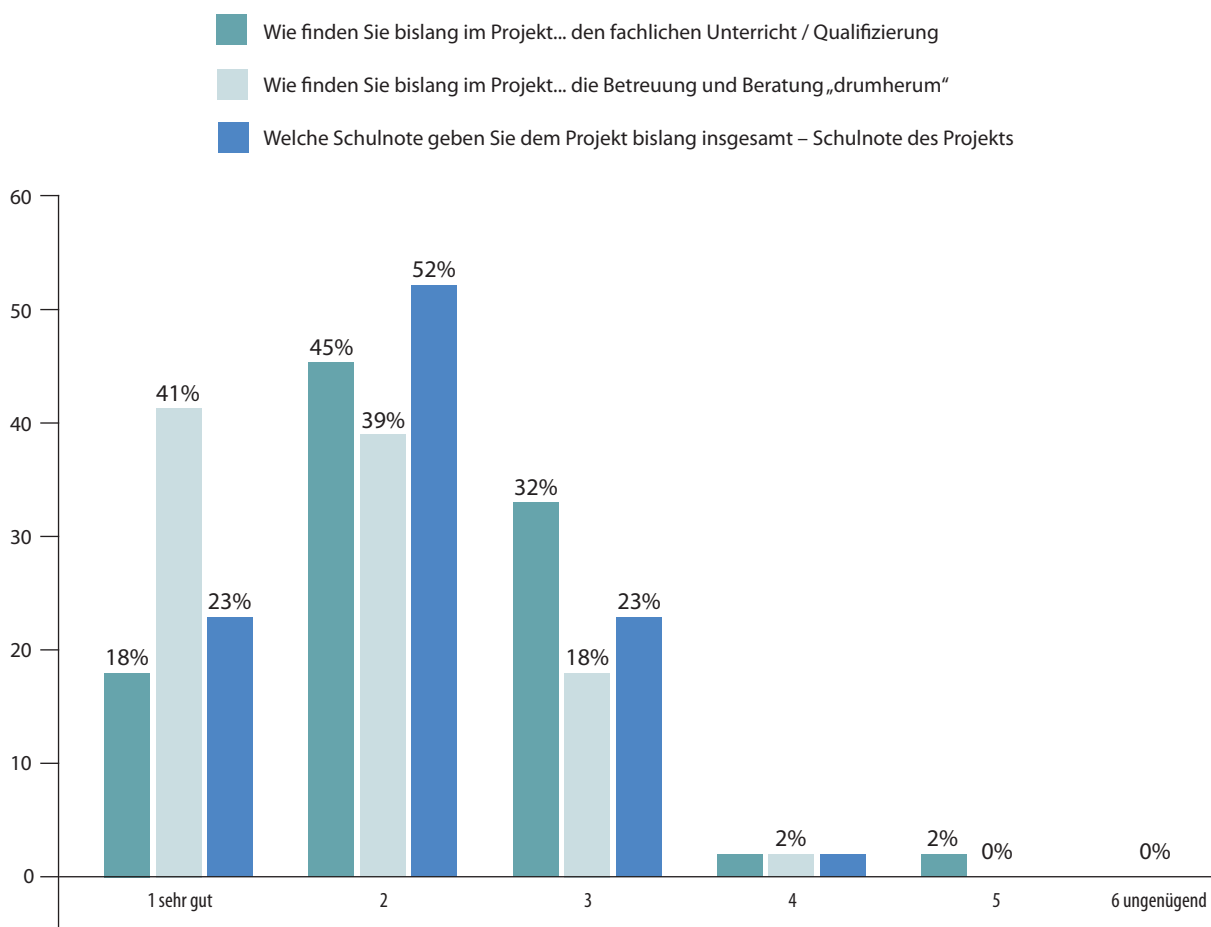
### Abbildung 19: Bewertung der Relevanz der Projektteilnahme durch die Absolventinnen und Absolventen



In den nachfolgenden Übersichten werden die bisher dargestellten differenzierten Einschätzungen zur individuellen Bedeutung der Projektteilnahme in einer allgemeinen Bewertung der Projekte schlechthin konzentriert. Dazu haben die Befragten „Schulnoten“ an ihr Projekt insgesamt vergeben und auf gleiche Weise die erfahrene „fachliche Qualifizierung“ und die „begleitende Beratung und Betreuung“ gesondert bewertet.

Drei Viertel der Teilnehmenden vergeben für ihr Projekt insgesamt entweder ein „gut“ (23%) oder „sehr gut“ (52%). Besser noch wird die erfahrene Beratung und Betreuung bewertet, die zu 41% mit „sehr gut“ und zu 39% mit „gut“ benotet wird. Etwas weniger positiv wird die Qualität des fachlichen Unterrichts gesehen, den rund ein Drittel als „befriedigend“ einstuft, während er von 45% als „gut“ und 18% als „sehr gut“ bezeichnet wird.

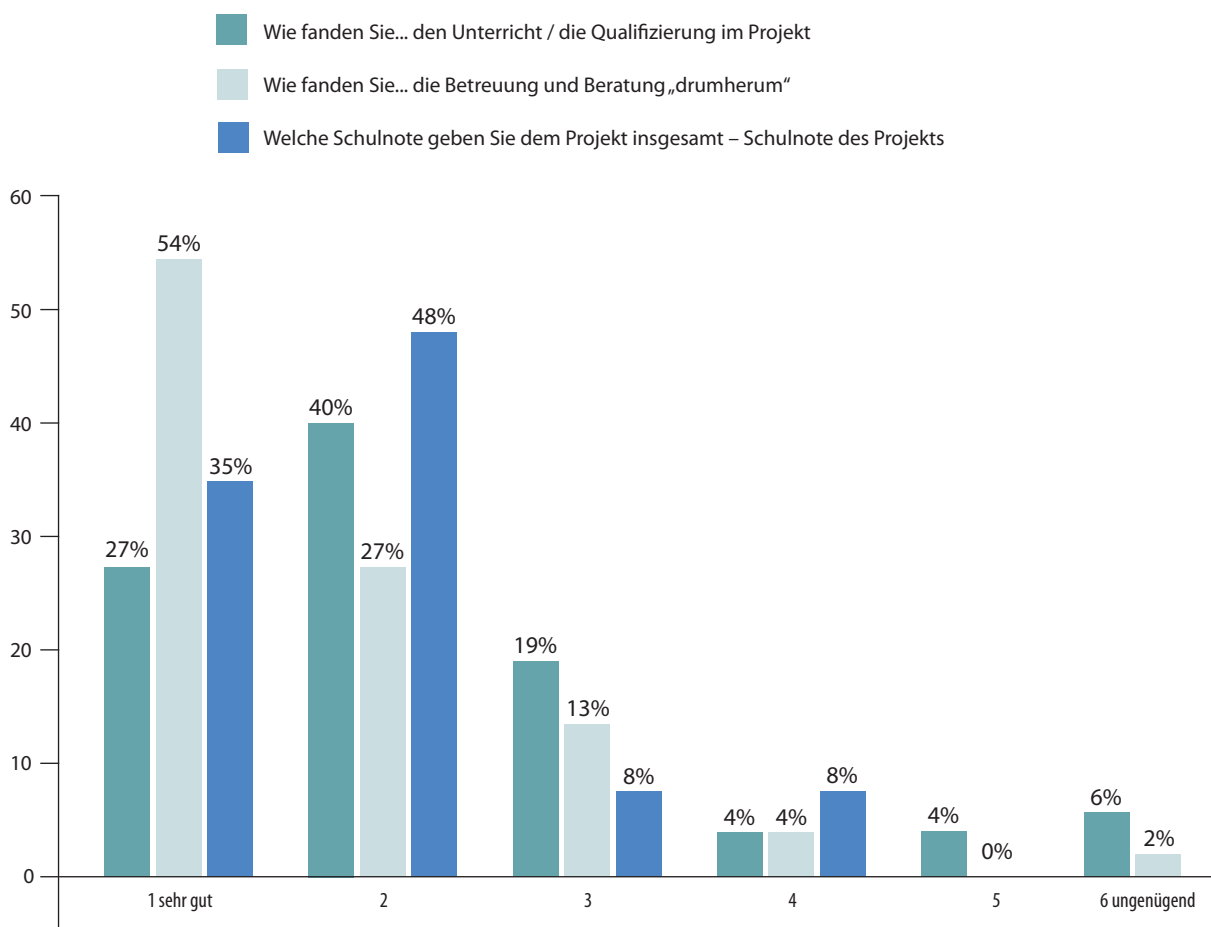
Der Anteil der Teilnehmenden, die ihr Projekt, die fachliche Qualifizierung und/oder die Betreuung mit schlechter als „befriedigend“ bewerten ist minimal.

**Abbildung 20: Projektbewertung durch die Teilnehmenden****(n = 44)**

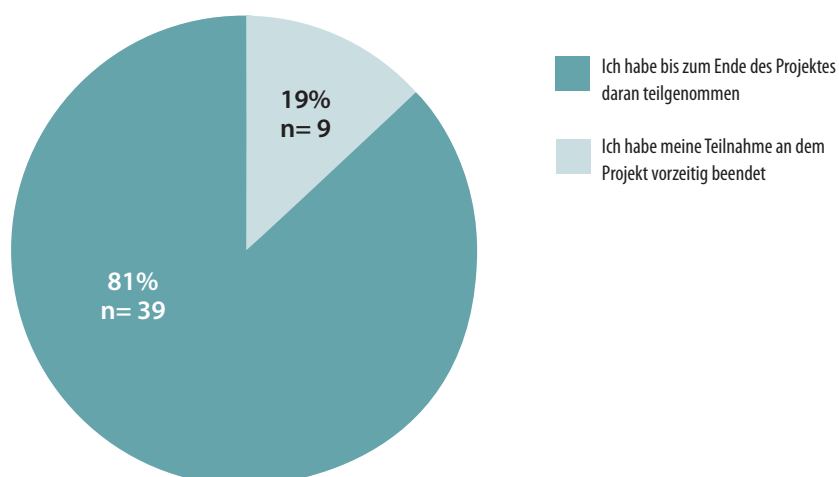
Ähnlich fallen die (rückblickend vorgenommenen) Projektbewertungen durch die Absolventen und Absolventinnen aus. Das Projekt insgesamt sowie die Betreuung und Beratung werden von über vier Fünftel dieser Befragten entweder mit „gut“ (48%; 27%) oder „sehr gut“ (35%; 54%) benotet. Der fachliche Unterricht wird von 40% als „gut“ und von 27% als „sehr gut“ eingestuft; 19% bewerten ihn mit „befriedigend“, allerdings vergeben hier insgesamt 20% eine noch schlechtere Note; 6% vergeben für den fachlichen Unterricht sogar die Note „ungenügend“. Auch ihr Projekt insgesamt sehen die Absolventen und Absolventinnen etwas kritischer als die Teilnehmenden, von 8% erhält es die Note „ausreichend“.

**Abbildung 21: Projektbewertung durch die Absolventinnen und Absolventen**

(n = 55)

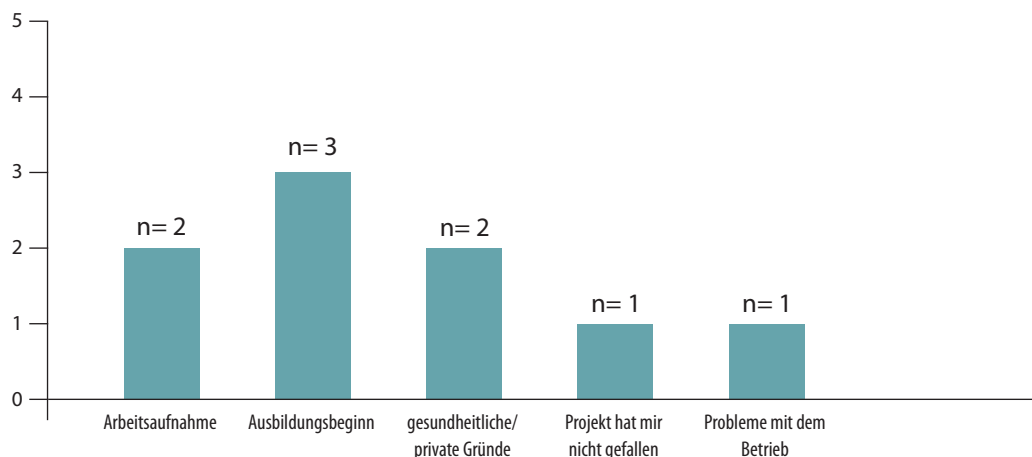
**Ergebnisse der Befragung der Projekt-Absolventinnen und Absolventen**

Wie die nachfolgende Grafik zeigt, haben 81% (n=39) der befragten Absolventinnen und Absolventen bis zum Ende regulär an ihrem Projekt teilgenommen und dieses erfolgreich abgeschlossen. 19% (n=9) sind vorzeitig aus ihrem Projekt ausgeschieden; damit ist die Abbruchquote recht moderat.

**Abbildung 22: Absolventinnen und Absolventen nach vorzeitiger Beendigung des Projekts**

Bei einer Bewertung der Abbruchquote sind allerdings stets auch die Gründe zu berücksichtigen, die zu einer vorzeitigen Beendigung der Teilnahme geführt haben. Wie aus der nachfolgenden Grafik ersichtlich, ist mehr als die Hälfte der Abbrüche (n=5) der Aufnahme einer Beschäftigung oder Ausbildung geschuldet; weitere zwei Abbrüche sind aus gesundheitlichen Gründen oder anderen privaten Problemen erfolgt, nur in zwei Fällen wurde das Projekt aufgrund von betrieblichen Problemen vorzeitig beendet.

**Abbildung 23: Gründe für die vorzeitige Beendigung des Projekts**

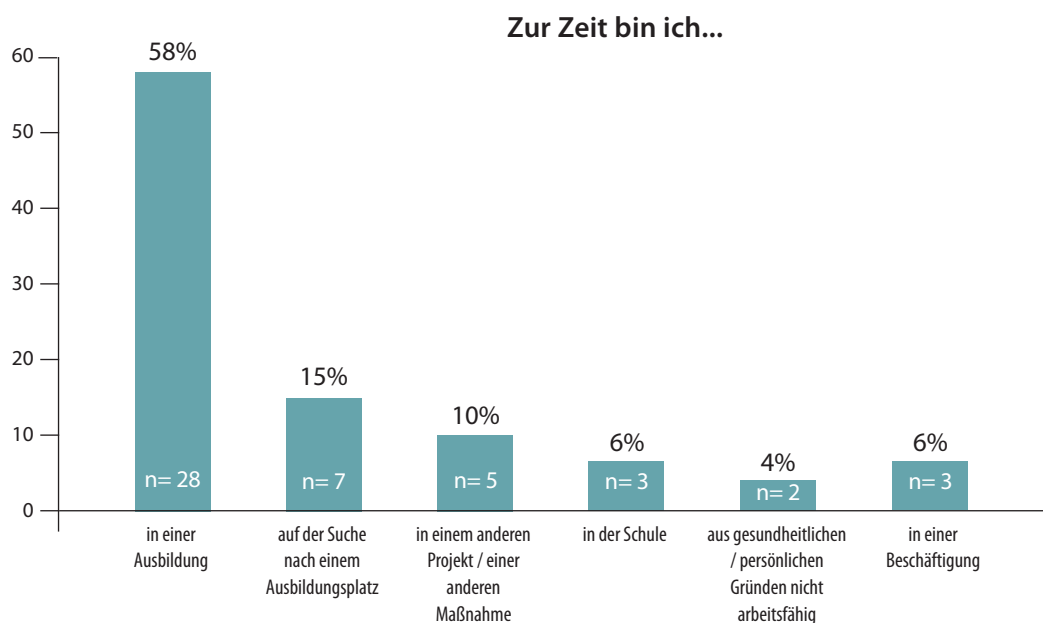


### Aktuelle berufliche Situation der Absolventinnen und Absolventen

Einen Überblick über die aktuelle berufliche Situation der befragten Absolventinnen und Absolventen gibt die nachfolgende Grafik. Die meisten (58%; n=28) der Befragten sind in einer Ausbildung, in einem Anschlussprojekt bzw. einer anderen Maßnahme befinden sich 10% (n=5), in der Schule 6% (n=3). Drei Absolventinnen haben eine Beschäftigung aufgenommen, sie sind als Sozial- bzw. Vertriebsassistentin bzw. als Lohnsachbearbeiterin tätig. Sieben Befragte (15%) befinden sich auch drei bis sechs Monate nach Projektende noch auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz, denn in diesem Zeitraum fanden die Befragungen statt; zwei sind aus gesundheitlichen oder anderen persönlichen Gründen nicht arbeitsfähig.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> In grober Näherung entsprechen diese direkt bei den Teilnehmenden erhobenen Daten den aus den einschlägigen Projektberichten aggregierten Daten der verwaltungsinternen Programmstatistik.



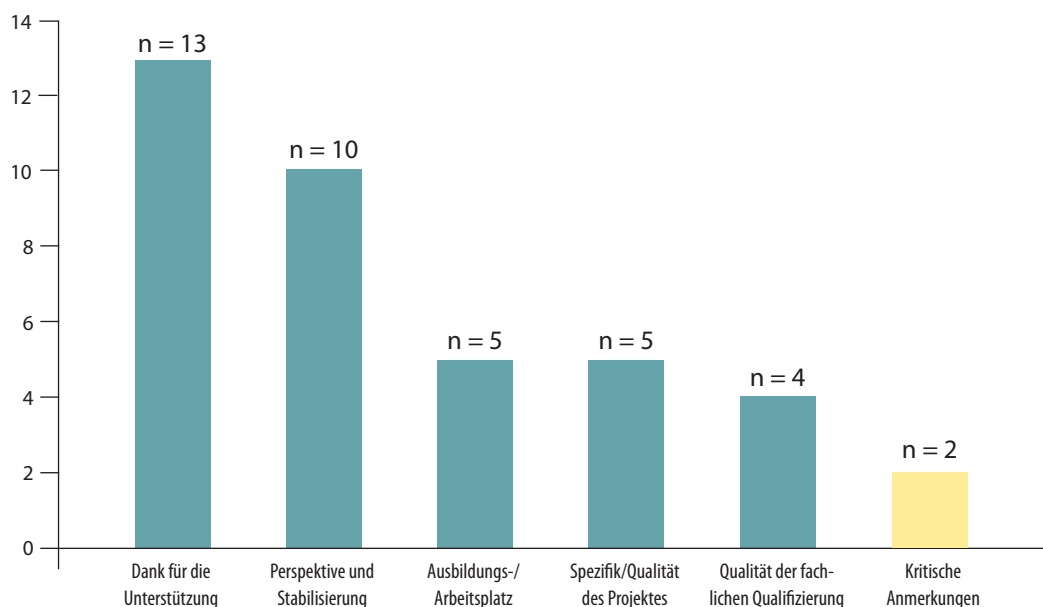
**Abbildung 24: Absolventinnen und Absolventen nach Verbleib**

Die nachfolgende Grafik zeigt, in welche Ausbildungsberufe die befragten Absolventinnen und Absolventen der Projekte eingemündet sind. Als Zweiradmechatroniker sind n=8 Befragte tätig, die das Projekt „Gemeinsam“ durchlaufen haben. Je drei machen eine Ausbildung als Koch, Fachkraft im Gastgewerbe und als Maschinen- und Anlagenführer, je zwei befinden sich in einer Ausbildung zum Verkäufer und zur Erzieherin.

**Abbildung 25: Befragte nach Ausbildungsberufen**

In der nachfolgenden Grafik sind die Freitext-Anmerkungen der Befragten zusammengefasst. Am häufigsten wird in den fast durchweg positiven Rückmeldungen von n=13 Befragten die in den Projekten erfahrene Unterstützung und Betreuung auch und gerade in persönlichen Angelegenheiten hervorgehoben und oft ist dies mit explizitem Dank an bestimmte namentlich genannte Personen verbunden. Von zehn Befragten wird positiv angemerkt, das Projekt habe ihr Leben stabilisiert und ihnen eine Zukunftsperspektive eröffnet. Dass sie durch das Projekt einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz erlangt haben, wird von fünf Befragten im Klartext explizit angesprochen. Die spezifische Qualität des Projekts, die Verbindung von Beratung, Betreuung und fachlicher Qualifizierung in einem ganzheitlichen Förderansatz wird ebenfalls von fünf Befragten als für sie wichtige Erfahrung gelobt. Die Qualität des fachlichen Unterrichts wird von vier Befragten positiv herausgestellt, doch werden genau zu diesem Thema auch zwei kritische Anmerkungen gemacht: gefordert wird eine stärkere Orientierung der fachlichen Qualifizierung an den Anforderungen im Beruf.

**Abbildung 26: Offene Rückmeldungen der Befragten zu den Projekten**



### Zusammenfassung der Ergebnisse der Teilnehmenden-Befragung

Das Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit hat seine prioritäre Zielgruppen, nämlich Jugendliche mit fehlenden oder relativ mäßigen schulischen Abschlüssen und Jugendliche mit Migrationshintergrund weitgehend erreicht. Zwei Drittel der befragten Jugendlichen weisen entweder gar keinen Schulabschluss (14%), den Abschluss einer Förderschule (2%) oder einen Hauptschulabschluss (40%) auf; im Wesentlichen entsprechen diese Anteile den bundesweiten Daten der integrierten Ausbildungsberichterstattung von 2014.<sup>19</sup> Jugendliche mit Migrationshintergrund sind mit einem Anteil von 40% unter den Befragten präsent, während der Anteil der Ausländerinnen und Ausländer im Übergangsbereich 2014 bei 19,8% lag.<sup>20</sup> Weiblichen Geschlechts sind 44% der Befragten. Stellt man die unterschiedlichen Problemlagen von weiblichen und männlichen Jugendlichen im Übergang von der Schule in den Beruf in Rechnung, so erzielt das Programm damit eine adäquate Geschlechterverteilung.

<sup>19</sup> Vgl. BMBF(2016, 58).

<sup>20</sup> Vgl. ebd.; möglicherweise sind die abweichenden Werte auf die Unterschiede in der Definition und Zusammensetzung der „Jugendlichen mit Migrationshintergrund“ und der „Ausländerinnen und Ausländer“ zurückzuführen.

Zwei Daten zum Vergleich und zur Einordnung der erzielten Quote: In der Region Hannover lag im Schuljahr 2013/2014 der Anteil weiblicher Absolventen und Abgänger aus dem Sekundarbereich I, aus dem sich die überwiegende Mehrzahl der Jugendlichen im Übergangsbereich rekrutiert, bei 44,9%.<sup>21</sup> Bundesweit sind junge Frauen 2015 mit einem Anteil von 38,1% in Maßnahmen des Übergangsbereichs eingemündet.<sup>22</sup>

Die Befragten artikulieren überwiegend positive Selbsteinschätzungen und relativ klare berufliche Interessen, sind aber recht unsicher, wie sie ihren Berufsweg konkret gestalten und ihre beruflichen Vorstellungen verwirklichen können. An die Projekte haben sie relativ hohe Erwartungen, sowohl im Hinblick auf die Eröffnung von beruflichen Zukunftschancen als auch bezüglich der Stabilisierung ihrer persönlichen Lebensverhältnisse.

Von den Projekten werden diese Erwartungen überwiegend erfüllt: Die Befragten bewerten ihre Teilnahme in allen Belangen überaus positiv. Die Vertiefung und Erweiterung der beruflichen Kompetenzen wird von 90% gewürdigt, außerordentlich geschätzt wird auch die erfahrene Qualität der persönlichen Unterstützung und Betreuung.

Die positiven Bewertungen des Projektverlaufs sind erstaunlich homogen. Die wenigen kritischen Anmerkungen beziehen sich vor allem auf den fachlichen Unterricht, ohne dass dies inhaltlich weiter erläutert wird. Insgesamt legen die Ergebnisse zur Bewertung des Projektverlaufs nahe, dass die positive Resonanz auf den von vielen Projekten verfolgten ganzheitlichen Förderansatz auf eine gelungene Verbindung von Beratung, Betreuung und fachlicher Qualifizierung zurückgeführt werden kann. Auch für einen erfolgreichen Verlauf der Ausbildung der Zielgruppen des Programms ist dieser Ansatz ein wichtiger Erfolgsfaktor. Denn wie andere Daten aus dem Bereich der Berufsausbildung zeigen, weisen gerade Auszubildende ohne und mit Hauptschulabschluss, die bereits Schwierigkeiten hatten, überhaupt in eine vollqualifizierende Ausbildung zu gelangen, die höchsten Vertragslösungsquoten auf. Auch eine andere prioritäre Zielgruppe des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit, Auszubildende mit nicht deutscher Staatsangehörigkeit, hat ebenfalls überdurchschnittliche Vertragslösungsquoten.<sup>23</sup> Dagegen lassen sich, wie die Ergebnisse anderer Studien zeigen, die Übergangschancen von ausbildungsinteressierten Migrantinnen und Migranten in eine betriebliche Ausbildung durch praxisorientierte Ansätze und die Einstiegsqualifizierung deutlich erhöhen.<sup>24</sup>

Wenn auch die Gründe des Ausscheidens berücksichtigt werden, ist die Quote des vorzeitigen Ausscheidens aus den Projekten außergewöhnlich gering; 4% der Befragten scheiden aufgrund von projektbezogenen Problemen aus, weitere 4% aus gesundheitlichen und anderen privaten Gründen. Die Eröffnung einer beruflichen Perspektive, die Einmündung in Ausbildung und Beruf ist für einen Großteil der befragten Absolventinnen und Absolventen gelungen. Zwei Drittel sind in Ausbildung oder Beschäftigung, 15% befinden sich in einer Anschlussmaßnahme. Diese Zahlen liegen entschieden über den Daten der bundesweiten Statistik, denn innerhalb von sechs Monaten nach Beendigung der Teilnahme an einer (ersten) Übergangsmaßnahme münden im bundesweiten Durchschnitt lediglich 42% aller Teilnehmenden in eine Ausbildung ein.<sup>25</sup> In der Regel dauern die Übergangsprozesse in eine Ausbildung länger, und 30% gelingt die Aufnahme einer Ausbildung letztlich nicht. Für diese Jugendlichen besteht ein hohes Risiko, dauerhaft von Ausbildungslosigkeit betroffen zu sein und keine tragfähige Integration ins Erwerbsleben zu erreichen.<sup>26</sup>

Die befragten Absolventinnen und Absolventen von Projekten des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit besetzen ein insgesamt recht breites Spektrum an Ausbildungsberufen. Sowohl in den positiven Vermittlungszahlen wie im Spektrum der besetzten Berufe spiegelt sich die

<sup>21</sup> Landesamt für Statistik Niedersachsen, Absolventen/innen / Abgänger/innen an allgemein bildenden Schulen im Schuljahr 2013/14, LSN Online, Tabelle K3002517.

<sup>22</sup> Vgl. BMBF (2016, 58).

<sup>23</sup> Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2016, S. 113f.).

<sup>24</sup> Vgl. Beicht (2015).

<sup>25</sup> BIBB (2013, 110).

<sup>26</sup> Vgl. ebd.

enge Zusammenarbeit der Projekte mit den Unternehmen wider sowie die Einbindung der regionalen Wirtschaft in das Programm.

## 4.2 Monitoring

### 4.2.1 Ziele und Vorgehensweise

Die Erhebung von Daten zum Monitoring der im Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit geförderten Projekte ist im Verlauf der Evaluation zu zwei Zeitpunkten erfolgt: Die erste Erhebung wurde im I. Quartal 2015 durchgeführt, die zweite im Zeitraum Mai-Juni 2016.

Adressiert wurden die Projektleitungen, doch konnte der Fragebogen auch von Projektmitarbeitenden bearbeitet werden. Ein Entwurf des in der ersten Erhebung eingesetzten Fragebogens wurde zunächst mit dem Auftraggeber abgestimmt und einem Pretest mit Personen aus der Zielgruppe unterzogen. Die Erhebung der Daten ist zu beiden Erhebungszeitpunkten online mittels LimeSurvey erfolgt.

Nach Auswertung der Ergebnisse der ersten Projektumfrage wurde der Fragebogen für die zweite Erhebung in 2016 stark gekürzt und mit dem Ziel überarbeitet, eine gewisse Angleichung der Datenstruktur von Monitoring und Bestandserhebung zu erreichen und so Programm und Programmkontext zueinander in Beziehung setzen zu können.

Im Kern dienen die Monitoring-Befragungen der Gewinnung von Daten zur Einschätzung der realisierten Programmstruktur und zur praktischen Umsetzung des Programms durch die Projekte. Erhoben wurden sowohl quantitative als auch qualitative Daten; quantitative Daten wurden erfasst:

- zu den Maßnahmeschwerpunkten der Projekte und
- den erreichten Zielgruppen sowie
- zum Alter und sozialen Hintergrund der Zielgruppen.

Die praktischen Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms wurden als qualitative Informationen erhoben.

Für die erste Befragung wurde der entsprechende Link zum Fragebogen im Februar 2015 an die Leitungen von 22 Projekten verschickt. Fünf Projekte waren zum Befragungszeitpunkt bereits beendet; diese Projekte schieden deshalb aus der Stichprobe aus. Programmrelevante Daten wurden damit von n=17 Projekten übermittelt. Die Ergebnisse dieser Befragung sind im zweiten Zwischenbericht vom Mai 2015 detailliert dokumentiert.

Mit der zweiten Befragung wurden insgesamt sieben Projekte angesprochen. Vier dieser Projekte hatten sich bereits an der Befragung in 2015, damals allerdings überwiegend mit Plandaten, beteiligt; wo erforderlich wurden die Daten dieser Projekte aktualisiert bzw. konsolidiert. Insofern sind diese Projekte nur einmal in der Stichprobe vertreten. Neu in die Stichprobe wurden die Daten von drei Projekten aufgenommen, so dass die im Rahmen des Monitorings erfassten Daten insgesamt auf den Antworten von folgenden (n=20) Projekten beruhen:

- Ausbildung in Teilzeit SpATZ I
- Panama II
- Wohnen und Arbeiten
- Chance Einzelhandel
- Ausbildungsvorbereitung im Verbund IV
- TaF – Teilzeitausbildung für junge Mütter (2015)
- Fachkräfte für die Kitas
- Gemeinsam Verbundausbildung II

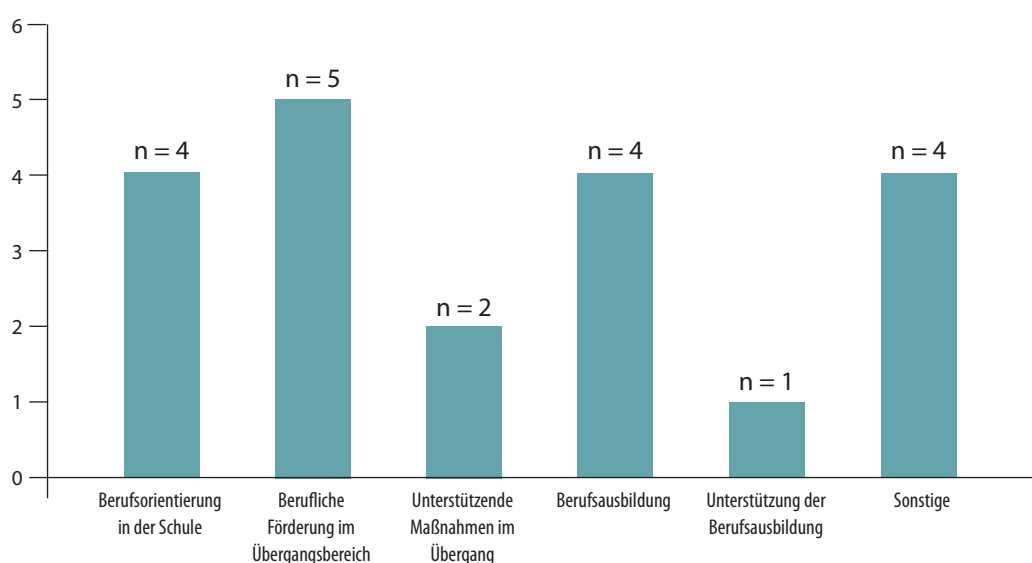
- Fit für die Ausbildung III
- EQ plus – Fit ins Handwerk II
- Praxisklassen (BBS 6, BBS 7, BBS Springe)
- Ausbildungslotsen
- Talentwerkstatt
- Perspektivwechsel II
- Perspektiven wechseln
- Junior-Ausbildungs-Scouts II
- Handwerk trifft Jugend
- Ausbildungsplatzkoordination mit Schwerpunkt Gartenbau

Die konsolidierten Antworten der vorgenannten Projekte bilden die Grundlage der Ergebnisse, die im Folgenden vorgestellt werden.

#### 4.2.2 Ergebnisse des Monitorings

Die in der folgenden Grafik dargestellten hauptsächlichen Aktivitäten der über die beiden Monitoring-Befragungen erfassten Projekte (n=20) sind entlang der drei für das Programm zentralen Handlungsbereiche Schule-Übergang-Berufsausbildung dargestellt. Vier Projekte haben „Berufsorientierung in der Schule“ als ihren Schwerpunkt benannt; die berufliche Förderung von Jugendlichen im Übergangsbereich wird von fünf Projekten verfolgt; zwei Projekte konzentrieren ihre Aktivitäten auf unterstützende Maßnahmen im Übergangsbereich. Dem Handlungsbereich Berufsausbildung ordnen sich schwerpunktmäßig vier Projekte zu; ergänzend ist in diesem Bereich ein Projekt mit Maßnahmen zur Unterstützung der Berufsausbildung tätig. Unter „Sonstiges“ sind die Projekte zusammengefasst, die Querschnittsaktivitäten im Übergangsbereich von Schule und Beruf realisieren, z. B. ein interaktives Ausstellungsprojekt, oder die mit innovativen Maßnahmen z. B. Lernallianzen zwischen Handwerksbetrieben und Schulen aufbauen oder gezielte Nachwuchswerbung (im Gartenbau) betreiben.

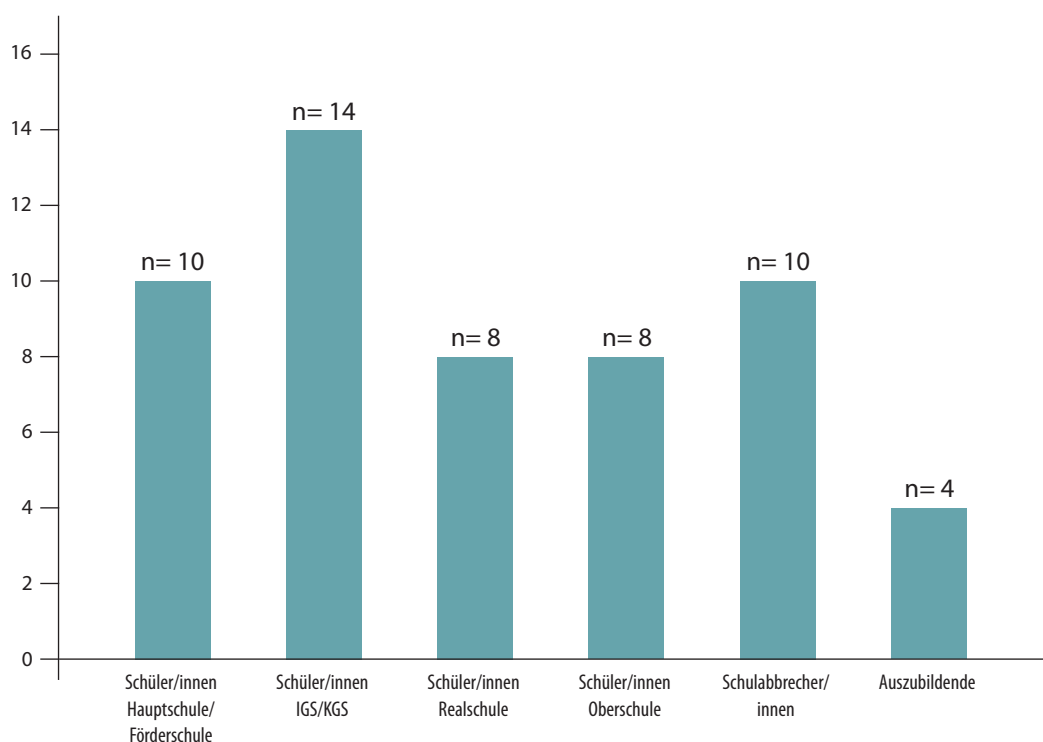
**Abbildung 27: Projekte nach Maßnahmeschwerpunkten**



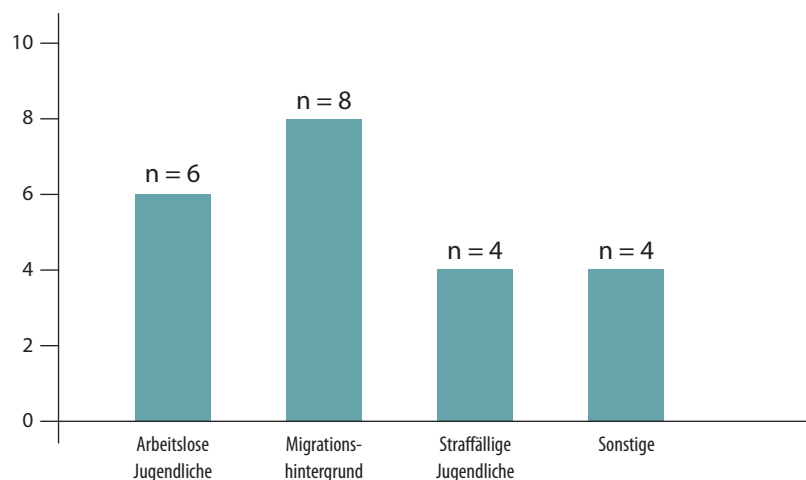
Die hier vorgenommene Schwerpunktsetzung dient primär dem Zweck, das komplexe Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit der Region Hannover zu strukturieren und projektübergreifende Effekte besser sichtbar zu machen. Den multiplen Aktivitäten der Projekte wird diese Strukturierung nur annähernd gerecht, denn tatsächlich zeichnen sich viele Projekte gerade dadurch aus, dass sie flexibel auf die Förderbedarfe der Jugendlichen eingehen und je nach Bedarfslage individuelle Unterstützungsmaßnahmen einsetzen, um den beruflichen Erfolg der Jugendlichen zu sichern.

Nachstehende Grafik bildet ab, welche Zielgruppen wie häufig im Mittelpunkt der jeweiligen Projektaktivitäten stehen; dabei sind in den Angaben allerdings Mehrfachnennungen enthalten. Schülerinnen und Schüler aus Haupt- und Förderschule werden von zehn Projekten angesprochen. Am häufigsten werden - von n=14 Projekten - Schülerinnen und Schüler aus IGS und KGS, die über den erweiterten Sekundarabschluss I verfügen, genannt. Schülerinnen und Schüler aus der Oberschule bzw. dem Gymnasium werden von jeweils n=8 Projekten angesprochen. Die Gruppe der Schulabbrecherinnen und Schulabbrecher steht im Fokus von zehn Projekten und vier Projekte wenden sich primär an Auszubildende.

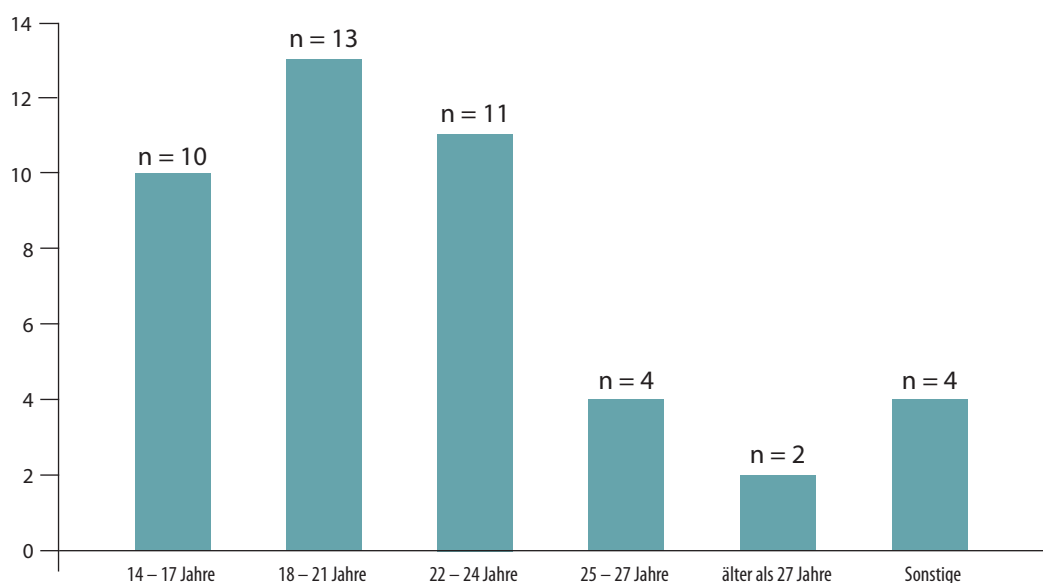
**Abbildung 28: Projekte nach unterstützten Zielgruppen**



In der folgenden Grafik sind die Angaben der Projekte zum sozialen Hintergrund ihrer Zielgruppen zusammengefasst; auch in diesen Angaben sind wieder Mehrfachnennungen enthalten. Sechs Projekte wenden sich vorwiegend an arbeitslose Jugendliche aus den Rechtskreisen des SGB II und SGB III. Von acht Projekten werden Jugendliche mit Migrationshintergrund als eine Zielgruppe genannt, da diese Gruppe besonders häufig von den Problemlagen betroffen ist, die im Fokus des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit stehen; tatsächlich stehen natürlich auch alle anderen Projekte Jugendlichen mit Migrationshintergrund offen. Straffällige Jugendliche stehen für vier Projekte im Mittelpunkt ihrer Aktivitäten, weitere vier Projekte arbeiten mit sonstigen Zielgruppen, darunter z. B. junge Mütter ohne Berufsabschluss oder Multiplikatoren.

**Abbildung 29: Projekte nach sozialem Hintergrund der Zielgruppen**

Bedingt durch den Programmfokus und die hier geltenden rechtlichen Regelungen sind Jugendliche zwischen 14 und 27 Jahren die zentrale Zielgruppe der Projekte; insgesamt wird diese Altersgruppe am häufigsten genannt (Mehrfachnennungen), in n=13 Projekten sind Jugendliche zwischen 18-21 Jahren vertreten, in n=11 Fällen werden Jugendliche zwischen 22-24 Jahren erreicht. Der Schwerpunkt liegt bei den 18-24-Jährigen. Zehn Projekte erreichen Jugendliche zwischen 14-17 Jahren. Höhere Altersgruppen werden von insgesamt sechs Projekten genannt; darunter sind zwei Projekte, deren Teilnehmende im Projektverlauf über 27 Jahre alt geworden sind. Ein besonders breites Spektrum an Altersgruppen ist in den Projekten vertreten, die z. B. wie ein Ausstellungsprojekt einen unbestimmten Teilnehmendenkreis erreichen oder Multiplikatoren ansprechen und deren Alterspanne deshalb unter „Sonstige“ zusammengefasst wird.

**Abbildung 30: Projekte nach Alter der Zielgruppen**

### Programmumsetzung

Von den im Rahmen des Monitorings befragten Projekten haben n=16 qualitative Angaben zur Programmumsetzung gemacht. Den Programmzielen folgend wird die grundsätzliche Herausforderung darin gesehen, das Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Betriebe und den persönlichen Voraussetzungen der Jugendlichen zu überbrücken.

Vielen Jugendlichen fehlt es an „grundlegenden Informationen über die Arbeitswelt“ und die mit einer Berufsausbildung einhergehenden „betrieblichen Anforderungen“. Dem wird durch die Projekte im Handlungsbereich Schule und im Übergangsbereich mit verschiedenen Maßnahmen zur beruflichen Orientierung und Kompetenzfeststellung begegnet.

Die eigentlichen Herausforderungen und Probleme zeigen sich beim Versuch der Integration der Jugendlichen in den Ausbildungs- bzw. Arbeitsmarkt.

Auf Seiten der Jugendlichen sind die Projekte hier z. B. mit „fehlenden Aufenthalts- bzw. Arbeitserlaubnissen“ konfrontiert; „Bewährungsaufgaben“ oder der „Druck durch offene Strafverfahren“ sind weitere individuelle Problemlagen, denen sich die Projekte gegenüber sehen und auf die sie mit angepassten, flexiblen Maßnahmen zur Unterstützung der Jugendlichen reagieren. Als weitere Herausforderungen werden von den Projekten die „gesundheitliche Situation“ der Teilnehmenden, „familiäre Problemlagen“ oder gar „Obdachlosigkeit“ angeführt. Auf solche im Einzelfall gravierenden individuellen Vermittlungshemmnisse gehen die Projekte z. B. mit sozialpädagogischer Betreuung, Coaching und Beratung ein oder indem sie „ergänzende Hilfeleistungen“ durch andere, projektexterne Träger im Umfeld mobilisieren.

Die Betriebe sehen einen „Mangel an Motivation“ als Anstellungshindernis, beklagen als alltägliches Problem aber auch „fehlende Arbeitstugenden“ wie „Pünktlichkeit“, „mangelnde Sorgfalt“, „krankheitsbedingte Ausfälle“ oder „unentschuldigtes Fehlen“. Neben den Maßnahmen, die auf Seiten der Jugendlichen ansetzen, sehen die Projekte hier eine wichtige Herausforderung darin, den Betrieben „Informationen zum Unterstützungsbedarf“ der Jugendlichen zu vermitteln und die Betriebe für die „Notwendigkeit von ergänzenden Stütz- und Förderangeboten“ zu sensibilisieren.

### Zusammenfassung der Ergebnisse des Monitorings

Die im Rahmen des Monitorings erfassten Daten von n=20 geförderten Projekten zeigen, dass die Projekte mit ihren primären Aktivitäten das gesamte Feld im Übergang von Schule und Beruf besetzen. Anteilmäßig erscheinen alle drei Handlungsbereiche (Schule, Übergang, Ausbildung) relativ angemessen repräsentiert und durch jeweils angepasste bereichsspezifische Maßnahmen unterlegt.

Die vom Programm ins Auge gefassten Zielgruppen werden von den befragten Projekten nicht nur unter formalen Gesichtspunkten, also hinsichtlich Alter, Status und sozialem Hintergrund (z. B. Migrationshintergrund) erreicht; einbezogen sind ebenso Zielgruppen in schwierigen sozialen Lagen (z. B. straffällige Jugendliche, junge Mütter ohne Berufsabschluss). Um deren komplexen Problemlagen gerecht zu werden, greifen die Projekte teilweise auf ergänzende Angebote im regionalen Umfeld zurück.

Zur Integration der Zielgruppen in das Ausbildungs- und Beschäftigungssystem umfasst das Spektrum der Programm-Interventionen auch eine Reihe von Projekten, die insbesondere auf die Kooperation mit der Wirtschaft, die Einbeziehung von Betrieben und die Nutzung anderer endogener Ressourcen in der Region gerichtet sind.

In der nachfolgenden Tabelle werden die im Rahmen des Monitorings erhobenen Daten zur Struktur des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit den entsprechenden Ergebnissen der Bestandsaufnahme im Programmumfeld gegenübergestellt. Gezeigt wird die anteilige Verteilung der Projekte und Maßnahmen auf die Handlungsbereiche Schule, Übergang und Berufsausbildung. Wie anhand der Prozentwerte ersichtlich wird, setzen die Maßnahmen im Programmumfeld eher im schulischen und Übergangsbereich an, während im Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit der Bereich Berufsbildung und die sonstigen (innovativen) Maßnahmen, die ebenfalls überwiegend in den Bereich der Berufsbildung fallen, anteilig stärker vertreten sind.



**Tabelle 2: Abgleich der Maßnahmen im Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit mit den Maßnahmen im Umfeld des Programms**

Anteile der Maßnahmen / Handlungsbereiche	Programm JAL %	Programmumfeld %
Schulische Maßnahmen	20%	35,0%
Übergangsbereich Schule-Beruf	35%	42,9%
Berufsausbildung	25%	22,1%
Sonstige	20%	–
	100%	100%

Natürlich ist dieser quantifizierende Vergleich wenig belastbar, aber er kann in grober Tendenz wenigstens dazu beitragen, die Charakteristik des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit deutlich werden zu lassen. Die geförderten Projekte unterstützen die berufliche Förderung und soziale Stabilisierung auch stark benachteiligter und schwer vermittelbarer Zielgruppen; gleichzeitig wird mit gezielten ausbildungsvorbereitenden und -begleitenden Maßnahmen und wirtschaftsbezogenen Ansätzen wie z. B. durch eine enge Kooperation von Bildungsträgern mit Unternehmen, konsequent nach Wegen der Integration in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt gesucht. In den Abschnitten zur Teilnehmenden-Befragung wird anhand der Ergebnisse zum Verbleib der Projektabsolventinnen und -absolventen dokumentiert, wie erfolgreich diese Bemühungen sind.

Die im Rahmen des Monitorings erhobenen qualitativen Daten geben einige Hinweise darauf, dass es den geförderten Projekten gelingt, vielfältige im regionalen Kontext vorhandene Potentiale im Sinne der beruflichen Förderung der Zielgruppen nutzbar zu machen. Ob und inwieweit die Verwurzelung der Projekte im regionalen Umfeld, ihre Einbettung in die vorhandene sozialpolitische Trägerlandschaft, ihre Vernetzung mit der Wirtschaft und ihre Kooperation mit Unternehmen hier tatsächlich als Erfolgsfaktor wirksam ist, wird in den Abschnitten mit den Ergebnissen aus den Expertengesprächen und den Interviews mit den Projektmitarbeitenden sowie den Kooperationspartnern näher analysiert.

## 4.3 Expertengespräche

### 4.3.1 Ziele und Vorgehensweise

Wie geplant führte das Evaluationsteam acht Expertengespräche mit insgesamt zehn Vertretern und Vertreterinnen aus der Verwaltung der Region Hannover (aus den Fachbereichen Jugend, Schulen, Soziales sowie Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung), der Industrie- und Handelskammer (IHK) Hannover, der Handwerkskammer (HWK) Hannover sowie der für die Region Hannover zuständigen Agentur für Arbeit und dem Jobcenter Hannover durch. Die Liste der zu befragenden Personen wurde ebenso wie der für die Interviews entwickelte Leitfaden vorab mit dem Auftraggeber abgestimmt. Die Interviews fanden mit einer Ausnahme im Zeitraum vom 16. März bis zum 6. April 2016 vor Ort bei der jeweiligen Institution statt. Sie wurden mit Einverständnis der Interviewpartner und -partnerinnen aufgezeichnet und anschließend vom Evaluationsteam ausführlich protokolliert. Die Protokolle wurden von den Expertinnen und Experten nach nochmaliger Durchsicht für die weitere Verwendung freigegeben.

Die Expertengespräche dienen der Strukturevaluation. Im Mittelpunkt der Expertengespräche standen Fragen zu den Informations- und Kooperationsstrukturen innerhalb des Programms gegen JAL sowie deren Verknüpfung mit den Förder- und Regelstrukturen in der Region Hannover. Das Evaluationsteam verfolgte damit das Ziel, eine möglichst differenzierte Bewertung aus unterschiedlichen Perspektiven und Antworten auf folgende Forschungsfragen zu erhalten.

- Welche Erkenntnisse lassen sich bezüglich der regionalen Zusammenarbeit zwischen den relevanten Akteuren (z. B. SGB II, III und VIII, Kammern, Schulen) gewinnen?
- Welche Entwicklungsprozesse im Bereich der Förder- und Regelstrukturen können durch das Programm festgestellt werden?
- Inwieweit können diese förderlichen Veränderungen zukünftig durch das Programm gegen JAL ausgebaut werden?
- Welche förderpolitischen Schwerpunkte sind insbes. unter dem Gesichtspunkt des demografischen Wandels im Programm zu berücksichtigen?

### 4.3.2 Ergebnisse der Expertengespräche

#### Rolle der Befragten im Rahmen des Programms gegen JAL

Die vier Vertreter der verschiedenen Fachbereiche der Verwaltung sind nach eigenen Angaben Mitglieder der Lenkungsgruppe des Programms gegen JAL und waren als solche für die Konzeptionierung des Programms verantwortlich sowie direkt an den Entscheidungen über die Bewilligung der Projektanträge beteiligt.

Die IHK Hannover ist nach eigenen Angaben im Ausschuss für das Programm gegen JAL mit beratender Stimme vertreten und hat darüber alle relevanten Informationen zum Programm zeitnah erhalten und jederzeit Zugang zu allen Dokumenten wie den entsprechenden Beschlussdrucksachen etc. sowie einen guten Überblick über alle Projekte gehabt.

Die Agentur für Arbeit und das Jobcenter würden in ihrer Rolle als Kofinanzierer<sup>27</sup> von der Region Hannover in das Programm eingebunden, seien jedoch keine Mitglieder der Steuerungsrunde. Die Berufsberatung gab an, die Informationen zu den öffentlichen Ausschusssitzungen zu erhalten und nach Bedarf eigenverantwortlich teilzunehmen.

Darüber hinaus sind insgesamt acht der Befragten Mitglieder des Regionalen Bildungsbeirats, wobei der Vertreter der HWK Hannover die Funktion des stellvertretenden Vorsitzenden dieses Gremiums ausübt.

<sup>27</sup> Dies schließt administrative Aufgaben in Bezug auf die Projekte, die über das Programm gegen JAL gefördert werden ein, ebenso wie auch die Planung der für das jeweilige Haushaltsjahr benötigten Haushaltsmittel und im Falle der Arbeitsagentur die Anforderung des benötigten Budgets bei der zuständigen Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit (BA).

**Tabelle 3: Befragte Expertinnen und Experten nach ihren Rollen**

Rolle Experte/ Expertin	Mitglied der JAL-Lenkungsgruppe		Mitglied des Regionalen Bildungsbeirats	Beratendes Mitglied des JAL-Ausschusses	Kofinanzierer
	mit beschließender Stimme	mit beratender Stimme			
FB Jugend	x		x		
FB Schulen	x		x		
FB Soziales	x		x		
FB Wirtschafts- förderung	x		x		
Arbeitsagentur			x		x
Jobcenter			x		x
HWK			x		
IHK			x	x	

## Sicht der Befragten auf das Programm gegen JAL

Im Grundsatz begrüßten alle befragten Expertinnen und Experten die durch die Politik initiierte Auflegung eines Förderprogramms zur Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit. Die Initialzündung von außen könne eine besondere Wirkung entfalten. Nicht zuletzt habe die Region Hannover 10 Millionen Euro in das Programm investiert, auch in der Hoffnung, gemeinsam mit den Kofinanzierern ein größeres Fördervolumen und damit mehr Fördermöglichkeiten zu generieren.

Das Programm sei nur in einer institutionenübergreifenden Zusammenarbeit umsetzbar gewesen. Die konkrete Umsetzung des Programms habe in der Verantwortung der Verwaltung gelegen. Die Begleitung des Programms sei intern auf die beiden Dezernate II und IV aufgeteilt. Die verschiedenen Fachbereiche der Verwaltung hätten zunächst ihre Programm- und Projektideen - je nach Zuständigkeit und Entwicklungsstand der Jugendlichen - aus einer eher arbeitsmarktorientierten Perspektive oder einer Sichtweise, die eher die zunächst notwendige soziale Stabilisierung von Jugendlichen in den Blick nimmt, - zusammengetragen. In der fachlichen Diskussion sei darüber hinaus kontrovers diskutiert worden, ob das Programm nur arbeitslose Jugendliche als Zielgruppe in den Blick nehmen solle und lediglich auf die Einleitung notwendiger Interventionen auszurichten sei oder auch Projekte mit einem präventiven Ansatz gefördert werden sollen mit dem Ziel, bereits frühzeitig tätig und wirksam zu werden und dadurch Reparaturmaßnahmen, die ansonsten notwendig würden, zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren.

Das Austarieren der unterschiedlichen Interessen sei ein längerer und intensiver Prozess gewesen. Letztendlich haben in das Programm sowohl Projekte für junge Menschen mit besonderen Vermittlungshemmnissen als auch Projekte mit dem Ziel einer schnellen Vermittlung in Ausbildung (nicht zuletzt auch als Maßnahme, um dem Fachkräftemangel zu begegnen) Eingang gefunden ebenso wie Projekte mit einem präventiven Ansatz.

Kritische Anmerkungen der Befragten bezogen sich darauf, dass

- das Programm „kein ausgereiftes Konzept“ sei, sondern eher eine „Aneinanderreihung von verschiedenen Schwerpunktsetzungen“, damit die Zuständigkeiten der einzelnen Bereiche ausreichend abgebildet seien,

- die Handlungsfelder 1-4 die gesamte Palette an Angeboten im Übergang Schule-Beruf abdecken und damit "die große Integrationspolitik für alle Jugendlichen" abbilden würden; jegliche Idee zur Unterstützung von Jugendlichen hätte damit in das Programm aufgenommen werden können;
- Vorarbeiten aus anderen Gremien nicht durchgängig Berücksichtigung bei der Ausgestaltung des Programms gefunden hätten,<sup>28</sup>
- die Transparenz, warum welche Projekte weitergefördert würden, für Dritte zum Teil gefehlt habe,
- man das Rad nicht ständig neu erfinden dürfe; es gehe nicht um individuelle Projekte einzelner Träger, sondern eher darum, das zu fördern, was sich bewährt habe, und damit Kontinuität zu gewährleisten und erfolgreich erprobte Ansätze zu übertragen.

Drei der Befragten schätzten ein, dass die Evaluation des Programms gegen JAL eine besondere Herausforderung darstellt. Zum einen sei sie anspruchsvoll, da sie eine Auswertung auf drei verschiedenen Ebenen - der individuellen Ebene, der Ebene der Projekte sowie auf Programmebene - erforderlich mache. Zum anderen sei die Evaluation auch in gewisser Weise schwierig, weil die Projekte zu unterschiedlichen Zeitpunkten gestartet seien, eine klare Zielsetzung für solche Programme fehle und im Vorfeld keine klar definierten, SMARTen<sup>29</sup> Ziele sowie keine verlässlichen und messbaren Erfolgsindikatoren für die einzelnen Projekte festgelegt worden seien. Umso wichtiger seien die Rückmeldungen der Projektteilnehmenden.

Im Gegensatz dazu wiesen die Mitglieder des Lenkungskreises darauf hin, dass zur Prüfung der Projektanträge ein Prüfschema entwickelt und eingesetzt wurde. In diesem Prüfschema sei u.a. festgelegt worden, dass die Projekte an konkreten Zielsetzungen mit Hilfe der SMART-Kriterien gemessen werden sollen. Die Ergebnisse seien zur Entscheidung für oder gegen die entsprechenden Projekte herangezogen worden. Bei allen in der Evaluation berücksichtigten Projekten habe dieses Schema Anwendung gefunden.<sup>30</sup>

## Sicht der Befragten auf die Projektauswahl und -entwicklung

Die Konzepte der antragstellenden Projektträger wurden in der JAL-Lenkungsrunde und im JAL-Ausschuss vorgestellt. Die Faktoren, die aus Sicht der Befragten eher für bzw. gegen eine Bewilligung von Projekten im Rahmen des Programms gegen JAL gesprochen hätten, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

<sup>28</sup> Verwiesen wurde an dieser Stelle auf das Konsenspapier „Übergänge gestalten“, das von der im Rahmen des Regionalen Bildungsrats gegründeten institutionenübergreifenden Arbeitsgruppe 1 im Dezember 2012 erarbeitet worden sei und als ein Kriterienkatalog zur Förderung von Projekten verstanden werden könne. Durch die Nichtbeachtung des Kriterienkatalogs habe die Chance, gewisse Traditionen und tradierte Abläufe in der Region Hannover zu durchbrechen, nicht genutzt werden können.

<sup>29</sup> SMART meint, dass Ziele Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch und Terminiert sein sollten.

<sup>30</sup> Eine Ausnahme bildete das Projekt „WundA“, das auf der Grundlage eines ausführlichen Interessenbekundungsverfahrens umgesetzt worden sei.

**Tabelle 4: Ausgewählte Faktoren für oder gegen die Bewilligung eines Projekts**

<b>Faktoren, die eher</b>	
<b>für eine Bewilligung eines Projekts sprechen</b>	<b>gegen eine Bewilligung eines Projekts sprechen</b>
Projekt setzt infrastrukturelle Impulse	Projekt setzt nur individuelle Impulse
angemessenes Kosten-/ Leistungsverhältnis	unangemessenes Kosten-/ Leistungsverhältnis
sinnvolle Ergänzung zu bereits vorhandenen Angeboten	Überschneidung zu bereits vorhandenen Angeboten oder solitäres Projekt
die Fähigkeit des Trägers, das Projekt auch tatsächlich erfolgreich umsetzen zu können	Zweifel an der Fähigkeit des Trägers, das Projekt auch tatsächlich erfolgreich umsetzen zu können

Eine wichtige Rolle spielen auch die politische Wirkung eines Projekts wie z. B. des Vorhabens „Ausbildungslotsen“, das mit einem größeren Budget ausgestattet worden sei. Andere Projekte seien dagegen zum Teil fertige Produkte, die sich bereits bewährt hätten und regelmäßig abgerufen würden.

Ein weiteres Kriterium für die Beurteilung der Anträge sei die Höhe des finanziellen Anteils der Region Hannover in Abhängigkeit davon, wie viele Teilnehmende mit den Vorhaben erreicht werden und ob hiermit ein regionaler Bedarf gedeckt werden könne und wie sich das Vorhaben in die regionale Förderstruktur einfüge. Bei höheren Fördersummen würden daher diese Aspekte besonders kritisch geprüft. Bei aller Abwägung der Auswahlkriterien müsse man nach Ansicht von zwei der Befragten auch bereit sein, das Risiko einzugehen, dass ein Projekt scheitern kann. Ein solches Programm biete die Möglichkeit, gemeinsam neue Ansätze zu entwickeln und diese auf den Prüfstand zu stellen.

Bezogen auf den Innovationsgrad beschrieben die befragten Expertinnen und Experten mindestens drei verschiedene Projekttypen innerhalb des Programms gegen JAL:

1. Projekte, die völlig neu entwickelt worden sind (z. B. „Talentwerkstatt“, „Panama“, „Junior-Ausbildungsscouts“, „Chance Einzelhandel“, „WundA“)
2. Projekte, die einen lokal erfolgreich erprobten Ansatz auf mehrere Standorte in der Region ausgeweitet (z. B. „Ausbildungslotsen“) bzw. deren Anzahl an Teilnehmendenplätzen erhöht haben (z. B. „Teilzeitausbildung für junge alleinerziehende Frauen – TaF“)
3. Projekte, die bereits langjährig auf Landesebene erfolgreich erprobte Ansätze weiterführen und nunmehr über das Programm gegen JAL kofinanziert werden (z. B. „PACE“ und „2. Chance“).

Bei der Entwicklung der Projekte hätten sich drei verschiedene Vorgehensweisen gezeigt:

- Die Konzeptidee stammt von einem externen Kooperationspartner und wird an die Region Hannover herangetragen wie z. B. im Falle von „Panama“ und „TaF“.
- Ein Partner (wie z. B. ein Bildungsträger) hat ein Konzept entwickelt und tritt damit an das Jobcenter oder die Agentur für Arbeit heran wie z. B. im Falle von „Perspektivwechsel“.
- Das Konzept wird gemeinsam in enger Abstimmung verschiedener Institutionen entwickelt wie z. B. im Falle von „WundA“, „Ausbildungsvorbereitung im Verbund“ und „Chance Einzelhandel“.

Nach Ansicht mehrerer Befragter ist die gemeinsame Konzeptentwicklung die beste der beschriebenen Varianten, da sich alle Beteiligten von Anfang an stärker mit dem Vorhaben identifizieren.

Die Experten und Expertinnen gaben an, an der Entwicklung bzw. Begleitung von einem bis zu acht Projekten der insgesamt ca. 20 Projekte beteiligt gewesen zu sein.

Zusätzlich wurden für Projekte der vertieften Berufsorientierung (vBO) **Qualitätsstandards** genannt, die Grundlage für eine Entscheidung über die Förderung des jeweiligen Vorhabens sein sollten:

- Die BO muss neutral sein.
- Die BO soll möglichst viele Jugendliche ansprechen.
- Die BO soll nachhaltig sein.
- Die Berufsberater und Berufsberaterinnen sollen in das Konzept eingebunden sein.
- Das Angebot der BO muss die Standardangebote sinnvoll ergänzen, d.h. ein zusätzliches Angebot sein.
- Das Angebot soll in das BO-Konzept der jeweiligen Schule passen.

Dabei dürfe keine Konkurrenzsituation zwischen den Angeboten entstehen. Ein Projekt der vBO sei dann nachhaltig, wenn der/die Jugendliche nach Auslaufen der BO-Maßnahme mit den im Projekt gesammelten Erfahrungen umgehen könne und sein/ihr berufliches Ziel weiter verfolge. Wichtige Fragen zur Überprüfung von Nachhaltigkeit seien: Was kann der/die Jugendliche damit anfangen? Wie ist das Angebot eingebettet? Wie wird mit den Ergebnissen anschließend weitergearbeitet?

## Kooperationsstrukturen und -anlässe im Rahmen des Programms gegen JAL

Die Aussagen der Befragten zu den Kooperationsstrukturen sowie den Rollen und Aufgaben der Kooperationspartner im Rahmen des Programms gegen JAL lassen sich wie folgt darstellen:

**Abbildung 31: Kooperationsstrukturen sowie Rollen und Aufgaben der Akteure aus Sicht der Experten und Expertinnen**

Akteur	Strukturelemente	Rolle / Aufgaben
Region Hannover (Politik)		Initiator des Programms, Geldgeber
Region Hannover (Verwaltung)	Dezernat II: FB Jugend FB Soziales Dezernat IV: FB Schulen FB Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung	Programmentwicklung, Programmsteuerung, Mittelverwaltung Projektentwicklung
	Koordinierungsstelle Bildung und Beruf	Projektentwicklung und -begleitung
Arbeitsagentur Hannover	Berufsberatung	Kofinanzierer, Projektentwicklung
Jobcenter Region Hannover	Jugend-Jobcenter	Kofinanzierer, Projektentwicklung
NBank (bei ESF)		Kofinanzierer
Nds. Landesschulbehörde		Projektentwicklung, Projektbegleitung
Nds. Kultusministerium		Projektentwicklung
IHK Hannover	Referat Bildung	Projektentwicklung, Türöffner zu Betrieben



Akteur	Strukturelemente	Rolle / Aufgaben
HWK Hannover		Projektentwicklung, Türöffner zu Betrieben; Projektträger
Landwirtschaftskammer		Projektentwicklung, Türöffner zu Betrieben; Projektträger
Innungen, Branchenverbände		Projektentwicklung, Multiplikator, Türöffner zu Mitgliedsbetrieben, z.T. Projektträger
Unternehmen		Projektpartner, Bereitstellung von Praktikumsplätzen und Ausbildungsstellen
freie Träger / Bildungsträger		Projektträger, Projektentwicklung und -durchführung
Allgemeinbildende Schulen		Projektpartner, z.T. Projektentwicklung
Berufsbildende Schulen		Projektpartner, z.T. Projektentwicklung

Eine intensive Zusammenarbeit habe es in der Arbeitsgruppe zur Konzepterstellung gegeben. Der politische Auftrag habe die Verwaltung vor die Herausforderung gestellt, in relativ kurzer Zeit ein Förderprogramm mit einer Gesamtlauzeit von fünf Jahren zu entwickeln und abzustimmen. Dazu musste sich die Gruppe zunächst darüber verständigen, was mit dem Programm gewollt wird, wie es umgesetzt werden soll und in welchen Handlungsfeldern die Projekte angesiedelt werden sollen. Hierbei sei auch eine gleichmäßige Verteilung der eingesetzten Mittel angestrebt worden. Es galt, unterschiedliche Zuständigkeiten und Interessen gleichberechtigt zusammenzuführen und die geplanten Aktivitäten von bereits laufenden Projekten klar abzugrenzen.

Eine besondere Herausforderung stellte nach Ansicht einiger Befragter die Kombination der Fördermittel aus dem Programm gegen JAL mit Regelinstrumenten anderer Fördermittelgeber dar. Man habe in einigen Fällen eine sogenannte „vorteilhafte Gelegenheit“ nach VOL/A<sup>31</sup> erreichen können, die für alle Beteiligten einen wirtschaftlichen Vorteil gebracht und es ermöglicht habe, zum Teil bestehende Strukturen zu sichern oder sogar auszubauen.

Für Dritte sei ohne eine Einbindung in die Entscheidungsgremien nicht direkt zu erschließen gewesen, wie die Region die Mittel aus dem Programm intern verteile, z. B. auf die beiden Dezernate II (Soziale Infrastruktur) und IV (Wirtschaft, Verkehr, Bildung).

Kooperationsbezüge unter den Partnern gebe es unabhängig vom Programm gegen JAL auch im Rahmen der Trägerversammlung, der Fachkräfteallianz der Region Hannover, des Regionalen Bildungsbeirates<sup>32</sup> und den jeweils zugehörigen Facharbeitsgruppen und dem Beirat der Trägerversammlung. In diesem Kontext gebe es einen sehr engen Austausch zwischen der Region, den Kammern, der Arbeitsagentur, Jobcentern, Schulen und anderen relevanten Akteuren.

<sup>31</sup> Die „vorteilhafte Gelegenheit“ gehört nach VOL/A zu den Ausnahmetatbeständen. Dies sind solche „Fälle, bei denen faktisch und rechtlich nur ein Unternehmen für die zu erbringende Leistung in Betracht kommen kann, so dass der Versuch, einen Wettbewerb zu veranstalten, zu nicht mehr als einem Angebot führen würde... Der Begriff „vorteilhafte Gelegenheit“ ist dabei eng auszulegen. Die Wahrnehmung einer vorteilhaften Gelegenheit muss zu einer wirtschaftlicheren Beschaffung führen, als diese bei Anwendung der Öffentlichen oder Beschränkten Ausschreibung der Fall wäre.“ URL: [https://www.jurion.de/Gesetze/VOL%7CA-3/Anhang\\_4](https://www.jurion.de/Gesetze/VOL%7CA-3/Anhang_4) [22.06.2016].

<sup>32</sup> Vgl. Region Hannover 2015.



Anlässe für die Kooperation sind nach Aussagen der Befragten:

- die Notwendigkeit einer Kofinanzierung<sup>33</sup>
- die Abstimmung von Zielsetzungen für ein Projekt
- die Notwendigkeit, als potenzieller Kofinanzierer zunächst die Bedarfslage zu ermitteln, die Umsetzungsmöglichkeiten zu bewerten und das Projekt finanziell auszutarieren,
- die Absicht, gemeinsam ein Projekt zu entwickeln,
- die beabsichtigte Weiterentwicklung von Projektansätzen<sup>34</sup>
- sowie gewisse Sachzwänge oder feste Regularien.<sup>35</sup>

## Qualität der regionalen Zusammenarbeit im Kontext des Programms gegen JAL

Die Expertinnen und Experten wurden gebeten, die Qualität der Kooperation im Rahmen des Programms gegen JAL anhand folgender vier Kriterien, die aus dem Governance-Ansatz abgeleitet wurden, zu bewerten: Vertrauen, Grad der Formalisierung der Kooperation, Kommunikation und Informationsfluss sowie Grad der Steuerung.

### Vertrauen der Kooperationspartner

Die Befragten schätzten die regionale Zusammenarbeit im Kontext des Programms gegen JAL als vertrauensvoll ein. Auf einer Skala von 1 „nicht vertrauensvoll“ bis 10 „sehr vertrauensvoll“ betrug der durchschnittliche Wert 7,3. Mehrere der Befragten wiesen darauf hin, dass das Programm gegen JAL eine funktionierende Kooperation nutzen konnte. So würden sich die handelnden Personen bereits aus unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen kennen und z.T. langjährig in ihren jetzigen Funktionen tätig sein sowie in verschiedenen Gremien zusammenarbeiten.

Während einer der Befragten einschätzte, dass die Zusammenarbeit auch ohne das Programm gegen JAL gut wäre, maßen andere dem Programm diesbezüglich eine höhere Bedeutung bei. Nach deren Ansicht sei das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern entstanden, gewachsen oder habe sich verbessert. Dies gelte auch für Institutionen und Fachbereiche, mit denen in der Vergangenheit eher kontroverse Diskussionen geführt worden seien. Es habe sich bei den Kooperationspartnern eine prinzipielle Offenheit und Bereitschaft entwickelt, gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Die Herausforderung der gemeinsamen Ausgestaltung und Umsetzung des Programms habe darin bestanden, die unterschiedlichen Interessen transparent zu machen und bei kontroversen Positionen Kompromisse auszuhandeln. Allerdings ließen sich gewisse fachlich unterschiedliche Einschätzungen der Akteure auch zukünftig nicht völlig ausschließen. Aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeitsbereiche und öffentlichen Präsenz der beteiligten Institutionen seien eine gewisse Konkurrenz und die Betonung der eigenen Zuständigkeit der unterschiedlichen Akteure im Sinne der eigenen Reputation nach außen nicht ganz vermeidbar. Hier wolle jede Institution auch selbst sichtbar bleiben. Generell hätten alle Beteiligten ein Interesse daran, ihre Tätigkeit in der Öffentlichkeit werbewirksam darzustellen getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“.

<sup>33</sup> So bedürfen z. B. Maßnahmen der so genannten vertieften Berufsorientierung (vBO) nach § 33 SGB III einer 50%igen Kofinanzierung durch Dritte. Nach Aussagen der Berufsberatung spielt die Kommune unter den Kofinanzierern die größte Rolle, da sie in 80% dieser Fälle Kofinanzierungsmittel zur Verfügung stellt und damit ein wichtiger Netzwerkpartner in Bezug auf die BO ist.

<sup>34</sup> So sei z. B. die Hildesheimer Idee der mobilen Beratung mit dem Ansatz der aufsuchenden Sozialarbeit im Angebot „PACE mobil“ aufgegriffen worden. Im Angebot „PACE-Ausbildungsbüro“ würden Coaches, die u.a. auch aus dem Jobcenter kämen, Jugendliche bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz unterstützen (z.B. beim Schreiben von Bewerbungen, bei der Planung der nächsten Schritte auf dem Weg zum Ausbildungsplatz). Nach Aussage des Jobcenters absolvieren die Teilnehmenden insgesamt eine zehnwöchige Maßnahme im Gesamtumfang von 120 Stunden, d.h. mit 4 x 3 Stunden pro Woche.

<sup>35</sup> So darf z. B. der Schulträger keinerlei Zugriff auf personenbezogene Daten der Schüler und Schülerinnen haben. Daher wurde ein Bildungsträger mit der Durchführung der sozialpädagogischen Begleitung im Rahmen des Projekts „Praxis-Klasse“ beauftragt.



Der Aspekt des Vertrauens hänge eng mit der bereits erwähnten Transparenz zusammen. Erschüttert werden könnte das Vertrauen, wenn Absprachen nicht eingehalten würden, insbesondere dann, wenn man gemeinsam an einem Vorhaben gearbeitet, vieles über Arbeitskontakte geklärt habe, die gemeinsam erarbeiteten Positionen sich dann aber nicht adäquat in den verschriftlichten Arbeitsergebnissen wiederfänden oder wenn ein Partner ein gemeinsam erarbeitetes Produkt als Eigenleistung ausgabe oder ein Partner ein bestimmtes Vorhaben außerhalb des direkten Programmkontextes vorantreibe, ohne sich mit den anderen Partnern, die bereits ein ähnliches Angebot vorhalten, im Vorfeld abzustimmen und mögliche Synergien auszuloten.

Aus Sicht der Befragten sei die Zusammenarbeit mit den Bildungsträgern durch Verlässlichkeit, Transparenz und langjährige Kooperationserfahrungen gekennzeichnet. Allerdings würden Bildungsträger insbesondere dann an Vertrauen verlieren, wenn sie ihre Arbeit „in den schönsten Farben“ darstellen, aber in der Praxis nicht entsprechend umsetzen, wenn sie in der Außendarstellung nicht publik machen, woher die Fördergelder für das Projekt kämen oder vorrangig wirtschaftliche Interessen verfolgen würden.

Aus Sicht der Arbeitsagentur habe die Region Hannover ein Förderinteresse, da sie die Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit als wichtige sozial- und arbeitsmarktpolitische Aufgabe ansehe. Sie habe insofern einen „objektiveren Standpunkt“ und schaue selbst konstruktiv-kritisch auf das Programm. Das Handeln der Region sei von ihrem kommunalen und politischen Auftrag geprägt. Für die Arbeitsagentur selbst seien alle Angebote, wie z. B. die vBO, ein gesetzlicher Auftrag.

Kritisch wurde angemerkt, dass das Jobcenter als Geldgeber nicht immer frühzeitig über die geplanten Vorhaben informiert worden sei. In solchen Fällen bliebe die Einflussnahme der Institution auf die konkrete Projektdurchführung beschränkt. Das Jobcenter selbst sehe es als wichtig und wünschenswert an, rechtzeitig in Anspruch genommen und bereits in der Phase der Projektentwicklung mit seiner Expertise in die Entscheidungsprozesse im Lenkungskreis eines solchen Programms - zumindest mit beratender Stimme - einbezogen zu werden.

### **Grad der Formalisierung der Kooperation**

Die befragten Expertinnen und Experten waren sich darin einig, dass eine gewisse Formalisierung der Zusammenarbeit im Rahmen eines solchen Programms notwendig ist. Auf einer Skala von 1-10, wobei 1 „nicht formalisiert“ und 10 „hochgradig formalisiert“ bedeutete, bewerteten sie den Grad der Formalisierung durchschnittlich mit 4,4. Auffällig ist bei diesem Aspekt der Qualität der Kooperation die große Spannweite der Bewertungen, die von 1,5 bis 6,5 reichte. Zunächst lässt sich feststellen, dass die Befragten den Grad der Formalisierung auf verschiedenen Ebenen betrachteten:

Auf operativer Ebene würden vielfältige Arbeitsgespräche geführt und regelmäßige Termine mit den Partnern stattfinden wie z. B. vierteljährliche Auswertungsgespräche mit den Innungsprojekten, in denen auch Verbesserungsvorschläge diskutiert würden. Die Zusammenarbeit mit den externen Netzwerkpartnern, insbes. dem Jobcenter, sei unter dem Aspekt der Formalisierung unproblematisch verlaufen. Wenn Formalisierung im Sinne von strukturieren Prozessketten zu verstehen sei, dann dauerten Prozesse in den verschiedenen Institutionen unterschiedlich lange. Insgesamt sei die Kooperation aber verbindlicher als früher.

In Kooperation mit den Projektträgern sind zunächst deren Projektkonzepte Ausdruck formalisierter Anforderungen. Manchen Trägern sei mehr Vorbereitung in die Entwicklung und Qualität von Projektkonzepten zu empfehlen. Ein umfangreiches Konzept mit viel Antragslyrik sage nicht generell etwas über die Qualität der Projektumsetzung aus. Es gebe z. B. „kleine, aber feine“ Projekte in der Umsetzung und ebenso Träger mit einem detaillierten und anspruchsvollen Projektkonzept, bei denen aber bei der Umsetzung Anspruch und Wirklichkeit bisweilen deutlich voneinander abwichen.

Auf der Programmebene gingen die Bewertungen der Befragten stark auseinander: Während einige der Befragten die professionelle Handhabung der Umsetzung des Programms (wie z. B. über die Ausschüsse) sowie die Transparenz im Hinblick auf die Verwendung der Fördergelder positiv hervorhoben, kritisierten andere den unzureichenden Zugang zu eben diesen Informationen bei Nichtmitgliedschaft in den entscheidenden Gremien. Es seien zunächst auch die Eigeninteressen der unterschiedlichen Fachbereiche zum Tragen gekommen, so dass die verschiedenen Interessen konstruktiv zu diskutieren und auszugleichen waren.

Die Agentur für Arbeit habe das vorgegebene Antragsverfahren, das Zuwendungsrecht, die Kofinanzierung und die Einhaltung entsprechender Fristen zu beachten. Bestimmte Formalien seien angesichts der Finanzierung der BA durch Beiträge der Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen aus der Arbeitslosenversicherung notwendig. In diesem Sinne sei die BA auch Rechenschaft schuldig. Für eine Behörde halte sich die Arbeitsagentur selbst für „recht tolerant“, da sie die eigenen Ermessensspielräume auszuloten und konstruktiv zu nutzen versuche wie z. B. den in der Geschäftsanweisung zur vertieften Berufsorientierung formulierten Katalog mit möglichen Maßnahmen zur vBO.<sup>36</sup>

Nach Ansicht der HWK Hannover sei ein treuhänderischer Umgang mit Fördergeldern sicherlich notwendig wie auch die damit einhergehende Formalisierung. Auf Umsetzungsebene könnten daraus jedoch gewisse Schwierigkeiten erwachsen. Im Gegensatz zu hochgradig formalisierten Programmen (wie z. B. JOBSTARTER), bei denen zu viele Ressourcen für die Administration und Bürokratie benötigt würden, habe die Region Hannover das Programm gegen JAL eher „unbürokratisch und entspannt - und trotzdem ehrlich“ - gehandhabt. Antragsverfahren und Berichtswesen seien angemessen. Man habe den Eindruck gewonnen, dass die Region die abverlangten Daten tatsächlich auch verarbeiten könne.

Einige der Befragten beantworteten die Frage nach dem Formalisierungsgrad aus einer erweiterten und eher kritischen Perspektive. Das Programm habe einen großen Handlungsspielraum eröffnet, es seien keine konzeptionellen Einschränkungen bzw. Schwerpunktsetzungen vorgenommen worden, die allerdings sinnvoll gewesen wären, da man dadurch die Ansätze hätte dauerhafter etablieren können. Bei ähnlichen zukünftigen Programmen bestehe aus Sicht dieser Befragten Diskussionsbedarf hinsichtlich der optimalen Organisationsform zur Steuerung eines solchen Vorhabens sowie einer gemeinsamen Verständigung über Ziele und Indikatoren für die Erfolgsmessung.

### **Kommunikation und Informationsfluss als Indikator für die Qualität der Kooperation**

Die befragten Expertinnen und Experten bewerteten die Kommunikation und den Informationsfluss in der regionalen Zusammenarbeit im Kontext des Programms gegen JAL auf einer Skala von 1-10 mit einem Durchschnittswert von 6,6, wobei 1 „sehr schlecht“ und 10 „sehr gut“ bedeutete. Die Spannbreite der Bewertungen reichte dabei von 3-10. Damit schätzten die Befragten ein, dass sich Kommunikation und Informationsfluss im Laufe der Umsetzung des Programms positiv entwickelt hätten. Je nach Grad des Eingebundenseins in die konkreten Entscheidungsprozesse und -gremien fühlten sich die Befragten entweder „allumfassend“ oder „eher unzureichend“ informiert.

Nach Einschätzung der Wirtschaftsförderung sei in diesem Programm mehr als sonst kommuniziert worden. Die Befragten beschrieben die Kommunikationskultur - auch bei Kontroversen - als „gut, solide und ehrlich“ oder „gut und niedrigschwellig“ und durch „kurze Wege“ gekennzeichnet.

Für das Jobcenter seien Transparenz und die Informationsweitergabe über alle Angebote und Maßnahmen im Rahmen eines solchen Programms wichtig, was als ausbaufähig eingeschätzt wird. Aus finanzieller Sicht sei das Jobcenter lediglich für die eigene Klientel, die Anspruch auf Leistungen nach

<sup>36</sup> Vgl. Geschäftsanweisung zur vertieften Berufsorientierung [28.06.2016].

dem SGB II habe, zuständig. Das Jobcenter selbst mache z. B. keine Berufsorientierung und setze dem Gesetz nach auf die Vermittlung in Ausbildung und Arbeit. Es gebe aber auch Jugendliche in Schulen, die Leistungen nach dem SGB II beziehen würden, insofern seien Informationen über die dort angebundenen Projekte wie z. B. die „Ausbildungslotsen“ für das Jobcenter von Interesse. Das Jobcenter könne sich neben seiner Rolle des Kofinanzierers auch in die fachliche Debatte im Hinblick auf die Zielsetzung und Ausgestaltung eines solchen Programms bzw. von Projekten mit einbringen. Aus eigener Erfahrung hätte man eher einen oder zwei Förderschwerpunkte ausgewählt wie z. B. die Integration in Ausbildung. In der Vorbereitungsphase seien nach Einschätzung des Jobcenters auch die Bildungsträger eher „außen vor“; diese würden ihre Konzepte einreichen und dann auf die Entscheidung der Regionsversammlung warten (müssen). Während der Projektumsetzung seien die Kommunikation und der Informationsfluss besser.

### **Grad der Steuerung**

Die Expertinnen und Experten bewerteten den Grad der Steuerung auf einer Skala von 1-10, wobei 1 „unzureichend gesteuert“ und 10 „übersteuert“ bedeutete, mit einem Durchschnittswert von 4,2. Die Spannbreite der Bewertungen reichte von 2 bis 8. Zwei der Befragten gaben an, diesen Aspekt nicht einschätzen zu können oder hielten die Frage insofern für unzulässig, als die Auflegung des Programms eine freiwillige Leistung der Politik gewesen sei und alle Beteiligten den politischen Auftrag so gut wie nur möglich zu erfüllen versucht hätten. Im Vorfeld sei möglicher Weise nicht genügend geklärt worden, wie die wesentlichen Kooperationspartner wie die Arbeitsagentur und das Jobcenter mit ihren Programmen und Strukturen in den Handlungsfeldern aufgestellt waren, so dass man daran hätte anknüpfen können.

Auffällig ist, dass die Werte für den Grad der Steuerung in Bezug auf die konkrete Umsetzung des Programms (Prozess der Steuerung) zwischen 5 und 8 lagen, in Bezug auf die Entwicklung struktureller Ansätze (Ergebnis der Steuerung) dagegen zwischen 2 und 4. Während der Zugang zum Projekt noch gesteuert würde, habe nach Ansicht einiger Befragter eine inhaltliche Steuerung des Programms bzw. eine Steuerung in Bezug auf den Erfolg der Projekte/des Programms mit Hilfe transparenter Kriterien gefehlt. Dazu hätte es klarer Vorgaben bedurft, wohin man mit dem Programm wolle und wie man die konkreten Ziele zu erreichen gedenke. Wenn überhaupt, dann sei die Steuerung über die Bereitstellung von finanziellen Mitteln, d.h. über das Budget, erfolgt.

Zusätzlich wurden in diesem Zusammenhang Fragen nach den Grenzen von Steuerung aufgeworfen: Zum einen müsse die kommunale Seite nicht alles steuern, sondern geeignete Rahmenbedingungen schaffen. Zum anderen seien auch durch die Projektbeschreibung die Möglichkeiten einer Nachsteuerung begrenzt, da diese für den Zeitraum der Förderung Gültigkeit habe und im laufenden Förderzeitraum nicht beliebig geändert werden könne. Außerdem hänge die Umsetzung von Änderungen bei großen Projekten von einer Vielzahl von handelnden Personen und Begleitumständen ab. Auf Projektebene gebe es z.T. große Unterschiede bei der Qualität der Steuerung durch die Projekte selbst (z. B. Arbeit in Gremien, Zwischenberichte, Abschlussbericht).

### **Gelingensbedingungen und Herausforderungen für eine erfolgreiche Kooperation**

Als förderlich für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Rahmen des Programms gegen JAL benannten die befragten Experten und Expertinnen folgende Aspekte:

Die Konzipierung des Programms gegen JAL sei ein gemeinsamer Auftrag für verschiedene Akteure unterschiedlicher Rechtskreise gewesen. Dies habe eine regelmäßige Kommunikation sowohl auf der Arbeitsebene als auch in der Lenkungsrunde zur Steuerung des Programms und Bewirtschaftung des

gemeinsamen Budgets notwendig gemacht. Die gemeinsame Vorbereitung, Entwicklung und Weiterentwicklung von Projekten habe zu mehr Transparenz und zu einer verbesserten Beteiligungskultur beigetragen und damit zu mehr Vertrauen geführt. Förderliche Faktoren sind in diesem Zusammenhang nach Ansicht der Befragten eine Zusammenarbeit von gleichberechtigten Partnern auf Augenhöhe, eine gegenseitige Wertschätzung sowie eine grundsätzliche Bereitschaft der Akteure zu Kompromissen und einer konstruktiv-kritischen Sicht auf das Programm.

Neben den bereits langjährigen Arbeitszusammenhängen vieler Akteure (auch der Bildungsträger) und der damit verbundenen personellen Kontinuität sei es darüber hinaus auch hilfreich gewesen, über die Kooperation im Programm mehr Verständnis für die Strukturen anderer Institutionen und mehr Akzeptanz für deren Sichtweisen gewonnen zu haben. Ein förderlicher Aspekt sei die bessere Transparenz über die Angebotsstruktur in der gesamten Region Hannover gewesen. Die Mitwirkung im Programm habe außerdem einen Blick über den eigenen Tellerrand auf andere Zielgruppen ermöglicht.

Hilfreich seien darüber hinaus auch folgende Faktoren gewesen:

- der Einbezug der Innungen und Branchenverbände als Experten in Bezug auf die Probleme ihrer Mitgliedsunternehmen sowie Türöffner für andere Kooperationspartner
- die Gewinnung weiterer Unterstützer und Multiplikatoren unter den Kooperationspartnern
- ein gemeinsames Verständnis in Bezug auf die Problemlagen im Hinblick auf die Jugendarbeitslosigkeit und Interesse an der Problemlösung
- das Aufgreifen eines aktuellen Handlungsbedarfs
- die Zielgruppe in den Mittelpunkt zu stellen
- die frühzeitige Einbeziehung des Projektträgers in die Konzeptentwicklung in Verbindung mit einer freihändigen Vergabe
- eine langjährige Expertise des Projektträgers, insbes. bei Angeboten für spezielle Zielgruppen oder eine bestimmte Branche
- der Praxisbezug der Projekte in Form einer frühen und verantwortlichen Einbindung von Unternehmen
- die Öffnung der Projekte für verschiedene Lebenswege und Entwicklungsperspektiven der Jugendlichen.

### **Herausforderungen und hinderliche Faktoren für eine erfolgreiche Projektumsetzung**

Nach Ansicht der Befragten hat es auch Sachverhalte gegeben, die eine erfolgreiche Kooperation behindern. Dazu gehören folgende Aspekte:

Die Abstimmung der Fachleute aus den verschiedenen Rechtskreisen habe sich schwierig und zum Teil langwierig gestaltet, insbesondere hinsichtlich der notwendigen Zusammenführung der unterschiedlichen Finanzstrukturen, um gemeinsam Innovationen auf den Weg bringen zu können. Es gebe unterschiedliche Organisationsstrukturen und Förderkriterien und -logiken der einzelnen Institutionen, die zu berücksichtigen seien: So sei z. B. die BA eine Bundesbehörde, deren Programme und geschäftspolitische Ausrichtung zentral gesteuert würden. Um Maßnahmen zur vBO auflagen zu können, brauche sie eine 50%-ige Kofinanzierung. Die Arbeitsverwaltung verlange außerdem von einem Träger, der Maßnahmen der vBO anbieten wolle, eine vorherige Zertifizierung nach § 176 SGB III (AZAV). Die Region Hannover habe dagegen eine dezentrale Struktur und sei auch politisch ausgerichtet. Eher ungünstig hätten sich hier die begrenzte Budgetierung und fehlende Übertragbarkeit von Mitteln in das nächste Haushaltsjahr der Kommune ausgewirkt. Wenn die Haushaltsmittel des jeweiligen Jahres erschöpft seien, könne die Region trotz aktuellen Förderbedarfs nicht aktiv werden. Hinzu käme, dass die Haushaltsplanung der Kommune deutlich früher ansetze als die Planungen der BA, die erst im September erfolgen. Diese zeitliche Divergenz könne bis zu sechs Monaten betragen. Die Region müsse die Zustimmung der Politik einholen, daher stehe die Planung bereits im April des jeweiligen Vorjahres.

Im Falle einer notwendigen und sinnvollen Nachsteuerung im Rahmen eines Projekts sei die Flexibilität der Regelförderinstrumente bzw. einer ESF-Förderung nur begrenzt gegeben. Für die Gestaltung des Übergangs Schule-Beruf würden jedoch eher „atmende Systeme“, werde ein „flexibles Baukastensystem“ im Sinne einer kohärenten Bildungskette benötigt.

Darüber hinaus seien die Projekte zum Teil auch von den Beiträgen und Leistungen anderer Kooperationspartner abhängig, auf die die Projektträger jedoch keinen unmittelbaren Einfluss hätten. Dies sei z. B. der Fall, wenn das Jobcenter für die Zusteuerung von Jugendlichen in ein Projekt verantwortlich sei, die Gewinnung von Teilnehmenden jedoch nur schleppend vorangehe und das Projekt trotz gemeinsamer inhaltlicher Vorbereitung dadurch nur mit einer (zum Teil erheblichen) zeitlichen Verzögerung anlaufen könne oder ohne volle Belegung der Teilnehmerplätze durchgeführt werden müsse. Schließlich wiesen die Befragten auf den Zielkonflikt „Innovation vs. Kontinuität“ auf Programm- bzw. Projektebene hin: Der Drang, ständig etwas Neues auflegen zu müssen, um Fördermöglichkeiten nutzen zu können, wirke sich eher ungünstig aus. Dieser zwingende Projektcharakter verhindere es mitunter, nachhaltige und funktionierende Strukturen zu etablieren. Hinzu käme, dass derzeit viele freie Träger ums Überleben kämpfen würden, was ein eher strukturelles Problem sei. Schwierig werde es, wenn ein Träger alles und beliebig anbiete, um sich entsprechende Drittmittel zu sichern und sich die Frage stelle, ob er überhaupt die dafür notwendigen fachlichen und infrastrukturellen Ressourcen vorhalten könne.

## Nutzen der Kooperation im Rahmen des Programms gegen JAL

Als persönlichen Nutzen bzw. Nutzen für die eigene Institution nannten die befragten Experten und Expertinnen folgende Punkte:

- **Zuwachs an Wissen** (mehr über die Angebote anderer Institutionen sowie über das Gesamtspektrum des Programms oder Regelangebote wie z. B. die Jugendwerkstätten zu wissen)
- **besseres Verständnis für Kooperationspartner** (neue Perspektiven auf einige Sachverhalte, mehr Verständnis für die Sichtweisen der Kooperationspartner gewonnen)
- **neue Arbeits- und Kooperationskontakte** (sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene viele Akteure kennengelernt, die hilfreich für die Klärung bestimmter Fragestellungen waren und auf die man auch zukünftig zurückgreifen könne)
- **intensivere und verlässlichere Zusammenarbeit** (Früher habe es eher ein nicht abgestimmtes Nebeneinanderher-Arbeiten gegeben, jetzt arbeite man eher miteinander.)
- **Erprobung neuer Ansätze** (Das Programm habe Zeit und Geld geboten, um neue Vorhaben entwickeln und testen zu können, „über sich hinauszuwachsen“, „kreativ zu werden“, „Neues auszuprobieren“. Inzwischen könne man innovativ sein und gemeinsame Ziele verfolgen mit unterschiedlicher Ausgestaltung in den Institutionen.)
- **Entwicklung neuer Produkte** (wie z. B. eine interaktive Ausstellung zu Berufen oder ein Mentoren-Pinboard für Schulen und Betriebe)
- **Imagegewinn:** Das Programm zeige eine große Ideenvielfalt und sei in Hannover bekannt. Die Kooperationspartner hätten die Region Hannover, die eine große Kommune darstelle, im Rahmen des Programms gegen JAL „eher aktiv als reaktiv“ kennengelernt. Dies könne das Bild der Region Hannover verändert haben im Sinne von „Vom Verwalten zum Gestalten“. Die HWK habe neue Partner gewonnen, von denen sie als verlässlicher und verbindlicher Kooperationspartner geschätzt werde. Durch die Projekte zur vBO habe sich die Arbeitsagentur mit ca. 50-60 geförderten vBO-Angeboten im Jahr zu einer gewissen Größe entwickelt, sie sei mittlerweile ein gefragter Netzwerkpartner.
- **Ausbau von Geschäftsbereichen:** Während der Bereich vBO im Jahr 2006 „noch fast verwaist“ gewesen sei, fördere die Berufsberatung mittlerweile ca. 55-60 Angebote pro Jahr. Die HWK habe den internen Bereich „Nachwuchsförderung“ ausbauen können.



- **Höhere Attraktivität des Arbeitsbereichs für die Mitarbeitenden:** Im Rahmen des JAL sei ein großes Angebot für Jugendliche in unterschiedlichen Bereichen entwickelt worden, dies mache auch die Arbeit für die Mitarbeitenden des Jugend-Jobcenters attraktiver. Das Jobcenter habe selbst Angebote unterbreiten und Einfluss auf die Projekte nehmen können.

Danach befragt, welchen Nutzen die anderen Kooperationspartner aus der Zusammenarbeit mit ihnen ziehen, führten die Befragten folgende zusätzliche Aspekte an:

- **Synergieeffekte:** Der Kofinanzierer könne mit einem Mitteleinsatz von x die Wirkung seiner Projekte verdoppeln. Die Kommune nehme damit auch ihre bildungspolitische Verantwortung wahr.
- **Vermeidung späterer Transferleistungen:** Bei erfolgreicher Umsetzung der Projekte würden weniger Personen Transferleistungen nach dem SGB II beziehen.
- **Förderung der Zusammenarbeit über JAL hinaus:** Die Kooperation befördere indirekt auch die Zusammenarbeit im Kontext anderer Arbeitszusammenhänge wie z. B. im Rahmen der Jugendberufsagentur, des „Runden Tisches für Flüchtlinge“ oder in Bezug auf das Thema „Inklusion“.
- **Besser beruflich orientierte Bewerber und Bewerberinnen:** Die Betriebe zögen einen Nutzen aus dem verbesserten Übergang von Jugendlichen aus der Schule in den Beruf und bekämen „orientiertere Bewerber und Bewerberinnen“.
- **Gewachsenes Vertrauen:** Bei den anderen Kooperationspartnern sei das Vertrauen gewachsen, das Verhältnis untereinander habe sich verbessert.
- **Ausbau der Netzwerkstrukturen:** Das Netzwerk sei durch die Zusammenarbeit im Programm gegen JAL erweitert worden, es seien neue Arbeits- und Kooperationskontakte entstanden, das Programm habe die Akteure zusammengeführt.
- **Offenlegung von Handlungsbedarf:** So sei es z. B. gelungen, zumindest eine Problemanalyse bzgl. der BO an Gymnasien vorzunehmen, die bislang eher nur auf die Hochschule orientiert sei und die Aus- und Fortbildungschancen im Bereich der dualen Berufsausbildung außer Acht lasse.
- **Existenzsicherung:** Die Bildungsträger würden von den Fördergeldern profitieren.
- **Mehr Know how:** Die Partner hätten andere Sichtweisen kennengelernt und sich neuen Herausforderungen gestellt wie z. B. der gemeinsamen Entwicklung von Konzepten.
- **Professionalisierung der Schulen:** Das Programm sei ein guter Schritt, um Schulen dabei zu unterstützen, sich moderner aufzustellen.
- **Stärkung der Eigeninitiative der Träger:** Träger hätten eigene Projektideen eingebracht.

## Bewertung der Zielerreichung des Programms

Nach Meinung der Befragten konnte mit dem Programm gegen JAL der Handlungsbedarf in der Region Hannover zumindest teilweise aufgegriffen werden.

Ein erklärtes Ziel des Programms gegen JAL war es, Doppelangebote zu reduzieren, Lücken zu schließen und die Passfähigkeit zwischen Angeboten zu verbessern. Nach Ansicht der Mehrzahl der Befragten ist es gelungen, mit dem Programm gegen JAL Lücken zu schließen. Dabei fassten sie darunter vor allem:

- die Schließung finanzieller Engpässe und Ausdehnung eines bereits bewährten Projektansatzes auf mehrere Standorte<sup>37</sup>
- die Entwicklung neuer Konzepte zur Schließung von Lücken in der Angebotspalette<sup>38</sup>

<sup>37</sup> So wurde z. B. beim Projekt „TaF“ die Anzahl der Plätze für die Teilzeitausbildung durch die Beauftragung weiterer Träger seitens des Jobcenters ausgeweitet.

<sup>38</sup> So sei es z. B. mit dem Projekt „Ausbildungslotsen“ gelungen, einen festen Ansprechpartner in ausgewählten allgemeinbildenden Schulen zu etablieren, der alle Aktivitäten im Übergang Schule-Beruf an der jeweiligen Schule zusammenführe.

- die Fortführung bzw. Neuentwicklung von Konzepten für eine bestimmte Teilzielgruppe mit einem spezifischen Unterstützungsbedarf<sup>39</sup>
- die Bildung von Förderketten zur Begleitung von jungen Menschen in Übergangssituationen.<sup>40</sup>

Durch die Kooperation der unterschiedlichen Rechtskreise sei es gelungen, die Angebote für einen erweiterten Personenkreis zu öffnen, was bei alleiniger Förderung eines Projekts durch einen der Finanzierer aufgrund der begrenzten Zuständigkeit für einen bestimmten Rechtskreis nicht möglich gewesen wäre. Einschränkend wiesen einige der Befragten in diesem Zusammenhang darauf hin, dass man mit einem Fördervolumen von 10 Millionen Euro zwar Lücken schließen könne, dies aber nicht flächendeckend. Das Programm könne lediglich auf Defizite reagieren und kleinere Löcher stopfen. So sei z. B. das Problem der Schulabstinenz allein mit dem Projekt „2. Chance“ nicht zu lösen. Das Projekt „Ausbildungslotsen“ solle möglicherweise um fünf bis sechs Schulen erweitert werden, insgesamt sei damit ab 2017 dann ca. jede siebte Schule mit Sek-I-Bereich in der Region Hannover mit diesem Angebot abgedeckt. Nach Ansicht einiger Befragter habe sich ein solches Programm bereits gelohnt, wenn der Übergang von der allgemeinbildenden Schule in eine duale Ausbildung verbessert werden konnte.

Kritisch angemerkt wurde, dass es noch nicht gelungen sei, für die Region Hannover ein Gesamtkonzept gegen Jugendarbeitslosigkeit zu entwickeln. Alle Projekte hätten sicher ihre Berechtigung, seien aber nicht in jedem Fall strukturbeeinflussend; um das Programm aber tatsächlich für die Verbesserung von Strukturen nutzen zu können, wäre eine Fokussierung auf ein bis zwei Bereiche oder Handlungsfelder oder eine bestimmte Zielgruppe wie z. B. benachteiligte junge Menschen möglicherweise sinnvoller gewesen. Der Behebung struktureller Mängel seien auch insofern Grenzen gesetzt, als die Region Hannover zwar Projekte auf der operativen Ebene umsetze, aber nicht selbst an den Stellschrauben der Bildungspolitik drehen könne. Dies sei vor allem Aufgabe der Politik, solche Entscheidungen lägen zum Teil auf der Landesebene wie z. B. beim Kultusministerium wie im Falle der geplanten flächendeckenden Schaffung unbefristeter Stellen für die Schulsozialarbeit.<sup>41</sup>

Fasst man die Aussagen aller Befragten zur Reduzierung von Doppelangeboten zusammen, so ist diese nur teilweise gelungen. Nach Ansicht eines Kofinanzierers seien einige der Angebote bereits auf dem Markt vertreten gewesen und hätten mit Hilfe von Regelinstrumenten abgedeckt werden können. Dies gelte vorrangig für kleinere Projekte, die alternativ über Aktivierungshilfen hätten gefördert werden können. Darüber hinaus gebe es in der Stadt und Region Hannover ein etabliertes Netz an Jugendwerkstätten, über das man einige der Projekte hätte gut abbilden können. Das Land Niedersachsen biete z. B. für besonders schulumüde Jugendliche die Möglichkeit einer alternativen Schulpflichterfüllung in Jugendwerkstätten an. Die Nutzung dieses Regelinstruments hätte man z. B. vor der Bewilligung des Projekts „Praxis-Klasse!“ gemeinsam prüfen sollen. Teilweise seien andere Regelangebote bevorzugt worden, die aber weniger geeignet seien, die Ziele zu erreichen (z. B. BVJ statt EQ). Derzeit sei noch unklar, ob das Programm auch eine bereinigende Funktion erfülle.

Inwiefern es gelinge, Doppelangebote zu vermeiden, hänge von den handelnden Personen und vor allem von einer klaren Aufgabenverteilung und -abgrenzung ab. Je besser man sich abstimme, umso effektiver sei die Arbeit. Einigkeit bestand bei den Befragten darin, dass die Ausbildungslotsen bei klarer Abgrenzung zu anderen Aufgabenbereichen eine sinnvolle Ergänzung zu den Standardangeboten sind.

<sup>39</sup> Wie z. B. beim Projekt „WundA“, das Jugendliche in Krisensituationen anspreche, die üblicherweise nur schwer zu erreichen seien. Das Projekt sei insofern strukturell ausgelegt, als es bei einer relativ kurzen Verbleibsdauer der Jugendlichen im Projekt diesen den Zugang bzw. die Rückkehr zu Regelangeboten ermögliche und damit eine Lücke schließe.

<sup>40</sup> Wie z. B. durch das Projekt „Ausbildungsvorbereitung im Verbund“.

<sup>41</sup> Derzeit sei ein entsprechender Erlass in Arbeit, der aber im Vorfeld außerhalb des Handlungsfelds Schule in seiner Ausgestaltung nur bruchstückartig kommuniziert werde. Berücksichtigt werden müssten dabei jedoch auch entsprechende Konzepte zur Qualitätsentwicklung der Schulsozialarbeit, wie sie bereits von der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/Göttingen (HAWK) im Kern entwickelt und beschrieben wurden. Hierbei gehe es insbesondere um ein klares Aufgabenprofil, das auch vermeiden soll, dass Schulsozialarbeiter/innen an den Schulen als „Mädchen für alles“ eingesetzt würden.

Zum Zeitpunkt der Befragung sahen sich die meisten der Interviewpartner und -partnerinnen noch nicht in der Lage, eine finale Bewertung von Projekten vorzunehmen. Mehrere der Befragten wiesen darauf hin, dass man bei Projekten mit einem hohen Personalschlüssel und hohen Fördersummen ganz besonders darauf schauen sollte, wie viele Personen tatsächlich mit dem Projekt erreicht wurden und erfolgreich in Ausbildung oder Arbeit oder eine andere Anschlussperspektive vermittelt werden konnten. In jedem Falle müsse man bei der Beurteilung von Projekten die Spezifik der Zielgruppe, insbes. die Art und den Umfang der vorliegenden Vermittlungshemmnisse, berücksichtigen.

Generell haben sich aus deren Sicht insbesondere folgende Ansätze im Programm gegen JAL bewährt: Die **institutionenübergreifende Umsetzung eines solchen Förderprogramms** sei ein **Novum** gewesen.<sup>42</sup> Ein solches Vorgehen, bei dem die Partner nicht nebeneinander her agieren, sondern kooperieren und ihre Expertise einbringen, könne beispielhaft sein für die zukünftige Zusammenarbeit. Neu sei außerdem die Begleitung der Projekte durch die Region Hannover gewesen ebenso wie die Evaluation des Programms durch ein externes Institut.

Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Institutionen hoben in diesem Zusammenhang den **präventiven Ansatz** hervor. Ansonsten „lasse man Kinder zu oft erst in den Brunnen fallen“, bevor man aktiv werde. Nicht präventiv zu arbeiten bedeute eine Verschwendung von Ressourcen, man müsse eher langfristig denken.

Von besonderer Bedeutung sei auch die **Praxisorientierung** bei den Projekten. Es mache einen großen Unterschied, ob die Jugendlichen ihr Praktikum oder ihre Ausbildung in einem regulären Betrieb oder bei einem Träger absolvieren. Der Betrieb sei anerkannter Teil der Gesellschaft und biete den Jugendlichen die Möglichkeit, sich mit den Schwierigkeiten der realen Arbeits- und Berufswelt auseinanderzusetzen. Ein positives Ergebnis sei auch, dass Unternehmen eher bereit seien, eine sozialpädagogische Begleitung von Auszubildenden oder andere flankierende Angebote zu akzeptieren.

Positiv sei auch der Ansatz gewesen, den Jugendlichen **Lernerfahrungen an verschiedenen Lernorten**, wie z. B. auch durch einen Auslandsaufenthalt im Projekt „Panama“, zu ermöglichen.

## Nachhaltige Sicherung und Verstetigung der Ergebnisse des Programms gegen JAL aus Sicht der Experten und Expertinnen

Die Entscheidung über eine Verstetigung der erprobten Projektansätze würden die Befragten davon abhängig machen,

- ob der Projektansatz erfolgreich erprobt worden sei,
- inwieweit es den Projekten gelungen sei, bessere Perspektiven für Jugendliche zu schaffen,
- welche Projekte die größte Wirkung entfaltet hätten,
- inwieweit die im Programm gegen JAL erprobten Ansätze über neu geschaffene Regelinstrumente wie z. B. die Assistierte Ausbildung gefördert werden könnten,
- inwieweit sich die Projektansätze mit bildungspolitischen Zielsetzungen verbinden ließen wie z. B. mit dem geplanten Ausbau der schulischen Sozialarbeit<sup>43</sup> oder der Umsetzung des Zielkonzepts 2020 zur Profilierung der Berufsbildenden Schulen.<sup>44</sup>

Einige der Befragten wiesen bzgl. der Nachhaltigkeit des Programms auf dessen Zielsetzung und Grenzen hin: Zum einen wecke das Programm die Erwartung, dass alle Jugendlichen in Vollbeschäftigung kommen könnten. Eine solche Vollversorgung junger Menschen sei zwar anzustreben, angesichts der

<sup>42</sup> Damit wurde eine Empfehlung aufgegriffen, die ein Ergebnis einer von der Region Hannover 2008 in Auftrag gegebenen Expertise war, vgl. INBAS 2008, Pkt. 5.1.1.

<sup>43</sup> Vgl. SPD/Bündnis 90/Die Grünen (2013, 46).

<sup>44</sup> Vgl. <http://www.hannover.de/Service/Presse-Medien/Region-Hannover/Weitere-Meldungen-der-Region-Hannover/2013/Zielkonzept-2020-Berufsbilden-de-Schulen> [05.07.2016].



vorhandenen Ressourcen und dessen, dass die Region Hannover bereits über Eigenbedarf ausbilde, aber nur schwer umsetzbar. Zum anderen seien 10 Millionen Euro in Relation zur Aufgabe nur ein kleiner Betrag, mit dem „man nicht die Welt verändern“ könne.

In diesem Sinne sei die Diskussion um Strukturveränderungen „eher eine akademische Debatte“, besser sei es, mit den wenigen Mitteln so weit möglich Lücken zu erkennen und zu schließen und Jugendliche in Ausbildung zu bringen. Die notwendigen Strukturen könnten über die Region Hannover nur marginal beeinflusst werden. Hierzu seien weitere Akteure wie z. B. das Niedersächsische Kultusministerium, das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMAS) ebenso wie die BA gefordert. Von einem gemeinsamen Verständnis bzgl. Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik sei man noch weit entfernt.

Nach Ansicht einiger Befragter lassen sich in Bezug auf die Nachhaltigkeit drei Typen von Projekten (im Sinne von Verstetigung) ausmachen:

1. Bei einigen Projekten war der Aspekt der **Nachhaltigkeit bereits im Konzept berücksichtigt** worden wie z. B. beim Projekt „Perspektiven wechseln“ oder „Ausbildungslotsen“.
2. Bei anderen Projekten, deren Ansatz erfolgreich erprobt wurde, sollte gemeinsam überlegt werden, wie eine **Weiterführung ggf. unter Hinzuziehung weiterer Partner** möglich ist. Dabei könnten die verbesserten Kommunikationsstrukturen dafür genutzt werden, um auch zukünftig gemeinsam mit den beteiligten Akteuren nach Lösungen zu suchen.
3. Der dritte Typus sind Projekte, die **Impulse für einen flächendeckenden Transfer** gesetzt haben und möglicherweise durch das Land oder den Bund weiter gefördert werden könnten oder wo zumindest Konzeptansätze in ein Regelangebot aufgenommen werden könnten (z. B. die Übernahme von Elementen des Projekts „Donnerstag ist Bewerbungstag“ in das Bausteinsystem des BIZ).

Generell biete ein solches Förderprogramm die Möglichkeit, neue Förderansätze auszuprobieren, um dann bei erfolgreicher Durchführung gemeinsam zu überlegen, wie eine Weiterführung ggf. unter Hinzuziehung weiterer Partner möglich ist.

In den Fällen, in denen die abschließende Bewertung eines Projekts positiv ausfallen werde, solle geprüft werden, ob das Projekt unter Nutzung der zur Verfügung stehenden Regelinstrumente weiterhin gefördert werden kann. Die Projekte seien mit Hilfe der Regionsförderung angeschoben worden, müssten nun ggf. modifiziert und an die neuen Bedingungen angepasst werden.

Einige der Befragten wiesen darauf hin, dass die Weiterförderung eines erfolgreich erprobten Ansatzes nicht automatisch bedeute, dass der jeweilige Projektträger die Maßnahme erneut durchführen werde. Die Trägerschaft könne sich aufgrund der Ausschreibungsmodalitäten ändern. Die Beteiligung an der Entwicklung neuer Förderprogramme habe jedoch auch motivationale Effekte, nicht zuletzt da der Träger des Pilotprojekts bereits während der Entwicklungsphase wisse, dass es sich um sein Projekt handle, d.h. er den Zuschlag dafür erhalten werde.

In einem Förderprogramm könne man Neues ausprobieren, bei der Ausschreibung bekomme der Träger des Pilotprojekts wie bereits erwähnt eventuell nicht mehr den Zuschlag.

Bei der Verstetigung erfolgreich erprobter Ansätze sei auch darauf zu achten, dass bei aller Kooperation die zentrale Rolle und Hauptverantwortung für bestimmte Kernprozesse bei den dafür zuständigen Institutionen verbleibt. So liege z. B. die Zuständigkeit für die Durchführung von Orientierungs- und Beratungsgesprächen im Rahmen der Schul- oder Studienlaufbahnberatung mit dem Ziel der Herausarbeitung eines gefestigten Berufswunsches allein bei der Arbeitsagentur. In Abgrenzung dazu dürften und sollten die Ausbildungslotsen Schülerinnen und Schüler in vielfältiger Weise beruflich orientieren sowie die Berufsberater und Berufsberaterinnen auch dadurch unterstützen, indem sie Jugendliche dazu bewegen, die eigene abwartende Haltung aufzugeben.

Sofern die Aufgabenbereiche klar voneinander abgegrenzt sind, könne der im Projekt erprobte Ansatz eine ideale Ergänzung zu den Standardangeboten sein. Bei der Verknüpfung der Arbeit der Projekte mit den institutionellen Regelangeboten müsse es auch darum gehen, die „Zwischenräume“ und „Lücken“ zu definieren, die mit Hilfe des neuen Ansatzes ausgefüllt werden (sollen). Dabei können sowohl konzeptionelle Lücken in Bildungsketten eine Rolle spielen als auch finanzielle und personelle Engpässe eines zentralen Kooperationspartners, die anderweitig abgefangen werden müssen, solange auf der strukturell-politischen Ebene nicht mit einer wünschenswerten Aufstockung personeller Ressourcen zu rechnen sei.

Nicht zuletzt wurde eingeschätzt, dass sich die Pro-Aktiv-Centren als eine wichtige Schnittstelle zum Programm gegen JAL erwiesen hätten. PACE biete als ein flächendeckendes Programm in der Region Hannover etablierte Strukturen, an die die Projekte des Programms anknüpfen konnten.

## Förderpolitische Schwerpunkte der Zukunft

Befragt nach dem sich für sie abzeichnenden Handlungsbedarf setzten die Befragten vorrangig folgende Schwerpunkte:

### Maßnahmen zur Reduzierung des Fachkräftemangels

Vor allem die Experten, die eine eher unternehmensnahe Perspektive einnehmen, hoben insbesondere den Mangel an Nachwuchskräften hervor. Es sei davon auszugehen, dass dieses Thema für einen befristeten Zeitraum von fünf bis sechs Jahren weiterhin im Fokus stehen werde. Das Ausbildungsinteresse und die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe hätten in letzter Zeit abgenommen, insofern werde auch die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit ein Thema im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortlichkeit bleiben.

Eine gezielte Förderung der Ausbildung in bestimmten Bereichen könne der fehlenden Passung (Mismatch) von freien Ausbildungsplätzen und Bewerbern und Bewerberinnen entgegenwirken, wobei die Anzahl der mit einem Ausbildungsplatz Unversorgten in der letzten Zeit moderat gestiegen sei. Ein Grund dafür könne darin liegen, dass die beruflichen Vorstellungen der Jugendlichen nicht mit den zur Verfügung stehenden Angeboten übereinstimmen. In diesem Zusammenhang spielten Beispiele guter Praxis in Bezug auf erfolgreiche Rekrutierungsstrategien der Unternehmen sowie die erfolgreiche Ausbildung von Jugendlichen mit Vermittlungshemmnissen eine wichtige Rolle. Unter Beteiligung von Betrieben sollten passgenaue und individualisierte Angebote entwickelt werden. Dabei könne auch die Region Hannover in ihrer Rolle als Arbeitgeber eigene Modelle der Ausbildung in den kommunalen Betrieben entwickeln. Beziehe man noch die Schulen mit ein, käme man den Intentionen des Niedersächsischen „Bündnisses Duale Berufsausbildung“<sup>45</sup> damit sehr nahe.

Zukünftig würden auch neue Ansätze zur **Verbesserung der Ausbildungsqualität** an Bedeutung zunehmen. Solche Ansätze würden insbesondere in den sozialen Berufen wie z. B. in der Pflege oder bei den Erziehern und Erzieherinnen, aber auch im Hotel- und Gaststättenbereich oder in einigen Handwerksberufen benötigt. Dazu gehöre auch ein effektives Image- und Ausbildungsmarketing, das die gestiegenen Ansprüche junger Menschen, die einen Ausbildungsplatz suchen, wie z. B. im Hinblick auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance berücksichtige.

Angesichts dessen, dass in Deutschland ein Mangel an Fachkräften weniger im akademischen Bereich bestehe als an Absolventinnen und Absolventen einer dualen Ausbildung, sei es wichtig, das **Prestige der dualen Ausbildung** bei den Jugendlichen sowie deren Eltern zu **verbessern**. In Deutschland gäbe es derzeit einen „Akademisierungswahn“; diesbezüglich sei ein Perspektivwechsel notwendig. Den Ju-

<sup>45</sup> Mehr Informationen zum „Bündnis Duale Berufsausbildung“ Niedersachsen unter <http://www.stk.niedersachsen.de/aktuelles/presseinformationen/niedersachsen-buendnis-dualeberufsausbildung-startet-in-umsetzungsphase--beitrag-zur-fachkraeftesicherung-und-zur-staerkung-deswirtschaftsstandorts-135154.html> [28.07.2016].

gendlichen sollten z. B. die vielfältigen Fortbildungsmöglichkeiten nach Abschluss einer dualen Ausbildung sowie die Chance, im Anschluss an die Ausbildung - sofern gewollt - eine akademische Laufbahn mit der Aufnahme eines Studiums einschlagen zu können, aufgezeigt werden. In diesem Kontext gehe es auch darum, Studienabbrüche zu vermeiden. Die Jugendlichen sollten befähigt werden, eine gute fundierte Berufswahlentscheidung für sich zu treffen, derzeit befänden sie sich häufig eher in Unsicherheit darüber. Es werde auch in Zukunft wichtig bleiben, junge Menschen frühzeitig auf das Arbeiten und Leben in einer betrieblichen Gemeinschaft vorzubereiten, die von Verantwortung und Wertschätzung geprägt sei. Man müsse die Jugendlichen unterstützen, indem man ihnen folgende Fragen stellt: Wie willst du den Übergang Schule - Beruf bewältigen? Wie willst du dich zukünftig aufstellen?

Daneben sei es ebenso wichtig, andere relevante Akteure wie die **Eltern und die Betriebe zu aktivieren**. Nicht alle Betriebe hätten die Professionalisierung des Themas „Nachwuchsgewinnung“ bereits für sich entdeckt. Förderlich sei ein direkter Kontakt der Betriebe zu den Jugendlichen. Man müsse Strukturen schaffen, die es ermöglichen, dass Menschen aufeinander zugehen, sich begegnen und kennenlernen können. Es gehe darum, ihnen Wege aufzuzeigen, ggf. auch zu bahnen, wie sie zueinander finden und miteinander Vorhaben in beiderseitigem Interesse umsetzen können. Mit der Haltung „Ich will mich nicht bewegen, ich muss mich auch nicht bewegen“ seien die aktuellen Herausforderungen nicht mehr zu meistern, insbesondere auch nicht für die Unternehmen selbst.

Der **präventive Ansatz** werde dabei an Bedeutung gewinnen. Auch durch eine effektive berufliche Orientierung von Jugendlichen, die Arbeit als pädagogisches Mittel in ihr methodisch-didaktisches Repertoire integriert, z. B. durch die kooperative Zusammenführung von Betrieben, Berufsbildenden Schulen und Schule, sowie durch gezielte Maßnahmen der Nachwuchsförderung könne Jugendarbeitslosigkeit vermieden werden. Dabei müsse es auch darum gehen, wie man die schwächeren Jugendlichen erreichen und motivieren könne ebenso wie Jugendliche aus eher bildungsfernen Milieus.

### Integration von Flüchtlingen

Die Integration von Flüchtlingen wird von den Befragten als ein Schwerpunktthema der nächsten Jahre angesehen. Angesichts der heterogenen und komplexen Zusammensetzung dieser Zielgruppe, der in unterschiedlichen Ausprägungen vorhandenen Sprachkompetenzen und der sehr unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen bzgl. des Status der Flüchtlinge sowie fehlender ausgebildeter Fachleute (Sprachlehrkräfte, Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen, Dolmetscher und Dolmetscherinnen etc.) werde sich die Integration von Flüchtlingen schwierig und langwieriger gestalten. Allgemeinbildende und berufsbildende Schulen, aber auch die zuständigen Akteure der Integration im Bereich SGB II und SGB III seien noch nicht ausreichend vorbereitet auf diese Zielgruppe. Für Flüchtlinge müssten neue Modelle für die Entwicklung passgenauer Bildungsketten erarbeitet, Bildungsketten umstrukturiert und an die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe angepasst werden.<sup>46</sup> Maßnahmen zur **Integration unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge** sollten Angebote der Sprachförderung und Berufsorientierung einschließen ebenso wie Möglichkeiten, einen Schulabschluss zu erwerben sowie eine Ausbildung zu absolvieren.

Es sollte zunächst geklärt werden, welche Ressourcen bereits vorhanden seien und wer welche Erfahrungen habe, die man nutzen könne. So hätten die berufsbildenden Schulen bereits Erfahrungen in der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen und jungen Menschen mit Migrationshintergrund. Fördermittel wären demnach in den Berufsbildenden Schulen gut angelegt, ansonsten scheitere das Vorhaben an unzureichenden Ressourcen.

Die im Rahmen des Programms gegen JAL erfolgreich erprobten Ansätze müssten auf ihre Nutzbarkeit für die Zielgruppe der Geflüchteten überprüft und konzeptionell modifiziert werden.

<sup>46</sup> Vgl. Positionspapier „Wege zur Integration von jungen Geflüchteten in die berufliche Bildung – Stärken der dualen Berufsausbildung in Deutschland nutzen“ unter Granato et al. (2016).

## **Inklusion**

Eine Herausforderung der Zukunft bestehe auch darin, Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Derzeit werde die Verabschiedung des Bundesteilhabegesetzes erwartet, welches auch Aussagen zur finanziellen Förderung der Inklusion enthalten werde. Nach Aussage des Fachbereichs Soziales steht bereits fest, dass alle Leistungen für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen von der Eingliederungshilfe nach SGB XII in das SGB VIII wechseln werden.

## **Angebote für spezielle Zielgruppen**

Notwendig sei es auch in Zukunft, junge Menschen in prekären Lebenssituationen (wie z. B. Alleinerziehende und junge Menschen in prekären Wohnsituationen) durch passgenaue Angebote zu unterstützen. So hätten z. B. viele Jugendliche psychische Probleme. Für Jugendliche „die aus der Spur geraten seien“, sei ein anderes Netzwerk notwendig, das Beratungsstellen, Therapieeinrichtungen etc. einschließen müsse.

## **Zusammenfassung der Ergebnisse der Expertengespräche**

Die Auflegung des Förderprogramms gegen Jugendarbeitslosigkeit wurde von allen befragten Experten und Expertinnen im Grundsatz begrüßt. In enger Kooperation mit den Kofinanzierern hat die Region Hannover das Fördervolumen von 10 Millionen Euro aufstocken und mehr Fördermöglichkeiten generieren können. Nach Einschätzung der Befragten ist es gelungen, mit dem Programm Förderlücken zu schließen (dies allerdings nicht flächendeckend), Doppelangebote zumindest teilweise zu reduzieren und – soweit möglich – passgenaue, auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe abgestimmte Angebote zu entwickeln. Die angestrebte Entwicklung struktureller Bildungsketten ist insbesondere in den Projekten gelungen, die den Übergang der Jugendlichen zwischen verschiedenen Lernorten und Bildungsphasen erleichtert haben.

Neben der Weiterführung bereits langjährig bewährter konzeptioneller Ansätze im Rahmen des Programms nutzten die beteiligten Akteure die Möglichkeit, gemeinsam völlig neue Ansätze in unterschiedlichen Handlungsfeldern von der Berufsorientierung bis zur Arbeitsmarktintegration zu entwickeln und zu erproben. Die konzeptionell enorme Spannweite des Programms ging nach Meinung einiger Befragter zu Lasten einer Bündelung der Ressourcen auf ausgewählte Schwerpunktsetzungen im Sinne einer „konzertierten Aktion“, wodurch ein besseres und langfristig nachhaltigeres Gesamtergebnis in einem ausgewählten Handlungsfeld hätte erreicht werden können. Das Austarieren der Interessen der Beteiligten unterschiedlicher Zuständigkeitsbereiche scheint aus Sicht der Befragten letztendlich trotzdem weitgehend gelungen zu sein. Die Verknüpfung der Fördermittel aus dem Programm gegen JAL mit den bestehenden Regelinstrumenten erwies sich - trotz der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer solchen Vorgehensweise im Interesse der Entwicklung kohärenter Förderketten - als besondere Herausforderung. Durch die konstruktive Zusammenarbeit der Kooperationspartner konnten zum Teil tragfähige Lösungen erzielt werden. Behindert wird die Zusammenführung der Finanzstrukturen durch die unterschiedlichen Organisationsstrukturen und Förderlogiken der verschiedenen Institutionen (wie z. B. zentrale/dezentrale Steuerung, die zwingende Notwendigkeit einer Kofinanzierung bei Einsatz bestimmter Regelinstrumente, zeitliche Divergenz bei Haushalts- bzw. Budgetplanung).

Die regionale Zusammenarbeit im Kontext des Programms gegen JAL ist nach Ansicht der Befragten von Vertrauen und einer zunehmenden prinzipiellen Offenheit und Lösungsorientierung (im Gegensatz zur Problemorientierung) geprägt. Die Konzipierung des Programms gegen JAL als gemeinsamer Auftrag für verschiedene Akteure unterschiedlicher Rechtskreise hat eine regelmäßige Kommunikation sowohl auf der Arbeitsebene als auch in der Lenkungsrunde zur Steuerung des Programms und Bewirtschaftung des gemeinsamen Budgets befördert. Weitere förderliche Faktoren sind in diesem Zusammenhang nach Ansicht der Befragten eine Zusammenarbeit von gleichberechtigten Partnern auf Augenhöhe, die gegenseitige Wertschätzung, langjährige bestehende Kooperationsbeziehungen sowie eine grundsätzliche Bereitschaft der Akteure zu Kompromissen und einer konstruktiv-kritischen Sicht auf das Programm.

Die Zusammenarbeit mit den Bildungsträgern ist aus Sicht der befragten Institutionen ebenfalls weitestgehend durch Verlässlichkeit, Transparenz und langjährige Kooperationserfahrungen gekennzeichnet, wenngleich große Unterschiede bei der Qualität der Steuerung durch die Projekte und zum Teil stärkere Diskrepanzen zwischen Projektkonzept und Projektumsetzung zu beobachten waren.

Den nachhaltigen Nutzen des Programms sehen die Befragten auf der institutionellen Ebene im Imagegewinn für die eigene Einrichtung, im Ausbau relevanter Geschäftsbereiche sowie einer höheren Attraktivität des Arbeitsbereichs für die Mitarbeitenden. Als wesentliche positive Effekte der institutionenübergreifenden Kooperation können ein gewachsenes Verständnis für die Strukturen anderer Institutionen und die gestiegene Akzeptanz für deren Sichtweisen sowie eine stärkere Sensibilisierung für andere („fachfremde“) Zielgruppen wie auch die Bereitschaft, auch über das Programm hinaus zusammenzuarbeiten, verzeichnet werden. Kritisch angemerkt wurden neben der zu breiten Zielsetzung des Programms fehlende Regeln für die institutionenübergreifende Zusammenarbeit im Programm, fehlende Erfolgsindikatoren auf Programm- und z. T. Projektebene, die fehlende direkte Einbeziehung des Jobcenters in die unmittelbaren Entscheidungsprozesse bei der Programmsteuerung sowie eine zum Teil eher eigennützige Öffentlichkeitsarbeit.

Als mittel- bis langfristiger Effekt kann angesichts der erfolgreich abgeschlossenen Berufsausbildung von Teilnehmenden bzw. deren Einmündung in ein Beschäftigungsverhältnis die Vermeidung des späteren Bezugs von Transferleistungen angenommen, aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht verifiziert werden.

Zum Zeitpunkt der Befragung sahen sich die meisten der Interviewpartner und -partnerinnen noch nicht in der Lage, eine finale Bewertung von Projekten vorzunehmen. Einigkeit bestand darin, sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte bei der Entscheidung über die Weiterförderung der erprobten Projektansätze zu berücksichtigen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, wie erfolgreich erprobte Konzepte ggf. in Kooperation mit weiteren Partnern wie Land und Bund verstetigt werden können.

Mit den von ihnen empfohlenen förderpolitischen Schwerpunkten für die Zukunft greifen die Befragten aktuellen Handlungsbedarf wie die Gewinnung von Fachkräften und Integration von Geflüchteten auf, nehmen bildungspolitische Ziele wie die Inklusion in den Blick und plädieren für die Beibehaltung der Förderung von Zielgruppen mit besonderem Unterstützungsbedarf.

## 4.4 Gruppeninterviews mit den Projektmitarbeitenden

### 4.4.1 Ziele und Vorgehensweise

Das Evaluationsteam führte 17 Gruppeninterviews zu 18 Projekten (von insgesamt 25 Projektansätzen, vgl. Projektsteckbriefe, Anlage 1) mit insgesamt 31 Projektmitarbeitenden durch. Die Liste der zu befragenden Projekte wurde ebenso wie der für die Interviews entwickelte Leitfaden vorab mit dem Auftraggeber abgestimmt. Die zwei- bis zweieinhalbstündigen Interviews fanden bis auf zwei Ausnahmen im Zeitraum vom 19. April bis zum 28. April 2016 vor Ort bei der jeweiligen Institution statt. Sie wurden mit Einverständnis der Interviewpartner und -partnerinnen aufgezeichnet und anschließend vom Evaluationsteam ausführlich protokolliert. Die Protokolle wurden von den Expertinnen und Experten nach nochmaliger Durchsicht für die weitere Verwendung freigegeben.

Die Gruppeninterviews mit den Projektmitarbeitenden dienen der Evaluation der im Rahmen des Programms gegen JAL in der Region Hannover geförderten Projekte. Im Mittelpunkt der Interviews standen Fragen zu den Ergebnissen und Wirkungen der Projekte.



Folgende Forschungsfragen sollten mit Hilfe der Gruppeninterviews beantwortet werden:

- Welche Konzepte führten zu positiven Ergebnissen?
- Welche Wirkungen hat das geförderte Projekt auf die Teilnehmenden?  
Welche Erfolge wurden erreicht?  
Was waren förderliche Sachverhalte?
- Welche Auswirkungen hat das geförderte Projekt auf die bestehenden Förderstrukturen und Regelangebote für junge Menschen in der Region?  
Inwieweit wurde das geförderte Projekt verstetigt und ist zu einem Regelangebot geworden?
- Inwieweit war das geförderte Projekt nachhaltig? Konnten durch die Initiierung und Durchführung des Projekts qualitative Kooperationen in der Förderstruktur auf- bzw. ausgebaut werden?

## 4.4.2 Ergebnisse der Gruppeninterviews mit den Projektmitarbeitenden

### Rolle der Befragten im Rahmen des Programms gegen JAL

Von den 31 Befragten<sup>47</sup> hatten sechs Personen die Funktion der Geschäftsführung, des Vereinsvorstands, der Einrichtungsleitung bzw. deren Stellvertretung inne, waren 11 Personen mit der Projektleitung bzw. -koordination betraut und nahmen 14 Personen in ihrer Rolle als Projektmitarbeitende am Interview teil.

### Projekterfolge

Viele der Projektmitarbeitenden gaben an, ihre Arbeit als sinnvoll und wichtig anzusehen. Nach eigenen Aussagen betrachten die Befragten die Vermittlung oder Übernahme von Jugendlichen in eine Ausbildung als besonderen Erfolg. Gelingt dies nicht, sei alternativ die Entwicklung einer individuellen gesicherten, tragfähigen Anschlussperspektive für die Teilnehmenden wichtig und ebenso als Erfolg zu werten. Dabei könne es sich um die Vermittlung in eine BaE oder in eine andere berufsqualifizierende Maßnahme handeln ebenso wie die Einmündung in den ersten Arbeitsmarkt,<sup>48</sup> in eine Jugendwerkstatt, eine Reha-Maßnahme, ein Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ), eine Einstiegsqualifizierung (EQ) oder - wenn angezeigt - die Aufnahme des/der Jugendlichen in eine Therapieeinrichtung.

Die Vorgaben der Finanzierer für die zu erreichenden Vermittlungsquoten in Ausbildung oder Beschäftigung lagen je nach Projekt und Zielgruppe bei 25%, 50% oder 100%. In einigen Fällen sei die Erfolgsquote aufgrund der im Projekt gesammelten Erfahrungen nach unten korrigiert worden, in anderen Projekten (insbes. bei ESF-Förderung) habe dagegen keine Nachjustierung stattgefunden.

Die Gestaltung der Übergänge der Teilnehmenden aus dem Projekt in eine Anschlussmaßnahme könne sehr zeitintensiv sein; wichtig sei es, die Jugendlichen nicht zu überfordern, so sei z. B. eine Veränderung im Wohnbereich und gleichzeitig die Aufnahme einer Ausbildung ein „zu hoher Berg“ für manche Jugendliche.

Erfolg lasse sich jedoch nicht nur daran messen, wie viele Teilnehmende in Ausbildung oder in Arbeit vermittelt werden konnten. Er mache sich für einige Projekte in Abhängigkeit von der Zielgruppe auch daran fest,

- zu wie vielen Teilnehmenden die Projektmitarbeitenden wirklich eine tragfähige Arbeitsbeziehung herstellen konnten,

<sup>47</sup> Zwei Drittel der Befragten waren weiblich, 10 männlich.

<sup>48</sup> Diese Anschlussperspektive würden meist Jugendliche wählen, für die aufgrund ihrer aktuellen Lebenssituation und -umstände das Geldverdienen an erster Stelle stehe. Die Entscheidung für den Übergang in Arbeit habe den Teilnehmenden die Möglichkeit eröffnet, aus dem Bezug von Transferleistungen nach dem SGB II zu kommen und bei ausreichendem Arbeitsentgelt finanziell unabhängig zu werden.

- wie viele Teilnehmende langfristig an das Projekt gebunden werden konnten,
- wie viele Teilnehmende das Angebot wiederholt genutzt haben,
- wie viele Teilnehmende eine Tagesstruktur wiedergewonnen haben,
- wie viele Teilnehmende deutliche Entwicklungsfortschritte gemacht haben,
- dass keine/r der vorher straffällig gewordenen Jugendlichen während der Teilnahme am Projekt zu einer Freiheitsstrafe ohne Bewährung verurteilt oder inhaftiert wurde.

Darüber hinaus nannten die Befragten eine Reihe qualitativer Erfolgsindikatoren. Stolz auf das Erreichte sind die Projektmitarbeitenden, wenn es ihnen gelungen ist,

- die Jugendlichen zu stabilisieren und gemeinsam deren Probleme zu lösen (wie z. B. Wohnungsnot),
- den Jugendlichen ihre Ängste in Bezug auf die bevorstehende Berufswahl bzw. den Berufsorientierungsprozess zu nehmen,
- dass die Jugendlichen ein Zusammengehörigkeitsgefühl als Gruppe entwickelt haben,
- die Teilnehmenden so zu stärken, dass sie bereit waren, gewisse Verhaltensmuster zu verändern.

Bei Schulverweigerern seien ein regelmäßigerer Schulbesuch und eine Verbesserung der schulischen Leistungen zu beobachten gewesen.

### Erfolge bei Projekten der vBO

Projekte der vBO richten sich an Schüler und Schülerinnen der allgemeinbildenden Schulen, die noch vor der Berufswahl stehen und sich mitten im Berufsorientierungsprozess befinden, insofern können hier keine Vermittlungsquoten in Ausbildung oder Arbeit als Erfolgsindikatoren angesetzt werden. Die Vertreterinnen und Vertreter dieser Projekte berichteten von positiven Rückmeldungen der Schüler und Schülerinnen, Lehrkräfte, Betriebe und ggf. des Auftraggebers zu den von ihnen unterbreiteten Angeboten und Effekten auf der individuellen Ebene im Sinne von Nachhaltigkeit. Um derartige Effekte nachweisen zu können, leisteten die Projektmitarbeitenden im Rahmen der Projektumsetzung eine umfangreiche **Selbstevaluation**: sie sammelten mit Hilfe von Teilnehmendenbefragungen und Feedbackbögen etc. empirisches Datenmaterial und werteten dieses aus. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse flossen in die Weiterentwicklung der Konzepte ein.<sup>49</sup>

Bei der Konzeptionierung freier (d.h. nicht obligatorischer) vBO-Angebote scheint es sinnvoll, in Abhängigkeit von der Projektdauer und mit steigendem Bekanntheitsgrad des Angebots eine Steigerung der TN-Zahlen als Erfolgsindikator anzusetzen, ggf. auch auszuhandeln.

Ähnliches gilt für das Projekt „Ausbildungslotsen“: Den Beteiligten sei bewusst, dass es vielfältige Gründe für die Einmündung eines/einer Jugendlichen in Ausbildung gebe und sie nicht allein auf die Tätigkeit eines Lotsen oder einer Lotsin zurückführbar sei. Eine Beweisführung für die Wirksamkeit von deren Arbeit sei daher im strengen Sinne nicht möglich, es gebe aber eine **bestimmte Erfolgswahrscheinlichkeit und Plausibilität für deren Beratungserfolge**. Durch die Evaluation würden auch Daten zu den Aktivitäten der Lotsen und Lotsinnen (Anzahl durchgeführter Veranstaltungen, BIZ-Besuche, Firmenbesuche, Praktika) sowie zu den Übergängen der Schüler und Schülerinnen (Anzahl der in Ausbildung vermittelten Jugendlichen etc.) erfasst. Nach Ansicht der Befragten hätten die Ergebnisse der **Fremdevaluation** ein gewisses **Rechtfertigungsdilemma beseitigt** und bestätigt, dass der Ansatz einer kontinuierlichen und vertrauensbildenden vertieften Berufsorientierung in Schule der Arbeit der Berufsberatung im klassischen Sinne sehr diene. Insofern finde die Evaluation bei den Projektmitarbeitenden immer mehr Akzeptanz und „werde von ihnen bereits mitgedacht“.

<sup>49</sup> Vgl. z. B. Zusammenfassung der Schüler-Feedbacks durch pro regio e.V. in Bezug auf das Projekt „Under Construction“ (2016). Unveröffentlichtes Manuskript. Demnach würden 83% der befragten Schüler und Schülerinnen den Besuch der interaktiven Ausstellung zu Berufen weiterempfehlen. 37 von 59 Schülern und Schülerinnen gaben an, dass ihnen der Workshop bei der Berufsorientierung geholfen habe.

Die Aussagen der Befragten zu möglichen Indikatoren zur Bewertung des Projekterfolgs lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### Abbildung 32: Erfolgsindikatoren aus Sicht der Projektmitarbeitenden

Erfolgsindikatoren aus Sicht der befragten Projektmitarbeitenden	
<b>in Bezug auf die Projektannahme:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der TN (ggf. nach Adressatengruppen)</li> <li>• Anzahl der TN an Veranstaltungen zur vBO (Workshops, individuelle Coachings, Betriebsbesuche, Ausstellungsbesuch, Kompetenzfeststellungsverfahren etc.)</li> <li>• Verhältnis von vorgehaltenen TN-Plätzen und tatsächlicher Platzbelegung</li> <li>• Anwesenheitsquote / Fehlzeiten</li> </ul>
<b>in Bezug auf den Projektverlauf:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Übergänge in ein betriebliches Kurzzeitpraktikum</li> <li>• Anzahl der Übergänge in ein betriebliches Langzeitpraktikum</li> <li>• Anzahl der Übergänge in das nächste Modul / die nächste Phase</li> <li>• Anzahl der TN an Beratungsgesprächen</li> <li>• Anzahl der SuS mit verbesserten schulischen Leistungen</li> <li>• Anzahl der TN mit erworbenem Hauptschulabschluss</li> <li>• Anzahl der Teilnehmenden mit deutlichen Entwicklungsfortschritten</li> </ul>
<b>in Bezug auf den Verbleib der Teilnehmenden:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der TN, die in eine duale Ausbildung vermittelt wurden</li> <li>• Anzahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge</li> <li>• Anzahl der Ausbildungs- oder Maßnahmeabbrüche</li> <li>• Anzahl der TN, die in eine schulische Ausbildung vermittelt wurden</li> <li>• Anzahl der TN, die in BaE vermittelt wurden</li> <li>• Anzahl der TN, die in den ersten Arbeitsmarkt eingemündet sind</li> <li>• Anzahl von Praktikant/innen mit direkter Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis</li> <li>• Anzahl der TN, die nach erfolgreichem Abschluss der Berufsausbildung direkt vom Ausbildungsbetrieb übernommen wurden</li> <li>• Anzahl der TN mit tragfähiger und gesicherter Anschlussperspektive (nach Art der Perspektive)</li> </ul>

### Erfolge in struktureller Hinsicht

Darüber hinaus beschrieben einige der Befragten auch einige Weiterentwicklungen in struktureller Hinsicht. Die Projekte konnten nach eigenen Angaben

- Jugendhilfe und Schule im Hinblick auf eine spezielle Zielgruppe stärker zusammenbringen,
- die Schnittstellen eines offenen vBO-Angebots zur Arbeitsagentur definieren und Formen eines Übergabemanagements vereinbaren,<sup>50</sup>
- Betriebe, die bisher noch nie ausgebildet haben, für die Ausbildung gewinnen,
- ihren Pool an Kooperationsbetrieben deutlich aufstocken,
- die Anzahl ihrer Netzwerkpartner deutlich erhöhen,
- Fachkräfte im Übergang Schule-Beruf organisatorisch und personell gut in das Schulgeschehen und jeweilige Kollegium einbinden.

<sup>50</sup> Beispiel: Im Projekt „Donnerstag ist Bewerbungstag“ verweisen die Berufsberater und -beraterinnen Jugendliche auf das Angebot des Trägers und geben Hinweise zum individuellen Beratungsbedarf in Sachen Bewerbung.



## Besonderheiten der Projektansätze

Als eine Grundlage für die Entscheidung über die Förderung von Projekten diene der Region Hannover die Zuordnung der einzelnen Projekte zu verschiedenen HF (Fremdeinschätzung = FE). Diese ist im Folgenden dargestellt und mit der Selbsteinschätzung (SE) abgeglichen worden, die die Projektmitarbeitenden im Evaluationsgespräch vorgenommen haben.

Eine eindeutige Zuordnung scheint insofern schwierig, als die Region Hannover den Gegenstand/das Ziel des Projekts als Zuordnungskriterium gewählt hat, die Projekte selbst die Handlungsfelder benannt haben, in denen sie in der Praxis tatsächlich aktiv geworden sind.

**Abbildung 33: Vergleich Selbst- und Fremdeinschätzung bzgl. der Zuordnung der Projekte zu HF**

Projekt / HF		HF 1	HF 2	HF 3	HF 4
<b>Projekt 1</b>	<b>FE</b>	x			x
AL Garbsen	SE	x	(x)		x
<b>Projekt 2</b>	<b>FE</b>				x
Zweite Chance	SE	–	–	–	–
<b>Projekt 3</b>	<b>FE</b>	x			x
Panama	SE	x		x	x
<b>Projekt 4</b>	<b>FE</b>	x			x
Gemeinsam	SE		x	x	(x)
<b>Projekt 5</b>	<b>FE</b>	x	x		
Talentwerkstatt	SE	x			
<b>Projekt 6</b>	<b>FE</b>			x	
Perspektivwechsel	SE				x
<b>Projekt 7+8</b>	<b>FE</b>			x	
TaF abH / TaF SpATZ	SE	x	x	x	x
<b>Projekt 9</b>	<b>FE</b>				
Chance EH	SE	(x)	x	(x)	x
<b>Projekt 10</b>	<b>FE</b>			x	
AVV	SE	x	x		
<b>Projekt 11</b>	<b>FE</b>	–	–	–	–
WundA	SE	x	x	x	x
<b>Projekt 12</b>	<b>FE</b>	–	–	–	–
Under Construction	SE	x	x		
<b>Projekt 13</b>	<b>FE</b>	x			x
Donnerstag ist Bewerbungstag	SE	x			
<b>Projekt 14</b>	<b>FE</b>	x			x
Fachkräfte Kitas	SE		x		x



Projekt 15	FE	x			x
AL Region Hannover	SE	x	(x)	(x)	x
Projekt 16	FE	–	–	–	–
EQ plus	SE	(x)	x		x
Projekt 17	FE	x	x		
Praxis-Klasse!	SE	x	x	(x)	(x)
Projekt 18	FE	x			x
Fit für die Ausbildung	SE	x		(x)	x

Aus Sicht der Träger waren diese Aktivitäten außerhalb der ursprünglichen angenommenen HF nur folgerichtig, da Teilnehmende sich zum Teil beruflich umorientierten, eine sofortige Beschäftigung einer langjährigen Ausbildung vorzogen oder sich für alternative Anschlussperspektiven entschieden. Seitens der Träger lag der Fokus darauf, so weit möglich im Interesse der Jugendlichen in sich stimmige individuelle Bildungsketten zu entwickeln.

Entsprechend ihrer Projektansätze<sup>51</sup> lassen sich die Projekte wie folgt gruppieren:

#### Ansätze mit Schwerpunkt vBO:

- **Kompetenzfeststellungsverfahren** (AC, Entwicklung der praktischen Arbeitsproben durch die Betriebe für verschiedene Berufsfelder bzw. Berufsinteressensbereiche, Abgleich von Fähigkeits- und Anforderungsprofil auf Praktikumsniveau, Gutachten, Reflexionsgespräche, Ableiten nächster Entwicklungsschritte)
- schulformübergreifende Entwicklung und Erarbeitung einer **interaktiven Ausstellung zu Berufen** gemeinsam mit Schülern und Schülerinnen, Lehrkräften, Betrieben und Eltern (Durchführung als Wanderausstellung, Erlebnischarakter)
- **kostenlose Beratung und Coaching rund um das Thema „Bewerbung“ am außerschulischen Lernort** (im BIZ) als offenes Angebot (Einzelberatung, Workshops)
- Ausbildungslotsen Garbsen: **feste Ansprechpartner an allgemeinbildenden Schulen** für Schüler und Schülerinnen, Lehrkräfte, Betriebe und andere Kooperationspartner im Hinblick auf BO und Übergang Schule-Ausbildung, individuelle Beratung, Gruppenarbeit, Nachbetreuung während der Probezeit
- Ausbildungslotsen Region Hannover: **feste Ansprechpersonen in allgemeinbildenden Schulen** rund um das Thema „Übergang Schule-Beruf“, individuelle Beratung und Begleitung

#### Ansätze mit Schwerpunkt vBO und Übergänge:

- Praxis-Klasse: **fester Ansprechpartner für BVJ-ler/innen an BBS**, individuelle Betreuung und sozialpädagogische Begleitung, berufliche Orientierung, Kurzzeitpraktikum, halbjähriges Langzeitpraktikum, Vermittlung in Ausbildung
- Berufliche Orientierung von BVJ-lern (BEK) und deren Vermittlung in Ausbildung in Kooperation mit einem **Unternehmensverbund** (dreiteiliges Auswahlverfahren: Bildung eines Pools an geeigneten Bewerbern und Bewerberinnen, AC, Speed-Dating mit Unternehmen, Sozialtraining, vier- bis fünfmonatiges Praktikum in einem Betrieb des Unternehmensverbunds)
- **Ausbildungsvorbereitung im Verbund**: Kompetenzfeststellung, fachtheoretischer Unterricht durch Innung, betreutes Praktikum in einem Betrieb, Vermittlung in Ausbildung

<sup>51</sup> Im Anhang werden alle über das Programm gegen JAL geförderten Projekte in Form von mit den Projektträgern abgestimmten Projektsteckbriefen ausführlicher beschrieben.

**Ansätze mit Schwerpunkt Ausbildung/Qualifizierung/Arbeitsmarktintegration:**

- **Teilzeitausbildung** für junge alleinerziehende Frauen mit Kindern (sozialpädagogische Begleitung, Lernbegleitung, Prüfungsvorbereitung, flexible Kinderbetreuung)
- **„Verbund“-Ausbildung** in der Zweiradbranche (Gewinnung und Betreuung von Auszubildenden, Vermittlung von Ausbildungsinhalten des 1. Ausbildungsjahres durch den Träger während der Nichtsaison, Ausbildung ab dem 2. Ausbildungsjahr im Betrieb, Berufsschulunterricht, Unterstützung von Betrieben, die erstmals ausbilden wollen)
- Vermittlung und Stabilisierung in Ausbildung in Kooperation mit vier **Innungen** (Matching, individuelle Begleitung, halbjähriges Praktikum)
- Vermittlung in Ausbildung im Einzelhandel in Kooperation mit dem **EH-Verband** (Aktivierung – Qualifizierung – Nachbetreuung; u.a. Betriebsbesichtigungen, Deutschtraining, freizeitpädagogische Maßnahmen)
- **Höher-Qualifizierung** von Sozialassistenten zum/zur Erzieher/in (trialtes System von Bildung, Praxis in Kitas und sozialpädagogischer Begleitung)

**Ansätze mit Schwerpunkt Begleitende Beratung und Stabilisierung:**

- Stabilisierung und Integration von **straffälligen** Jugendlichen (Profiling, Aktivierung und Anbindung an das Projekt, sozialpädagogische Begleitung, Unterstützung beim Bearbeiten der strafrechtlichen Problematik wie z. B. Ableisten von Auflagen, Werkstattangebote, im Einzelfall auch Ausbildung in der eigenen Einrichtung, betriebliche Erprobung, Freizeitangebote, Nachbetreuung)
- Lernen in **unterschiedlichen Lernarrangements** incl. grenzüberschreitender Mobilität (Aktivierung, sozialpädagogische Begleitung, Projektarbeit in Werkstätten, **Auslandsaufenthalt**, Entwicklung von Anschlussperspektiven)
- **Arbeit mit Schulverweigerern** (Fallanamnese, Träger fungiert als Falleinbringer für Hilfen zur Erziehung und ersetzt damit in der ersten Phase des Projekts das Jugendamt in dieser Funktion, Elternarbeit, individuelle Betreuung, Gruppenarbeit, Projektarbeit, Zusammenarbeit mit Schulen)
- **Kombination von Wohnen und Arbeiten** für Jugendliche in prekären Wohnsituationen

**Lessons learnt**

Die „Lektionen“, die die Projektmitarbeitenden aus der Projektentwicklung und -umsetzung gelernt haben, sind im Folgenden schlaglichtartig (etwas plakativ, aber eindrücklich) zusammengefasst:

- Es geht immer etwas, mit geballter Kraft und hoher Motivation der Partner!
- Mach dich auf unerwartete Schwierigkeiten gefasst!
- Wenn man mit größeren Strukturen zusammenarbeitet, geht selten etwas auf dem direkten Weg, sondern meist über Umwege!
- Netzwerkarbeit ist das A und O!
- Versprich Betrieben nichts, was du nicht halten kannst!
- Je früher Betriebe und Innungen aktiv in das Projekt einbezogen werden, umso besser!
- Gib Betrieben eine (Mit-)Verantwortung bei der Projektumsetzung!
- Übe dich in Geduld bei freiwilligen Angeboten, früher oder später kommen die Jugendlichen!
- Freiwillige Angebote brauchen zwei bis drei Jahre, ehe sie richtig etabliert sind!
- Plane bei freiwilligen Angeboten Ressourcen für den Entwicklungs- und Abstimmungsaufwand mit dem Auftraggeber ein!
- Stell dich auf erhebliche Schwächen der Schüler und Schülerinnen bei den Kulturtechniken ein!
- Administrative Prozesse können lange dauern!
- Denke als Träger nicht nur in Projekten, sondern als ein Team!

- Essen ist wichtig!<sup>52</sup>
- Setze die Öffentlichkeitsarbeit frühzeitig an!
- Transnationale Projekte laufen nie nach Plan!<sup>53</sup>
- Konzepte brauchen Beweglichkeit!
- Kompetenzfeststellung braucht anschließende Kompetenzentwicklung!
- Berufsorientierung gehört in alle Schulformen und nicht nur in die Entlass- und Vorentlassklassen!
- Elternarbeit ist wichtig!
- Individuelle Angebote konzipieren statt Schubladendenken!

## Förderliche und hinderliche Faktoren für eine erfolgreiche Projektumsetzung

Die Befragten benannten eine Reihe von Faktoren und Rahmenbedingungen, die sich förderlich oder hinderlich auf die Projektumsetzung ausgewirkt haben.

### Gelingensbedingungen

Das **Aufgreifen eines aktuellen Handlungsbedarfs**<sup>54</sup> habe die Chancen, Kooperationspartner zu finden und das Projekt erfolgreich umzusetzen, erhöht.

Die **Unterstützung der Projektidee durch die Kofinanzierer** war für die Befragten wichtig und förderlich, bei Vorhaben von überregionalem Interesse erfolgte darüber hinaus eine erfolgreiche Abstimmung des Projektvorhabens mit den zuständigen **Landesministerien**.<sup>55</sup>

Mehrfach angeführt wurde die **gemeinsame (z.T. erfahrungsgeleitete) Konzeptentwicklung** durch die relevanten Akteure, dieser Diskussionsprozess habe zu einer stärkeren Identifikation der Beteiligten mit dem Projektvorhaben geführt. Während der Projektdurchführung erwies sich eine **bedarfsorientierte Nachsteuerung** und Flexibilität der Beteiligten (im Sinne eines lernenden Konzepts) als hilfreich.<sup>56</sup>

Zu den förderlichen Faktoren zählen nach Ansicht der Befragten **angemessene räumliche, sächliche und personelle Voraussetzungen**: die Wahl des Standortes in Abhängigkeit von der Zielsetzung des Projekts. Während bei Projekten wie „Ausbildungslotsen“ und „Praxis-Klasse“ die Präsenz der Mitarbeitenden vor Ort mit einem eigenen (und professionell ausgestatteten) Büro förderlich ist, profitieren andere Projekte von einem außerschulischen Standort (wie z. B. das Projekt „Talentwerkstatt“ durch die Industrienähe) oder durch die Anbindung des Angebots an das BIZ (wie beim Projekt „Donnerstag ist Bewerbungstag“) oder von einem zentral gelegenen und gut erreichbaren Ort (wie beim Projekt „WundA“). Die Durchführung ausgewählter Projekte an einem außerschulischen Lernort habe sich zum Teil positiv auf die Motivation der Jugendlichen ausgewirkt („ist nicht wie Schule“, „ist keine Maßnahme“). Darüber hinaus gehören die professionelle Mitarbeiterakquise durch die Träger, kompetentes Personal mit einem gewissen Standing, insbes. gegenüber Schulen und Betrieben, sowie eine gute finanzielle Aufstellung des Projekts zu den förderlichen Faktoren.

Als besonders förderlich hat sich nach Ansicht der Befragten die **frühzeitige, aktive und verantwortliche Einbindung von Innungen, Branchenverbänden sowie interessierter und kooperationswilliger Unternehmen** incl. deren Personalverantwortlichen erwiesen. Diese Akteure stellten nicht nur Praktikums- und Ausbildungsplätze zur Verfügung, sondern beteiligten sich aktiv an der Konzeptentwicklung, unterstützten die Projekte u.a. bei der Erarbeitung von Arbeitsproben für ein Assessment Center oder von

<sup>52</sup> Damit ist gemeint, die unterschiedlichen Essgewohnheiten der Teilnehmenden zu berücksichtigen, um kulturelle Unterschiede zu würdigen.

<sup>53</sup> Die Partnerunternehmen können z. B. in der Projektlaufzeit Pleite gehen.

<sup>54</sup> Dazu gehört der Fachkräftemangel ebenso wie Bedarfe einer bestimmten Teilzielgruppe wie auch die aktuelle Neujustierung der Bereiche Sozialarbeit, vBO und Berufsberatung.

<sup>55</sup> Dies war bei den Projekten „Panama“ und „Ausbildungslotsen“ der Fall.

<sup>56</sup> Wie z. B. bei der Ausweitung der Zielgruppe (wie z. B. beim Projekt „TaF“ auf junge Mütter mit Partner in einer Bedarfsgemeinschaft) oder die Erweiterung der Gewerke (wie beim Projekt „Chance Einzelhandel“).

Übungen für eine interaktive Ausstellung zu Berufen, führten Bewerbungsgespräche durch, beteiligten sich an Speed-Datings mit potenziellen Praktikanten und Praktikantinnen bzw. Auszubildenden, wirkten als Multiplikatoren etc.

Hilfreich sei die **gute Vernetzung des Trägers** mit weiteren Kooperationspartnern wie Schulen, Ämtern, Beratungsstellen, anderen Trägern der Region etc. gewesen. Insbesondere bei Projekten mit einer eher ungewöhnlichen Projektidee<sup>57</sup> sei es notwendig und förderlich gewesen, den Kooperationspartnern den **Nutzen** ihrer Beteiligung im Vorfeld **deutlich zu machen**. Überzeugend wirkte auch eine schnelle praktische Hilfe (z. B. Unterstützung der Schulen bei der Beantragung von Deputatsstunden), wenn sie für den Partner eine spürbare Arbeitsentlastung bedeutet.

Darüber hinaus führten die Befragten folgende für eine erfolgreiche Projektumsetzung förderliche Faktoren an:

- Möglichkeiten des internen und externen Erfahrungsaustauschs, der kollegialen Beratung und bei Bedarf auch Supervision
- ein regelmäßiger Austausch mit Lehrkräften sowie eine gute Einbindung in das Kollegium (bei Projekten am Standort Schule)
- ausreichend Zeit für die individuelle Betreuung der Teilnehmenden
- flexibles selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten mit vielen Entscheidungsmöglichkeiten
- Vertrauen der Teilnehmenden
- Klassenfahrten (förderlich für Beziehungsarbeit)
- Vernetzung mit Familienangehörigen der Teilnehmenden (Projekt mit spezifischer Zielgruppe)
- Kooperationsvereinbarungen mit Schulen sowie gemeinsam abgestimmtes Procedere
- Verbindung von Theorie und Praxis, hoher Praxisanteil; frühzeitige Heranführung der Teilnehmenden an den fachtheoretischen Unterricht und damit an die berufsschulischen Anforderungen in einer dualen Ausbildung
- Flexibilität der Berufsschule hinsichtlich notwendiger organisatorischer Veränderungen
- Interesse und Kooperationsbereitschaft der persönlichen Ansprechpartner und -partnerinnen im Jobcenter
- breitgefächerte fachliche Expertise im Team
- Zahlung einer angemessenen Vergütung für Langzeitpraktikantinnen und -praktikanten.

Bei Projekten, die sich an eine bestimmte Teilzielgruppe in besonderen Lebenslagen richten, hat sich bewährt, alle Angebote unter einem Dach anzubieten (sofern möglich) und keine Jugendlichen aus anderen Maßnahmen im Haus zu haben, um den eigenen Teilnehmenden einen Schutzraum bieten zu können.

Unter Fördergesichtspunkten wurden insbesondere eine lange Förderdauer bzw. eine dreijährige Planungssicherheit (3 Nennungen) sowie die freie Vergabe des Projekts als Vorteile genannt.

### Hinderliche Faktoren

Aus Sicht der Befragten ist die **jährliche Befristung der Projekte bzw. Arbeitsverträge** sowie die äußerst kurzfristige Information über die Weiterführung bzw. Nichtweiterführung des Beschäftigungsverhältnisses ein sehr hinderlicher Faktor. Neben der individuellen Planungsunsicherheit für die Projektmitarbeitenden bedeute sie auf der Ebene der Projektleitung die jährlich erneute Erarbeitung eines Projektantrages sowie entsprechender Beschlussvorlagen und binde erhebliche personelle Ressourcen. Im Falle der Bewilligung des Neuantrages seien ggf. neue Jahresverträge mit den Anstellungsträgern aufzusetzen. Diese dafür benötigten Ressourcen gingen zu Lasten der eigentlichen Arbeit mit der Zielgruppe. Die Planungsunsicherheit wirkt sich auch negativ auf die Motivation der Projektmitarbeitenden aus, von denen erwartet wird, dass sie Jugendlichen mittelfristige berufliche Perspektiven aufzeigen, und hat zur **Fluktuation** des Personals beigetragen.

<sup>57</sup> Wie z. B. die Entwicklung einer interaktiven Ausstellung zu Berufen mit Jugendlichen, Eltern und Unternehmen.

Die Planungsunsicherheit der Bildungsträger zwingt kooperationswillige Betriebe dazu, bereits im August, d.h. zum für sie üblichen Planungstermin, einen Teilnehmerplatz einzuplanen auch auf die Gefahr hin, dass dieser später nicht besetzt werden könne.

Der **Umfang der notwendigen räumlichen und sächlichen Ressourcen sowie der damit verbundene Abstimmungsbedarf** (z. B. Einrichtung von EDV-Arbeitsplätzen und Datenschutz) wurden in einem Projekt **unterschätzt** und nicht rechtzeitig kommuniziert, so dass es schwierig wurde, die notwendigen Mittel noch rechtzeitig in den Haushalt einzuplanen.

Ein Problem stelle teilweise auch ein **unausgewogenes Betreuungsverhältnis** pro Mitarbeiter/in und Schule bezogen auf die Gesamtschülerzahl und die Arbeitszeit des/der Mitarbeitenden dar.

In Projekten mit einem hohen Praktikumsanteil in potenziellen Ausbildungsbetrieben bzw. bei potenziellen Arbeitgebern habe das am 11. August 2014 verabschiedete Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns (Mindestlohngesetz – MiLoG)<sup>58</sup> eine wichtige Basis des konzeptionellen Ansatzes in Frage gestellt, da die Unternehmen nicht in der Lage oder bereit gewesen seien, den Praktikantinnen und Praktikanten diesen **Mindestlohn über einen längeren Zeitraum zu zahlen**.

Auf Projekte, die ihren Teilnehmenden Unterstützung bei Wohnungsnot angeboten haben, wirkte sich die **angespannte Lage auf dem Wohnungsmarkt** negativ aus oder stellte zumindest eine besondere Herausforderung dar.

Darüber hinaus benannten die Befragten folgende hinderliche Faktoren:

- **nicht passgenaue Zuweisungen** von Jugendlichen durch das Jobcenter bzw. die Zuweisung arbeitsmarktfremder Kunden; **wechselnde Ansprechpartner und -partnerinnen** im Jobcenter für einzelne Jugendliche, zu wenig oder zu späte Zuweisungen
- ein **unzureichender Informationsstand** über die Zielsetzungen und Besonderheiten des Projekts bei wichtigen Partnern
- eine **einmonatige Förderlücke** bis zur Wiederaufnahme des/der Jugendlichen in das Projekt<sup>59</sup> oder bis zur Einmündung in eine Ausbildung<sup>60</sup>
- **begrenzte zeitliche Ressourcen der Betriebe**, insbes. von KMU, für die Abstimmung mit dem Bildungsträger
- **Unzuverlässigkeit, fehlende Mitwirkungsbereitschaft und Motivation der Teilnehmenden**
- unwirksame Sanktionsmaßnahmen
- **zu wenig Teilnehmende** aufgrund der Einführung der Assistierten Ausbildung (AsA)<sup>61</sup> in Konkurrenz zum Projektansatz
- **fehlende Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit** trotz mündlicher Zusicherung der Unterstützungsleistung durch einen Kooperationspartner
- die **Verstärkung der Stigmatisierung einer Teilzielgruppe** durch deren Separierung in einem für sich abgeschlossenen Projekt an einem Ort mit Jugendlichen aus anderen Maßnahmen.

<sup>58</sup> Vgl. MiLoG, Abschnitt 4, § 22, der die Dauer des unbezahlten bzw. unter Mindestlohn vergüteten Praktikums zur Orientierung für eine Berufsausbildung auf maximal drei Kalendermonate begrenzt. Ausgenommen davon sind Teilnehmende an einer Einstiegsqualifizierung nach § 54a SGB III oder an einer Berufsausbildungsvorbereitung nach §§ 68 bis 70 BBiG oder Personen, die ein Praktikum verpflichtend auf Grund einer schulrechtlichen Bestimmung, einer Ausbildungsordnung ... oder im Rahmen einer Ausbildung an einer gesetzlich geregelten Berufsakademie leisten.

<sup>59</sup> Beispiel: Projekt „AVV“.

<sup>60</sup> Beispiel: Projekt „Chance Einzelhandel“. In beiden Fällen wurden die Förderlücken in Abstimmung mit den Kofinanzierern zeitnah geschlossen.

<sup>61</sup> Vgl. BA 2015.

## Kooperationspartner

Die Projektmitarbeitenden wurden nach ihren wichtigsten Kooperationspartnern gefragt und gebeten, deren Rolle und Aufgaben bei der Projektumsetzung zu beschreiben. Die Aussagen sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

**Abbildung 34: Kooperationspartner sowie Rollen und Aufgaben der Akteure aus Sicht der Projekte**

Akteur	Strukturelemente	Rolle/Aufgaben
Region Hannover		Auftraggeber, Kofinanzierer
Verwaltung	Wirtschaftsförderung	Unterstützer, Mitentwicklung des Konzepts, Türöffner
	Koordinierungsstelle Bildung und Beruf	Projektbegleitung, Unterstützung bei Öffentlichkeitsarbeit
Arbeitsagentur Hannover	Berufsberatung, BIZ	Förderer, Mitglied der Projektgruppe; Abstimmung von Tätigkeitsprofilen
Jobcenter Hannover		Zuweisende Stelle; Förderer, Mitglied der Projektgruppe,
IHK		Türöffner zu Betrieben, Unterstützung bei Öffentlichkeitsarbeit, Projektträger
	Ausbildungsbotschafter/innen der IHK	Teilnahme an Azubi-Talks
HWK		Türöffner zu Betrieben, Einstiegsqualifizierung
Innungen, Branchenverbände		Betriebskontakte, Unterricht, Förderung der Vermittlung der Teilnehmenden in Praktika
Unternehmensverbund		Interessenvertretung der Mitglieder, Praktika, Ausbildungsbetriebe
Unternehmen		Praktikums- bzw. Ausbildungsbetrieb
freie Träger / Bildungsträger		Projektträger, Nutzer von Angeboten
Allgemeinbildende Schulen	Schulleitungen Lehrkräfte, AWT-Lehrkräfte	Unterstützer; Projektstandort Multiplikatoren; Türöffner zu Eltern über Elternabende
Berufsbildende Schulen		Berufsschulunterricht; Projektstandort; fachliche Rückmeldungen an Projektträger
Beratungsstellen	Schuldnerberatung, psychosoziale Beratungsstellen, Familienberatungsstellen, Suchtberatungsstellen, Beratungsstellen gegen sexuellen Missbrauch	Individuelle Beratung bei besonderen Problemlagen
Landeshauptstadt Hannover		Übergangsmanagement; Unterricht, Qualifizierung in Werkstätten
Schulträger		Kofinanzierer, Auswahl der Schulen





Akteur	Strukturelemente	Rolle/Aufgaben
(andere) Bildungsträger		Arbeitgeber; Anbieter alternativer oder von Anschlussangeboten für die Projektteilnehmenden; Multiplikatoren
Hochschulen		Konzeptentwicklung, wissenschaftliche Begleitung der Projektumsetzung, Evaluation des Projekts
Institutionen rund um das Thema „Wohnungsnot“	Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe, Wohnungsgesellschaften, Zentraler Ermittlungsdienst, Zentrale Beratungsstelle für Wohnungslose; Angebote des Mädchenwohnens, Frauenhäuser	(mobile) Beratung, Rufbereitschaft, Wohnangebote
Institutionen rund um das Thema „Straffälligkeit“	Jugendgerichtshilfe, Bewährungshilfe	
Therapieeinrichtungen		
Jugendhilfeeinrichtungen Eigener Psychologe; eigene Fachdienste; eigener Sozialpsychiatrischer Dienst		Räumlichkeiten und Infrastruktur Ersteinschätzung, Notfallgespräche; Beratung, z. B. Finanzcoaching
	Staatsanwaltschaft, Polizei, Kontaktbeamte	
Ausbildungslotsen		Beratung der Schülerinnen und Schüler, Multiplikatoren
Andere Schulsozialarbeiter/innen		Erfahrungsaustausch, kollegiale Beratung; Multiplikatoren
Schüler/innen		Adressaten des Angebots; Feedback zu Angeboten; Mitentwicklung von Produkten
Wohlfahrtsverband		Arbeitgeber; Türöffner zu Kitas und Pflegediensten
Honorarkräfte		z. B. mit dem Schwerpunkt Sprachentwicklung

Im Vergleich zu den Angaben der Expert/inn/en (vgl. Abbildung 30) benannten die Projektmitarbeitenden zusätzlich Kooperationspartner auf der operativen Ebene bzw. aus ihrem Hilfenetzwerk.

## Qualität der Kooperation

Die Projektmitarbeitenden wurden ebenso wie die Expert/inn/en gebeten, die Qualität der Kooperation im Rahmen des Programms gegen JAL anhand folgender vier Kriterien zu bewerten: Vertrauen, Grad der Formalisierung der Kooperation, Kommunikation und Informationsfluss sowie Grad der Steuerung.

### Vertrauen

Die Befragten berichteten mit großer Mehrheit über vertrauensvolle (zum Teil langjährige) Kooperationsbeziehungen zu den Auftraggebern und Förderern sowie den anderen direkt an der Projektumsetzung beteiligten Partnern. Darüber hinaus gebe es weitere Unterstützer und Multiplikatoren, die als Hilfenetzwerk fungieren und deren Dienstleistungen für die erfolgreiche Projektumsetzung benötigt würden und für den Träger in gewisser Weise sein „Handwerkszeug“ seien.



Ein besonderes Vertrauensverhältnis bestehe dort, wo eine Behörde dem Projektträger bestimmte Entscheidungskompetenzen übertragen habe.<sup>62</sup> In einigen Fällen habe man die potenziellen Finanzierer erst noch von der Projektidee überzeugen müssen.<sup>63</sup>

Verständnis besteht zum Teil auch dafür, dass die Projekte sich „in eindeutig definierten Räumen“ bewegen sollten – mit dem Bewusstsein der Akteure, „am selben Strang zu ziehen“ und der gleichzeitigen Bereitschaft zu „unbürokratischen Lösungen“ im Bedarfsfall.

Eine besondere Aufgabe im Projekt sei es, das Vertrauen der Teilnehmenden zu gewinnen, die insbesondere gegenüber Institutionen, die Sanktionen verhängen können, misstrauisch seien. Teilweise müsse man sich insbesondere in der Startphase des Projekts mit einer anfänglichen Skepsis gegenüber der Projektidee oder der Zielgruppe oder überzogenen Erwartungen seitens der Kooperationspartner auseinandersetzen.

Einige Projektmitarbeitende, die im schulischen Kontext arbeiten und deren Arbeitsort sich nicht direkt beim Anstellungsträger befindet, machten Unterschiede zwischen dem „gefühlten“ Arbeitgeber und ihrem formalem Arbeitgeber, wenn dieser sich vorrangig um die administrative Abwicklung des Projekts gekümmert habe.

### Kommunikation und Informationsfluss

Zu den engsten Kooperationspartnern besteht seitens der Projektmitarbeitenden ein **regelmäßiger Informationsaustausch**. In der Regel gebe es regelmäßige telefonische Kontakte und würden **Abstimmungen auf kurzem Dienstweg** erfolgen. Förderlich für eine gut funktionierende Kommunikation seien die Präsenz der Projektmitarbeitenden vor Ort (insbes. in den Schulen) ebenso wie die Einbindung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin des Jobcenters mit festen Präsenzzeiten in das Projekt, Angebote des Trägers für Lehrerfortbildungen bzw. –workshops, feste Absprachen mit dem Auftraggeber über die projektinternen Kommunikationsstrukturen ebenso wie die Entwicklung eigener Kommunikationsstrategien (wie z. B. die vierteljährliche Information der Partner über den aktuellen Stand des Projekts mittels E-Mail-Verteiler, jährliche oder anlassbezogene Pressetermine, die Teilnahme des Projekts an Dienstbesprechungen etc.). Öffentlichkeitswirksame Termine und wichtige Projektbesprechungen hätten die Förderer in der Regel verlässlich wahrgenommen.

Gelernt habe man, dass man die Betriebe hinsichtlich des vom Träger gewünschten regelmäßigen Informationsaustausches „nicht überstrapazieren“ dürfe. Bei Projekten an Schulen habe die Kontaktpflege zu Kammern und Betrieben einen höheren zeitlichen Aufwand erfordert, da die Projektmitarbeitenden zum Teil erst geeignete Zugangswege haben finden müssen.

Das Verständnis der unterschiedlichen Strukturen, Arbeitsweisen und Handlungslogiken der Förderer, die unterschiedliche Geschwindigkeiten, Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen sowie einen unterschiedlichen Grad an Hierarchisierung hätten, haben sich einige Träger nach eigenen Aussagen erst erarbeiten müssen.

In komplexen Projekten an Schulen, in denen die Anstellung der Projektmitarbeitenden über Träger läuft, hätten diese über die regelmäßig stattfindenden Austausche hinaus noch mehr Informationen eingefordert. Möglicherweise sähen sie sich selbst stärker in ihrer Rolle als Mitgestalter, während ihnen von anderen Partnern eher die Rolle von Dienstleistern zugeschrieben werde. In ihrer Rolle als Arbeitgeber müssten die Anstellungsträger ihrer Fürsorgepflicht nachkommen und hätten daher ein großes Interesse an rechtzeitigen Informationen über eine mögliche Weiterführung des Projektes. Man dürfe sie nicht durch eigene Nachlässigkeit in eine Konkurrenzsituation bringen, in der sie möglicherweise gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, in die sie investiert haben, verlieren, da diese sich bei fehlender Planungssicherheit einen anderen Job suchen würden.

<sup>62</sup> Wie z. B. in den Projekten „Zweite Chance“ und „Chance Einzelhandel“.

<sup>63</sup> In einem Fall habe der Entscheidungsprozess über die Bewilligung des Vorhabens aufgrund der ausgefallenen Projektidee anderthalb Jahre gedauert.

Zu gewissen Einschränkungen im Informationsfluss komme es zum Teil aus datenschutzrechtlichen Gründen (z. B. bei Jugendarrest).

Auf der transnationalen Ebene seien Kommunikation und Informationsfluss in Abhängigkeit vom Partnerland von unterschiedlicher Qualität, da die Kontakte und Impulse bisweilen einseitig gewesen, d.h. nur vom deutschen Projektträger, ausgegangen seien.

### Grad der Formalisierung

Bis auf wenige Ausnahmen beschrieben die Projektmitarbeitenden den Grad der Formalisierung im Vergleich zu anderen Programmen wie z. B. JOBSTARTER oder zur ESF-Förderung oder beim Einsatz von Regelinstrumenten wie abH als **eher gering**, es gebe „**weniger Bürokratie**“, Kooperation und Projektarbeit seien **wenig bis angemessen formalisiert**.

Eine Formalisierung in Eigeninitiative erfolgte durch die Projektträger in Form der Einberufung eines Zielworkshops, der Einforderung regelmäßiger Treffen oder der Abstimmung von Standards zu ausgewählten Themen. Darüber hinaus schlossen die Projektträger Kooperationsvereinbarungen mit Schulen, Praktikumsverträge mit Betrieben sowie Vereinbarungen mit den Teilnehmenden ab (bis hin zu Nutzungsvereinbarungen für eine Wohnung).

Als bindende Vorgaben betrachteten die Befragten die Anforderungen der AZAV-Zertifizierung, des trägerinternen Qualitätsmanagementsystems<sup>64</sup>, das die Beschreibung formalisierter Prozesse verlange und den Projektmitarbeitenden auch als Absicherung vor Prüfungen und Audits diene, sowie die Vorgaben der Kofinanzierer bzw. zuweisenden Stellen im Hinblick auf Dokumentations- und Nachweispflichten. Dazu gehören je nach Projekt die Dokumentation von Förderplangesprächen, die Erstellung von Zwischen- und Abschlussberichten, die Durchführung von Projektkonferenzen. Eine wichtige Orientierung böten darüber hinaus die schriftlichen Angebote der Träger, die Leistungsvereinbarungen sowie bei Ausbildungsprojekten der jeweilige Ausbildungsrahmenplan. Im Gegensatz zu starren Vorgaben gebe es in der Kooperation viele individuelle Abstimmungsmöglichkeiten und Flexibilität in Bezug auf die Gestaltung der individuellen Entwicklungswege der Teilnehmenden.

Während die Berichterstattung an die Auftraggeber und die Erfassung von Teilnehmendendaten im Programm VerBIS einen „geringen“ bis „vertretbaren“ Aufwand darstelle, sei die in einem der Projekte geforderte akribische, d.h. bis auf die Minute genaue Erfassung von individuellen Teilnehmendenstunden nach Art des Angebots (wie z. B. sozialpädagogische Begleitung oder Werkstatt) im Gegensatz dazu „sehr mühselig“, „enorm anstrengend“ und damit ein „Zeitfresser“. Darüber hinaus sei gegenüber dem Jobcenter ein Aktivierungs- und Integrationsfortschrittsplanung vorzuhalten, die auch in das trägereigene QM-System einzupflegen sei. Ebenso erfordere das institutionelle System der Agentur für Arbeit eine genaue statistische Erfassung, Auswertung und Kontrolle. Hingewiesen wurde auch auf die sehr formalisierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Bundesagentur für Arbeit mit dem Ziel, ein einheitliches Corporate Design zu wahren.

Nach Ansicht eines Projektträgers bedeute die freie Vergabe wenig Formalisierung (wenig Berichtspflichten) und mehr Freiheit in der Umsetzung des Projekts. Allerdings habe die Arbeitsagentur die Spezifika des Projekts mit seinen Regelinstrumenten nicht hinreichend abbilden können. Die formalen Vorgaben seien mitunter Hinderungsgründe für eine passgenaue Projektgestaltung und verursachten zusätzlichen Aufwand wie z. B. durch die zweifache Erfassung der Teilnehmendendaten bei Wechsel von einer Projektphase in die nächste.<sup>65</sup> Im Gegensatz dazu bescheinigte ein anderer Träger der Agentur für Arbeit den Mut, ein Risiko einzugehen und nicht in eine „organisierte Mutlosigkeit“ angesichts einer vermeintlich notwendigen Erfüllung aller Paragraphen zu verfallen. Generell müsse man anerkennen, dass die Formalisierung in Form von quantitativer Auswertung und der Bestimmung von Erfolgsindikatoren durch die BA Zeit brauche und meist hinter der Realität, den tatsächlichen Lernprozessen, hinterher hinke.

<sup>64</sup> Hierbei spiele z. B. das Beschwerdemanagement eine wichtige Rolle.

<sup>65</sup> Beispiel „EQ plus“.

In anderen Projekten habe es dagegen keine Vorgaben zur Dokumentation der Einzelfallbetreuung der Teilnehmenden gegeben. Bei Projektstandorten mit einer großen Teilnehmendenzahl seien verschiedene Berufsberater und -beraterinnen zuständig, die zum Teil bei ähnlichen Fällen zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen gekommen seien. Die Bereitstellung persönlicher Projektbetreuer und -betreuerinnen seitens der Region Hannover sei hilfreich, die Betreuung müsse allerdings verlässlich sein.

Bei einigen Projekten scheint das **Verständnis für die Notwendigkeit einer Evaluation** gestiegen. Mehrere Projekte erhoben selbst Daten und werteten diese aus<sup>66</sup>, um das Projekt besser steuern zu können, bestimmte Zusammenhänge aufzudecken<sup>67</sup>, die Rückmeldungen der Teilnehmenden einzuholen und Argumentationshilfen gegenüber der Politik bei der Diskussion um die Verstetigung des Projektansatzes zu haben. Ausgewählte Projekte leisteten diverse Zuarbeiten für die wissenschaftliche Begleitung bzw. projektspezifische Evaluation.

Einige Projekte haben nach eigenen Aussagen bereits im Konzept feste Arbeitsformen festgeschrieben wie z. B. regelmäßige Treffen, Workshop-Reihen bzw. eine Art Projektbegleitungsgruppe. Um immer wieder auf den aktuellen Stand zu schauen und zu entscheiden, welche Erfahrungen bereits in den laufenden Prozess einfließen sollten, seien Reflexionsschleifen eingebaut worden. Neben diesen eher formalisierten, bereits konzeptionell festgelegten Kooperationssträngen habe man sich ansonsten situations- und bedarfsbezogen ausgetauscht, verhandelt und Absprachen getroffen.

## Steuerung

Die Befragten gaben mehrheitlich an, in der konkreten Ausgestaltung des Projekts ausreichend Gestaltungsspielräume und „Freiheiten“ bei der Projektentwicklung und -umsetzung zu haben. Sie wertschätzten die Möglichkeit, die Projektsteuerung „selbst in der Hand zu haben“, weitgehend „eigenverantwortlich“ und „selbstständig arbeiten“ und bei Bedarf nachsteuern zu können. Bei langfristig erprobten Konzepten seien zunehmend Vorgaben der zuweisenden Stelle zu berücksichtigen, dennoch könne der Träger die Ausgestaltung des Konzepts „modellieren“.

In manchen Projekten gebe es keine Hierarchien, die Projektpartner würden sich auf Augenhöhe begegnen und das Projekt gemeinsam steuern. In diesen Fällen gebe es somit weder eine Übersteuerung noch „lose Zügel“ im Projekt. Einige Projekte erhielten nach eigenen Angaben eine kritisch-konstruktive Unterstützung durch die institutionenübergreifende Projektsteuerungsgruppe oder regelmäßige Einladungen durch den zuständigen Fachbereich der Region Hannover.

In der Phase der Ersterprobung (erster Durchgang) sei der Steuerungsgrad in manchen Projekten zunächst höher gewesen und habe im Verlauf der weiteren Durchgänge abgenommen. In einem Projekt habe es zunächst eine Übersteuerung gegeben, die später jedoch durch die Festlegung von Kenngrößen, Tätigkeitsbeschreibungen und Befugnissen ausbalanciert werden konnte. Die externe Evaluation sei insgesamt nicht übersteuert gewesen.

Zum Teil sei der Eindruck entstanden, dass die Steuerung des Programms gegen JAL durch die Programmverantwortlichen derzeit durch die Flüchtlingsproblematik überdeckt worden sei.

Wichtige Einflussfaktoren auf die Projektsteuerung im Sinne indirekter Steuergrößen seien in einem Fall die Erwartungen der unterschiedlichen Kooperationspartner gewesen ebenso wie Anforderungen an das zu erstellende Produkt sowie die durch den Projektträger zu erbringenden Evaluationsleistungen.

Bei einem eher komplexen Projekt mit vielen Standorten und Beteiligten unter Einbeziehung verschiedener Träger hat sich eine zentrale Koordinierung des Projekts als hilfreich erwiesen. Die dezentrale Steuerung der Projektumsetzung erfolge in Abhängigkeit von den schulspezifischen und sozialräumlichen Besonderheiten mit Unterstützung durch eine formative (begleitende) Evaluation, die eine steuernde Funktion erfülle. Eine weitere Rolle bei der Steuerung obliege den Trägern, die als Arbeitgeber für die Pro-

<sup>66</sup> Wie z. B. die Projekte „WundA“, „Under Construction“, „Talentwerkstatt“ und „Zweite Chance“.

<sup>67</sup> Wie z. B. den Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Elternarbeit und dem Erfolg des/der Teilnehmenden bei der Problematik „Schulverweigerung“.

jektmitarbeitenden fungieren und ihnen gegenüber somit auch weisungsbefugt seien. Auf der formalen Ebene hätten die Träger damit eine direkte Steuerungsfunktion. Jeder Träger sei auch auf dem Bildungsmarkt oder in einem bestimmten Segment verankert und habe neben dem über das Programm gegen JAL geförderten Projekt andere Projekte oder Fachbereiche. Insofern hätten die Träger ein Eigeninteresse, den konzeptionellen Ansatz des Projektes auch auf der Metaebene zu verstehen und mitzusteuern, weil sie die Segmente, „in denen sie selber auch noch Geld verdienen können“, nicht miteinander vermischen wollen. Insofern gebe es ein Interesse, sich mit einem Projekt in einem bestimmten Segment passgenau zu platzieren und dieses von anderen eigenen Projekten klar abzugrenzen.

## Verstetigung der Projekte

Hiermit ist Nachhaltigkeit im engeren Sinne, d.h. die Fortführung der Intervention, gemeint (vgl. Kap. 3.2.2). Nach den Aussagen der Befragten lassen sich folgende Kategorien von Projekten in Bezug auf deren Verstetigung ausmachen:

### 1. Projekte mit bereits erfolgreich erprobtem Ansatz, die mit dem Ziel der Verstetigung und des Transfers dieses Projektansatzes gefördert werden

**Beispiel 1:** So sei z. B. das zunächst in Garbsen erprobte Konzept „Ausbildungslotsen“ auf die Region Hannover ausgedehnt worden und inzwischen an 19 Schulen implementiert und mittlerweile regionsweit bekannt.<sup>68</sup> Es bestehe die Absicht, das Projekt für weitere fünf Jahre zu verlängern, womit die Nachhaltigkeit aber immer noch „auf etwas wackeligen Füßen“ stehe. Nachhaltig sei ein solches Projekt eigentlich erst dann, wenn es in ein dauerhaft finanziertes Regelangebot an Schule mit fest angestelltem Personal, das auskömmlich finanziert sei, habe überführt werden können. Eher mittel- bis langfristige Optionen für die Zukunft sehen die Befragten darin, mit dem Land und möglicherweise dem Bund eine gemeinsame Lösung zur dauerhaften Finanzierung des Instruments zu finden und/oder das Konzept der BerEb nach § 49 SGB III für alle Schulformen (ggf. auch bundesweit) und für alle Schüler und Schülerinnen zu öffnen.

**Beispiel 2:** Nach erfolgreicher Erprobung des Projekts „Zweite Chance“ im Rahmen des gleichnamigen Bundesprogramms und dem Auslaufen der EU-Förderung in 2014 habe die Politik entschieden, alle Standorte zu verstetigen, alle Stellen zu entfristen und die Anzahl der Standorte zu verdoppeln. Das Angebot ist nach Ansicht des Trägers eine Regelleistung geworden. Das Ziel sei auch, noch mehr Standorte zu eröffnen.

### 2. Projekte, die zumindest teilweise in eine Regelförderung überführt wurden

In diesen Fällen konnten sich die Projektmitarbeitenden auf vom Schulträger ausgeschriebene unbefristete Vollzeitstellen im gleichen Aufgabengebiet (Schulsozialarbeit) bewerben (Beispiel: Praxis-Klasse!).

### 3. Projekt mit „Dauer“-förderung, aber ohne Regelförderung

Ein bewährter Projektansatz des Trägers wird dauerhaft (seit 2001) gefördert, der Träger muss das Projekt allerdings jährlich neu beantragen und Kofinanzierungsmittel für eine mögliche freihändige Vergabe einwerben. Das Konzept ist außerdem Grundlage für die Ausschreibung ähnlicher Maßnahmen mit anderen Zielgruppen (Beispiel: TaF).

<sup>68</sup> Es liege eine Absichtserklärung der zuständigen Regionaldirektion der BA und der Region Hannover (Dezernat IV) vor, das Projekt weiterhin gemeinsam - höchstwahrscheinlich für fünf Jahre - zu fördern. Die Stadt Garbsen habe dagegen einen jährlichen Haushalt und müsse überlegen, inwiefern eine solche Förderdauer ebenfalls gewährleistet werden könne. Angesichts der langjährigen Förderung sei das Projekt bereits ein „Quasi-Regelangebot“.

#### 4. Projekte mit erfolgreichem Transfer

Damit sind Projekte gemeint, deren Ansatz durch den Träger bereits erfolgreich auf eine andere Zielgruppe übertragen wurde.

**Beispiel:** Modifizierung des Konzepts „Fit für die Ausbildung“ für die Zielgruppe „Flüchtlinge“; Anpassung des Konzepts des Projekts „Talentwerkstatt“ an Bedürfnisse von Sprachanfänger/innen bzw. Geflüchteten<sup>69</sup>; Erweiterung „der interaktiven Ausstellung zu Berufen“ für Geflüchtete

#### 5. Projekte mit Transferpotenzial

Die Befragten gaben mehrfach an, dass der von ihnen erprobte Projektansatz auf andere Berufe und Branchen übertragbar sei. Konkrete Schritte, dieses Transferpotenzial selbst zu nutzen, scheinen noch nicht unternommen worden zu sein.

**Beispiel:** Projekt „Gemeinsam“

#### 6. Projekte mit nachhaltiger Sicherung der Ergebnisse in Form eines Produkts

In Projekten dieser Art war die nachhaltige Sicherung der Projektergebnisse bereits im Konzept festgeschrieben. Das Produkt kann vom Träger selbst und von den Kooperationspartnern wie z. B. Schulen und Unternehmen mehrjährig genutzt und bei Interesse und entsprechenden personellen und sächlichen Ressourcen weiterentwickelt werden (z. B. in Form der Entwicklung weiterer Module).

**Beispiel:** Projekte „Under Construction“ und „Handwerk trifft Jugend“

#### 7. Projekte, deren Verstetigung bisher nicht gelungen ist

Die Träger dieser Projekte haben verschiedene Strategien entwickelt, mit dieser Situation umzugehen. Sie versuchen,

- ihre Dienstleistung für andere Bereiche des Trägers und andere Organisationen zu öffnen
- sich in Bezug auf ein Thema zu profilieren, um sich bei entsprechender Expertise und langjähriger Erfahrung durch ein Alleinstellungsmerkmal von anderen Trägern abheben zu können
- andere Förderquellen wie z. B. JOBSTARTER plus<sup>70</sup> oder Mittel europäischer Förderprogramme zur Fortführung oder für die Weiterentwicklung des Projekts zu nutzen
- Unternehmen oder Unternehmensverbünde für die Umsetzung des Konzepts oder deren Unterstützung zu gewinnen.

**Beispiele:** Projekte „Panama“ und „Donnerstag ist Bewerbungstag“

Dieser Gruppe sind auch jene Projekte

- mit einer Laufzeit bis 2017 zuzuordnen, für die sich die Frage der Verstetigung zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht gestellt hat (Projekte „Gemeinsam“, „WundA“)
- bei denen der Auftraggeber die zweite Option gezogen hat (Projekt „Chance Einzelhandel“), wohingegen der Träger bei einer Ausschreibung keine Garantie hat, erneut den Zuschlag zu bekommen
- oder denen eine Weiterförderung in 2016/2017 in Aussicht gestellt wurde (Projekt „AVV“)
- sowie Projekte, die aufgrund neuer gesetzlicher Regelungen oder neuer Regelinstrumente wie z. B. AsA und geringer Teilnehmendenzahlen nicht mehr weitergeführt werden konnten (Projekt „Fachkräfte für KITAS“, „EQ plus“).

Nach Ansicht der Vertreter bzw. Vertreterinnen einiger Projekte gelinge eine nachhaltige Sicherung der Projektergebnisse insofern auch ohne eine Verstetigung des Projektansatzes, als die im Projekt gewonnenen Erfahrungen in neue Projekte des Trägers und die Arbeit mit ähnlichen Zielgruppen einfließen würden.

<sup>69</sup> Das daraus entstandene Projekt „Kompass“ werde aus ESF-Mitteln sowie Mitteln der Region Hannover, der Stadt Hannover und des Jobcenters finanziert.

<sup>70</sup> Vgl. [www.jobstarter.de](http://www.jobstarter.de) [01.07.2016].



## Effekte und Wirkungen der Projekte (Nachhaltigkeit i.w.S.)

Im Folgenden werden die Effekte (und sofern möglich auch Wirkungen) der Projekte auf den bereits beschriebenen vier Ebenen von Nachhaltigkeit i.w.S. (vgl. Kap. 3.2.2, Dimensionen 2-5) dargestellt.

### Effekte und Wirkungen der Projekte auf die Teilnehmenden (individuelle Ebene)

Nach Ansicht der Befragten haben viele der Projekte ihren Teilnehmenden durch die Vermittlung eines Ausbildungsplatzes eine **Tür in den Beruf** geöffnet. Im Falle einer erfolgreich abgeschlossenen Berufsausbildung sei eine wichtige Basis für die weitere berufliche und persönliche Entwicklung dieser jungen Menschen gelegt worden. Einige von ihnen hätten eine **höherwertige Qualifikation** erlangt und damit ihren Wunschberuf ergreifen können, der ihnen weitere berufliche Entwicklungsperspektiven ermögliche und sie aus einer beruflichen Sackgasse geführt habe. Der im Projekt erworbene Hauptschulabschluss erhöhe möglicherweise die **Chancen auf einen Ausbildungsplatz** der Jugendlichen.

Die **Projekte zur vBO** beschrieben insbesondere folgende Effekte bei den Teilnehmenden:

- Die Jugendlichen hätten **mehr Selbstständigkeit und Selbstbewusstsein** entwickelt, sie würden z. B. aus „ihrem Kokon rausgehen“ oder „mit erhobenem Haupt“ aus einem Projekt gehen. Viele von ihnen seien sich der **eigenen Stärken bewusst** geworden (z. B. „gut in Kontakt mit anderen Menschen gehen zu können“) und hätten „gemerkt, dass sie etwas können“.
- Die Teilnehmenden würden über mehr **Wissen zum Thema „Berufliche Orientierung“** verfügen, hätten eine „Vielzahl von Berufen“, verschiedene Bildungswege und Möglichkeiten zur schrittweisen Erreichung ihrer beruflichen Ziele kennen gelernt.
- Einige von ihnen hätten „**Anregungen und Denkanstöße**“ zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema „Berufswahl“ erhalten, „Feuer gefangen“ und/oder einen „neuen Beruf entdeckt“.
- Die Angebote hätten den Jugendlichen möglicherweise eine „**Starthilfe**“ gegeben bzw. eine Initialzündung auslösen können, ihren individuellen Berufsweg zu finden.
- In den Schülerpraktika hätten sie **erste vorberufliche Erfahrungen** gesammelt.
- Die Teilnehmenden hätten den **Mut** entwickelt, **Unternehmen anzusprechen** und Vorstellungsgespräche (auch Assessment Center) wahrzunehmen. Durch den direkten Kontakt mit Personalverantwortlichen von Betrieben sei es gelungen, Schwellenängste abzubauen.
- Sie hätten einschlägige **Unterstützungsangebote** wie z. B. die Berufsberatung, das BIZ sowie Angebote der Projekte kennengelernt sowie den Nutzen von Netzwerken bei Bewerbungsfragen verstanden.
- Sie hätten verstanden, ein Anrecht auf eine Beratung zu haben und **Beratung als Hilfsmittel für ihr Leben erkannt**.
- Die Teilnehmenden hätten mehr Selbstvertrauen und Kritikfähigkeit entwickelt und gelernt, die eigenen Zukunftspläne oder angebotenen Anschluss- und Entwicklungsperspektiven auch zu hinterfragen.

**Projekte mit Zielgruppen in besonderen Lebenslagen** berichteten über folgende Effekte:

- Die Teilnehmenden hätten **mehr Durchhaltevermögen** entwickelt, ihre Eigenmotivation sei gefestigt ebenso wie ihre Bereitschaft, Probleme selbst in die Hand zu nehmen und sich selbst Unterstützung zu suchen.
- Sie hätten neue, andere positive Erfahrungen gemacht, „**Erfolgserlebnisse**“ gehabt und ein „**positives Feedback**“ erhalten.
- Viele hätten ihre **Tagesstruktur wiedergewonnen**, die sie in ihren Alltag übersetzen können.
- Einige der Teilnehmenden hätten **Freundschaften** untereinander entwickelt und dauerhafte Beziehungen geknüpft und gelernt, sich gegenseitig zu unterstützen.

- Sie hätten die Erfahrung gemacht, dass **Lernen und Arbeiten Spaß machen können**, ihnen mit dem Projekt ein fester Ansprechpartner zur Verfügung steht (zum Teil auch über die Dauer der Projektteilnahme hinaus) und **Zugang zu neuen und sinnvollen Freizeitangeboten gefunden**.
- Ihre Perspektive auf das Jobcenter habe sich verändert, ihre **Hemmschwelle gegenüber Behörden sei gesunken**.

Darüber hinaus haben die Teilnehmenden nach Ansicht der Befragten zum Teil auch mehr Selbstsicherheit im schulischen Bereich erworben, wichtige Erfahrungen im Umgang mit Betrieben gemacht, Arbeitstugenden entwickelt und so ihre Berufswahl und Berufsvorbereitung vor allem durch persönliche Entwicklungen vorangetrieben.

Aufgrund dessen, dass sie die Erfahrung machen konnten, dass auf ihre individuellen Bedürfnisse und Problemlagen eingegangen wird, sie Zuwendung und Unterstützung erfahren, sich verstanden und gut beraten fühlten und Vertrauen zu den Begleitpersonen aufbauen konnten, war es auch möglich, sie – wenn nötig – auf eigene auch problematische Verhaltensmuster aufmerksam zu machen.

Insbesondere „maßnahmemüde“ Jugendliche hätten die für sie wichtige positive Erfahrung gemacht, einen konkreten und verlässlichen Ansprechpartner bzw. -partnerin über einen längeren Zeitraum zu haben, der/die ihnen „tatsächlich hilft“, „Zusagen einhält“, eine „gewisse Konstante im Leben“ ist („Die waren da, wenn man sie brauchte“) und keine „Warteschleife“ produziert, sondern dem/der es wirklich um eine zügige Integration in Ausbildung gehe.

**Auf der Ebene der Projektmitarbeitenden** wurden im weiteren Sinne von Nachhaltigkeit (vgl. Kap. 3.2.2, Dimension 2) Effekte beschrieben wie gewachsenes Know how und Selbstvertrauen, eine stärkere Identifikation mit der eigenen Arbeit, die Verbesserung der persönlichen Kontakte zu Kooperationspartnern und der Ausbau des eigenen Netzwerks und nicht zuletzt möglicherweise die Übernahme in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis im selben Arbeitsfeld, die trägerintern gestiegene Anerkennung der geleisteten Arbeit oder die Betrauung mit verantwortungsvolleren Aufgaben durch den Arbeitgeber.

### **Effekte und Wirkungen der Projekte auf die eigene Institution (Ebene der Organisation)**

Die Befragten hoben insbesondere folgende Effekte und Wirkungen für die eigene Institution hervor:

- **Imagegewinn:** „gutes Renommee erarbeitet“, „gewisses Prestige“, „gutes Image als Arbeitgeber und zertifizierter Bildungsträger“, „besseres Standing gegenüber Kammern“, „Vertrauen in uns ist gestiegen“, „Renommee bei Betrieben gestiegen“, „medien- und pressewirksam in Erscheinung getreten“, „gutes Ansehen als kleines, aber feines Projekt“, „als Experte für die Zielgruppe wahrgenommen“.
- **gestiegenes Selbstvertrauen:** „Stolz, so vielen jungen Frauen geholfen zu haben, etwas Neues entwickelt zu haben“, „offenes Projekt mit zwei großen Institutionen zusammen aufgebaut“, „Jugendliche mit einem Angebot der Berufswegplanung so fesseln zu können, dass diese freiwillig teilnehmen“, „Erfahrung gemacht, ein Projekt in freier Vergabe umsetzen zu können“.
- **Finanzielle Absicherung:** „Geld erwirtschaftet“
- **Ausbau des Netzwerks:** „Zusammenarbeit mit Branchenverband ausgebaut“, „neu gewonnene Betriebskontakte können über das Projekt hinaus genutzt werden“, „gute Vernetzung, auch zur Wohnunglosenhilfe“, „Angebot kann von anderen Kooperationspartnern genutzt werden“, „zusätzlichen Zugang zu Schulen gefunden“, „Brücke in Richtung Agentur für Arbeit als Institution aufgebaut“, „Zugang zu Netzwerktreffen bekommen“.
- **mehr Wissen über Strukturen und Handlungslogiken anderer Institutionen**, insbes. von Ämtern
- **Entwicklung neuer Angebote bzw. Übernahme des Personals:** „gemeinsam mit Partner auf ein Los zur AsA beworben und die Ausschreibung gewonnen“, „Pilotprojekt für Azubis im Wohnbereich“, „Englischlehrer des Projekts arbeitet jetzt im Flüchtlingsprojekt“, „Projekt soll zu einem Produkt umgearbeitet werden, so dass man es auch anderen Kunden verkaufen kann“, „neue Mitarbeiter ohne aufwändige Personalsuche gewonnen“.

- **gestiegener Bekanntheitsgrad:** „Bekanntheitsgrad bei anderen Maßnahmeträgern ist gestiegen“; „intern besteht mittlerweile Interesse am Projekt“.
- **Erweiterung des eigenen Portfolios bzw. Standorts:** „neuen Baustein erprobt“, „durch Projekte ... BOZ aufgebaut“, „Bereich BO hat mehr Gewicht bekommen“, „Dienstleistungsspektrum für Betriebe und Schulen erweitert“, „bis dahin unbekanntes Testfeld betreten“.
- **Sensibilisierung für bestimmte Themen und Zielgruppen:** „Bewusstsein für Schulverweigerung und alles, was damit zusammenhängt, ist größer“; „besser für Zielgruppe sensibilisiert“, „etwas über die Bedingungen der Jugendberufshilfe gelernt“.
- **interne Synergieeffekte:** z. B. durch bereichsübergreifenden Erfahrungsaustausch oder Möglichkeit der Steuerung verschiedener miteinander verknüpfter Angebote aus einer Hand
- **eigene Professionalisierung:** „werden immer professioneller, ohne langweilig zu werden“; „zu verschiedenen Themen fortgebildet“
- **erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten:** z. B. durch Mitarbeit in einer bundesweiten Steuerungsgruppe zur „grenzüberschreitenden Mobilität“.

In einem Ausnahmefall wurde von den Projektmitarbeitenden angenommen, dass der Anstellungsträger eher mehr Aufwand und weniger positive Erlebnisse mit dem Projekt verbinde.

### **Effekte und Wirkungen der Projekte auf der Ebene der Kooperation mit anderen Partnern und Institutionen (interorganisationale Ebene)**

Für die Kooperationspartner zeichnen sich aus Sicht der Befragten folgende Effekte und Wirkungen ab:

- **Arbeitsentlastung:** „Arbeitsentlastung für Lehrkräfte im Hinblick auf die Organisation von BO-Angeboten und ... durch regelmäßige Kontaktpflege zu Betrieben“; „große Entlastung für Betriebe durch Vorauswahl der Teilnehmenden durch die Träger und Ausbildungsbegleitung“, „Entlastung von Kitas durch den Einsatz von Praktikantinnen und Praktikanten“
- **Professionalisierung:** „Schulen können qualitativ bessere BO-Arbeit vorweisen“; Ausbildungsbereitschaft der Betriebe hat sich erhöht“, „umdenken hinsichtlich einer besseren technischen Ausstattung des Betriebs“, „Betriebe und BIZ haben Anregungen zur Präsentation von Ausbildungsberufen und Gestaltung von Ausbildungsmessen erhalten“, „Anregungen für die Gestaltung des schulischen Unterrichts“.
- **Sensibilisierung für Zielgruppe:** „benachteiligte Jugendliche als Zielgruppe potenzieller Auszubildender für die zweijährige Ausbildung für sich entdeckt“, „Idee, Projekte für Sprachanfänger zu unterstützen“; Sensibilisierung für die Belange junger Mütter zumindest teilweise gelungen“, „Lebenswelt und Bedarfe wohnungsloser Jugendlicher in Jobcenter und andere Projekte hineingetragen“.
- **abgestimmtes Vorgehen:** „gemeinsam umfangreiche Leitfäden gegen Schulverweigerung erarbeitet... systematisches Vorgehen in Bezug auf den Umgang mit schulverweigerndem Verhalten“.
- **Förderung der überregionalen und transnationalen Kooperation:** „überregional als Expertin für Mobilität angefragt“, „transnationales Netzwerk dehnt sich aus“, „Hoffnung auf weitere Kooperationsmöglichkeiten gestiegen“.
- **Synergieeffekte:** „Jugendwerkstätten und berufsbildende Schulen haben Angebot der Talentwerkstatt gern angenommen“.
- **intensivere Kooperation:** „weiterhin enger Kontakt und Austausch“, „Partner besuchen Einrichtung und stellen neue Mitarbeitende vor“, „neue Verbündete gewonnen“, „Betriebe bereit, ähnliche Vorhaben zu unterstützen“, „neue Partnerschaften und Kooperationsvereinbarungen zwischen Schulen und Kammern“.
- **Imagegewinn für Unternehmen:** „Betriebe konnten sich nachweislich sozial aufstellen und andere Fachkräfte und Unternehmen auf sich aufmerksam machen“.



## Effekte und Wirkungen der Projekte auf das Handlungsfeld Jugendsozialarbeit/ Bekämpfung von JAL

Eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung erhöhe die Chancen der Teilnehmenden auf eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt. Das Programm könne insofern zur Senkung der Abbrecherquote in der dualen Ausbildung beigetragen haben, als „die Betriebe gut vorbereitete Auszubildende bekommen“. Während die Abbrecherquote im Gastronomiebereich bei ca. 50 % läge, würden 80 % der Teilnehmenden (eines der Projekte) dabei bleiben. Außerdem seien vielfach Jugendliche erreicht worden, die nach erfolgreichem Abschluss der Berufsausbildung „längerfristig im Betrieb beschäftigt bleiben wollen“.

Einige Projektmitarbeitende wiesen darauf hin, dass der von ihnen erprobte Ansatz auf andere Branchen und Berufe bzw. einen anderen Kontext übertragbar sei (Projekt „Gemeinsam“, trialer Ansatz des Projekts „Fachkräfte für die Kitas“).

Durch den Einsatz des Förderinstruments der vBO nach § 33 SGB III in Kombination mit den Mitteln der Kofinanzierer sei der Handlungsdruck an den allgemeinbildenden Schulen gemildert worden. Die Arbeitsagentur finanziere gewissermaßen die Erweiterung des Angebots des eigenen Aufgabenschwerpunkts (statt mehr Stellen für Berufsberater und -beraterinnen zu schaffen).<sup>71</sup>

Als wichtige Erkenntnisse, die möglicherweise für die Ausgestaltung des Handlungsfeldes interessant sein könnten, führten die Befragten an,

- dass Schulen in „kein Korsett oder Gerüst zu pressen“ seien, sondern jede für sich quasi einen „Mikrokosmos mit bestimmten Erfordernissen“ darstelle, ausreichende Handlungs- und Gestaltungsspielräume (auch im Rahmen der Budgetverwaltung) sowie einen Vertrauensvorschuss benötige, um sich eigenverantwortlich entwickeln zu können;
- dass Förderinstrumente „flexibel und nicht baukastenmäßig gehandhabt“ werden sollten;
- dass es sinnvoll sei, Innungen aktiv in Projekte zur Vermittlung und Stabilisierung in Ausbildung einzubinden;
- dass das Ausbildungs- und Berufemarketings weiter zu professionalisieren sei.

Das Projekt „Panama“ habe mit dazu beigetragen, das Thema „grenzüberschreitende Mobilität und Lernerfahrungen“ in der Benachteiligtenförderung zu verankern.

## Auswirkungen der Projekte auf die bestehenden Förderstrukturen und Regelangebote

Ca. die Hälfte der Projekte beantwortete die Frage nach den Auswirkungen des Projekts auf die bestehenden Förder- und Regelstrukturen. Dabei sahen die Befragten von drei Projekten eine inhaltliche Verbindung des von ihnen erprobten Ansatzes zum neuen **Regelinstrument AsA**, das Teile ihres Konzepts wie z. B. ein bestimmtes Modul aufgreife oder gewisse Ähnlichkeiten mit dem Konzept aufweise. Die Projekte selbst böten zusätzliche Elemente an wie z. B. eine genderspezifische Ausrichtung, den Einbezug eines Branchenverbands oder den über Jahre gewachsenen Kontakt mit Innungen und Betrieben.

Die Arbeitsagentur habe ihr Interesse an einem Projekt zur Stabilisierung von Jugendlichen und deren Vermittlung in Ausbildung bekundet, dieses sei jedoch an einen Firmenverbund gebunden und daher nach Ansicht des Projektträgers nicht in eine Maßnahme überführbar.

<sup>71</sup> Bei einer Überführung des Projekts „Ausbildungslotsen“ in eine Regelförderung kämen Dauerkosten auf die Arbeitsagentur zu. Es sei zu überlegen, ob derartige Projekte weiterhin aus Mitteln der Arbeitslosenversicherung oder nicht eher aus Steuermitteln bezahlt werden sollten.

Die Projekte zur vBO wurden von den Projektmitarbeitenden als **sinnvolle Ergänzung zu den Regelangeboten der Berufsberatung bzw. des BIZ** angesehen.

Die Vertreter und Vertreterinnen von Projekten mit **Bezug zu einer spezifischen Zielgruppe** betrachteten ihre Projekte als notwendige Ergänzung zu den bestehenden Förderinstrumenten und Regelstrukturen.

## Förderpolitische Schwerpunkte

Die Befragten hoben folgende Schwerpunkte für die Zukunft hervor:

### Integration von Geflüchteten

Mehr als die Hälfte aller Projekte wies auf diesen Schwerpunkt der zukünftigen Förderpolitik bzw. eigenen Arbeit hin. Auf die Kommune käme die Aufgabe zu, diese Zielgruppe besser über das deutsche Bildungssystem, insbesondere das duale System mit seinen vielfältigen Aufstiegsmöglichkeiten zu informieren. Hier seien auch die berufsbildenden Schulen besonders gefordert. Es müsse verhindert werden, dass fehlende Berufsperspektiven für diese Gruppe zu einem langfristigen strukturellen Problem werden. Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Gruppe der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge gelegt werden. Für Jugendliche, die die deutsche Sprache noch nicht gut beherrschen würden, seien Sprachkurse angezeigt.

### Förderung der dualen Ausbildung

Die Förderung der dualen Ausbildung sollte mit der Zielsetzung erfolgen, das Matching zu verbessern sowie den jungen Menschen mehr als nur die klassischen Ausbildungsberufe näher zu bringen. Dabei sei eine enge Bindung zu Betrieben sowie deren Vernetzung wie z. B. bei einer Verbundausbildung wichtig.

### Inklusion

Aus Sicht der Träger beschäftige das Thema „Integration von Menschen mit Behinderungen“ zunehmend die allgemeinbildenden Schulen. So gebe es z. B. in einigen Realschulen mittlerweile sogenannte Schulbegleiter und -begleiterinnen. Ebenso würden Eltern mit ihren Kindern mit Behinderungen Schulen besuchen, um sich ein persönliches Bild von der jeweiligen Schule zu machen.

### Junge Menschen mit psychischen Erkrankungen oder gesundheitlichen Problemen

Einige Träger wiesen auf einen steigenden Anteil von jungen Menschen mit psychischen Erkrankungen wie z. B. Depressionen und Borderline-Störungen in ihren Projekten und Maßnahmen hin. Zunehmend seien auch gesundheitliche Probleme aufgrund Drogenkonsums oder falscher Ernährung zu beobachten.

### Junge Menschen in prekären Lebenslagen

Nach wie vor würden auch junge Menschen in prekären Lebenssituationen, insbes. bei Wohnungsnot, Unterstützung benötigen. Dabei seien derzeit vor allem junge Frauen unterversorgt. Derzeit zeichne sich auch ein Bedarf an Wohnbegleitung bei Jugendlichen ab, die an Maßnahmen wie z. B. BaE teilnehmen. Generell würden junge Menschen mit komplexen Problemlagen eine stärker individualisierte Arbeit benötigen, die entsprechende personelle und zeitliche Ressourcen benötigt.

### Care Leaver

Eine weitere Zielgruppe seien möglicherweise die sogenannten Care Leaver. Dies sind junge Erwachsene, die einen Teil ihres Lebens in stationären Erziehungshilfen (z. B. in der Heimerziehung, im Betreuten Wohnen oder in Pflegefamilien) verbracht, die stationäre Jugendhilfe inzwischen verlassen haben und auf dem Weg in ein eigenständiges Leben Unterstützung benötigen.

## **Elternarbeit**

Der Ansatz der Elternarbeit sollte gefördert werden, dabei sei ein besonderer Fokus auf Eltern mit einem Migrationshintergrund zu richten.

## **Weiterführung bewährter Ansätze**

Neben der Nennung dieser Schwerpunkte wiesen mehrere Träger darauf hin, dass die im Rahmen des Programms gegen JAL erfolgreich erprobten Ansätze weitergefördert werden sollten.

Darüber hinaus benannten die Befragten an dieser Stelle als einen wichtigen Einflussfaktor auf ihre zukünftige Arbeit die weitere Schulentwicklungsplanung, insbes. hinsichtlich der Zukunft der Realschulen. An den IGS oder KGS könne es möglicherweise schwierig werden, neben den Ganztagsangeboten noch Einzeltermine oder schulübergreifende Gruppenarbeit anzubieten, da die Schüler und Schülerinnen bereits einen „fulltime job“ hätten. Diesbezüglich müsse man kreative Lösungen mit den Schulen finden, teilweise gelte die morgendliche Teilnahme am Projekt als AG oder ersetze den Sportunterricht. Es seien verschiedene Modelle denkbar, deren Umsetzung aber logistische und organisatorische Herausforderungen für den Träger mit sich bringe.

Handlungsbedarf bestehe hinsichtlich der besseren Vernetzung von allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, der Schaffung eines einheitlichen Systems im Umgang mit Schulverweigerung<sup>72</sup> sowie der Einrichtung einer qualifizierten Berufsfachschule (BFS) für Zweiradmechatroniker/innen.

## **Zusammenfassung der Ergebnisse der Gruppeninterviews mit den Projektmitarbeitenden**

Als einen besonderen Erfolg der Projekte betrachteten die Befragten die Vermittlung der Teilnehmenden in eine Ausbildung oder ein Beschäftigungsverhältnis, die vorrangige Zielsetzung der in den Handlungsfeldern 2 und 3 angesiedelten Projekte war. Teilweise wurden die vom Finanzierer gesetzten im Projekt zu erreichenden Vermittlungsquoten, insbes. angesichts der Klientel von jungen Menschen mit Vermittlungshemmnissen, als zu ambitioniert angesehen.

Weitgehende Einigkeit bestand hinsichtlich der Notwendigkeit der konsequenten Entwicklung einer gesicherten und tragfähigen individuellen Anschlussperspektive für alle Projektteilnehmenden (deren generelle Mitwirkungsbereitschaft vorausgesetzt).

Auffällig ist, dass die Projektmitarbeitenden neben diesen quantitativen Erfolgsindikatoren einen umfangreichen Katalog qualitativer Erfolgsindikatoren aufführten. Der hohe Stellenwert dieser eher „weichen“ Faktoren resultiert zum einen aus der Spezifik der Projekte der vertieften Berufsorientierung, die noch vor dem Übergang in Ausbildung ansetzen, und zum anderen aus den spezifischen Bedürfnissen von Zielgruppen in besonderen Lebenslagen (wie z. B. prekäre Wohnsituationen oder Straffälligkeit), die in das Förderprogramm einbezogen wurden.

Bei Projekten mit einer schwerpunktmäßigen Ausrichtung auf die Handlungsfelder 1 und 4 spielte nach Ansicht der Befragten die Evaluation – ob in Eigenregie als Selbstevaluation oder in Form einer Fremdevaluation durch einen externen Evaluator – eine besondere Rolle. Sie lieferte wichtige Hinweise für die Projektsteuerung, machte bei Bedarf auf Nachjustierungsbedarf aufmerksam und überprüfte die Akzeptanz der Angebote durch die verschiedenen Adressatengruppen. Die Ergebnisse der Evaluation dienten darüber hinaus der konzeptionellen Weiterentwicklung und gegenüber dem Auftraggeber als Legitimation für die Förderung des Projekts, indem sie vor allem Effekte auf der individuellen Ebene nachwies.

Erfolge in struktureller Hinsicht sahen die Befragten vorrangig in der gelungenen anlassbezogenen Zusammenarbeit von Akteuren unterschiedlicher Rechtskreise, der Definition von Schnittstellen in Form

<sup>72</sup> Ein solches System sollte zumindest in der Region Hannover geschaffen werden. Dazu gehöre die Einrichtung einer Datenbank ebenso wie die Festlegung klarer Regelungen, z. B. ab wann ein Bußgeld eingerichtet werde.

von Vereinbarungen zum Übergabemanagement, der Einbindung von zusätzlichen Fachkräften im Übergang Schule-Beruf an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, dem Ausbau von Netzwerken und der Gewinnung neuer Ausbildungsbetriebe.

Als besondere Gelingensbedingungen für die erfolgreiche Projektumsetzung hoben die Projektmitarbeitenden im Sinne von Strukturqualität die Unterstützung der Projektidee durch die Kofinanzierer auf regionaler oder bei Bedarf auch auf überregionaler Ebene hervor ebenso wie angemessene räumliche, sächliche und personelle Voraussetzungen in Abhängigkeit von der Zielsetzung des Projekts und eine gute Vernetzung des Trägers (vor allem mit Betrieben der Region). Nach den Erfahrungen einer Vielzahl von Befragten trug das Aufgreifen eines aktuellen Handlungsbedarfs, die gemeinsame (z.T. erfahrungsgeleitete) Konzeptentwicklung durch die relevanten Akteure sowie die frühzeitige Einbindung von Innungen, Branchenverbänden sowie interessierter und kooperationswilliger Unternehmen zu einer stärkeren Identifikation der Beteiligten mit dem Projektvorhaben bei.

Als hinderliche Faktoren auf der Ebene der Strukturqualität sind vor allem die jährliche Befristung der Projekte bzw. Arbeitsverträge und ein unausgewogenes Betreuungsverhältnis zu verzeichnen. Erschwert wurde die Projektumsetzung (Prozessqualität) nach Einschätzung der Befragten durch nicht passgenaue, zu wenige oder zu späte Zuweisungen von Jugendlichen durch das Jobcenter bzw. die Zuweisung arbeitsmarktfernerer Kunden; durch einen unzureichenden Informationsstand über die Zielsetzungen und Besonderheiten des Projekts bei wichtigen Partnern sowie kleine (einmonatige) Förderlücken in bestimmten Bildungsketten.

Auffällig sind die Hinweise von Projektmitarbeitenden auf einige unerwünschte Nebeneffekte: So stellte die Einführung des Mindestlohngesetzes die Weiterführung der konzeptionellen Ansätze von zwei Projekten in Frage und trat das neue Regelinstrument der Bundesagentur für Arbeit, die Assistierte Ausbildung, in eine „zumindest vermeintliche“ Konkurrenz zu einigen über das Programm geförderten Ansätzen.

Die Kooperation mit den Auftraggebern und Förderern sowie den anderen direkt an der Projektumsetzung beteiligten Partnern ist nach Ansicht der Projektmitarbeitenden von Vertrauen, einer in der Regel funktionierenden Kommunikation, einem geringen Grad an Formalisierung und ausreichenden Gestaltungsmöglichkeiten bei der Steuerung der Projekte gekennzeichnet. Über diese weitestgehend bewährte Zusammenarbeit mit den engen Kooperationspartnern hinaus nutzen die Projektträger ein umfangreiches, je nach Projektzielsetzung und Zielgruppe spezifisches Hilfenetzwerk, dessen Dienstleistungen für eine erfolgreiche Projektumsetzung notwendig und von Nutzen sind.

Im Unterschied zur strategischen Ebene spielt das Vertrauen der Teilnehmenden auf der operativen Ebene eine wesentlich größere Rolle und stellt eine wesentliche Gelingensbedingung für den Projekterfolg dar. Förderlich sind dafür verlässliche Ansprechpartner und -partnerinnen, eine kontinuierliche Begleitung der Jugendlichen und deren ziel- und ergebnisorientierte individuelle Betreuung über verschiedene Phasen hinweg.

Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit i.e. S. differenzieren die Befragten verschiedene Projekttypen: Gemäß einer der Zielsetzungen des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit werden auch bereits erfolgreich erprobte Ansätze mit dem Ziel ihrer Verstetigung und ihres Transfers gefördert. Daneben gibt es Projekte, die zumindest teilweise in eine Regelförderung überführt wurden, und Projekte mit einer dauerhaften, aber nicht regelhaften Förderung. Darüber hinaus lassen sich Projekte mit erfolgreichem Transfer des Ansatzes, Projekte mit Transferpotenzial und Projekte mit einer nachhaltigen Sicherung der Ergebnisse in Form von Produkten ausmachen.

Eine Weiterförderung des Projekts halten die Projektmitarbeitenden im Falle der erfolgreichen Erprobung des Ansatzes keinesfalls für selbstverständlich. Ist die Verstetigung des Projektansatzes (noch) nicht gelungen, kommen vielfältige Bewältigungsstrategien von der Gewinnung neuer Partner über die Akquise anderer Finanzierungsquellen bis zur Modifizierung des Konzepts für den Einsatz in anderen Bereichen zum Einsatz.

Die Effekte der Projekte sehen die Befragten auf der individuellen Ebene vor allem in der Entwicklung neuer beruflichen Perspektiven und Chancen der Teilnehmenden, einer nachhaltigen Stärkung ihrer Schlüsselkompetenzen für Lebens- und Arbeitswelt sowie die Verbesserung der Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe wie z. B. durch die Partizipation an sinnvollen Freizeitangeboten, den Erwerb eines anerkannten Berufsabschlusses oder einer höherwertigen Qualifikation. Durch eine rechtskreisübergreifende, an den individuellen Bedürfnissen der Jugendlichen orientierte Kooperation konnten außerdem die Hemmschwellen der Jugendlichen gegenüber Behörden, die auch eine Sanktionsfunktion wahrnehmen können, gesenkt werden.

Der anhaltende Nutzen der Projekte auf der institutionellen Ebene besteht nach Ansicht der Befragten in einem deutlichen Imagegewinn, einem gestiegenen Selbstvertrauen des Trägers als Projektentwickler und -manager, seiner mittelfristigen finanziellen Absicherung sowie einer Erweiterung des eigenen Portfolios. Das gewachsene Verständnis für die Handlungslogiken anderer Institutionen, der Ausbau des Netzwerks und die Sensibilisierung für bestimmte Themen und Zielgruppen scheint die Bereitschaft der Projektträger, in bewährter Kooperation neuen Vorhaben in Angriff zu nehmen, gestärkt zu haben.

Auf der interorganisationalen Ebene sind nach Ansicht der Befragten insbesondere Effekte in Form einer Arbeitsentlastung, insbes. für Betriebe und Schulen, und gegenseitige Impulse zur Professionalisierung der Arbeit festzustellen. Die Annahme, dass das Programm mittel- bis langfristig auch einen Beitrag zur Senkung der Abbrecherquote in der dualen Ausbildung geleistet haben wird, kann gestützt, aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht verifiziert werden. Dazu wären weiterreichende Untersuchungen notwendig.

In Ergänzung zu den von den Experten und Expertinnen bereits hervorgehobenen Förderschwerpunkten wie die Integration von Geflüchteten, die Förderung der dualen Ausbildung sowie der Inklusion machten die Projektmitarbeitenden mehrfach auf die zunehmende Zahl von jungen Menschen mit psychischen Erkrankungen und gesundheitlichen Problemen sowie auf die Teilzielgruppe der so genannten Care Leaver aufmerksam. Neben der Weiterführung bewährter Ansätze plädierten sie für den Ausbau der Elternarbeit.

## 4.5 Interviews mit den Kooperationspartnern

### 4.5.1 Ziele und Vorgehensweise

Die Interviews mit den Kooperationspartnern dienen der Evaluation der im Rahmen des Programms gegen JAL in der Region Hannover geförderten Projekte und Maßnahmen. Im Mittelpunkt der Interviews stehen vor allem Fragen zu den Ergebnissen und Wirkungen der Projekte:

- Welche Konzepte führten zu positiven Ergebnissen?
- Welche Wirkungen hat das geförderte Projekt auf die Teilnehmenden?  
Welche Erfolge wurden erreicht?  
Was waren förderliche Sachverhalte?
- Welche Auswirkungen hat das geförderte Projekt auf die bestehenden Förderstrukturen und Regelangebote für junge Menschen in der Region?  
Inwieweit wurde das geförderte Projekt verstetigt und ist zu einem Regelangebot geworden?
- Inwieweit war das geförderte Projekt nachhaltig? Konnten durch die Initiierung und Durchführung des Projekts qualitative Kooperationen in der Förderstruktur auf- bzw. ausgebaut werden?

Im Sinne einer Triangulation der Perspektiven wurden ähnliche Themenkomplexe in den Blick genommen wie bei den Projektmitarbeitenden. Ein besonderer Fokus wurde auf die Beurteilung folgender Aspekte gelegt:

- Wirkungen des Projekts auf die Förderlandschaft
- Wahrscheinlichkeit der Verstetigung des Projekts bzw. des Projektansatzes
- Nachhaltige Entwicklung der Kooperationsstrukturen.

Die Vorauswahl der Interviewpartner und -partnerinnen erfolgte in Rücksprache mit dem Auftraggeber. Es konnten fünf Vertreter bzw. Vertreterinnen von drei verschiedenen Institutionen für die Teilnahme an den Interviews gewonnen werden. Der für das Interview entwickelte Leitfaden (s. Anlage 8) wurde ebenfalls mit dem Auftraggeber abgestimmt. Die Interviews wurden mit einer Ausnahme telefonisch durchgeführt und protokolliert. Die Protokolle wurden nach nochmaliger Durchsicht von den Befragten zur weiteren Verwendung durch das Evaluationsteam freigegeben.

#### 4.5.2 Ergebnisse der Interviews mit den Kooperationspartnern

Die Interviews spiegeln schlaglichtartig die Perspektiven von Vertretern und Vertreterinnen von Kleinstbetrieben, eines Branchenverbandes sowie eines freien Trägers wider.

##### Kooperation aus Sicht der befragten Betriebe

Die Vertreter der Betriebe gaben an, als Kleinstbetriebe mit der Ausbildung überfordert zu sein und die Ausbildung weder quantitativ noch qualitativ ohne Unterstützung leisten zu können. Außerdem könnten sie nicht in jedem Fall das gesamte erforderliche Ausbildungsspektrum selbst abdecken. Das Projekt mit seinen **passgenauen Unterstützungsleistungen** stelle für sie eine **große Entlastung dar**. Der Träger übernehme die Jugendlichen im ersten Ausbildungsjahr in der Nichtsaison und orientiere sich in seiner Arbeit am Ausbildungsrahmenplan. Nach Einschätzung der Firmen kommen die Jugendlichen danach mit einem Leistungsniveau, das über die Inhalte des ersten Ausbildungsjahres hinausgeht, aus der (Lehr-) Werkstatt in den Betrieb.

Unter den günstigen Bedingungen habe sich ihre **Bereitschaft, selbst auszubilden, erhöht**. Ihr Know how in Sachen Ausbildung sei gewachsen. Hinzu käme, dass sie durch die Auszubildenden Anregungen für die eigene Arbeit bekommen wie z. B. zur Verbesserung ihrer technischen Ausstattung. Der Träger könne auch kurzfristig bei Engpässen im Betrieb helfen.

Wenn das Projekt wegbräche, würden die Firmen nach eigenen Aussagen die Ausbildung nicht weiterführen können. Mit abH allein sei das Problem nicht zu lösen. Aufgrund der Spezifika der Branche seien **flexible Modelle** erforderlich. Das Problem, **geeigneten Nachwuchs zu finden**, würde bestehen bleiben. Der Berufsstand habe kein großes Renommee, weder bei den Jugendlichen noch bei deren Eltern. Mädchen würden sich kaum für diesen Beruf interessieren. Für Jugendliche mit Start- und Lernschwierigkeiten, die sich für eine solche Ausbildung interessieren (könnten), sei eine **Kombination von handwerklicher Ausbildung und sozialpädagogischer Begleitung** besonders wichtig. Ohne die Unterstützung durch den Träger würde es den Firmen auch nicht gelingen, die Auszubildenden nach dem Besuch der Berufsschule mit deren hohen Anforderungen wieder aufzubauen.

##### Kooperation aus Sicht eines Branchenverbandes

Der Branchenverband übernahm im Rahmen des Projekts nach eigenen Aussagen insbesondere die Rolle des Konzeptentwicklers in Kooperation mit dem Träger sowie des Türöffners zu den Kofinanzierern und den eigenen Mitgliedsbetrieben ebenso wie die eines Multiplikators. Das Konzept habe sich insofern bewährt, als es gelungen sei, für die Zielgruppe der benachteiligten Jugendlichen eine Begleitung durch feste Ansprechpartner bzw. -partnerinnen über einen längeren Zeitraum und verschiedene Stufen hinweg zu gewährleisten.

Als **förderlich** hätten sich insbesondere die positive Resonanz der Kofinanzierer und deren Unterstützung bei der Projektkonzeptionierung erwiesen. Eher **hinderlich** seien anfängliche Vorbehalte der Be-



triebe gegenüber der schwierigen Zielgruppe<sup>73</sup>, eine zum Teil abweichende individuelle berufliche Interessenlage der Teilnehmenden sowie zu hohe Anforderungen bzgl. der aktiven Mitwirkung der Betriebe gewesen.

Der **Nutzen für die Jugendlichen** bestehe darin, dass man sie aus ihrer Problemsituation habe holen können, in der sie mit Regelinstrumenten nicht mehr erreichbar gewesen seien. Durch die Vermittlung in Ausbildung bzw. Arbeit hätten sie eine neue Perspektive gewonnen. Außerdem hätten sie die positive Erfahrung gemacht, dass man sich um sie gekümmert, sie unterstützt habe. Der Wille, ihnen zu helfen, sei größer als bei Regelmanahmen gewesen und ginge z. B. bis zur Unterstützung bei der Wohnungssuche.

Der **Nutzen für die eigene Institution** wurde wie folgt beschrieben:

- mehr Wissen über das System der Ausbildungsbegleitung und Ausbildungshilfen der Arbeitsagentur und des Jobcenters
- Gewinn an Bedeutung und Bekanntheit als Kooperationspartner
- bessere Kontakte zur Arbeitsagentur und zum Jobcenter
- häufigere Kontaktaufnahme der Mitgliedsbetriebe zu diesen Institutionen und Nachfrage nach Unterstützungsmöglichkeiten
- Öffnung der beteiligten Ausbildungsbetriebe für die Zielgruppe, besserer Zugang der Betriebe zur Zielgruppe.

Die Ziehung einer zweiten Option trage dazu bei, die bereits etablierten Strukturen zu erhalten. Unabhängig davon habe der Verband seinen Mitgliedsbetrieben die **Assistierte Ausbildung** als eine Möglichkeit der Unterstützung der Ausbildung empfohlen.

### Kooperation aus Sicht eines freien Trägers

Die Erfolge des Projekts, das sich an eine spezifische Zielgruppe in einer prekären Lebenssituation richtet, macht der Kooperationspartner nach eigenen Aussagen an hohen Anwesenheitszeiten und wenigen Fehltagen der Teilnehmenden, einer gelungenen Stabilisierung sowie an der erfolgreichen Vermittlung mehrerer junger Menschen in Ausbildung bzw. Arbeit fest. Beide Institutionen – Projektträger und Kooperationspartner – würden die Probleme rund um Jugendarbeitslosigkeit und Wohnungsnot von zwei verschiedenen Seiten angehen. Auf diese Weise würden beide Institutionen von der Kooperation in Form des **gegenseitigen Know how-Transfers** profitieren. Die **Qualität der Zusammenarbeit** im Rahmen des Projekts bewertete der Kooperationspartner als „sehr gut“.

Förderliche Faktoren seien die Bewilligung einer dreijährigen Laufzeit des Projekts, die direkte Einbeziehung eines Mitarbeiters des Jobcenters in das Projekt sowie die Bündelung der Fachkompetenz beider Bereiche - Jugendberufshilfe (SGB VIII) und Wohnungslosenhilfe (SGB XII) - gewesen. Eher **hinderlich** sei die Lage auf dem Wohnungsmarkt. Schwierig sei auch die Refinanzierung der Wohnungen bei Mietausfällen.

Der **Nutzen für den Kooperationspartner** wurde wie folgt beschrieben:

- Man habe gelernt, wie andere Einrichtungen mit diesen Themen umgehen würden und von den Erfahrungen des Projektträgers im Hinblick auf die Beantragung, Struktur und Ausgestaltung von Projekten profitiert.
- Die Jugendberufshilfe habe wieder mehr Gewicht innerhalb des freien Trägers bekommen.
- Man habe neue Arbeitskontakte zu den Fachbereichen Jugend sowie Beschäftigungs- und Wirtschaftsförderung der Region Hannover knüpfen können.

Im Gegenzug habe der Projektträger möglicherweise von den Erfahrungen des freien Trägers im Bereich der Wohnungslosenhilfe profitiert. Darüber hinaus hätten die Themen „Hilfen für unter 25jährige“ und

<sup>73</sup> Viele Betriebe hätten zunächst gemeint, sie bräuchten nur die besten unter den Bewerbern und Bewerberinnen (keine Problemfälle); andere Mittelständler seien von Anfang an bereit gewesen, sich für diese neue Zielgruppe zu engagieren. Sie würden auf die Loyalität der Auszubildenden und deren größere Dankbarkeit für den Einsatz der Betriebe setzen.

„Arbeit und Beschäftigung“ auf interorganisationaler Ebene wieder mehr Bedeutung in der Region Hannover bekommen.

### Förderpolitische Schwerpunkte aus Sicht der Kooperationspartner

- Der **Fachkräftebedarf** werde weiterhin Thema bleiben. Es werde auch zukünftig **betreuungsintensive Personengruppen** geben, die einen guten Betreuungsschlüssel und eine kontinuierliche Begleitung benötigen würden. Dabei habe sich eine gezielte Förderung mit einer konkreten Schwerpunktsetzung (wie z. B. auf eine bestimmte Branche) als ein Ansatz bewährt, mit dem verschiedene Interessen gebündelt werden können.
- Angesichts der Lage auf dem Wohnungsmarkt müsse man davon ausgehen, dass das Thema **Wohnungsnot von Jugendlichen** noch in den nächsten 10-20 Jahren aktuell sein werde. Jugendliche würden z. B. mit 18 Jahren aus dem betreuten Wohnen oder anderen Angeboten der Jugendhilfe entlassen und bräuchten Unterstützung beim Übergang in die Selbstständigkeit (**Care Leaver**). Im Rahmen des § 67 SGB XII könne man akut wohnungslosen jungen Menschen nicht die Hilfen anbieten, die diese eigentlich bräuchten. Dazu würden sowohl in der stationären Hilfe als auch bei eigenständigem Wohnen ein niedrigschwelliges Beschäftigungsangebot sowie eine sozialpädagogische Begleitung ohne strenge Ausschlusskriterien gehören. Ziel der Beschäftigung müsse es sein, das Interesse der jungen Menschen an einer Tätigkeit zu wecken, den Wert von Arbeitsprodukten schätzen zu lernen und sie für eine Ausbildung zu motivieren. Viele von ihnen würden es aus ihren Herkunftsfamilien nicht kennen, dass ein Familienmitglied einer geregelten Arbeit nachgeht. Es gebe eine hohe Rate an Beschäftigungslosigkeit im Lebensumfeld dieser Jugendlichen mit Bezug von Transferleistungen nach dem SGB II.
- Darüber hinaus müsse man ggf. Projekte für die **Integration von Geflüchteten** entwickeln.

### Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews mit ausgewählten Kooperationspartnern

Die befragten Kooperationspartner waren aktiv und frühzeitig an der Entwicklung und Umsetzung ihres Projekts beteiligt. Sie bestätigten, dass mit der Initiierung der Projekte ein aktueller und jeweils spezifischer Handlungsbedarf - aus Sicht der Wirtschaft und/oder der Perspektive einer spezifischen Zielgruppe - aufgegriffen wurde.

In den unternehmensorientierten Projekten ist es ihrer Ansicht nach gelungen, jungen Menschen durch die Vermittlung in eine duale Ausbildung letztendlich eine neue berufliche Perspektive zu geben. Dabei haben sich das Konzept der Verbundausbildung sowie einer kontinuierlichen persönlichen Begleitung benachteiligter Jugendlicher über verschiedene Stufen hinweg bewährt. Als förderliche Faktoren hoben die Befragten zum einen die Bündelung personeller, sächlicher und zeitlicher Ressourcen und zum anderen die eigene Flexibilität und Bereitschaft, bei abweichenden beruflichen Interessenslagen der Teilnehmenden gemeinsam nach tragfähigen beruflichen Alternativen zu suchen, hervor. Der Nutzen der eher unternehmensorientierten Projekte besteht nach Ansicht der Befragten in einer Arbeitsentlastung für die Betriebe, einer gelungenen Sensibilisierung der Unternehmen für die Zielgruppe von jungen Menschen mit Vermittlungshemmnissen als potenzielle Auszubildende sowie einer gewachsenen Ausbildungsbereitschaft der Betriebe.

Der Nutzen der Kooperation in Projekten mit einem zielgruppenspezifischen Ansatz liegt für den Kooperationspartner in einer Bündelung von Ressourcen und einem gegenseitigen Know how-Transfer, so dass die handelnden Personen Einblicke in neue Handlungsfelder und andere Rechtskreise sowie Kontakt zu neuen Partnern auf operativer und strategischer Ebene bekommen.

Als förderpolitische Schwerpunkte und Themen für die Zukunft hoben die Befragten Maßnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs (die eine Begleitung betreuungsintensiverer Personen mit in den Blick nehmen sollten), die Integration von Geflüchteten sowie die anhaltende Wohnungsnot von jungen Menschen und Unterstützung so genannter Care Leaver hervor.



## 4.6 Ergebnisse der Bestands- und Bedarfsanalyse

### 4.6.1 Bestandsanalyse

Eine Aufgabe der Evaluation des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit war die Erarbeitung und Durchführung einer Bestandsaufnahme der im regionalen Kontext bereits vorhandenen Angebote, Maßnahmen und Projekte im Übergangsbereich von Schule und Beruf. Ziel war die systematische Erfassung und Aufbereitung dieser spezifischen Fördermaßnahmen für junge Menschen von 14 bis 25 bzw. unter 27 Jahren, die sich im allgemeinbildenden Schulsystem oder im Übergang Schule-Beruf befinden.

Dabei verfolgt die Bestandsaufnahme einen doppelten Zweck: Sie kann Referenzgrößen zur Einschätzung der Programmstruktur liefern und gleichzeitig dazu dienen, den ermittelten Bestand mit den zukünftig zu erwartenden Förderbedarfen für Jugendliche beim Übergang von der Schule in den Beruf abzugleichen.

Für die Bestandsaufnahme wurden u.a. Angebote der folgenden Institutionen in der Region Hannover berücksichtigt:

- Jobcenter
- berufsbildende Schulen
- Agentur für Arbeit
- Jugendamt
- Städte und Gemeinden
- Land
- Bund
- Kammern und
- weitere Träger und Anbieter.

Als Arbeitsgrundlage diente eine bereits in 2008 durchgeführte Bedarfsanalyse in der Region Hannover und die damals entwickelte Datenbank.<sup>74</sup> Diese Datenbank umfasst u.a. Informationen über die Zielgruppen, Anzahl und Art der angebotenen Maßnahmen, Zahl der Plätze und erreichte Teilnehmende.

Die konkreten Kriterien für die Bestandsaufnahme und die Form der Darstellung wurden mit dem Auftraggeber abgestimmt. Anschließend erfolgte die Programmierung in LimeSurvey. Parallel zur Programmierung wurden Kontaktdaten aller potenziellen Institutionen, die entsprechende Maßnahmen in der Region Hannover vorhalten bzw. umsetzen, mit Unterstützung des Auftraggebers zusammengetragen und aufbereitet.

Ende April 2015 wurden die Institutionen in der Region darum gebeten, Angaben zu ihren Maßnahmen und Projekten bis Mitte Mai einzupflegen. Die Aufforderung zur Beteiligung an der Bestandsaufnahme wurde von einem Begleitschreiben der Region flankiert. Kurz vor Ablauf der Frist wurden die angeschriebenen Institutionen per E-Mail an die Beteiligung erinnert, gleichzeitig wurde die Antwortfrist um eine Woche verlängert.

In Einzelfällen bestanden Fragen zur Datenmaske, die telefonisch oder per E-Mail vom Evaluationsteam beantwortet wurden.

Kontaktiert und um Mitwirkung an der Befragung gebeten wurden insgesamt 189 Einrichtungen. Aufgerufen wurde die Befragung in 297 Fällen, allerdings wurden in 132 Fällen keine Angaben gemacht. Damit liegen Informationen zu 165 Maßnahmen vor, die von insgesamt 68 Einrichtungen eingepflegt wurden.

### Ergebnisse der Bestandsaufnahme

In der folgenden Tabelle sind die erfassten Maßnahmen zunächst nach Handlungsbereichen zusammengefasst. Die meisten Maßnahmen (42,9%) setzen direkt im Übergangsbereich an, bei etwas über einem Drittel (35%) handelt es sich um schulische Maßnahmen und ein gutes Fünftel (22,1%) bewegt sich im

<sup>74</sup> Vgl. Manneke (2008).

unmittelbaren Bereich der Berufsausbildung. Zwei erfasste Maßnahmen wurden von den befragten Einrichtungen keinem der drei Bereiche zugeordnet.

**Tabelle 5: Erfasste Maßnahmen (Bestand) nach Handlungsbereichen**

Handlungsbereiche / erfasste Maßnahmen	Maßnahmen n=	Anteil %
Schulische Maßnahmen	57	35,0%
Übergangsbereich Schule-Beruf	70	42,9%
Berufsausbildung	36	22,1%
	163	100%

### Art der Maßnahmen in den Handlungsbereichen

Die konkreten Leistungsangebote der für den Handlungsbereich Schule erfassten Maßnahmen ist in der nachfolgenden Tabelle dokumentiert; n=44 Leistungsangebote (16,9% aller schulischen Maßnahmen) verfolgen die Kompetenzfeststellung von Schülern und Schülerinnen. Ein gutes Viertel der Angebote (26,2%) zielt auf die Förderung der allgemeinen Bildung (z. B. durch zusätzlichen Stütz- und Förderunterricht oder Sprachförderung) und unterstützt den Erwerb (guter) schulischer Abschlüsse. Die Mehrzahl der Angebote im schulischen Bereich (56,9%) betrifft die berufliche Orientierung von Schülern und Schülerinnen und ist auf die Vermittlung von beruflichen Kompetenzen und Erfahrungen (z. B. durch die Organisation von Praktika, berufspraktische Erprobungen, berufskundliche Informationen und Bewerbungstraining) gerichtet.

**Tabelle 6: Art der erfassten schulischen Maßnahmen**

Art der erfassten schulischen Maßnahmen	Angebote n=	Anteil %
Förderung der allgemeinen Bildung / Erwerb schulischer Abschlüsse	68	26,2%
Kompetenzfeststellung	44	16,9%
Berufsorientierung, Vermittlung beruflicher Erfahrungen und Kompetenzen	36	56,9%
	260	100%

Im Übergangsbereich Schule-Beruf verfolgen knapp zwei Drittel (64%) der hier angebotenen Maßnahmen die berufliche Förderung von Jugendlichen durch fachliche Qualifizierung, berufspraktische Erprobungen und ausbildungsplatzbezogenes Training. Vermittelt werden arbeitsmarktrelevante Fähigkeiten und Fertigkeiten und teilweise können die hier erworbenen Kompetenzen später auf die Ausbildung angerechnet werden. Dazu kommen, mit einem Anteil von knapp einem Viertel (23,7%) aller Angebote im Übergangsbereich, unterstützende Maßnahmen wie z. B. ergänzender fachpraktischer und theoretischer Unterricht aber auch sozialpädagogische Betreuung, Beratung und Coaching. Maßnahmen zur Feststellung von Kompetenzen machen 12,3% aller Angebote in diesem Bereich aus.

**Tabelle 7: Art der erfassten Maßnahmen im Übergangsbereich Schule-Beruf**

Art der erfassten schulischen Maßnahmen im Übergang Schule-Beruf	Angebote n=	Anteil %
Kompetenzfeststellung	60	12,3%
Berufliche Förderung: Qualifizierung und Training	311	64,0%
Begleitende Unterstützung	115	23,7%
	486	100%

Im Handlungsbereich Berufsausbildung bestehen mehr als zwei Drittel der erfassten Maßnahmen (67,5%) aus ausbildungsbegleitenden und -unterstützenden Leistungsangeboten. Dabei handelt es sich z. B. um allgemeinen Stütz- und Förderunterricht oder Angebote zur Sprachförderung sowie um diverse fachpraktische Hilfen, z. B. zur Vorbereitung auf die Prüfung, und um sozialpädagogische Unterstützungsleistungen.

Die erfassten Maßnahmen, die der Berufsausbildung im engeren Sinn zugerechnet werden können, machen ein knappes Drittel (32,5%) des gesamten Angebots aus; sie umfassen z. B. assistierte Ausbildungen sowie schulische, außerbetriebliche und kooperative Ausbildungsangebote.

**Tabelle 8: Art der erfassten Maßnahmen im Bereich der Berufsausbildung**

Art der erfassten schulischen Maßnahmen im Bereich der Berufsausbildung	Angebote n=	Anteil %
Berufsausbildung	26	32,5%
Unterstützung / Begleitung der Ausbildung	54	67,5%
	80	100%

Die folgenden Abschnitte differenzieren die pro Handlungsbereich erfassten Maßnahmen weiter nach Plätzen und aktuell aktiv Teilnehmenden, allerdings können diese Daten nur mit großen Einschränkungen in der Bestandsanalyse berücksichtigt werden:

- Einerseits sind von einem Teil der befragten Einrichtungen keine Angaben zur Anzahl der vorgehaltenen Plätze und zur Zahl der aktuell aktiv Teilnehmenden gemacht worden. Das trifft für immerhin 42 der insgesamt erfassten 163 Angebote zu und muss insofern zu einer beträchtlichen Untererfassung der tatsächlich vorhandenen Kapazitäten führen.
- Andere Einrichtungen haben ihre Maßnahmen zwei oder gar allen drei Handlungsbereichen zugeordnet: Acht Angebote werden in allen drei Bereichen verortet; für 24 Angebote wurden die Zahlen zu den vorgehaltenen Plätzen und den aktuell Teilnehmenden doppelt eingegeben, woraus sich eine Übererfassung der vorhandenen Kapazitäten ergibt.

Von den insgesamt erfassten 163 Maßnahmen wurden von den befragten Einrichtungen nur 95 eindeutig einem Handlungsbereich zugeordnet.

In der nachfolgenden Tabelle ist die Zahl der Plätze dargestellt, die für die einzelnen Handlungsbereiche genannt worden sind.

**Tabelle 9: Erfasste Plätze nach Handlungsbereichen**

Handlungsbereiche / erfasste Plätze	Maßnahmen n=	Plätze n=
Schulische Maßnahmen	57	6.229 <sup>75</sup>
Übergangsbereich Schule-Beruf	70	4.267 <sup>76</sup>
Berufsausbildung	36	2.504 <sup>77</sup>
	163	

In grober Tendenz sind die meisten Plätze im Bereich der schulischen Maßnahmen vorhanden; auch der Durchschnitt der Plätze pro Maßnahme ist für diesen Bereich am höchsten. Einschränkend muss aber hinzugefügt werden, dass diese Aussagen lediglich auf den Daten von 40 (70%) der insgesamt erfassten 57 Maßnahmen beruhen, für die tatsächlich Angaben gemacht worden sind.

Relativ häufig, für 62 der insgesamt 70 Maßnahmen, wurden Angaben zur Zahl der Plätze in den Maßnahmen des Übergangsbereichs Schule-Beruf gemacht. Gleichwohl liegt die Summe der Plätze weit unter der für die schulischen Maßnahmen, weil hier im Durchschnitt erheblich weniger Plätze pro Maßnahme vorhanden sind.

Für den Bereich der Berufsausbildung wurden zu einem vergleichbar hohen Prozentsatz (89%) wie für den Übergangsbereich Daten zur Zahl der Plätze angegeben; 32 von 36 Maßnahmen sind mit entsprechenden Daten unterlegt. Die Zahl der Plätze fällt für diesen Bereich am geringsten aus, die durchschnittliche Zahl der Plätze pro Maßnahme liegt relativ hoch.

Die Zahlen der an den durchgeführten Maßnahmen pro Handlungsbereich aktuell Teilnehmenden werden in der folgenden Tabelle gezeigt.

**Tabelle 10: Aktuell Teilnehmende nach Handlungsbereichen**

Handlungsbereiche / aktuell Teilnehmende	Maßnahmen n=	Aktuell Teilnehmende n=
Schulische Maßnahmen	57	5.666 <sup>78</sup>
Übergangsbereich Schule-Beruf	70	5.472 <sup>79</sup>
Berufsausbildung	36	2.329 <sup>80</sup>
	163	

Am höchsten ist die erfasste Zahl der aktuell Teilnehmenden in den Maßnahmen, die im schulischen Bereich stattfinden; entsprechende Angaben wurden aber nur für wenig mehr als die Hälfte (53%) der erfassten Maßnahmen gemacht. Die Zahl der durchschnittlich Teilnehmenden pro Maßnahme ist mit n=208 recht hoch und weit höher als für die in den anderen Handlungsbereichen durchgeführten Maßnahmen.

Die angegebene Zahl der Teilnehmenden an den Maßnahmen des Übergangsbereichs bewegt sich in vergleichbarer Größenordnung wie für den schulischen Bereich, allerdings sind hier Daten für mehr Maßnahmen erfasst (anteilig: 77%). Im Durchschnitt befinden sich in diesen Maßnahmen weit weniger Teilnehmende als in den schulischen Maßnahmen.

<sup>75</sup> Die Zahl der Plätze wurde für 40 Maßnahmen angegeben; im Schnitt 141 Plätze/Maßnahme.

<sup>76</sup> Für 62 Maßnahmen wurden Angaben zur Zahl der Plätze gemacht; im Schnitt 69 Plätze/Maßnahme.

<sup>77</sup> Angaben zur Zahl der Plätze wurden für 32 Maßnahmen gemacht; im Schnitt 78 Plätze/Maßnahme.

<sup>78</sup> Für 30 Maßnahmen wurden Zahlen zu den aktuell Teilnehmenden angegeben; im Schnitt 208 Teilnehmende/Maßnahme.

<sup>79</sup> Angaben zur Zahl der aktuell Teilnehmenden sind hier für 54 Maßnahmen erfolgt; im Schnitt 101 Teilnehmende/Maßnahme.

<sup>80</sup> Für 26 Maßnahmen wurden Zahlen zu den aktuell Teilnehmenden gemacht; im Schnitt 89 Teilnehmende/Maßnahme.

Die geringste Zahl an aktuell Teilnehmenden wird für die Maßnahmen im Bereich der eigentlichen Berufsbildung ausgewiesen und auch die durchschnittliche Zahl der Teilnehmenden ist hier am niedrigsten. Vergleicht man die Zahlen, die zu den Plätzen und aktuell Teilnehmenden genannt worden sind, so fällt auf, dass sich in den Maßnahmen des Übergangsbereichs mehr Teilnehmende befinden als Plätze vorhanden sind. Für die schulischen Maßnahmen und den Bereich der Berufsbildung liegen die erfassten Teilnehmendenzahlen unter der Zahl der erfassten Plätze. Die Zahl der durchschnittlich Teilnehmenden pro Maßnahme liegt in allen drei Bereichen z.T. erheblich höher als die Zahl der im Durchschnitt ausgewiesenen Plätze, für den schulischen und den Übergangsbereich um mehr als 50%. Das könnte als ein Indiz dafür gelesen werden, dass Angaben vor allem für die zahlenmäßig größeren Maßnahmen gemacht wurden, während Maßnahmen mit kleineren Platz- und Teilnehmenden-Zahlen untererfasst sein könnten.

#### 4.6.2. Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse zielt darauf ab, in prospektiver Perspektive abzuschätzen, wie sich die Unterstützungsbedarfe für Jugendliche im Übergang Schule - Beruf in der Region Hannover auf mittlere Sicht entwickeln könnten. Grundlegende Faktoren zur Abschätzung der Einmündungen in Maßnahmen des Übergangsbereichs sind die Zahl der Schulabgängerinnen und -abgänger mit den erworbenen schulischen Abschlüssen, der durchschnittliche Anteil der Jugendlichen, die vermutlich in Berufsausbildungsstellen und in die Angebote des Übergangsbereichs einmünden, sowie die Struktur und Entwicklung des Ausbildungsstellenmarkts in der Region Hannover. Darüber hinaus sind bestimmte soziodemografische Merkmale der potenziell in den Übergangsbereich einmündenden Jugendlichen wie z. B. Geschlecht und vor allem Migrationshintergrund relevant, denn wie alle bislang erhobenen Daten zeigen, sind Jugendliche mit Migrationshintergrund überproportional häufig in den Maßnahmen dieses Bereichs zu finden. Besondere Aufmerksamkeit muss derzeit auch den in Deutschland aufgenommenen jugendlichen Flüchtlingen zukommen, wenngleich sich deren Bedarfe nach Unterstützung bei ihrer sozialen und beruflichen Integration nur unter großen Schwierigkeiten abschätzen lassen.

#### Merkmale und Entwicklung des Übergangsbereichs

Im Begriff Übergangsbereich werden die Bildungsangebote zusammengefasst, die Jugendliche, denen ein direkter Übergang in Ausbildung nicht gelingt, nach Beendigung der Schule dabei unterstützen, ihren Weg in eine Berufsausbildung und/oder Beschäftigung zu finden. Übergreifendes Ziel der Übergangsmaßnahmen ist es, die beruflichen Kompetenzen der Teilnehmenden zu verbessern und ihnen zu einem möglichst raschen Übergang in eine vollqualifizierende Berufsausbildung zu verhelfen. Es sind Maßnahmen, die „unterhalb“ einer qualifizierten Berufsausbildung liegen, aber die Jugendlichen auf eine solche vorbereiten oder sie im Verlauf einer anschließenden Ausbildung begleiten und unterstützen.<sup>81</sup> Der überwiegende Teil der Jugendlichen im Übergangsbereich verfügt über vergleichsweise niedrige bzw. keine Schulabschlüsse: Es sind vor allem Jugendliche ohne und mit Hauptschulabschluss sowie ausländische Jugendliche bzw. Jugendliche mit Migrationshintergrund, die in die Maßnahmen des Übergangsbereichs einmünden. Deshalb müssen die Maßnahmen im Übergangsbereich speziell auch die besonderen Förderbedarfe dieser beiden Gruppen aufgreifen.

Viele Jugendlichen, die an einer Übergangsmaßnahme teilgenommen haben, münden anschließend nicht rasch genug in eine Ausbildung ein. Zwar treten insgesamt 70 % der Teilnehmenden an einer (ersten) Übergangsmaßnahme innerhalb von drei Jahren nach Beendigung in eine vollqualifizierende Ausbildung ein, doch dauern die Übergangsprozesse relativ lange, und 30 % gelingt die Aufnahme einer Ausbildung nicht. Diese Jugendlichen besuchen häufig weitere Übergangsmaßnahmen, jobben, sind arbeitslos oder bleiben aus privaten Gründen zu Hause. Für sie besteht ein hohes Risiko, dauerhaft von Ausbildungslosigkeit betroffen zu sein und keine tragfähige Integration ins Erwerbsleben zu erreichen.<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Vgl. Baethge et al. (2007).

<sup>82</sup> Vgl. BIBB (2013, 110).

Für die Angebote im Übergangsbereich ist es deshalb eine zentrale Forderung, dass ein substantieller Teil davon bis zur Integration der Jugendlichen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt führt und durch strukturell-organisatorische Kooperation mit Unternehmen ein schrittweiser Übergang möglich gemacht wird.

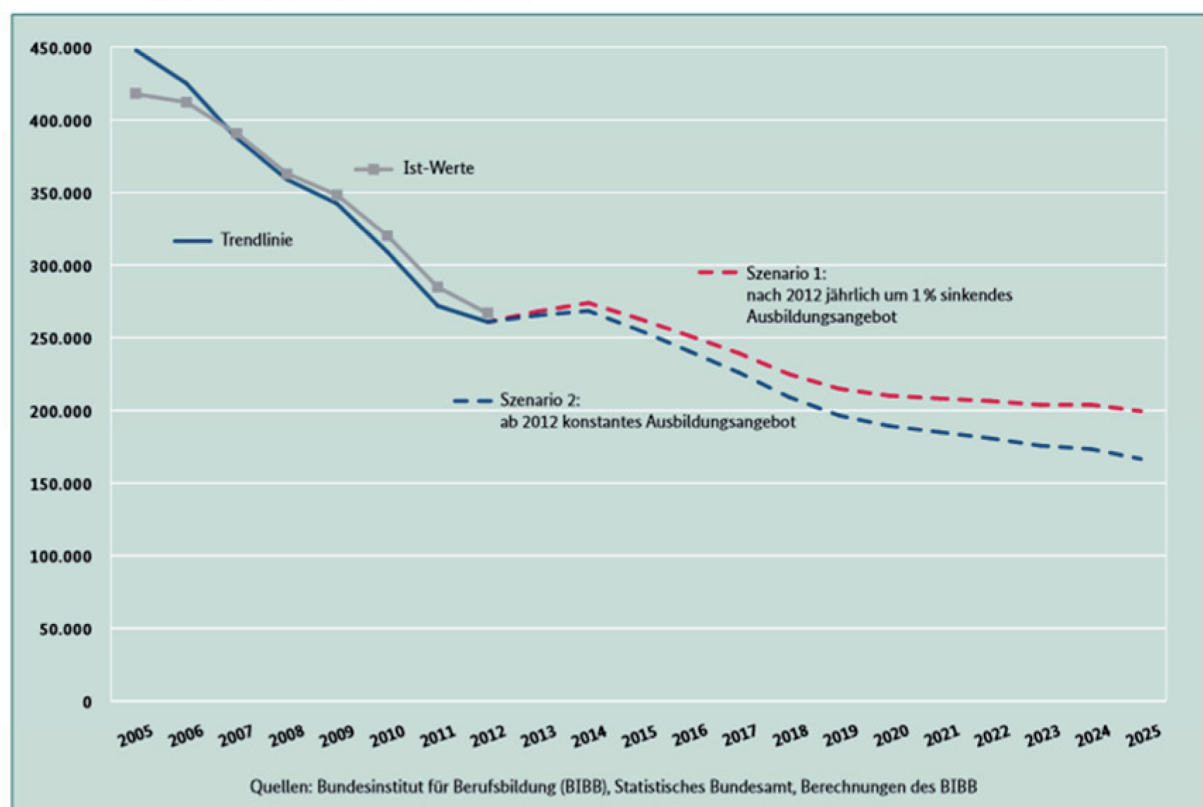
### Quantitative Entwicklung des Übergangsbereichs

Die Zahl der Anfängerinnen und Anfänger in Maßnahmen des Übergangsbereichs ist bundesweit von rund 417.600 im Jahr 2005 auf rund 252.700 im Jahr 2014 deutlich gesunken. Allerdings ist im Jahr 2015 ein Anstieg um 7,2% auf rund 270.800 Einmündungen zu verzeichnen. Im Wesentlichen ist dieser Anstieg auf „länderspezifische schulische Integrationsmaßnahmen für Geflüchtete zurückzuführen“. Vor allem das Berufsvorbereitungsjahr (+57,1%) hat hier an Bedeutung gewonnen.<sup>83</sup>

Wie Langfristprognosen des BIBB zeigen, ist mit einem weiteren Rückgang der Teilnehmerzahlen an den Maßnahmen im Übergangsbereich zu rechnen. Danach kann bis 2025 ein weiteres Absinken auf etwa 200.000 Eintritte, im günstigen Fall, bei konstant bleibendem Ausbildungsangebot, sogar auf etwa 167.000 Anfänger und Anfängerinnen erwartet werden (vgl. nachfolgendes Schaubild):<sup>84</sup>

### Abbildung 35: Entwicklung der Anfängerzahlen in den Bildungsgängen des Übergangsbereichs

Schaubild 10: Entwicklung der Anfängerzahlen in den Bildungsgängen des Übergangsbereichs (bis 2012 Ist-Zahlen, ab 2013 Prognose)



Allerdings zeigt die Prognose des BIBB zum Übergangsbereich auch, dass ein vollständiger Abbau des Übergangsbereichs selbst unter günstigster Ausbildungsmarktentwicklung unrealistisch ist. Bedingt durch den demografischen Wandel wird die Anzahl Jugendlicher im Übergangsbereich in Zukunft zwar

<sup>83</sup> Vgl. BMBF (2016, 6).

<sup>84</sup> Vgl. BMBF (2013, 31).



kleiner werden, doch stärker als bisher werden sich dort die schwierigen Fälle mit erhöhtem Förderbedarf konzentrieren. Die größte Teilnehmergruppe wird sich in Zukunft aus Jugendlichen zusammensetzen, die individuelle Unterstützung und vorbereitende Qualifizierung brauchen, um den Einstieg in eine berufliche Ausbildung zu schaffen. Dazu werden weiterhin insbesondere die Schulabgänger und -abgängerinnen ohne und mit schwachem Hauptschulabschluss gehören. Für diese Gruppe ist die Schnittstelle zwischen Schule und Übergangsbereich besonders kritisch, weshalb die Gestaltung dieser Schnittstelle in Zukunft noch größerer Aufmerksamkeit bedarf.

### **Sondereffekte durch geflüchtete Jugendliche**

Während prospektive Bedarfsschätzungen auf Basis von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit vorgenommen werden konnten, stehen für die Abschätzung der Sondereffekte im Ausbildungsgeschehen, die durch die Integration junger Geflüchteter entstehen, keine geeigneten Datenquellen zur Verfügung. Laut dem Easy-System kamen 2015 rund 1,1 Millionen Flüchtlinge nach Deutschland. Als Flüchtlinge im Sinne der Genfer Konvention wurden im gleichen Jahr 137.136 Personen anerkannt. Mehr als die Hälfte (55,9%) der geflüchteten Personen aus Ländern mit einer hohen Schutzquote ist jünger als 25 Jahre.<sup>85</sup> Zur Versorgung, Betreuung und Unterstützung von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen bzw. unbegleiteten ausländischen Minderjährigen sind nach dem Königsteiner Schlüssel bereits landesinterne Beteiligungsquoten für die Jugendämter in der Region Hannover festgelegt worden. Für das Jugendamt der Region Hannover, das für 16 der 21 Kommunen zuständig zeichnet, ist eine Beteiligungsquote von 5,6% vorgesehen, die derzeit noch nicht erfüllt ist. Einige der kommunalen Jugendämter haben ihre Quote bereits übererfüllt.<sup>86</sup>

Zur Qualifikationsstruktur der Flüchtlinge liegen derzeit keine repräsentativen Daten vor. Erste Analysen gehen aber davon aus, dass die berufliche Qualifikation der geflüchteten Personen niedriger als bei den übrigen Migrantengruppen ausfallen könnte und insofern für diese Gruppe zunächst ausbildungsvorbereitende und -qualifizierende Angebote angezeigt sind.<sup>87</sup>

In 2015 machte sich die starke Immigration von Geflüchteten noch kaum auf dem Ausbildungsmarkt bemerkbar. Unter den insgesamt 549.098 bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Bewerbern und Bewerberinnen für eine Berufsausbildungsstelle wurde eine Gesamtzahl von rund 15.900 Bewerbern und Bewerberinnen ermittelt, die aus Ländern stammen, aus denen aktuell viele Geflüchtete nach Deutschland kommen.<sup>88</sup>

Das BIBB hat in einer Simulation Szenarien durchgespielt, um abzuschätzen, wie sich eine erhöhte Nachfrage nach Ausbildungsplätzen durch ausbildungsinteressierte junge Geflüchtete auf die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge auswirken könnte.

Die Szenarien gehen von einer schrittweise Erhöhung der bei der BA registrierten Bewerberinnen und Bewerber und des Nachfragepotenzials um jeweils 10.000 Personen bis hin zu 50.000 Personen aus. Aufgrund der steigenden Nachfrage könnte die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge aber ebenfalls (je nach Szenario) um 10% bzw. um bis zu 22% steigen.<sup>89</sup>

### **Ausbildungsstellenmarkt in der Region Hannover**

Mit Stand von Juni 2016 gibt es im Berichtsjahr 2015/2016 in der Region Hannover 7.061 Bewerber und Bewerberinnen für Berufsausbildungsstellen; das sind 1,7% weniger als im Berichtsjahr davor. Dem stehen zum gleichen Zeitpunkt 6.507 gemeldete Berufsausbildungsstellen gegenüber, im Vergleich zum

<sup>85</sup> Vgl. BMBF (2016, 50).

<sup>86</sup> Die Einschätzung bezieht sich auf Angaben des Niedersächsischen Landesamts für Soziales, Jugend und Familie mit Stand vom 19.11.2015. Das Dokument steht zum Download auf der folgenden Seite zur Verfügung: [http://www.soziales.niedersachsen.de/startseite/kinder\\_jugend\\_familie/unbegleitete\\_minderjaehrige\\_flaechtinge\\_auslaender/landesverteilstelle/landesverteilstelle--138287.html](http://www.soziales.niedersachsen.de/startseite/kinder_jugend_familie/unbegleitete_minderjaehrige_flaechtinge_auslaender/landesverteilstelle/landesverteilstelle--138287.html) [10.07.2016].

<sup>87</sup> Vgl. IAB (2015).

<sup>88</sup> Vgl. BIBB (2016).

<sup>89</sup> Ebd.

vorigen Berichtsjahr ist dies eine Steigerung um 4,6%.<sup>90</sup>

Im Vergleich zu den Vorjahren bleibt die Ausbildungsplatznachfrage der Jugendlichen damit nahezu stabil, während die Betriebe sogar mehr Ausbildungsplätze anbieten. Allerdings lassen sich die Ausbildungsangebote der Betriebe und die Berufswünsche der Ausbildungsstellenbewerber und -bewerberinnen nicht völlig in Einklang zu bringen. So blieben im Jahr 2014 2,8% des erfassten betrieblichen Ausbildungsstellenangebots unbesetzt, während 13 % der in der Region Hannover erfassten Nachfragenden nach einer betrieblichen Ausbildungsstelle (neue Auszubildende zzgl. unvermittelte Bewerber und Bewerberinnen) keinen Ausbildungsplatz erhielten, sodass die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge vermutlich gleich bleiben wird.<sup>91</sup>

Von den aktuellen Bewerbern und Bewerberinnen sind 2.784 (39,6%) weiblich, 4.277 (60,6%) sind männlich, die Anzahl der Bewerber und Bewerberinnen mit ausländischem Pass beträgt 1.394 (19,4%). Durch die hier erfasste Zahl der Ausländer und Ausländerinnen wird die Zahl der Bewerber und Bewerberinnen mit Migrationshintergrund stark unterschätzt. Regionsweit haben nämlich gut ein Drittel der Kinder und Jugendlichen unter 18 Jahren einen Migrationshintergrund.<sup>92</sup>

**Tabelle 11: Gemeldete Bewerber/innen für Berufsausbildungsstellen / Juni 2016**

Merkmale der Bewerber/innen	Berichtsjahr 2015 / 2016			
	Anzahl	Anteil in %	männlich	weiblich
Insgesamt	7.061	100,0	4.277	2.784
<b>Alter</b>				
15 Jahre und jünger	73	1,0	42	31
unter 20 Jahre	3.975	56,3	2.415	1.560
unter 25 Jahre	6.227	88,2	3.739	2.488
25 Jahre und älter	834	11,8	538	296
<b>Nationalität</b>				
Deutsche	5.636	79,8	3.425	2.211
Ausländer/innen	1.369	19,4	828	541
<b>Schulabschluss</b>				
Ohne Hauptschulabschluss	74	1,1	50	24
Hauptschulabschluss	1.997	28,3	1.263	734
Realschulabschluss	3.407	48,3	2.069	1.388
Fachhochschulreife	517	7,3	255	262
Allgemeine Hochschulreife	680	9,6	403	277
Keine Angabe	386	5,5	237	149
<b>Schulabgangsjahr</b>				
Im Berichtsjahr	3.065	43,4%	1.879	1.186

<sup>90</sup> Vgl.: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201606/iiia5/ausb-ausbildungsstellenmarkt-mitzkt/ausbildungsstellenmarkt-mit-zkt-03241-0-201606-pdf.pdf> [26.08.2016].

<sup>91</sup> Vgl. Region Hannover, Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung (2015a, 7ff.).

<sup>92</sup> Region Hannover, Dezernat für soziale Infrastruktur (2015, 20).



Der Großteil der Bewerber und Bewerberinnen (88,2%) ist unter 25 Jahre alt. Ohne Schulabschluss sind 1,1%, einen Hauptschulabschluss haben 28,3%. Die meisten Bewerber und Bewerberinnen (48,3%) können einen Realschulabschluss vorweisen, über eine Hochschulzugangsberechtigung verfügen zusammengekommen 16,9% der Bewerber und Bewerberinnen.

Aus den Schulabgängern und Schulabgängerinnen des Berichtsjahres rekrutieren sich 3.065 Bewerber und Bewerberinnen (43,4%). Die meisten Bewerber und Bewerberinnen (56,6%) haben die Schule schon länger verlassen.

### **Jugendliche in der Region Hannover im Übergang von der Schule in den Beruf**

Die Prognose der Bevölkerungsentwicklung sieht die Region Hannover bis 2020 insgesamt bei einem Plus von rund 20.000 Einwohnerinnen und Einwohnern (1,8%), das auch bis 2025 nahezu stabil bei plus 18.500 Personen gegenüber 2013 bleibt. Gleichzeitig wird bei den für die berufliche Bildung relevanten Altersgruppen (10 bis unter 20 Jahre) in den kommenden Jahren zunächst ein Rückgang prognostiziert. Etwa ab 2025 dürfte dann auch in diesen Gruppen wieder mit steigenden Besetzungen zu rechnen sein.<sup>93</sup>

Die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger aus den allgemeinbildenden Schulen – vor allem der Schulentlassenen mit maximal Hauptschulabschluss – wird demografiebedingt weiter abnehmen, während sich der Trend zu höheren Schulabschlüssen stabilisieren und fortsetzen wird. Der Anteil der studienberechtigten Schulabgängern und Schulabgängerinnen an den Nachfragenden nach einer Berufsausbildung wird ebenfalls weiter zunehmen, doch wird dies die sinkende Nachfrage der nichtstudienberechtigten Schulabgänger und -abgängerinnen, welche das Hauptklientel der dualen Berufsausbildung stellen, nicht kompensieren können. Der Fachkräfte-Engpass auf dem Arbeitsmarkt wird perspektiv dringlicher werden.

Bundesweit ist das Angebot an betrieblichen Ausbildungsplätzen gegenüber 2007 um 13%, die Nachfrage um 20% zurückgegangen. Doch trotz der vergleichsweise stärker zurückgegangenen Nachfrage kommt es auch 2015 nicht zu einer rechnerisch ausgeglichenen Angebots-Nachfrage-Relation.<sup>94</sup> Insgesamt bleibt hier die Nachfrage um 7% über dem Angebot, die Nachfrage in der Region Hannover übersteigt das Angebot sogar um 13%.<sup>95</sup>

Eine zukünftig erhöhte Nachfrage nach Ausbildungsplätzen durch ausbildungsinteressierte junge Geflüchtete könnte vielleicht auch das Ausbildungsangebot steigern, doch liegt es derzeit nahe, weiter von der derzeit gegebenen Angebots-/Nachfragerelation auszugehen – zumindest so lange, bis besser belastbare Daten zur Ausbildungsnachfrage durch junge Geflüchtete und zu deren Wirkungen vorliegen.

Zur Abschätzung der konkreten Bedarfe im Übergang von der Schule in den Beruf in der Region Hannover bietet sich ein Blick auf die aktuellen Zahlen der Abgänger und Abgängerinnen sowie der Absolventen und Absolventinnen aus allgemeinbildenden Schulen an. Diese, in der folgenden Tabelle dargestellten Daten können einen Überblick geben, wie sich die Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt bzw. im Übergangsbereich derzeit gestaltet.

Im Schuljahr 2013/14 haben insgesamt 11.324 Schülerinnen und Schüler die allgemeinbildenden Schulen verlassen, davon sind 49% weiblichen Geschlechts, der Anteil der Abgänger und Abgängerinnen mit ausländischer Staatsangehörigkeit liegt bei knapp 12%; einen (breiter definierten) Migrationshintergrund dürften allerdings mehr als 30% haben.

<sup>93</sup> Region Hannover, Dezernat für soziale Infrastruktur (2015, 13).

<sup>94</sup> BMBF (2016, 16f.).

<sup>95</sup> Region Hannover, Wirtschaftsförderung (2015, 27f.).

**Tabelle 12: Absolvent/innen und Abgänger/innen aus allgemeinbildenden Schulen, Region Hannover / Schuljahr 2013/14 <sup>96</sup>**

Niedersachsen Statistische Region* / Kreis* Art des Abschlusses / Abganges	Schulen insgesamt			
	insgesamt	weiblich	Ausländer	Ausländer weiblich 1)
	1	2	3	4
241 Hannover, Region				
<b>Insgesamt</b>	<b>11324</b>	<b>5545</b>	<b>1326</b>	<b>632</b>
Hochschulreife	4440	2424	252	134
Fachhochschulreife (schulischer Teil)	364	189	52	29
Realschulabschluss	4646	2143	617	285
Hauptschulabschluss	1356	582	274	130
ohne Hauptschulabschluss	518	207	131	54
dar. Abschluss FÖS Lernen	134	50	31	15
Abgang aus FÖS geistige Entwicklung	71	30	9	4

Bei den Jugendlichen, die die allgemeinbildenden Schulen ohne Hauptschulabschluss verlassen, ist die Integration in Ausbildung häufig besonders schwierig. Insofern kommen als Nachfrager nach berufsvorbereitenden Angeboten im Übergangsbereich zunächst insbesondere die 518 Abgänger und Abgängerinnen ohne Hauptschulabschluss in Betracht; der Anteil junger Frauen an dieser Gruppe beträgt 40%, einen ausländischen Pass haben 25%.

Von den Abgängern und Abgängerinnen mit Hauptschulabschluss wechselt erfahrungsgemäß nur eine geringe Zahl (laut älteren Bestandsaufnahmen: 1,6%) in die Oberstufe, während von den Abgängern und Abgängerinnen mit Realschulabschluss laut früheren Berechnungen 34,6% in die Oberstufe gewechselt sind.<sup>97</sup> Die Zahl der Absolventen und Absolventinnen mit Hochschul- und Fachhochschulabschluss, die Interesse an einer Berufsausbildung haben, nimmt in den letzten Jahren kontinuierlich zu; folgt man dem Berufsbildungsbericht 2016 liegt die Quote derer, die eine duale Berufsausbildung anstreben, bei 12%.<sup>98</sup>

Führt man die potenziellen Übergänge der einzelnen Absolventengruppen in andere Bildungsgänge zusammen, lassen sich unter den 11.324 Absolventen und Absolventinnen insgesamt 5.466 potenzielle Nachfrager und Nachfragerinnen nach Ausbildungsplätzen bzw. nach Plätzen in Übergangsmaßnahmen ermitteln.

Tatsächlich haben sich im Berichtsjahr lediglich 3.056 Abgänger und Abgängerinnen des Schuljahres um einen Ausbildungsstelle beworben. 2.401 der Absolventen und Absolventinnen haben hingegen keine Bewerbung abgegeben. Darunter befinden sich potenzielle Einmünder in Übergangsangebote, aber sicher auch Jugendliche, die andere biographische Wege einschlagen.

<sup>96</sup> Landesamt für Statistik Niedersachsen, LSN-Online: Tabelle K3002519.

<sup>97</sup> Vgl. Manneke (2008, 43).

<sup>98</sup> Vgl. BMBF (2016, 38).

**Tabelle 13: Potenzielle Nachfrage nach Berufsausbildungsstellen und Übergangsangeboten**

Schulabschluss	Absolvent/inn/en insgesamt	Angenommene Übergänge in andere Bildungsgänge +/-	Potenzielle Nachfrager Berufsausbildung/ Übergangsangebote
Ohne Hauptschulabschluss	518	–	518
Hauptschulabschluss	1.356	(-) 22 (1,6%)	1.334
Realschulabschluss	4.646	(-) 1.608 (34,6%)	3.038
Hochschulreife / Fachhochschulreife	4.804	(+) 12% Übergang in duale Ausbildung	576
Insgesamt	11.324		<b>5.466</b>
Bewerbungen und potenzielle Einmündungen		Berufsausbildung	Übergangsangebote bzw. andere Wege
Tatsächliche Bewerbungen um Ausbildungsstellen aus dem Berichtsjahr		3.065	
Ohne Bewerbung um Berufsausbildung			2.401
Potenzielle Einmündungen in Berufsausbildung (nach EQI): 65,3% von 3.065 <sup>99</sup>		2.001	
Nicht vermittelte Bewerber/innen um Ausbildungsstellen			1.064
Potenzielle Einmündungen in Übergangsangebote bzw. andere Wege			3.465

Unterstellt man für diese Bewerber und Bewerberinnen eine Einmündungsquote von 65,3% (EQI 2015 für Westdeutschland), so liegt die absolute Zahl der potenziellen Einmünder in eine Berufsausbildung bei 2.001. Von den 1.064 Bewerbern und Bewerberinnen, die keine Ausbildungsstelle erhalten, wird ein unbestimmter Anteil in Übergangsmaßnahmen einmünden, ein anderer Teil wird Alternativen suchen und sicher auch finden; dazu würde z. B. ein Großteil der nicht berücksichtigten Bewerber und Bewerberinnen mit einer Hochschulzugangsberechtigung zählen.

Insofern kann die verbleibende Zahl von 3.465 Abgängern und Abgängerinnen nicht mehr als eine Orientierungsgröße darstellen; selbst als Obergrenze potenzieller Einmündungen in Übergangsangebote kann sie nicht dienen. Diese Zahl muss definitiv geringer ausfallen.

Zur Abschätzung der potenziellen Einmündungen in den Übergangsbereich bietet sich eine andere Berechnungsmethode an: In 2015 betrug die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge bundesweit 522.100, die Zahl der Anfängerinnen und Anfänger in Maßnahmen des Übergangsbereichs lag bei 270.800 Personen. Damit beträgt das Verhältnis der Einmündungen in die beiden Bereiche ziemlich genau 2:1. Legt man dieses Verhältnis auf die insgesamt 2.001 Einmünder in eine Berufsausbildung aus dem Kreis der Schulabgänger und Schulabgängerinnen im Berichtsjahr um, so würden sich aus diesem Personenkreis maximal 1.000 potenzielle Nachfrager nach Maßnahmen im Übergangsbereich ergeben. Tatsächlich würde auch hier wieder ein unbestimmter Anteil der Jugendlichen andere Wege einschlagen, die rechnerisch damit unbesetzt bleibenden Plätze wären dann von anderen Nachfragern, z. B. arbeitslosen Jugendlichen, besetzt. Mit Stand Dezember 2015 sind 3.780 Jugendliche unter 25 Jahren in der Region Hannover arbeitslos.

Nach der Prognose des BIBB zur Entwicklung der Anfängerzahlen im Übergangsbereich kann aufgrund

<sup>99</sup> Die Einmündungsquote der ausbildungsinteressierten Jugendlichen (EQI) gibt an, wie hoch der Anteil unter den institutionell erfassten ausbildungsinteressierten Personen eines Berichtsjahres ist, der für eine duale Berufsausbildung gewonnen werden konnte und entsprechend eingemündet ist. Laut Berufsbildungsbericht 2016 (S. 22) liegt die EQI für Westdeutschland in 2015 bei 65,3%.

des Rückgangs der Schulabgänger und Schulabgängerinnen (und unter Absehung möglicher Sondereffekte durch geflüchtete Jugendliche) in den folgenden Jahren mit einem Absinken der Eintritte gerechnet werden. Sofern das Ausbildungsangebot konstant bleibt, könnten die Eintritte um ca. 3% jährlich absinken, bei einem Rückgang der Ausbildungsplätze etwa um 2%. Damit könnte in der Region Hannover bis 2020 die Zahl der potenziellen Nachfrager nach Übergangsmaßnahmen auf einen Wert von ca. 900 Personen jährlich sinken.

### 4.6.3 Ergebnisse des Abgleichs von Bestands- und Bedarfsanalyse

Die Mehrzahl der im Rahmen der Bestandsaufnahme erfassten Angebote zur Förderung des Übergangs Jugendlicher von der Schule in den Beruf ist im Übergangsbereich angesiedelt (anteilig: 42,9%). Hier werden vorwiegend berufspraktische Erprobungen und fachliche Qualifizierungen durchgeführt, häufig ergänzt durch unterstützende Förder- und Betreuungsleistungen, die auf die Beseitigung fortbestehender Vermittlungshemmnisse bei den Jugendlichen abzielen.

Relativ häufig werden auch schulische Maßnahmen angeboten (anteilig; 35%), deren Spektrum von der Vermittlung allgemeinbildender Basiskompetenzen über die Kompetenzfeststellung bis hin zu beruflichen Orientierungsmaßnahmen und berufspraktischen Erprobungen reicht. Zieht man die Zahl der vorgehaltenen Plätze und die Zahl der aktuell an den Maßnahmen Teilnehmenden in Betracht, so hat der schulische Bereich eindeutig das größte Gewicht.

Der Bereich der Berufsausbildung ist durch besondere Formen der Ausbildung sowie durch ausbildungsbegleitende Stütz- und Förderleistungen charakterisiert, die auf Seiten der Jugendlichen einen starken Bedarf nach Unterstützung signalisieren. Er ist sowohl im Hinblick auf die Zahl der erfassten Maßnahmen (anteilig: 22,1%) wie der Plätze und aktuell Teilnehmenden der eindeutig am schwächsten repräsentierte Bereich. Dazu kommt, dass über zwei Drittel der Maßnahmen in diesem Bereich (67,5%) aus ausbildungsbegleitenden und -unterstützenden Leistungsangeboten bestehen. Der Berufsausbildung im engeren Sinn - dazu gehören z. B. assistierte Ausbildungen sowie außerbetriebliche und kooperative Ausbildungsangebote - können 32,5% des Angebots in diesem Bereich zugerechnet werden.

Im Vergleich dazu hat die Bedarfsanalyse deutlich gemacht, dass sich von den diesjährigen 11.324 Schulabgängerinnen und -abgängern in der Region zum aktuellen Zeitpunkt 3.065 um eine Berufsausbildung beworben haben, von denen vermutlich ca. 2.000 eine Ausbildungsstelle antreten werden. Trotz eines zuletzt gestiegenen Angebots an Ausbildungsplätzen blieben zuletzt 13% der Nachfrager in der Region unversorgt, weil sie keine passende Stelle finden konnten. Besondere Anstrengungen werden erforderlich sein, um die betriebliche Ausbildungsquote trotz der bis 2020 prognostizierten eher sinkenden Nachfrage zu steigern. Zur nachhaltigen Reduzierung und präventiven Vermeidung von Jugendarbeitslosigkeit, zur Erschließung von neuen Wegen der Einmündung von Jugendlichen in eine Ausbildungsstelle bietet sich – wie einige Projekte des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit zeigen – insbesondere die Kooperation mit Wirtschaftsakteuren und Betrieben an.

Der Zustrom von Jugendlichen in den Übergangsbereich nimmt, wie die Bedarfsanalyse zeigt, in Zukunft tendenziell ab. Bis zum Jahr 2020 könnte die Zahl der jährlichen Eintritte in der Region um etwa 100 Jugendliche zurückgehen. Anteilig erscheint die Zahl der hier aktuell durchgeführten Maßnahmen recht hoch, gleichwohl werden in diesem Bereich auch weiterhin spezifische Maßnahmen zur Förderung bestimmter Zielgruppen in substantiellem Umfang erforderlich sein. Diese Zielgruppen werden auch zukünftig hauptsächlich aus Schulabgängerinnen und Schulabgängern mit schwachem und ohne Hauptschulabschluss sowie – mit weiter steigender Tendenz – aus Jugendlichen mit Migrationshintergrund bestehen.

Die Maßnahmen im Übergangsbereich werden von den befragten Einrichtungen zu 64% als berufliche Förderung qualifiziert. Dahinter verbirgt sich ein sehr breites Spektrum an Leistungen, die Bewerbungstrainings oder die Feststellung von Kompetenzen umfassen, aber auch z. B. der Vertiefung schulischen Allgemeinwissens und der Sprachförderung dienen. Recht häufig werden allgemeine berufspraktische Erprobungen als Leistungen angeführt, dagegen wird z. B. der Erwerb von Kompetenzen, die auf eine spätere Ausbildung angerechnet werden können, vergleichsweise selten genannt. Zusammen mit entsprechenden Rückmeldungen aus der Befragung der Teilnehmenden an Projekten des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit signalisieren diese Angaben ein mögliches Optimierungspotential für die Maßnahmen im Übergangsbereich. Dieses könnte in einer Verstärkung der fachpraktischen Qualifizierung der Jugendlichen und der Vermittlung von klar definierten Qualifizierungsbausteinen liegen, allerdings ohne die begleitenden Unterstützungsleistungen zu reduzieren, die nach den im Rahmen der Bestandsanalyse erfassten Daten rund ein Viertel der Maßnahmen in diesem Bereich ausmachen. Darauf sind insbesondere Zielgruppen in schwierigen sozialen Lagen angewiesen.

Spezifische Fördermaßnahmen müssen im Übergangsbereich in Zukunft für geflüchtete Jugendliche aufgelegt werden, allerdings sind die quantitativen Bedarfe zum gegenwärtigen Zeitpunkt praktisch nicht zu bestimmen.

Für den schulischen Bereich werden relativ unspezifische Maßnahmen, wie z. B. die Vermittlung von berufskundlichen Informationen oder die Organisation von Schülerpraktika am häufigsten angegeben; 56,9% aller Maßnahmen entfallen auf solche Angebote. Ähnlich wie für den Übergangsbereich könnten sich auch hier Möglichkeiten zur Optimierung durch eine stärkere Fokussierung von Fördermaßnahmen auf den Übergang in die Berufsausbildung ergeben. Dabei würde sich, wo bislang noch nicht praktiziert, auch eine systematische Verknüpfung mit der Feststellung von Kompetenzen anbieten, die anteilig 12,3% der im schulischen Bereich erfassten Maßnahmen ausmachen.

### **Erweiterung der Datengrundlagen für die Bestands- und Bedarfsanalyse**

Eine der Aufgaben der Programm-Evaluation besteht darin, dem Auftraggeber Indikatoren vorzuschlagen, mit dem – in Ergänzung zum bestehenden Berichtssystem – die erforderlichen Datengrundlagen zur Abschätzung zukünftiger Förderbedarfe für Jugendliche im Übergang von der Schule in den Beruf weiter präzisiert werden könnten.

Mit dem Sozialbericht und dem Bildungsmonitoring,<sup>100</sup> beide zuletzt in 2015 erstellt, verfügt die Region Hannover bereits über einen recht umfangreichen, kohärenten und weitgehend auch geschlossenen Kranz von einschlägigen Daten zum Übergang von Jugendlichen in den Beruf und die Integration in das Ausbildungs- und Beschäftigungssystem.

Es liegt auf der Hand, dass die wichtigste Ergänzung des bislang eingesetzten Indikatorensets bei der Erfassung von Daten zur Abschätzung der Betreuungs- und Unterstützungsbedarfe von Geflüchteten sowie Asylbewerbern und Asylbewerberinnen und den gegebenen Voraussetzungen zu ihrer fachlichen Qualifizierung und beruflichen Ausbildung liegt. Zum gegenwärtigen Stand lassen sich aber weder die Zahlen der nach Deutschland kommenden Flüchtlinge und Asylbewerber und Asylbewerberinnen verlässlich prognostizieren, noch lassen sich die Bedarfe dieser Personen nach Unterstützung bei ihrer sozialen und beruflichen Integration abschätzen.

Als verlässliche Bezugsgröße kann bislang allein die nach dem Königsteiner Schlüssel für die Region und die Kommunen festgelegte Beteiligungsquote an der Versorgung, Betreuung und Unterstützung von unbegleiteten ausländischen Minderjährigen dienen. Es werden weitere Datengrundlagen zur Abschätzung von Art und Umfang der Maßnahmen benötigt, die zusätzlich zu den bestehenden Angeboten im Übergangsbereich erforderlich sind. Damit einhergehend müssen diese Datengrundlagen es erlauben, die Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die Nachfrage-Angebots-Relation im Bereich der betrieblichen Ausbildung zu prognostizieren.

<sup>100</sup> Region Hannover, Dezernat für soziale Infrastruktur (2015a).

Weit weniger gravierend und leichter zu schließen sind einige Datenlücken in den vorhandenen Berichtssystemen.

Im Bildungsmonitoring könnte die Entwicklung der Schülerzahlen an den Haupt- und Förderschulen, einschließlich der entsprechenden Zweige an den IGS und KGS, expliziter dokumentiert werden. Wichtig wären konkrete Daten zum personellen Umfang der an den Schulen der Region vorhandenen Unterstützung von Schülerinnen und Schülern beim Übergang in den Beruf (Schulsozialarbeiter/innen, Lotsen und Lotsinnen, etc.); und auch die Erfassung von Daten zu Art und Umfang der vorhandenen Unterstützung und Begleitung im Verlauf der betrieblichen Berufsbildung könnte hilfreich sein, um fortbestehende Herausforderungen beim Übergang in die Ausbildung zu erkennen.

Bei der Erfassung der sozialen Lagen in der Region wären zur Bestimmung der Bedarfe in der Übergangsförderung ergänzende Daten für die Altersgruppe der 25-27-Jährigen wünschenswert. Dies betrifft z. B. die gruppenspezifische Arbeitslosenquote, die für die Altersgruppe der 15- bis unter 25-Jährigen ausgewiesen wird. Gleiches gilt für die Zahl und Quote der jugendlichen Leistungsbezieher und Leistungsbezieherinnen im SGB II und SGB III sowie für die Alleinerziehenden und die „Ergänzer“. Auch die Armutsrisikoquote ist für die Gruppe der 25- bis 27-Jährigen nicht verfügbar, sie wird für die Altersgruppe von 18 bis unter 25 Jahren ausgewiesen.

Die vorgeschlagenen Ergänzungen werden allerdings nur schwer zu realisieren sein, da für die Erhebung und Aufbereitung dieser Daten nicht die Region, sondern andere Stellen zuständig sind.



## 5 Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden wichtige Ergebnisse der Evaluation zusammengefasst und Schlussfolgerungen (SF) abgeleitet, die eine wichtige Grundlage für die Diskussion im Lenkungskreis am 14.07.2016 bildeten. Ziel der Diskussion war es, die Ergebnisse der Evaluation aus den unterschiedlichen Perspektiven der relevanten Akteure des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit zu bewerten, sie gemeinsam zu interpretieren und ggf. Handlungsempfehlungen für die weitere Ausgestaltung des Handlungsfeldes Übergang Schule – Beruf in der Region Hannover abzuleiten.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Teilnehmendenbefragung und Schlussfolgerungen**

Die durch das Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit unterstützten Zielgruppen, die häufig in komplexen sozialen Problemlagen leben, bewerten die Teilnahme an den geförderten Projekten in allen Belangen überaus positiv: Gewürdigt wird insbesondere die erfahrene individuelle Betreuung und Unterstützung, die Qualität der fachlichen Ausbildung wird etwas kritischer beurteilt.

- SF 1 ► Die in den Projekten erlebte vielfältige Unterstützung wirkt sich positiv auf die Stabilisierung der persönlichen Lebenssituation der Teilnehmenden aus. Mit dem ganzheitlichen Förderansatz werden wichtige Fundamente zur Erschließung individuell passender beruflicher Perspektiven gelegt.
- SF 2 ► Die Qualität der fachlichen Ausbildung zeigt einen (wenn auch geringen) Verbesserungsbedarf in Richtung einer stärkeren Fokussierung der Qualifizierung auf die spezifischen Anforderungen des angestrebten Ausbildungsberufs.

Die Quote des vorzeitigen Ausscheidens von Teilnehmenden aus den Projekten ist außergewöhnlich gering, die Einmündung in Ausbildung und Beruf für einen Großteil der befragten Absolventen und Absolventinnen ausgesprochen gelungen.

- SF 3 ► Die schrittweise Heranführung der Teilnehmenden an die Anforderungen einer Berufsausbildung zusammen mit den ausbildungsbegleitenden Hilfen kann als einer der Erfolgsfaktoren ihrer beruflichen und sozialen Integration in das Beschäftigungssystem gelten.
- SF 4 ► Ein weiterer entscheidender Baustein dieser gelungenen Integrationsprozesse dürfte die enge Zusammenarbeit einiger Projekte mit Unternehmen und die Einbindung der regionalen Wirtschaft in das Programm sein.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse aus dem Monitoring und Schlussfolgerungen**

Folgt man den Daten des Monitorings, zeichnen sich nicht wenige der geförderten Projekte dadurch aus, dass sie die je individuellen beruflichen und sozialen Förderbedarfe der Jugendlichen aufgreifen und mit je angepassten unterstützenden Maßnahmen gezielt darauf reagieren. Mit diesem Ansatz werden auch Zielgruppen in relativ schwierigen sozialen Lagen erreicht.

- SF 5 ► Dieser ganzheitliche, das Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit charakterisierende Förderansatz mit vielfältigen, bedarfsorientierten Unterstützungsleistungen scheint sich bewährt zu haben. Auch für zukünftige derartige Programme könnte er vermutlich als ein Erfolgsfaktor gelten.

Ergänzt wird dieser Programmfokus durch Projekte, die trotz teilweise gravierender Vermittlungshemmnisse der teilnehmenden Jugendlichen gezielt deren Integration in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt anstreben. Im Vergleich zum Programmkontext scheinen solche Projekte im Programm gegen die Jugendarbeitslosigkeit anteilmäßig häufiger vertreten zu sein.

- SF 6 ► Für den Erfolg eines Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit ist es letztlich entscheidend, kontinuierlich an solchen Brücken zwischen dem Übergangsbereich und dem Ausbildungs- und Beschäftigungssystem zu bauen.

Im aktuellen Programm finden sich eine ganze Reihe von Projekten, die in diesem Sinne auf die Kooperation mit der Wirtschaft, die Einbeziehung von Betrieben, die Erschließung neuer betrieblicher Potenziale und die Nutzung endogener Ressourcen in der regionalen Wirtschaft gerichtet sind. Die Ergebnisse zum Verbleib der Projektabsolventen und -absolventinnen zeigen, wie erfolgreich gerade diese Ansätze sein können.

- SF 7 ► In der Einbeziehung der Wirtschaft und der konkreten Kooperation von sozialen und Bildungsträgern mit Unternehmen kann ein weiterer, ausbaufähiger Erfolgsfaktor des Programms gesehen werden.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse der Expertengespräche und Schlussfolgerungen**

Fasst man die Aussagen der befragten Experten und Expertinnen zusammen, hat das Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit wesentliche Teilziele - die Schließung von Angebotslücken, die Reduzierung von Doppelangeboten sowie die Entwicklung passgenauer Angebote - weitestgehend bzw. zum Teil erreicht und wichtige Impulse für die Optimierung der regionalen Förderstrukturen setzen können.

Die im Eckpunktepapier ausgewiesenen Hauptziele konnten nicht vollumfänglich erreicht werden. Dies wird zum einen auf das begrenzte Budget, die Größe der Region Hannover und die enorme konzeptionelle Spannbreite des Programms von der Berufsorientierung in allgemeinbildenden Schulen bis hin zur Arbeitsmarktintegration zurückgeführt als auch auf die überaus ambitionierten politisch motivierten Zielsetzungen des Programms.<sup>101</sup>

- SF 8 ► Die nachvollziehbaren politisch motivierten Zielsetzungen des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit halten einer Überprüfung im Hinblick auf ihre tatsächliche Erreichbarkeit im Rahmen des Programms nicht Stand. Zumindest Ziel 1 („Allen jungen Menschen soll ein selbstbestimmter Weg in Berufsausbildung bzw. in Arbeit ermöglicht werden.“) und Ziel 2 („Eine soziale und persönliche Stabilisierung junger Menschen soll dabei erfolgen.“) haben eher den Charakter von Oberzielen, zu dessen Erreichung das Förderprogramm einen überaus wichtigen, aber gleichzeitig auch nur „bescheidenen“ Beitrag leisten kann.

Nach Ansicht einiger Befragter ist die Bewertung der Erreichung der Programmziele angesichts fehlender Erfolgsindikatoren nur begrenzt oder kaum möglich. Sie bewerteten die Qualität der Programmsteuerung in Bezug auf den Prozess deutlich besser als in Bezug auf die Ergebnisse der Steuerung.

- SF 9 ► Die gemeinsame Verständigung auf klare Erfolgsindikatoren für ein solches Programm stellt eine unabdingbare Voraussetzung für eine fachbereichs- oder institutionenübergreifende Programmsteuerung wie auch für eine abschließende aussagekräftige und verlässliche Bewertung der Zielerreichung des Programms durch die direkt Verantwortlichen oder/und einen externen Evaluator dar.

Greift man die Hinweise einiger Befragter auf, sind im Rahmen des Programms nicht alle zur Verfügung stehenden Regelinstrumente für die Bildung kohärenter Bildungsketten optimal ausgenutzt worden. Dies hätte möglicherweise durch eine konsequentere Einbindung von Arbeitsagentur und Jobcenter in die Entscheidungsprozesse über die Förderung bestimmter Konzepte geschehen können.

- SF 10 ► Die Expertise der Arbeitsagentur und des Jobcenters zu den aktuellen Fördermöglichkeiten und -aktivitäten des eigenen Hauses (sowohl in Bezug auf die Regelinstrumente wie auch Projektförderungen) bietet eine zusätzliche Ressource zur Herstellung einer größtmöglichen Transparenz unter den Geld- und Auftraggebern, zur institutionen- und rechtskreisübergreifenden Bündelung von Ressourcen und nicht zuletzt zur Optimierung der Regel- und Förderstrukturen in der Region Hannover.

<sup>101</sup> Vgl. Kap. 1.3.



Die Notwendigkeit der Abgrenzung der Aufgabenbereiche von im selben Handlungsfeld tätigen Berufsgruppen, die Angebote an denselben Personenkreis oder zumindest ähnliche Zielgruppen richten, wurde an verschiedenen Stellen deutlich. Nach Ansicht der beteiligten Akteure schließt dies die Definition von Schnittstellen sowie das Ausloten sinnvoller Kooperationsmöglichkeiten ein.

SF 11 ► Abgrenzung in diesem Sinne meint also nicht Abschottung, sondern eine sinnvolle und inhaltlich begrenzte Überlappung von Aufgaben, die eine Kooperation über Institutionen und Rechtskreise hinweg erst ermöglicht, nach außen legitimiert und den Einsatz entsprechender personeller und finanzieller Ressourcen erforderlich machen dürfte.

Aufgrund der politischen Bedeutsamkeit des Programms misst nicht nur die mit der Programmumsetzung beauftragte Verwaltung der Region Hannover der Öffentlichkeitsarbeit eine große Bedeutung zu, sie hat ebenso für die Kofinanzierer und Kammern einen besonderen Stellenwert, da sie in Form eines erheblichen Imagegewinns von der gemeinsamen Umsetzung bzw. der Mitwirkung am Programm profitieren.

SF 12 ► Im Umkehrschluss ist die Öffentlichkeitsarbeit auch ein höchst sensibler Bereich, da die Interessen unterschiedlicher Institutionen zu berücksichtigen und auszubalancieren sind.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Gruppeninterviews mit den Projektmitarbeitenden und Schlussfolgerungen**

Fasst man die Aussagen der befragten Projektmitarbeitenden zusammen, so ist eine weitestgehend hohe Identifikation mit der von ihnen geleisteten Arbeit und dem im jeweiligen Projekt erprobten Ansatz festzustellen, was seinen Ausdruck in der Weiterempfehlung dieses Ansatzes für die Nachnutzung durch andere Träger und Regionen - bei entsprechender Anpassung des Konzepts an die aktuellen Gegebenheiten - findet.

Für die konkrete Überprüfung der Zielerreichung werden sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren herangezogen. Eine Bewertung des Projekterfolgs scheint allerdings in den Fällen mit Schwierigkeiten behaftet zu sein, in denen Erfolgsindikatoren fehlen oder zu ambitioniert waren und nicht korrigiert wurden oder von Auftraggeber und Projektträger unterschiedlich definiert werden.

SF 13 ► Die Festlegung klarer Erfolgsindikatoren ist eine wesentliche Grundlage für die Bewertung der Zielerreichung eines Projekts und für die Entscheidung über eine mögliche Verstetigung des im Projekt erprobten Ansatzes.

SF 14 ► Die gemeinsame Verständigung von Auftraggeber und Projektmitarbeitenden auf spezifische, messbare, anspruchsvolle, realistische und terminierte Zielsetzungen ist eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektumsetzung. Dabei können die in einzelnen Projekten gewonnenen Erfahrungswerte eine hilfreiche Orientierung bieten.

Die Nutzung einer freien Vergabe bei einer „vorteilhaften Gelegenheit“ ermöglicht neben den damit angestrebten wirtschaftlichen Effekten nach Ansicht der Befragten eine frühzeitige Einbindung des Projektträgers sowie eine flexible Nutzung von Förderinstrumenten, sie schafft mehr Freiheiten in der Projektumsetzung und erleichtert die gemeinsame Entwicklung und Erprobung innovativer Konzepte.

SF 15 ► Die genannten Vorteile können ihre Wirkung bei einer freihändigen Vergabe eines Projekts mit Präsenz der Projektmitarbeitenden an einem externen Standort nur dann entfalten, wenn der Anstellungsträger möglichst frühzeitig und aktiv in das Vorhaben einbezogen wird.

In Projekten der vertieften Berufsorientierung besteht eine hohe Akzeptanz in Bezug auf den Einsatz von Instrumenten der Selbstevaluation und des damit verbundenen Aufwands. Letzterer wird dann hinterfragt, wenn er vom Auftraggeber selbst veranlasst wurde, die durch die Selbstevaluation belegten positiven Projektergebnisse jedoch keinen Einfluss auf die Entscheidung über eine Verstetigung des Ansatzes zu haben scheinen.

SF 16 ► Eine frühzeitige Klärung der Zielsetzungen und Funktionen der Evaluation sowie der Art der Nutzung ihrer Ergebnisse scheint ein förderlicher Faktor für die Kooperation von Auftraggeber

und Projektträger, insbes. im Hinblick auf die Transparenz von Entscheidungen, zu sein.

Wichtige Unterstützungsstrukturen sind für die Projektmitarbeitenden neben der Evaluation (sofern vorhanden) der projektinterne und projektübergreifende Informations- und Erfahrungsaustausch ebenso wie die kollegiale Beratung und bei Bedarf auch Supervision. Diese Strukturen wurden in der Regel in Eigenregie der Projektmitarbeitenden oder durch den Projektträger oder eine das Projekt koordinierende Stelle im Rahmen der jeweiligen Möglichkeiten geschaffen.

SF 17 ► Eine gezielte Unterstützung der Vernetzung der geförderten Projekte durch die Programmverantwortlichen könnte eine zusätzliche endogene Ressource des Programms nutzbar machen.

Wichtige Hinweise zur Ausgestaltung bestimmter Projekte liefern die Aussagen der Befragten zu unerwünschten, d.h. nicht beabsichtigten negativen, Nebeneffekten bei der Programmumsetzung, auf die entweder durch zeitnahe Interventionen aktiv Einfluss genommen werden kann (wie z. B. auf die Verstärkung der Stigmatisierung einer Teilzielgruppe) oder deren Auswirkungen für die Projektteilnehmenden lediglich abgemildert werden können (wie z. B. bei gesetzlichen Neuerungen mit „Zielkonfliktpotenzial“).

SF 18 ► Eine zeitnahe Analyse der Gründe für die festgestellten unerwünschten Begleiteffekte sowie eine rasche Verständigung mit dem Auftraggeber über mögliche Interventionsmaßnahmen können die negativen Auswirkungen auf die Projektteilnehmenden reduzieren.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Interviews mit ausgewählten Kooperationspartnern und Schlussfolgerungen**

Die ausbildungsvorbereitenden und ausbildungsbegleitenden Unterstützungsangebote der Projektträger sind wesentliche Gelingensbedingungen für die Bereitschaft von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), erstmalig selbst auszubilden. Insbesondere für Kleinstbetriebe scheint die begleitende Beratung und Unterstützung (wie z. B. in Form einer Verbundausbildung) dafür eine zwingend notwendige Voraussetzung zu sein. Branchenverbände können eine wichtige Mittlerfunktion zwischen Bildungs- bzw. Projektträgern auf der einen Seite und ihren Mitgliedsbetrieben auf der anderen Seite wahrnehmen und nicht zuletzt selbst in vielfacher Hinsicht von dieser Kooperation profitieren.

SF 19 ► Eine frühzeitige und aktive Einbeziehung von Unternehmen und Branchenverbänden in ähnliche Vorhaben sowie die Entwicklung flexibler branchenspezifischer Modelle scheinen wichtige Gelingensfaktoren für die mittelfristige Gewinnung von Fachkräften zu sein.

SF 20 ► Branchenverbände bieten in ihrer Rolle als Türöffner und Multiplikatoren ein Potenzial für Arbeitsagentur und Jobcenter im Hinblick auf die Sensibilisierung der Mitgliedsunternehmen für die Nutzung der von den beiden Institutionen angebotenen Ausbildungshilfen.

Bei Projekten für junge Menschen in prekären Lebenssituationen hat die Stabilisierung der Teilnehmenden und Lösung ihrer akuten lebensweltlichen Probleme zunächst Vorrang und stellt eine wesentliche Voraussetzung für eine gelingende berufliche Integration dar.

SF 21 ► Ansätze, die sowohl an der Lebenswelt als auch der Arbeitswelt der Teilnehmenden ansetzen, ohne diese in einem der Bereiche zu überfordern und ihnen die jeweils individuell notwendige Unterstützung anbieten, scheinen erfolgversprechend.

Die rechtskreisübergreifende Kooperation, hier von SGB VIII (Jugendberufshilfe), SGB II (Sozialhilfe) und SGB XII (Wohnungslosenhilfe), fördert die Bündelung der Fachkompetenz der unterschiedlichen Bereiche im Interesse einer ganzheitlichen Förderung der Teilnehmenden - eine Klärung der Zuständigkeiten und Schnittstellen sowie eine Abstimmung der Vorgehensweise zwischen den Akteuren vorausgesetzt.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse des Abgleichs von Bestands- und Bedarfsanalyse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der Bestandsanalyse weisen aus, dass die schulischen Maßnahmen zur Förderung des Übergangs in den Beruf die höchste Zahl an Teilnehmenden haben. Dies dürfte u.a. eine Folge der relativ unspezifischen und kleinteiligen Maßnahmen sein, die am häufigsten angeführt wurden. Dazu gehören

z. B. Maßnahmen zur Vermittlung berufskundlicher Informationen oder die Organisation von Schülerpraktika, die im schulischen Alltag eigentlich ein Regelangebot sein könnten.

SF 22 ► Im schulischen Bereich könnten weniger und dafür stärker fokussierte Förderangebote ein möglicher Weg zur Programmoptimierung sein. So könnten z. B. die ebenfalls häufiger genannten Maßnahmen zur Feststellung von Kompetenzen professionalisiert und gezielte Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler daran andockt werden.

Folgt man den Prognosen der Bedarfsanalyse wird sich die Zahl der Eintritte in den Übergangsbereich in den nächsten Jahren etwas reduzieren. Bislang finden allerdings die meisten der im Rahmen der Bestandsanalyse erfassten Maßnahmen noch im Übergangsbereich statt. In berufsqualifizierender Hinsicht weist ein Teil dieser Angebote eine relativ allgemeine Zielrichtung aus und zeigt ein recht breites, eher unspezifisches Profil.

SF 23 ► In den Maßnahmen des Übergangssystems ließe sich möglicherweise die Qualität der fachpraktischen Qualifizierung steigern: Es könnte verstärkt auf solche beruflichen Förderangebote gesetzt werden, die Ausbildungsbausteine enthalten, die den Erwerb von auf eine duale Ausbildung anrechenbaren und entsprechend zertifizierten Kompetenzen ermöglichen.

Die Zielgruppen der Maßnahmen im Übergangsbereich werden sich zukünftig noch in verstärktem Maße aus Jugendlichen mit schwachem oder ohne schulischen Abschluss und Jugendlichen mit Migrationshintergrund rekrutieren.

SF 24 ► Auch zukünftig wird im Übergangsbereich ein eher noch wachsender Bedarf an individuellen ausbildungsbegleitenden Hilfen und Unterstützungsleistungen zur persönlichen Stabilisierung von Teilnehmenden erforderlich sein, die mit komplexen sozialen Problemlagen konfrontiert sind.

Für geflüchtete Jugendliche müssen im Übergangsbereich zukünftig ebenfalls spezifische, auf die individuellen Voraussetzungen zugeschnittene Fördermaßnahmen implementiert werden. Allerdings reicht die vorhandene Datenlage nicht aus, um die quantitativen Bedarfe abzuschätzen.

Im Handlungsbereich der eigentlichen Berufsausbildung finden die wenigsten Maßnahmen statt. Dabei sind, wie die Bedarfsanalyse zeigt, gerade in diesem Bereich verstärkte Anstrengungen zur Erhöhung der betrieblichen Ausbildungsquote erforderlich, um die Nachfrage-Angebot-Relation in eine bessere Balance zu bringen.

SF 25 ► Eine Reihe von Projekten, die im Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit gefördert wurden, ist es mit innovativen Ansätzen gelungen, neue Kapazitäten der betrieblichen Ausbildung für Jugendliche mit Vermittlungshemmnissen zu erschließen. Diese Projekte zeigen auch, welche Potenziale dabei in der Kooperation von Bildungsträgern und Unternehmen liegen.

## 6 Interpretation der Ergebnisse und Empfehlungen

Die aus den Ergebnissen der Evaluation abgeleiteten Handlungsempfehlungen beziehen sich auf drei unterschiedliche Ebenen (Makro-, Meso- und Mikroebene) und werden dieser Logik folgend in diesem Kapitel ausführlicher dargestellt, wobei die Hinweise aus der fachlichen Diskussion der Ergebnisse der Evaluation im Lenkungskreis am 14.07.2016 berücksichtigt wurden.

### Makroebene – Programm und Strategie

Die Handlungsempfehlungen (HE) auf der Makroebene richten sich vorrangig an die Initiatoren von ähnlichen bzw. korrespondierenden Förderprogrammen sowie von Regularien auf Regionsebene.

#### HE 1 ► Zielsetzungen und Erfolgsindikatoren von Förderprogrammen und Regularien realistischer definieren

Förderprogramme wie das „Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover“ sind in der Regel zeitlich befristet, werden meist für mehrjährige Laufzeiten aufgelegt und umfassen eine Vielzahl von Einzelprojekten, die jedes für sich ein oder mehrere Ziele verfolgen, die jedoch einem gemeinsamen strategischen Ziel untergeordnet sind. Diese eher mittelfristige Zielsetzung wird vorab vom Initiator und Förderer (meist der Politik) definiert und von einem beauftragten Programm-Manager (wie z.B. der kommunalen Verwaltung) praktisch umgesetzt. Eine solche zentralisierte Koordinierung ist sowohl für Förderprogramme wie für Regularien eine der notwendigen Voraussetzungen, um die damit verbundenen strategischen Ziele überhaupt erreichen zu können. Zu den Aufgaben des Managements solcher Maßnahmen gehören die inhaltliche Konkretisierung der strategischen Ziele, die Initiierung von Projekten, die Bewertung eingereicherter Förderanträge sowie deren Bewilligung, Zurückstellung oder Ablehnung, das Monitoring und Controlling der geförderten Projekte, ein gemeinsames Projektmarketing, ein projektübergreifendes Informationswesen sowie das Qualitätsmanagement. Um diese Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können, bedarf es einer klaren Definition und Abgrenzung der Ziele auf den unterschiedlichen Ebenen. Die politisch motivierten Zielsetzungen haben meist den Charakter eines langfristig angestrebten Oberziels, wenn nicht gar einer Zukunftsvision. Um den Erfolg einer Intervention messen zu können, empfiehlt es sich, klare Zielsetzungen zu definieren, deren Erreichung anhand von vorab festgelegten Erfolgsindikatoren überprüft werden sollte. Diese - wenn man so will - zu leistende „Übersetzungsarbeit“ ist entweder auf der Makro- oder Meso-Ebene zu leisten.

#### HE 2 ► Bildungsmonitoring anpassen

Das in der Region etablierte Bildungsmonitoring bildet zusammen mit der Sozialberichterstattung insgesamt eine solide Grundlage zur Erfassung von aktuellen Bedarfen und Abschätzung zukünftiger Entwicklungen im Übergangsbereich von Schule und Beruf. Die einschlägigen Daten zur Integration von Jugendlichen in das Ausbildungs- und Beschäftigungssystem werden weitgehend erfasst, in der Regel sollten die in Kap. 4.6.3 vorgeschlagenen Ergänzungen des bislang eingesetzten Indikatorensets (z. B. die Erfassung von Daten zu Art und Umfang der Unterstützung von Schülerinnen und Schülern beim Übergang in den Beruf) ohne größeren Aufwand zu realisieren sein.

Eine weit größere Herausforderung wird die Erfassung von Daten zur Abschätzung der Betreuungs- und Unterstützungsbedarfe von Geflüchteten und Asylbewerbern und Asylbewerberinnen darstellen. Bisher sind kaum verlässliche Daten zu den schulischen Voraussetzungen und zu den fachlichen Qualifizierungsbedarfen dieser Personen vorhanden, noch sind auch nur annähernd die quantitativen Bedarfe abschätzbar.

## Mesoebene – Management des Programms

Die Empfehlungen auf der Mesoebene richten sich vorrangig an das Programm-Management, hier also an die Verwaltung der Region Hannover.

### **HE 3 ► Zielorientierte Projektplanung einführen, projekt- und programmbezogenes Monitoring realisieren**

Für Projekte mit primär qualitativen, „weichen“ Zielen und fehlenden oder nur grob quantifizierten Zielindikatoren ist eine Überprüfung des Projekterfolgs schwierig. Dies kann durch eine stärker zielorientierte Projektplanung gewährleistet werden, bei der Ziele und Indikatoren den SMART-Kriterien entsprechend festgelegt, also spezifisch, messbar, angemessen und realistisch formuliert werden und mit zeitlicher Terminierung versehen sind.

Für Projektträger, die über geringe oder keine Erfahrungen mit der Quantifizierung von Zielen verfügen, sollte im Rahmen des Antragsverfahrens, spätestens aber zu Beginn der Förderung durch einen externen Dienstleister ein Workshop in zielorientierter Projektplanung (ZOPP) durchgeführt werden. Durch eine Beteiligung von Programmverantwortlichen könnte sichergestellt werden, dass die individuellen Projektziele der Antragsteller mit den Programmzielen korrespondieren, und den Projektträgern sollte nicht nur die Notwendigkeit zur Formulierung von überprüfbaren Zielen verdeutlicht, sondern gleichzeitig ihre Nützlichkeit für die Projektsteuerung und eine differenzierte Ressourcen- und Umsetzungsplanung aufgezeigt werden. Dabei empfiehlt es sich auch, frühzeitig Abstimmungen mit den wichtigsten Kostenträgern, die im selben Handlungsfeld tätig sind, vorzunehmen.

Sofern die projektspezifischen quantifizierten Ziele mit zeitlich fixierten Meilensteinen zur Erreichung von Zwischenzielen untersetzt werden, sollte darauf aufbauend ein programmbezogenes Monitoring installiert werden, das im Falle der Nichterreichung von Zwischenzielen einzelner Projekte auch programmseitig eine entsprechende Nachsteuerung ermöglichen würde und so zur Zielerreichung auf Projekt- und Programmebene beitragen könnte.

### **HE 4 ► Gezielte Vernetzung von geförderten Projekten als endogene Ressource nutzen**

Die im Rahmen eines Programms oder als Regemaßnahmen geförderten Projekte leisten auf unterschiedliche Weise einen Beitrag zur Erreichung eines übergeordneten strategischen Ziels. In diesem Sinne lassen sie sich in einem bestimmten Handlungsfeld (wie hier im Handlungsfeld Übergang Schule-Beruf) verorten und haben somit in vielen Fällen inhaltliche Bezugspunkte und Schnittmengen. Durch eine gezielte Unterstützung der Vernetzung der geförderten Projekte durch die Verantwortlichen kann eine zusätzliche endogene Ressource der Förderung nutzbar gemacht werden. Die Projektträger und -mitarbeitenden erhalten damit die Möglichkeit, Informationen und Erfahrungen auszutauschen, ihre Angebote bei Bedarf besser aufeinander abzustimmen, Schnittstellen zu definieren und Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuloten. Instrumente einer solchen Vernetzung könnten Fachtagungen, thematische Workshops, regelmäßig erscheinende Newsletter und/oder eine fachbezogene Website sein. Denkbar wäre auch eine fachlich-wissenschaftliche Begleitung eines solchen Programms durch eine externe Institution.

### **HE 5 ► Verbundausbildungen fördern und ausbauen**

Ausgehend davon, dass sich der Trend zu höheren Schulabschlüssen stabilisieren und fortsetzen wird und vermehrt Schüler und Schülerinnen mit einem besonderen Förderbedarf in eine duale Ausbildung zu integrieren sind (vgl. Kap. 4.6.2), benötigen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen Unterstützung bei der Ausbildung dieser Zielgruppe. Die im Rahmen des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit erfolgreich erprobten Ansätze einer engen Kooperation sozialer und Bildungsträger mit Unternehmen sollten für den Transfer auf andere Bereiche und Branchen genutzt werden, wobei flexible branchenspezifische Modelle zu entwickeln sind. Insbesondere die Förderung und der Ausbau der Verbundaus-

bildung könnten dazu beitragen, die Ausbildungsbereitschaft von kleinen und mittleren Betrieben zu erhöhen und bisher ungenutzte betriebliche Ressourcen für die Ausbildung zu erschließen. Dabei sollten die Potenziale von Branchenverbänden, Innungen und Unternehmensverbänden als Türöffner und Multiplikatoren genutzt werden, um Betriebe für die Ausbildung zu gewinnen und sie für die Nutzung der von Arbeitsagentur und Jobcenter angebotenen Ausbildungshilfen zu sensibilisieren.

#### **HE 6 ► Strukturen im Übergang Schule und Ausbildung am Lernort Schule schaffen bzw. ausbauen / Übergangsmanagement professionalisieren und institutionalisieren / präventiven Ansatz stärken**

Der direkte Übergang von der allgemeinbildenden Schule in eine Ausbildung stellt für Jugendliche bereits im Allgemeinen angesichts der Vielfalt an beruflichen Angeboten, des relativ frühen Zeitpunkts einer zu treffenden Berufswahlentscheidung sowie der individuellen physischen und psychischen Entwicklungen in der Adoleszenz eine besondere Herausforderung dar. Kommen individuelle Vermittlungshemmnisse oder komplexe soziale Problemlagen hinzu, schaffen die Jugendlichen diesen Übergang nicht ohne eine zusätzliche Unterstützung durch Dritte. Es ist davon auszugehen, dass auch zukünftig viele von ihnen, insbes. Jugendliche mit schwachem oder ohne schulischen Abschluss und Jugendliche mit Migrationshintergrund, über einen „Umweg“, d.h. Maßnahmen im Übergangsbereich, in das Ausbildungssystem einmünden werden. Bei der Bewältigung dieser Entwicklungsaufgabe brauchen Jugendliche verlässliche Ansprechpartner, die sie im Übergang an der sogenannten ersten Schwelle kontinuierlich begleiten und ihnen eine Brücke zwischen den unterschiedlichen Lernorten über verschiedene Lernphasen hinweg bauen. Diese Arbeit sollte präventiv ausgerichtet sein und daher bereits/mindestens in den Vorentlass- und Entlassklassen der allgemeinbildenden Schulen möglichst aller Schulformen ansetzen. Der im Rahmen des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit erprobte Ansatz der Ausbildungslotsen hat diesen Handlungsbedarf bereits an ausgewählten Pilotschulen aufgegriffen. Bei einer Ausweitung auf weitere Standorte sollten insbes. allgemeinbildende (ggf. auch berufsbildende) Schulen an sozialen Brennpunkten einbezogen werden, sofern sie über ein schulinternes Berufsorientierungskonzept verfügen und bereits mit anderen Regelangeboten wie z.B. der Berufsberatung in Schule verknüpft sind. Die Umsetzung eines solchen strukturellen Ansatzes könnte dazu beitragen, das Übergangsmanagement zu professionalisieren und im Sinne der Zusammenarbeit unterschiedlicher Berufsgruppen am Lernort Schule als festes Angebot zu implementieren. Letzteres verlangt eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten und Kompetenzen der verschiedenen Akteure ebenso wie eine gemeinsame Definition der Schnittstellen in der Zusammenarbeit.

### **Mikroebene – Projekte**

Die Empfehlungen auf der Mikroebene richten sich vorrangig an die Projektträger.

#### **HE 7 ► Zielsetzungen und Erfolgsindikatoren von Projekten klarer definieren**

Das übergeordnete strategische Ziel eines Förderprogramms stellt für die einzelnen Projekte das Oberziel dar, d.h. jedes Projekt soll z. B. einen gewissen Beitrag zur Reduzierung von Jugendarbeitslosigkeit leisten, es ist aber nicht für die Erreichung dieses Oberziels verantwortlich und kann auch nicht vom Auftraggeber dafür verantwortlich gemacht werden. Es bietet den Antragstellern jedoch eine wichtige Orientierung in Bezug auf die grundsätzliche Ausrichtung des eigenen Projektvorhabens. Neben dem Oberziel (Wozu sollen die Projekte einen gesellschaftlich relevanten Beitrag leisten?) können die Träger auf der Grundlage von allgemeinen Projektzielen (Was sollen die Projekte erreichen?) eine realistische Zielplanung für das eigene Projekt unter Berücksichtigung der aktuellen Bedarfe in der Region ableiten (Was soll das konkrete - „unser“ - Projekt erreichen?). Eine transparente Zielhierarchie (Oberziel, Projektziel, Teilziele) sowie die Operationalisierung der Ziele auf den unterschiedlichen Ebenen bilden die Grundlage für eine



Abstimmung des Vorhabens mit dem Auftraggeber, für die Projektsteuerung sowie das Programm- und Projektmonitoring ebenso wie für eine verlässliche Erfolgsmessung.

### **HE 8 ► ganzheitlichen Förderansatz stärken und konzeptionell weiter entwickeln**

Trotz einer bis 2020 prognostizierten eher sinkenden Nachfrage nach Berufsausbildungsplätzen werden zur nachhaltigen Reduzierung und präventiven Vermeidung von Jugendarbeitslosigkeit und zur Sicherung des Fachkräftebedarfs auch weiterhin erhebliche Anstrengungen erforderlich sein, um die betriebliche Ausbildungsquote in der Region zu steigern. Wie die Bedarfsanalyse zeigt, dürfte der Zustrom von Jugendlichen in den Übergangsbereich zwar tendenziell abnehmen, doch wird der Anteil von Zielgruppen mit erhöhtem Förderbedarf steigen: Für Schulabgängerinnen und Schulabgänger mit schwachem und ohne Hauptschulabschluss sowie – mit weiter steigender Tendenz – für Jugendliche mit Migrationshintergrund werden auch in Zukunft spezifische Fördermaßnahmen in substantiellem Umfang erforderlich sein.

Wie die Ergebnisse aus den Befragungen von Teilnehmenden zeigen, wird der von einigen Projekten verfolgte ganzheitliche Förderansatz mit einer individualisierten flexiblen Verbindung von Beratung, Betreuung und fachlicher Qualifizierung sowohl für den Verlauf des Projekts wie für die Einmündung in eine Berufsausbildung außerordentlich positiv eingeschätzt. Damit kann dieser Ansatz als ein wichtiger Gelingensfaktor zur erfolgreichen Integration der Zielgruppen des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit in das Ausbildungs- und Beschäftigungssystem gelten. Diese bewährte Kombination von beruflicher Förderung und sozialer Stabilisierung sollte auch die zukünftigen Fördermaßnahmen für stark benachteiligte und schwer vermittelbare Jugendliche auszeichnen.

Individualisierte Fördermaßnahmen müssen im Übergangsbereich in Zukunft verstärkt auch für geflüchtete Jugendliche aufgelegt werden. Den im Rahmen des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit erfolgreich erprobten ganzheitlichen Förderansätzen könnte hier ein gewisser Modellcharakter zukommen: Der potenzielle Nutzwert dieser Förderansätze sollte geprüft und soweit erforderlich konzeptionell weiter entwickelt und an die komplexen und heterogenen Voraussetzungen dieser Jugendlichen angepasst werden.

### **HE 9 ► Qualität der fachpraktischen Qualifizierung steigern**

Die schrittweise Heranführung der Teilnehmenden an die fachlichen Anforderungen einer Berufsausbildung dürfte zusammen mit den ausbildungsbegleitenden Hilfen ein wichtiger Erfolgsfaktor für die vielfach gelungene berufliche und soziale Integration der geförderten Jugendlichen in das Beschäftigungssystem darstellen. Ein gewisses Optimierungspotential besteht bei der fachpraktischen Qualifizierung der Jugendlichen. Die fachlichen Anforderungen im späteren Beruf könnten stärker berücksichtigt werden. Vermehrt könnten die fachpraktischen Maßnahmen des Übergangsbereichs auf Ausbildungsbausteine oder definierte Teilqualifikationen orientiert sein, die die Anschlussfähigkeit zu bzw. die Anrechnung in einer dualen Ausbildung gewährleisten.

Die Nutzung von Ausbildungsbausteinen im Übergangsbereich könnte durch die zuständigen Stellen, Wirtschafts- und Branchenverbände befördert werden. Im Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit haben sich bereits einige Unternehmen der Region beispielhaft an der Herstellung von Ausbildungsfähigkeit im Rahmen der betrieblichen Ausbildung beteiligt. Sie dürften auch für einen erweiterten Bildungsauftrag in der Vorbereitung von benachteiligten Jugendlichen auf die Berufsausbildung zu gewinnen sein. Die fachliche Ausgestaltung von Qualifizierungsbausteinen, die als Motivationselement in der Arbeit mit dieser Zielgruppe in der Berufsausbildungsvorbereitung dienen, könnte in Zusammenarbeit mit Unternehmen erfolgen.



## 7 Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Karte mit den Städten und Gemeinden der Region Hannover .....	6
Abbildung 2: Handlungsfelder im Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit .....	9
Abbildung 3: Ebenen der Evaluation .....	13
Abbildung 4: Modell zur Handlungslogik des Programms gegen JAL 14 .....	14
Abbildung 5: Dimensionen von Nachhaltigkeit in JAL-Projekten .....	17
Abbildung 6: Erste Befragung von Teilnehmenden (Januar-April 2015) .....	18
Abbildung 7: Zweite Befragungsrunde (Januar-April 2016) .....	20
Abbildung 8: Befragte nach Geschlecht .....	20
Abbildung 9: Befragte nach Altersgruppen .....	21
Abbildung 10: Befragte nach dem höchsten erreichten Schulabschluss .....	22
Abbildung 11: Befragte nach dem höchsten erreichten Schulabschluss und Geschlecht .....	22
Abbildung 12: Unterstützte Zielgruppen nach Projekten .....	23
Abbildung 13: Befragte nach Migrationshintergrund .....	24
Abbildung 14: Befragte nach der zu Hause gesprochenen Sprache .....	24
Abbildung 15: Befragte mit Migrationshintergrund nach Schulabschluss .....	25
Abbildung 16: Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden .....	26
Abbildung 17: Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Absolventinnen und Absolventen .....	27
Abbildung 18: Bewertung der Relevanz der Projektteilnahme durch die Teilnehmenden .....	28
Abbildung 19: Bewertung der Relevanz der Projektteilnahme durch die Absolventinnen und Absolventen .....	29
Abbildung 20: Projektbewertung durch die Teilnehmenden .....	30
Abbildung 21: Projektbewertung durch die Absolventinnen und Absolventen .....	31
Abbildung 22: Absolventinnen und Absolventen nach vorzeitiger Beendigung des Projekts .....	31
Abbildung 23: Gründe für die vorzeitige Beendigung des Projekts .....	32
Abbildung 24: Absolventinnen und Absolventen nach Verbleib .....	33
Abbildung 25: Befragte nach Ausbildungsberufen .....	33
Abbildung 26: Offene Rückmeldungen der Befragten zu den Projekten .....	34
Abbildung 27: Projekte nach Maßnahmeschwerpunkten .....	37
Abbildung 28: Projekte nach unterstützten Zielgruppen .....	38
Abbildung 29: Projekte nach sozialem Hintergrund der Zielgruppen .....	39
Abbildung 30: Projekte nach Alter der Zielgruppen .....	39
Abbildung 31: Kooperationsstrukturen sowie Rollen und Aufgaben der Akteure aus Sicht der Experten und Expertinnen .....	46
Abbildung 32: Erfolgsindikatoren aus Sicht der Projektmitarbeitenden .....	64
Abbildung 33: Vergleich Selbst- und Fremdeinschätzung bzgl. der Zuordnung der Projekte zu HF .....	65
Abbildung 34: Kooperationspartner sowie Rollen und Aufgaben der Akteure aus Sicht der Projekte ....	71
Abbildung 35: Entwicklung der Anfängerzahlen in den Bildungsgängen des Übergangsbereichs .....	94

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Governance-Formen – Entwicklung der regionalen Förderstruktur .....	15
Tabelle 2: Abgleich der Maßnahmen im Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit mit den Maßnahmen im Umfeld des Programms .....	41
Tabelle 3: Befragte Expertinnen und Experten nach ihren Rollen .....	43
Tabelle 4: Ausgewählte Faktoren für oder gegen die Bewilligung eines Projekts .....	45

Tabelle 5:	Erfasste Maßnahmen (Bestand) nach Handlungsbereichen .....	90
Tabelle 6:	Art der erfassten schulischen Maßnahmen .....	90
Tabelle 7:	Art der erfassten Maßnahmen im Übergangsbereich Schule-Beruf .....	91
Tabelle 8:	Art der erfassten Maßnahmen im Bereich der Berufsausbildung .....	91
Tabelle 9:	Erfasste Plätze nach Handlungsbereichen .....	92
Tabelle 10:	Aktuell Teilnehmende nach Handlungsbereichen .....	92
Tabelle 11:	Gemeldete Bewerber/innen für Berufsausbildungsstellen / Juni 2016 .....	96
Tabelle 12:	Absolvent/innen und Abgänger/innen aus allgemeinbildenden Schulen, Region Hannover / Schuljahr 2013/14 .....	98
Tabelle 13:	Potenzielle Nachfrage nach Berufsausbildungsstellen und Übergangsangeboten .....	99

## Abkürzungen

abH	–	Ausbildungsbegleitende Hilfen
AC	–	Assessment Center
AG	–	Arbeitsgruppe
AL	–	Ausbildungslotsen und -lotsinnen
AsA	–	Assistierte Ausbildung
AVGS	–	Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein
AVV	–	(Projekt) „Ausbildungsvorbereitung im Verbund“
AWO	–	Arbeiterwohlfahrt
AWT	–	Arbeit-Wirtschaft-Technik
AZAV	–	Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung
BA	–	Bundesagentur für Arbeit
BaE	–	Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen
BBiG	–	Berufsbildungsgesetz
BEK	–	Berufseinstiegsklasse
BerEb	–	Berufseinstiegsbegleitung
BerEbs	–	Berufseinstiegsbegleiter und Berufseinstiegsbegleiterinnen
BFS	–	Berufsfachschule
BIBB	–	Bundesinstitut für Berufsbildung
BIZ	–	Berufsinformationszentrum
BMAS	–	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	–	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BNW	–	Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft
BO	–	Berufsorientierung
BOZ	–	Berufsorientierungszentrum
BvB	–	Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit
BVJ	–	Berufsvorbereitungsjahr
BVJ-A	–	Berufsvorbereitungsjahr in Sonderform für jugendliche Aussiedlerinnen und Aussiedler sowie Ausländerinnen und Ausländer
DB	–	Deutsche Bahn
DbfK	–	Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe
Dehoga	–	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
EH	–	Einzelhandel
EQ	–	Einstiegsqualifizierung
EQI	–	Einmündungsquote der ausbildungsinteressierten Jugendlichen
ESF	–	Europäischer Sozialfonds

et al.	–	(lat. et alii) und andere
EU	–	Europäische Union
FB	–	Fachbereich
FÖS	–	Förderschule
FSJ	–	Freiwilliges Soziales Jahr
GbR	–	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
HAW	–	Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Hamburg)
HE	–	Handlungsempfehlung
HF	–	Handlungsfeld
HWK	–	Handwerkskammer
IAB	–	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
inkl.	–	inklusive
insbes.	–	insbesondere
i.w.S.	–	im weiteren Sinne
IGS	–	Integrierte Gesamtschule
IHK	–	Industrie- und Handelskammer
JAL	–	Jugendarbeitslosigkeit
JBA	–	Jugendberufsagentur
Kap.	–	Kapitel
KFV	–	Kompetenzfeststellungsverfahren
KG	–	Kommanditgesellschaft
KGS	–	Kooperative Gesamtschule
KMU	–	Kleine und mittlere Unternehmen
MAbE	–	Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung
MELBA	–	Psychologische Merkmalprofile zur Eingliederung Behinderter in Arbeit
MINT	–	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
NBank	–	Investitions- und Förderbank Niedersachsen
PACE	–	Pro-Aktiv-Centren
QM	–	Qualitätsmanagement
Reha	–	Rehabilitation
Sek I	–	Sekundarstufe I
SF	–	Schlussfolgerung
SGB	–	Sozialgesetzbuch
SINA	–	Soziale Integration Neue Arbeit
SpATZ	–	Sprungbrett Ausbildung in Teilzeit
SuS	–	Schüler und Schülerinnen
TaF	–	Teilzeitausbildung für junge alleinerziehende Frauen
TN	–	Teilnehmende
vBO	–	vertiefte Berufsorientierung
VerBIS	–	Vermittlungs-, Beratungs- und InformationsSystem (der BA)
VHS	–	Volkshochschule
VOL/A	–	Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen, Teil A Allgemeine Bestimmungen für die Vergabe von Leistungen
WundA	–	(Projekt) „Wohnen und Arbeiten“

## Anlage 1: Projektsteckbriefe

<b>HF 1</b>	<b>Vertiefte Berufsorientierung</b>
HF 1-01	Ausbildungslotsen Garbsen
HF 1-02	Ausbildungslotsen Region Hannover
HF 1-03	Donnerstag ist Bewerbungstag
HF 1-04	Follow Me - Next Generation
HF 1-05	Ich kann das! WALK – Wege zu eigenen Stärken und neuen Lernorten
HF 1-06	Talentwerkstatt
HF 1-07	Perspektiven wechseln (Ausstellung „Under Construction!“)
HF 1-08	Zukunftslabor – Berufswegeplanung mit System
<b>HF 2</b>	<b>Vertiefte Berufsorientierung und Übergänge</b>
HF 2-01	Ausbildungsplatzkoordination mit Schwerpunkt Gartenbau
HF 2-02	Ausbildungsvorbereitung im Verbund
HF 2-03	Fit für die Ausbildung
HF 2-04	Handwerk trifft Jugend
HF 2-05	Junior-Ausbildungs-Scouts
HF 2-06	Praxis-Klasse!
<b>HF 3</b>	<b>Stabilisierung der Ausbildung/Qualifizierung/Beschäftigung</b>
HF 3-01	Chance Einzelhandel
HF 3-02	EQ plus
HF 3-03	Fachkräfte für die Kitas / Erzieher/in 2.0
HF 3-04	Gemeinsam
HF 3-05	Teilzeitausbildung für junge alleinerziehende Frauen
<b>HF 4</b>	<b>Begleitende Beratung und Stabilisierung</b>
HF 4-01	Jugend stärken im Quartier (Teilprojekte „Just you“ und „VIVO“)
HF 4-02	PACE-Ausbildungsbüros
HF 4-03	Panama (mit Effekten in HF 1 und HF 3)
HF 4-04	Perspektivwechsel
HF 4-05	WundA
HF 4-06	Zweite Chance

## HF 1 – Vertiefte Berufsorientierung

### HF 1-01

<b>Projekttitel:</b>	<b>AUSBILDUNGSLOTSEN</b>
<b>Projektträger:</b>	Stadt Garbsen
<b>Anstellungsträger:</b>	Pro Beruf GmbH
<b>Projektstandort:</b>	Caroline-Herschel-Realschule und Realschule Berenbostel
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.01.2013 - 31.12.2016
<b>JAL-Fördermittel:<sup>102</sup></b>	(I) 37.264,83 €; (II) 25.000 €, (III) 25.000 €; (IV) 25.000 €
<b>BDs:</b>	Nr. 0679 (III) BDs, Nr. 1208 (III) BDs, Nr. 2193 (III) BDs, Nr. 2584 (III) BDs

#### Kurzbeschreibung des Projekts

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsfähigkeit der teilnehmenden Schüler und Schülerinnen erhöhen</li> <li>• Entwicklung gesicherter individueller Anschlussperspektiven nach Verlassen der allgemeinbildenden Schule (vorrangig Vermittlung in duale Ausbildung)</li> <li>• Verbesserung der Übergangsquote in betriebliche Ausbildung</li> </ul>
<b>Zielgruppe/n:</b>	Schüler und Schülerinnen der Klassenstufen 8-10 an den o.g. Realschulen der Stadt Garbsen
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fester Ansprechpartner vor Ort in Schule zum Thema „Übergang Schule-Beruf“</li> </ul> <p>Begleitung des Berufsorientierungsprozesses von Schüler/innen in Form von:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkundungen von Berufsfeldern in Betrieben</li> <li>• Interessenfeststellung</li> <li>• Unterstützung beim Erstellen von Bewerbungsunterlagen</li> <li>• Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche</li> <li>• Motivation bei Problemen u.a. / Elternarbeit</li> <li>• Auswertung von Betriebspraktika</li> <li>• Informationstransfer und Abstimmung zwischen allen am Prozess der Berufsorientierung beteiligten Akteuren</li> <li>• Nachbetreuung in der Ausbildung (im lfd. Projekt nur bis Ende 2016)</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Region Hannover, Stadt Garbsen, Agentur für Arbeit Hannover, Universität Flensburg/HAW Hamburg (wissenschaftliche Begleitung), allgemeinbildende Schulen (insbes. Schulleitungen, AWT-Lehrkräfte, Klassenlehrkräfte), Berufsbildende Schulen, Innungen, Kammern, Jobcenter Hannover, Jobcenter Garbsen, Betriebe, andere Bildungsträger

<sup>102</sup> Bei diesen Angaben handelt es sich in allen Projektsteckbriefen um die bewilligten Fördermittel aus dem Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit gemäß Beschlussdrucksache. Es war nicht Aufgabe der Evaluation, den tatsächlichen Mittelabfluss abzubilden.

## HF 1-02

<b>Projekttitel:</b>	<b>AUSBILDUNGSLOTSEN IN ALLGEMEINBILDENDEN SCHULEN IN DER REGION HANNOVER</b>
<b>Projektträger:</b>	Region Hannover
<b>Anstellungsträger:</b>	6 Träger der Region Hannover (Ausbildung + Arbeit plus, AWO, BNW, Förderverein der IGS Südstadt, Förderverein der Südstadtschule, Pro Beruf)
<b>Projektstandort:</b>	Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.09.2014 - 31.08.2016
<b>JAL-Fördermittel:</b>	720.000 € [2014: 120.000 €, 2015: 360.000 €, 2016: 240.000 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 1726 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	<p>Entwicklung und Implementierung einer systematischen Übergangsbegleitung durch Berufsorientierungs-Ausbildungslotsen an 17 allgemeinbildenden Schulen der Sekundarstufe I in der Region Hannover</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsfähigkeit der teilnehmenden Schüler/innen erhöhen</li> <li>• Entwicklung gesicherter individueller Anschlussperspektiven nach Verlassen der allgemeinbildenden Schule (vorrangig Vermittlung in duale Ausbildung)</li> <li>• Verbesserung der Übergangsquote in betriebliche Ausbildung</li> </ul>
<b>Zielgruppe/n:</b>	Schüler und Schülerinnen der Vorentlass- und Abschlussklassen (Klassen 8 – 10) der Sekundarstufe I unterschiedlicher Schulformen
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fester Ansprechpartner vor Ort in Schule zum Thema „Übergang Schule-Beruf“</li> </ul> <p>Begleitung des Berufsorientierungsprozesses von Schüler/innen in Form von:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkundungen von Berufsfeldern in Betrieben</li> <li>• Interessenfeststellung</li> <li>• Unterstützung beim Erstellen von Bewerbungsunterlagen</li> <li>• Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche</li> <li>• Motivation bei Problemen u.a. / Elternarbeit</li> <li>• Auswertung von Betriebspraktika</li> <li>• Informationstransfer und Abstimmung zwischen allen am Prozess der Berufsorientierung beteiligten Akteuren</li> <li>• Nachbetreuung in der Ausbildung (im lfd. Projekt nur bis Ende 2016)</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Region Hannover, Agentur für Arbeit Hannover, Landeshauptstadt Hannover, Kommunen Barsinghausen, Garbsen, Gehrden, Langenhagen, Lehrte, Ronnenberg; Universität Flensburg/HAW Hamburg (wissenschaftliche Begleitung), allgemeinbildende Schulen (insbes. Schulleitungen, AWT-Lehrkräfte, Klassenlehrkräfte), Berufsbildende Schulen, Innungen, Kammern, Jobcenter Hannover, Jobcenter Garbsen, Betriebe, andere Bildungsträger

## HF 1-03

<b>Projekttitel:</b>	<b>DONNERSTAG IST BEWERBERTAG</b>
<b>Projektträger:</b>	Joblabor, Masche Groos GbR, Hannover
<b>Projektstandort:</b>	Berufsinformationszentrum Hannover
<b>Einzugsgebiet:</b>	alle Schulen und Schulformen der Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.01.2013-31.12.2016
<b>JAL-Fördermittel:</b>	(I) 20.000,- €; (II) 32.095,- €; (III) 33.000,- €; (IV) 32.500,- €
<b>BDS:</b>	BDS 0679 (III), BDS 1325 (III), BDS 2192 (III), BDS 2583 (III)

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	Begleitende Beratung und Stabilisierung der Teilnehmenden im Bewerbungsprozess, Optimierung der Bewerbungskompetenz der Teilnehmenden
<b>Zielgruppe:</b>	Jugendliche mit einer klaren Berufswahlentscheidung aus den 9.-13. Jahrgängen der Sekundarstufe I und II, insbes. Schülerinnen und Schüler mit besonderem Förderbedarf und ausbildungsreife Jugendliche mit Startschwierigkeiten
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebotsanalyse der BIZ-Veranstaltungen und Bedarfsanalyse durch Befragung von Schülern und Schülerinnen</li> <li>• Entwicklung von effektiven Werbestrategien</li> <li>• Entwicklung und Erprobung einer jugendgerechten wöchentlichen Veranstaltungsreihe zur beruflichen Orientierung mit einer besonderen Coaching-Methode (themenspezifische Workshops mit Praxisanteilen wie z. B. „Die perfekte Bewerbung“, „Das Vorstellungsgespräch“, „Einstellungstests und Assessment Center“; Einzelcoaching, z. B. kostenloser Bewerbungsmappencheck; Gruppencoaching)</li> <li>• Einbindung von zielgruppenrelevanten Unternehmen aus der Region, deren Auszubildenden sowie deren betrieblichen Experten bzw. Expertinnen</li> <li>• Durchführung einer jährlichen Infoveranstaltung</li> <li>• Elternarbeit (Vorstellung des Projektes vor Eltern)</li> <li>• kontinuierliche Reflexion und Selbstevaluation durch den Träger</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Arbeitsagentur Hannover, Region Hannover, BIZ Hannover, Berufsberater und Berufsberaterinnen, Unternehmen aus der Region Hannover, Ausbildungsbotschafter und Ausbildungsbotschafterinnen der IHK Hannover; Ausbildungslotsen und Ausbildungslotsinnen; Schulsozialarbeiter und Schulsozialarbeiterinnen und AWT-Lehrkräfte als Multiplikatoren



## HF 1-04

<b>Projekttitel:</b>	<b>FOLLOW ME - NEXT GENERATION</b>
<b>Projektträger:</b>	SIM&LEARN
<b>Projektstandort:</b>	Flughafen Langenhagen
<b>Projektlaufzeit:</b>	15.04.2015-30.04.2017
<b>JAL-Fördermittel:</b>	80.300 € [2015: 40.150 €, 2016: 40.150 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 2346 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umfassende berufliche Orientierung von Schülern und Schülerinnen auf MINT-Berufe und andere Mangelberufe</li> <li>• Förderung der sozialen und personalen Kompetenzen Jugendlicher</li> <li>• Unterstützung des Übergangs in duale Ausbildung</li> </ul>
<b>Zielgruppe:</b>	Schüler und Schülerinnen von Haupt- und Realschulen sowie IGS ab Klassenstufe 8 (insbes. junge Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, vor allem Mädchen), die sich auf eine Ausbildung in MINT-Berufen vorbereiten wollen
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung in der Schule: Infoveranstaltungen, Entwicklung von Auswahlkriterien, Bewerbungen interessierter Schüler und Schülerinnen, Auswahl geeigneter Bewerber und Bewerberinnen</li> <li>• Potenzialanalyse durch einen Luftfahrtpsychologen mittels Assessment Center-Methode; Schulung der Beobachter und Beobachterinnen; Erstellung individueller Entwicklungspläne</li> <li>• gezielte Beratung in Richtung Berufswahl: z. B. Informationsveranstaltungen mit Unternehmensvertretern und -vertreterinnen, Projekttag mit Eltern</li> <li>• Entwicklung und Durchführung von Trainingseinheiten zur Förderung von Schlüsselkompetenzen: z. B. Übungen im Flugsimulator</li> <li>• Praktika und Hospitationen der Teilnehmenden in Kooperationsunternehmen, Workshops mit Personal- und Ausbildungsverantwortlichen der Unternehmen, Begleitung und Reflexion der Praxiszeiten durch den Träger</li> <li>• Bewerbungstraining in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit und den beteiligten Unternehmen</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Betriebe (z. B. Hannover Airport, Deutsche Flugsicherung, TUIfly, MTU Maintenance, Sennheiser, Polizei Langenhagen, Zoll, Bundespolizei, Logistik Möwenpick, DB Fahrzeuginstandhaltung, Pflegeheime Wilkening Hannover), Unternehmensvertreter und -vertreterinnen; allgemeinbildende Schulen, Berufsberater und Berufsberaterinnen, Eltern, Region Hannover

## HF 1-05

<b>Projekttitel:</b>	<b>Ich kann das! WALK - Wege zu eigenen Stärken und neuen Lernorten</b>
<b>Projektträger:</b>	Deutsche Gesellschaft Bildung für nachhaltige Entwicklung (DGBNE) e.V.
<b>Projektstandort:</b>	Hannover sowie an außerschulischen Lernorten
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.01.2014-31.12.2014
<b>JAL-Fördermittel:</b>	30.000 €
<b>BDs:</b>	Nr. 1571 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Berufsorientierung Jugendlicher in sogenannte „grüne Berufe“</li> <li>• Sensibilisierung von Jugendlichen für nachhaltige Entwicklung</li> <li>• Erste vorberufliche Qualifizierung im Bereich nachhaltiger Entwicklung</li> <li>• Stärkung personaler und sozialer Kompetenzen Jugendlicher</li> <li>• Förderung des verantwortungsvollen Umgangs mit Natur, Mensch und Tier</li> </ul>
<b>Zielgruppe:</b>	Jugendliche aus dem 7. und 8. Jahrgang von Förderschulen, Hauptschulen und IGS, insbes. benachteiligte Jugendliche
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<p>Kooperation von außerschulischen Lernorten und Schulen, diverse Projektangebote:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlebnisstationen mit Mitmachelementen zu Wald- und Naturthemen</li> <li>• Holz- und Medienwerkstatt</li> <li>• Umsetzung von Bauprojekten (z. B. Pflastern eines Grillplatzes, Bau einer Kräuterspirale)</li> <li>• Gartenarbeiten und Tierpflege</li> <li>• Erneuerung und Ausbau eines Naturerlebnispfads, Anleitung zum Führen von Gästen durch den Naturerlebnispfad, Theaterspiel</li> </ul> <p>Begleitung der Jugendlichen durch ehrenamtliche Paten und Patinnen (individuelle Begleitung durch das Schuljahr, Unterstützung bei der Suche nach Praktikums- und Ausbildungsplätzen sowie im Bewerbungsprozess), Studierende der Leibniz Universität Hannover sowie die Leitenden der Projektangebote</p>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Allgemeinbildende Schulen (insbes. Schulleitungen und interessierte Lehrkräfte), Paten und Patinnen, Eltern, Kooperationspartner an außerschulischen Lernorten: Waldstation Eilenriede, Stadtteilbauernhof, Freizeitheim Lister Turm; Fachleute aus der Umwelt- und Nachhaltigkeitsbildung sowie aus der Theaterpädagogik, Freiwilligenzentrum Hannover e.V., Leibniz Universität Hannover (wissenschaftliche Begleitung und Evaluation durch das Institut für Sonderpädagogik), Region Hannover

## HF 1-06

<b>Projekttitel:</b>	<b>TALENTWERKSTATT</b>
<b>Projektträger:</b>	Werk-statt-Schule e.V.
<b>Projektstandort:</b>	Hannover, im Industriepark Stöcken
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.01.2014-31.12.2015
<b>JAL-Fördermittel:</b>	139.630,-€ [2014: 39.380 €, 2015: 100.250 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 1415 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	Unterstützung von Jugendlichen beim Übergang in Ausbildung durch eine kompetenzorientierte und erfahrungsbasierte Berufsorientierung und Berufswahlvorbereitung sowie das Aufzeigen konkreter Ausbildungsperspektiven
<b>Zielgruppe:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schüler und Schülerinnen in BVJ- und Berufseinstiegsklassen der berufsbildenden Schulen der Region Hannover</li> <li>• Jugendliche aus den Jugendwerkstätten der Region Hannover</li> <li>• Kunden des Jugend-Jobcenters der Region Hannover</li> </ul>
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines fünftägigen Kompetenzfeststellungsverfahrens (KfV) in Form eines Assessment Centers gemäß der Qualitätsstandards für KfV im Übergang Schule-Beruf mit folgenden Elementen:</li> <li>• Kompetenzcheck</li> <li>• Berufsinteressentest</li> <li>• berufsbezogene Arbeitsproben in den Bereichen Technik, Handwerk, Verkauf, Verwaltung und Design</li> <li>• Erstellung von Anforderungsprofilen für die Arbeitsproben auf der Grundlage der Eignungsdiagnostik nach MELBA</li> <li>• Durchführung des KfV am außerschulischen Lernort</li> <li>• Erstellung von individuellen Gutachten und Teilnahmezertifikaten</li> <li>• Durchführung von individuellen Abschluss- und Feedbackgesprächen</li> <li>• Empfehlung für Praktika oder Ausbildung an die betrieblichen Kooperationspartner</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	BBS 6 und 7, BBS Springe, BBS Burgdorf, Jugendwerkstätten in der Stadt und Region Hannover, Betriebe als Entwickler der Arbeitsproben: Stadtentwässerung der Stadt Hannover, Continental Reifen Deutschland GmbH, TUI Deutschland GmbH, VW Coaching GmbH, Sennheiser electronic GmbH & Co. KG, Diakoniekrankenhaus Friederikenstift; weitere Partner und finanzielle Förderer: Niedersächsisches Kultusministerium, Landeshauptstadt Hannover, Jobcenter Hannover, IHK Hannover, HWK Hannover, Region Hannover; wissenschaftliche Begleitung durch das Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung der Leibniz Universität Hannover

## HF 1-07

<b>Projekttitel:</b>	<b>„PERSPEKTIVEN WECHSELN - Ein interaktives Ausstellungsprojekt zu Berufen von und für Unternehmen, Jugendliche und Eltern“ AUSSTELLUNG „UNDER CONSTRUCTION!“</b>
<b>Projektträger:</b>	Ausbildung im Verbund pro regio e.V.
<b>Projektstandort:</b>	Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.04.2014-31.03.2016
<b>JAL-Fördermittel:</b>	110.000,-€ [2014: 40.000 €, 2015: 61.000 €, 2016: 9.000 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 1416 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Präsentation der interaktiven, modularen und veränderbaren Wanderausstellung „Under Construction!“ zu Berufen aus Gastronomie/Handel /Lebensmittelhandwerk, Gesundheit/Erziehung sowie Produktion/Technik als Medium der Berufsorientierung</li> <li>• Unterstützung von Unternehmen bei der Gewinnung von Auszubildenden</li> <li>• Unterstützung von Jugendlichen im Berufsorientierungsprozess</li> </ul>
<b>Zielgruppe:</b>	Jugendliche in der Region Hannover im Alter von 14 bis 16 Jahren (mit einem besonderen Fokus auf benachteiligte Jugendliche) sowie deren Lehrkräfte und Eltern
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Entwicklung der Ausstellung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Wirtschaftsverbänden, Lehrkräften und Eltern in der Region Hannover (im Rahmen von Ausbilderfrühstücken und Elternabenden, Azubi- und Elterntalks, Expertenwerkstätten, Befragungen)</li> <li>b) in Zusammenarbeit mit Jugendlichen (im Rahmen von Workshops, AGs, Projekttagen und Erprobungen, Unternehmensbesichtigungen, Befragungen)</li> </ul> </li> <li>• <u>Erstausstellung mit Begleitprogramm</u> für über 80 Gruppen</li> <li>• <u>Verleih der Ausstellung nach dem Projektzeitraum</u> an Kommunen, Schulen und Unternehmen</li> <li>• Herstellung von persönlichen Kontakten von Betrieben zu Jugendlichen und deren Eltern, Schaffung von Präsentationsforen (Betriebe-Archiv, Begleitveranstaltungen) für ausbildende Betriebe</li> <li>• Entwicklung eines Begleitmaterials für Lehrkräfte zur Vor- oder Nachbereitung des Ausstellungsbesuchs im Unterricht</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Selbstevaluation</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Betriebe, berufsbildende Schulen, allgemeinbildende Schulen, Kammern, Unternehmensverbände wie Dehoga und DBfK, Bildungsträger, Agentur für Arbeit Hannover; Region Hannover, insbes. Wirtschaftsförderung; Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit wie z. B. das Freizeitheim Vahrenwald, weitere Kommunen der Region Hannover

## HF 1-08

<b>Projekttitel:</b>	<b>ZUKUNFTSLABOR – BERUFSWEGPLANUNG MIT SYSTEM</b>
<b>Projektträger:</b>	Job Labor, Masche Groos GbR, Hannover
<b>Projektstandort:</b>	Albert-Einstein-KGS (Laatzen), Anne-Frank-Schule (Seelze), Humboldtschule (Seelze,), FÖS am Ahnsförth (Neustadt am Rübenberge), FÖS Maximilian-Kolbe-Schule
<b>Einzugsgebiet</b>	Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.01.-31.12.2012
<b>JAL-Fördermittel:</b>	20.000,-€
<b>BDs:</b>	Nr. 0678 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	Erhöhung der Berufswahlkompetenz von Schülern und Schülerinnen Strukturierung des Berufsorientierungskonzepts der beteiligten Schulen
<b>Zielgruppe/n:</b>	Allgemeinbildende Schulen in Hannover
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung eines jugendgerecht gestalteten Raumes zur Berufsorientierung (BO) als zentralen Anlaufpunkt in Schule für dieses Thema sowie als Treffpunkt mit externen Kooperationspartnern</li> <li>• Entwicklung von 15 aufeinander abgestimmten, handlungsorientierten Bausteinen zur BO, die sich an den Phasen des BO-Prozesses orientieren (z. B. Wandbild Berufsfahrplan, Talente-Wand, Mobiler Berufsparcour, Arbeitswelt konkret)</li> <li>• Entwicklung eines Methodenkatalogs zur Berufswegplanung für Lehrkräfte</li> <li>• Durchführung themenspezifischer Workshops (z. B. Berufliche Zielfindung, Business Contact, Bewerbungsschreiben, Vorstellungsgespräch)</li> <li>• Einbindung externer Partner aus der Wirtschaft</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Allgemeinbildende Schulen, Berufsberater und Berufsberaterinnen, Schulsozialpädagogen und -pädagoginnen, Partner aus der Wirtschaft

## HF 2 Vertiefte Berufsorientierung und Übergänge

### HF 2-01

<b>Projekttitel:</b>	<b>AUSBILDUNGSPLATZKOORDINATION MIT SCHWERPUNKT GARTENBAU</b>
<b>Projektträger:</b>	Landwirtschaftskammer Niedersachsen
<b>Projektstandort:</b>	Dienstort: Bad Zwischenahn/Rostrup
<b>Einzugsgebiet:</b>	Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.03.2015-31.12.2016
<b>JAL-Fördermittel:</b>	20.000,-€ [2015: 10.000,-€, 2016: 10.000,-€]
<b>BDs:</b>	Nr. 2194 (III) BDs

#### Kurzbeschreibung des Projekts

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Orientierung von Jugendlichen im Bereich Gartenbau bzw. "Grüne Berufe"</li> <li>• Unterstützung von Jugendlichen beim Übergang von der Schule in die Ausbildung</li> <li>• Unterstützung der Betriebe bei der passenden Besetzung von Ausbildungsstellen</li> </ul>
<b>Zielgruppe/n:</b>	Schüler und Schülerinnen allgemeinbildender Schulen (insbes. benachteiligte Jugendliche und junge Menschen mit Behinderungen)
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Konzepten zur Kooperation von allgemeinbildenden Schulen mit Gartenbaubetrieben und gartenbaulichen Institutionen</li> <li>• Umsetzung der geplanten BO-Angebote (Präsentationen im Unterricht, Betriebsbesuche, Projektwochen, Praktika, AGs)</li> <li>• enge Begleitung der Jugendlichen in der Vorphase der Ausbildung: z. B. Informationsveranstaltungen zu Rechten und Pflichten von Auszubildenden, Erstellung von Informationsmaterial</li> <li>• Akquise neuer Ausbildungsbetriebe mit Interesse an Verbundausbildungen</li> <li>• Beratung der Betriebe bei der Besetzung von Ausbildungsstellen</li> <li>• Netzwerkarbeit</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	allgemeinbildenden Schulen unterschiedlicher Schulformen, Gartenbaubetriebe und gartenbauliche Institutionen wie z. B. die Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau, Agentur für Arbeit, Ausbildungsberater und -beraterinnen der Landwirtschaftskammer, berufsbildende Schulen, Koordinierungsstelle für Berufsorientierung

## HF 2-02

<b>Projekttitel:</b>	<b>AUSBILDUNGSVORBEREITUNG IM VERBUND</b>
<b>Projektträger:</b>	Pro Beruf GmbH
<b>Projektstandort:</b>	Hannover
<b>Einzugsgebiet:</b>	Region Hannover, Zugang zum Projekt über das Jugend-Jobcenter der Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.11.2012-30.09.2015
<b>JAL-Fördermittel:</b>	(I) 20.000,-€; (II) 85.000,-€; (III) 95.000,-€ [davon 16.000,-€ in 2014, 79.000,-€ in 2015]
<b>BDs:</b>	Nr. 0626 (III) BDs, Nr. 1209 (III) BDs, Nr. 1723 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	Vermittlung von benachteiligten jungen Erwachsenen in Ausbildung; passgenaue Besetzung von Ausbildungsstellen in ausgewählten Berufen mit Rekrutierungsschwierigkeiten
<b>Zielgruppe/n:</b>	Erwerbslose junge Erwachsene unter 25 Jahren ohne abgeschlossene Berufsausbildung mit multiplen Vermittlungshemmnissen und besonderem pädagogischen Förderbedarf, die Transferleistungen nach SGB II erhalten; Altnachfrager/innen
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<p>Enge Verzahnung von beruflicher Orientierung, Kompetenzfeststellung, sozialpädagogischer Begleitung, betrieblichen Praxisphasen (Kurzzeitpraktikum und Langzeitpraktikum) und überbetrieblichem Förderunterricht in Kooperation mit dem Jobcenter, Innungen und Betrieben</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase 1: Motivation, Orientierung, Stabilisierung und Berufswegplanung</li> <li>• Phase 2: Betriebliche Vorqualifizierung und Bewerbungs- und Jobcoaching</li> <li>• Phase 3: Begleitung der Auszubildenden und der Ausbildungsbetriebe nach Abschluss des Ausbildungsvertrages bis zum Ende der Probezeit</li> </ul> <p>Besondere Rolle und Leistungen der Innungen: Förderunterricht in allen drei Projektphasen, Suche von Praktikums- und Ausbildungsplätzen für benachteiligte Jugendliche, Praktikumsbetreuung, Ausbildungsbegleitung</p>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Innungen, Betriebe, Jobcenter Hannover als zuweisende Stelle, Beratungsstellen, Landeshauptstadt Hannover, Region Hannover



## HF 2-03

<b>Projekttitel:</b>	<b>FIT FÜR DIE AUSBILDUNG</b>
<b>Projektträger:</b>	Projektauftraggeber: Zukunft.inc, Initiative.Marktführer.Hannover e.V.
<b>Durchführungsträger:</b>	Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW) gGmbH Hannover
<b>Projektstandort:</b>	Betrieb (Praktikum), externer Schulort (Sozialtraining)
<b>Einzugsgebiet:</b>	BBS 6 Hannover, Hauptschulen Badenstedt, Ricklingen und Ahlem
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.01.2012-31.12.2015
<b>JAL-Fördermittel:</b>	(I) 15.000,-€; (II) 15.000,-€; (III) 14.000,-€; (IV) 12.000,-€
<b>BDs:</b>	Nr. 0680 (III) BDs, Nr. 1721 (III) BDs, Nr. 2310 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlangung der Ausbildungsreife der Teilnehmenden für das jeweilige Berufsbild</li> <li>• Bereitstellung eines zusätzlichen qualifizierten Bewerberpools für Mitgliedsunternehmen</li> <li>• Passgenaue Nachwuchsakquise und -förderung für die Wirtschaft, bezogen auf zwei konkrete Berufsbilder</li> </ul>
<b>Zielgruppe/n:</b>	Hauptschüler und Hauptschülerinnen mit schlechten Schulabschlüssen, die bisher keinen Ausbildungsplatz erhalten haben
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquise von 12 Schülern und Schülerinnen der 9. Klasse für ein viermonatiges berufsorientiertes Praktikum in den Mitgliedsfirmen in Vorbereitung auf die zweijährige Berufsausbildung zum Fachlageristen/zur Fachlageristin und zum/zur Maschinen- und Anlagenführer/in</li> <li>• dreiteiliges Auswahlverfahren mit Zusammenstellung eines Bewerberpools, AC und Speed-Dating mit Betrieben</li> <li>• Profiling</li> <li>• Sozialtraining</li> <li>• Zahlung eines Entgelts während des Praktikums</li> <li>• Fachunterricht und sozialpädagogische Betreuung der Praktikant/inn/en</li> <li>• Durchführung von zwei Förderkonferenzen</li> <li>• Fortführung während der Ausbildung (nur beim ersten Durchlauf im 1. Ausbildungsjahr)</li> <li>• Kontaktmanagement mit dem Ausbildungspersonal</li> <li>• Prüfungsvorbereitung</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Unternehmensverbund ZUKUNFTINC., Region Hannover, Berufsbildende Schule 6 in Hannover, BNW gGmbH Hannover

## HF 2-04

<b>Projekttitel:</b>	<b>HANDWERK TRIFFT JUGEND</b> Initiierung von Handwerks-Lernallianzen durch nachhaltige und strukturbildende Zusammenarbeit zwischen Schulen und Handwerksbetrieben in der Region Hannover
<b>Projektträger:</b>	Handwerkskammer Hannover
<b>Projektstandort:</b>	Hannover
<b>Einzugsgebiet:</b>	Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.01.2014-31.12.2015; 01.01.2016-31.12.2017
<b>JAL-Fördermittel:</b>	180.000 € gesamt [4 x 45.000 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 1326 (III) BDs, Nr. 2582 (III) BDs

## Kurzbeschreibung des Projekts

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch Arbeitslosigkeit bedrohte Jugendliche im Berufsorientierungsprozess persönlich erreichen und diese durch eigene Beteiligung und praktisches Erleben emotional zu berühren und zu Entscheidungen anzuhalten</li> <li>• Unterstützung von Jugendlichen beim direkten Übergang in die duale Ausbildung über betriebliche Praktika, Übergangsproblemen vorbeugen</li> <li>• Verselbstständigung der Zusammenarbeit Schule-Handwerk</li> </ul>
<b>Zielgruppe/n:</b>	Schülerinnen und Schüler ab Klasse 8; junge Menschen im Übergangssystem sowie kurz vor dem Einstieg in die Ausbildung, insbes. benachteiligte Jugendliche
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• enge strukturierte Zusammenarbeit zwischen Partnerschulen und Partnerbetrieben in Handwerks-Lernallianzen</li> <li>• Ausbau und Pflege eines Mentorenpools</li> <li>• Begleitung Jugendlicher durch ehrenamtliche betriebliche Mentorinnen und Mentoren, die z. B. an Wahlpflicht- und/oder Profilkurse der Schulen andocken</li> <li>• Information und Kommunikation über Nachfrage und Angebot an regionalen betrieblichen BO-Angeboten mit Hilfe einer virtuellen Mentoren-Pinnwand</li> <li>• Speed-Dating für Berufsorientierung und für Kurzbewerbungsgespräche</li> <li>• Durchführung einer Jahresveranstaltung "Handwerks-Allianzen"</li> <li>• bei Bedarf Unterbreitung von Unterstützungsangeboten für Nicht-Partnerschulen</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	allgemeinbildende Schulen, berufsbildende Schulen, Bildungsträger; Handwerksbetriebe, insbes. ehrenamtliche betriebliche Mentoren und Mentorinnen; Region Hannover

## HF 2-05

<b>Projekttitel:</b>	<b>JUNIOR-AUSBILDUNGS-SCOUTS</b>
<b>Projektträger:</b>	Rose CONSULT&INNOVATION und b:rat&tat
<b>Projektstandort:</b>	Ausgewählte Pilotschulen in der Region Hannover
<b>Einzugsgebiet:</b>	Region Hannover
<b>Projektlaufzeit/ JAL-Fördermittel</b>	01.12.2012-31.12.2013 49.000 € 01.05.2014-30.04.2015 39.000 € 01.05.2015-28.02.2016 25.000 €
<b>BDs:</b>	Nr. 0679 (III) BDs, Nr. 1559 (III) BDs, Nr. 2348 (III) BDs

## Kurzbeschreibung des Projekts

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passgenaue Berufsorientierung von Schülern und Schülerinnen</li> <li>• Verbesserung des Matchings zwischen Bewerbern/Bewerberinnen und freien Ausbildungsstellen</li> <li>• Entwicklung neuer betrieblich-schulischer Modelle zur Rekrutierung und zur Integration geeigneter Auszubildender</li> <li>• Verbesserung der Lebensgestaltungskompetenz und des Einstiegs in die Berufsausbildung der Jugendlichen</li> </ul>
<b>Zielgruppe/n:</b>	<p>Unmittelbare ZG:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schüler und Schülerinnen der Klassen 8, 9 und 10 der allgemeinbildenden Schulen (Haupt- und Realschulzweig, KGS, Gymnasium, zukünftig auch Berufsbildende Schulen)</li> <li>• kooperationsbereite Betriebe aus der Region Hannover</li> </ul> <p>Mittelbare ZG:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsberater und -beraterinnen der Agentur für Arbeit</li> <li>• Schul- und Fachbereichsleitungen Arbeit/Wirtschaft</li> <li>• Beauftragte für Berufsorientierung verschiedener Träger</li> <li>• Schulsozialarbeiter und Schulsozialarbeiterinnen</li> <li>• Klassenlehrkräfte</li> <li>• Eltern der Schüler und Schülerinnen</li> </ul>
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<p>Verknüpfung von Abschlussphase in der Schule und Startphase in die Ausbildung; Interagierende kommunizierende Netzwerke der regionalen Ausbildungsakteure;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Gewinnung von Junior-Ausbildungs-Scouts</u> (Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen kooperierender Partnerunternehmen): intensive Ausbildung und professionelle Begleitung der Scouts durch die Projektverantwortlichen</li> <li>• <u>Einbindung der Junior-Ausbildungs-Scouts in den Berufsorientierungsprozess:</u> Beratung der Schüler und Schülerinnen zum Thema „Ausbildung und Beruf“, bei Bedarf Begleitung während des ersten Ausbildungsjahres</li> <li>• <u>Praxisnahe BO-Angebote für Schulen:</u> Kompetenzprofile; Beratung, Einzel- und Gruppencoaching</li> <li>• <u>Elternarbeit:</u> Elternscouting, Durchführung von Elternveranstaltungen</li> <li>• <u>Implementierung interagierender kommunizierender Netzwerke:</u> Netzwerk</li> </ul>



<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	Berufsorientierung, Handlungsempfehlungen „Roter Faden Berufsorientierung“, Feedbackgespräche an den beteiligten Schulen, Feedback-Gespräche mit den Ausbildern und Ausbilderinnen • <u>Selbstevaluation und Zusammenarbeit mit der Wissenschaftlichen Begleitung</u>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Allgemeinbildende Schulen, Personalverantwortliche und Auszubildende der beteiligten Betriebe des dualen Systems, Auszubildende, Eltern; Wissenschaftliche Begleitung: Institut für pädagogische Professionalität Hannover (IPP) e.V. und Institut für Erziehungswissenschaft (Bereich Bildungsforschung) der Leibniz Universität Hannover; Region Hannover und Bundesagentur für Arbeit als Förderer, Koordinierungsstelle Bildung und Beruf, Abteilung Beschäftigungsförderung der Region Hannover

## HF 2-06

<b>Projekttitel:</b>	<b>PRAXIS-KLASSE!</b> Förderung junger Menschen ohne Schulabschluss in berufsbildenden Schulen und in der Berufsausbildung
<b>Projektträger:</b>	Region Hannover, 40.01 Team Regionsschulen und Schülerangelegenheiten
<b>Anstellungsträger:</b>	VHS Hannover-Land
<b>Projektstandort:</b>	BBS 6 und 7 in Hannover, BBS Neustadt, BBS Springe
<b>Projektlaufzeit:</b>	2. Quartal 2013-30.06.2017
<b>JAL-Fördermittel:</b>	808.000 € [2013: 90.000 €, 2014: 234.000 €, 2015: 254.000 €, 2016: 170.000 €, 2017: 60.000 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 0881 (III) BDs

## Kurzbeschreibung des Projekts

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einmündung von noch schulpflichtigen Schulabgängern und Schulabgängerinnen ohne Abschluss oder mit schlechtem Hauptschulabschluss in eine zwei- oder dreijährige Berufsausbildung</li> <li>• Erwerb des Hauptschulabschlusses bzw. eines verbesserten Hauptschulabschlusses</li> </ul>
<b>Zielgruppe/n:</b>	noch schulpflichtige Schulabgänger und Schulabgängerinnen ohne Abschluss oder mit schlechtem Hauptschulabschluss
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl geeigneter Schüler und Schülerinnen mit Unterstützung der Lehrkräfte an den allgemeinbildenden Schulen</li> <li>• Einschulung der ausgewählten Jugendlichen in die Berufseinstiegsschulen (BVJ oder BAVKA) an den BBS</li> <li>• Führen von Zielvereinbarungsgesprächen</li> <li>• kontinuierliche sozialpädagogische Betreuung der Teilnehmenden von der allgemeinbildenden Schule bis zur Kammerprüfung</li> <li>• erweiterte betriebliche Praktika (2-3 Tage/Woche) und ergänzender spezifischer Unterricht</li> <li>• Unterbreitung sozial- und freizeitpädagogischer Angebote</li> <li>• Zusatzkurse zum Erwerb des HSA</li> <li>• Zertifizierung von Teilqualifikationen</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Berufsbildende Schulen, Betriebe, HWK Hannover, IHK Hannover, Arbeitsagentur, andere Schulsozialarbeiter und Schulsozialarbeiterinnen

## HF 3 – Stabilisierung der Ausbildung/Qualifizierung/Beschäftigung

### HF 3-01

<b>Projekttitel:</b>	<b>CHANCE EINZELHANDEL</b>
<b>Projektträger:</b>	ESTA-Bildungswerk gGmbH Hannover in Kooperation mit dem Handelsverband Hannover e.V.
<b>Projektstandort:</b>	Hannover
<b>Einzugsgebiet:</b>	Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.12.2014 – 30.11.2015
<b>JAL-Fördermittel:</b>	48.000,-€ [2014: 4.000 €, 2015: 44.000 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 1722 (III) BDs

#### Kurzbeschreibung des Projekts

<b>Projektziel:</b>	Vorbereitung der Teilnehmenden auf eine Ausbildung in der Einzelhandelsbranche, Integration in Ausbildung und Stabilisierung des Ausbildungsverhältnisses, ggf. Heranführung und Eingliederung in das Beschäftigungssystem
<b>Zielgruppe/n:</b>	Erwerbslose junge Menschen unter 25 Jahren, die Leistungen nach dem SGB II bzw. SGB III beziehen, einen erhöhten Stabilisierungs- und Unterstützungsbedarf haben und aufgrund ihrer persönlichen und gesundheitlichen Situation generell für den Beruf in der Einzelhandelsbranche geeignet sind; ebenfalls Altnachfrager/-innen, mit z.T. multiplen Vermittlungshemmnissen
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<p>Netzwerkarbeit, Peergruppencoaching, individuelle Förderplanung</p> <p><u>Modul 1:</u> (für 30 TN) Aktivierungshilfe für Jüngere (4 Monate): projektbezogenes Arbeiten der Teilnehmenden, Stützunterricht, Kooperation mit Unternehmen der Einzelhandelsbranche (Betriebsbesichtigungen, Workshops mit Personalverantwortlichen)</p> <p><u>Modul 2:</u> (für 20 TN): Fachpraktische Qualifizierung Einzelhandel mit theoretischem Unterricht (4 Monate), betriebliche Erprobung von 2-4 Wochen mit integrierten Qualifizierungselementen, wöchentlicher „Schnuppertag“ in der Berufsschule</p> <p>betriebliches Praktikum zur Stärkung und Stabilisierung der Teilnehmenden unter den Bedingungen des betrieblichen Alltags, sozialpädagogische Begleitung</p> <p><u>Modul 3:</u> Assistierte Ausbildung gem. § 130 SGB III im Einzelhandel, Begleitung der Ausbildung durch Projektträger auf der Grundlage von Kooperationsvereinbarungen (Dauer: 4 Monate)</p>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Handelsverband Hannover e.V., Praktikums- und Ausbildungsbetriebe; zuweisende Institutionen, vorrangig das Jobcenter Hannover; Region Hannover, Berufsschulen, insbes. BBS Handel, Hilfenetzwerk (andere Maßnahmeträger, Beratungsstellen etc.)

## HF 3-02

<b>Projekttitel:</b>	<b>EQ PLUS – FIT INS HANDWERK</b>
<b>Projektträger:</b>	Maler- und Lackiererinnung Hannover
<b>Projektstandort:</b>	Hannover
<b>Einzugsgebiet:</b>	Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	(I)01.12.2014-31.08.2015; (II) 01.11.2015-31.10.2016
<b>JAL-Fördermittel:</b>	(I)28.500 €; (II) 14.346 €
<b>BDs:</b>	Nr. BDs 1934 (III), Nr. BDs 2586 (III)

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passgenaue Vermittlung von Jugendlichen in Mitgliedsbetriebe der beteiligten Innungen</li> <li>• Erprobung neuer Wege der Nachwuchsgewinnung und -förderung durch Innungen</li> <li>• Impulse zur Modernisierung der Ausbildungsorganisation von Betrieben</li> </ul>
<b>Zielgruppe/n:</b>	Junge, nicht mehr schulpflichtige Erwachsene aus der Region Hannover mit intensiverem Förderbedarf und mit Interesse an einer Ausbildung in einem der drei Ausbaugewerke bzw. im Gebäudereinigerhandwerk
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquise, Auswahl und Vermittlung von Jugendlichen in kooperierende Handwerksbetriebe</li> <li>• Bewerbungscoaching</li> <li>• Koordinierung der Zusammenarbeit von vier Innungen</li> <li>• Moderation, Begleitung und Beratung durch Ausbildungscoach der Innungen</li> <li>• Ausbildungscoaching für Jugendliche und Betriebe</li> <li>• Hilfestellungen für Teilnehmende und Betriebe bzgl. der Organisation der EQ sowie Familienverantwortung/Beruf</li> <li>• berufsfachliche Qualifizierung der Teilnehmenden, gewerkspezifischer Unterricht</li> <li>• Beratung der Betriebe bzgl. des Einsatzes von Qualifizierungsbausteinen</li> <li>• Hilfestellungen zur Gestaltung von Ausbildungsverträgen</li> <li>• Sozialpädagogische Einzelberatung</li> <li>• Begleitung der Teilnehmenden während des Vorpraktikums, EQ-Praktikums sowie bis zum Ende der Probezeit</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Elektro-Innung Hannover, Innung für Sanitär- und Heizungstechnik Hannover, Landesinnung Niedersachsen des Gebäudereinigerhandwerks, Handwerksbetriebe, Handwerkskammer, Arbeitsagentur, Jobcenter



## HF 3-03

<b>Projekttitel:</b>	<b>FACHKRÄFTE FÜR DIE KITAS / ERZIEHER/IN 2.0</b>
<b>Projektträger:</b>	CJS – Caritas Jugendsozialarbeit
<b>Projektstandort:</b>	Stadt und Region Hannover
<b>Einzugsgebiet:</b>	Stadt und Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	30.06.2013 - 29.06.2015
<b>JAL-Fördermittel:</b>	100.000 € [2013: 25.000 €, 2014: 50.000 €, 2015: 25.000 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 0564 (III) BDs

## Kurzbeschreibung des Projekts

<b>Projektziel:</b>	Beitrag zur Verringerung des Fachkräftebedarfs im Berufsfeld Erzieher/in Aufnahme einer Ausbildung zur Erzieherin/zum Erzieher an einer Fachschule für Sozialpädagogik (angestrebte Vermittlungsquote: ca. 50%) oder Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit als Sozialassistent/in in einer Kita oder einem Kinderhort (angestrebte Vermittlungsquote: ca. 20%)
<b>Zielgruppe/n:</b>	Arbeitslose Sozialassistenten und –assistentinnen mit dem Schwerpunkt Sozialpädagogik bis 27 Jahre mit oder ohne Bezug von Transferleistungen nach SGB II oder SGB III, die in einer beruflichen Sackgasse stecken, weil sie <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Voraussetzungen zur Aufnahme einer Ausbildung zum Erzieher/zur Erzieherin an einer Fachschule für Sozialpädagogik nicht erfüllen und keinen Schulplatz erhalten haben</li> <li>• keinen Arbeitsplatz in ihrem Berufsfeld finden.</li> </ul> 2 x 20 TN-Plätze; Regelverweildauer im Projekt pro TN: 12 Monate
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	Kombination von <b>Beschäftigung</b> (einjähriger praktischer Betriebseinsatz in Kitas in der Stadt und Region Hannover unter fachlicher Anleitung, 24 h pro Woche, dadurch Schaffung der Zugangsvoraussetzungen für Fachschule), begleitender <b>Qualifizierung</b> (zum Abbau von Lerndefiziten und zur Vorbereitung auf die Ausbildung mit anschließender Schulplatzgarantie bei erfolgreicher Teilnahme) und <b>sozialpädagogischer Begleitung</b> (zur Beratung und Unterstützung bei individuellen Problemlagen und zur Erweiterung der Sozial- und Selbstkompetenzen); Zertifizierung von Teilqualifikationen, Ausstellung qualifizierter Arbeitszeugnisse
<b>Netzwerkpartner:</b>	Orts Caritasverband Hannover, Elisabeth-von-Rantzau-Schule in Hildesheim, Region Hannover, Jobcenter der Region Hannover, NBank für den ersten Durchgang (2013/14), Stadt Hannover für den zweiten Durchgang (2014/15)

## HF 3-04

<b>Projekttitel:</b>	<b>GEMEINSAM</b> Ausbildung zum/zur Zweiradmechaniker/in im Verbund als Pilotprojekt für eine „Unterstützte Ausbildung“
<b>Projektträger:</b>	Werk-statt-Schule e.V.
<b>Projektstandort:</b>	Hannover
<b>Einzugsgebiet:</b>	Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.08.2014-31.07.2015; 01.08.2015-31.07.2016
<b>JAL-Fördermittel:</b>	(I)30.000 €; (II) 30.000 €
<b>BDs:</b>	Nr. 1725 (III) BDs, Nr. 2347 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	Ausbildung der Teilnehmenden zum/zur Zweiradmechaniker/in mit dem Schwerpunkt Zweiradmechatronik
<b>Zielgruppe/n:</b>	Jugendliche mit besonderem Förderbedarf, die noch keine Erstausbildung abgeschlossen haben
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquise von Bewerbern und Bewerberinnen in Absprache mit den Betrieben</li> <li>• Potenzialanalyse</li> <li>• Eignungsprüfung der potenziellen Auszubildenden</li> <li>• Ausbildungsmanagement (z. B. Hilfestellung bei der Eintragung des Ausbildungsvertrages bei der Kammer, Anmeldung zur Berufsschule)</li> <li>• Unterstützung der Betriebe bei der Beantragung von Fördermitteln</li> </ul> <p>Im <u>ersten</u> Ausbildungsjahr:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung der Ausbildungsinhalte sowie der betrieblichen und außerbetrieblichen Einsatzphasen (Qualifizierungsbausteine)</li> <li>• Durchführung der fachlichen Qualifizierung der Teilnehmenden unter Berücksichtigung der Ausbildungsordnung und der betrieblichen Ausbildungspläne in der Werkstatt des Trägers</li> </ul> <p>Im <u>zweiten</u> Ausbildungsjahr:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stufenweise Eingliederung in den Betrieb mit Begleitung durch den Träger</li> </ul> <p>In der Phase der Ausbildungsbegleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• intensive individuelle sozialpädagogische Beratung und Begleitung</li> <li>• Kooperation mit Betrieb und Berufsschule (Abstimmung des Unterstützungsbedarfs, Konfliktregelung, Krisenintervention)</li> <li>• fach- und berufsbezogene Gruppenangebote (z. B. Lernwerkstatt, Kommunikationstraining, Prüfungsvorbereitung)</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Jobcenter Hannover als Förderer und zuweisende Stelle, Region Hannover als Förderer, Betriebe in ihrer Rolle als Ausbildungsbetriebe, HWK Hannover, IHK Hannover, Innung als beratende Instanz, Berufsschule Seezen

## HF 3-05

<b>Projekttitel:</b>	<b>TEILZEITAUSBILDUNG FÜR JUNGE ALLEINERZIEHENDE FRAUEN</b>		
<b>Projektträger:</b>	Diakonisches Werk Hannover gGmbH Abteilung SINA		
<b>Projektstandort:</b>	Hannover		
<b>Einzugsgebiet:</b>	Region Hannover		
<b>Projektlaufzeit/ JAL-Fördermittel</b>	Ausbildung in Teilzeit abH:	01.01.2013-31.12.2015	50.000 €
	Ausbildung in Teilzeit SpATZ 2013:	01.01.2013-31.12.2015	117.900 €
	Ausbildung in Teilzeit SpATZ 2014:	01.01.2014-31.12.2016	81.157 €
	Ausbildung in Teilzeit SpATZ 2015:	01.03.2015-31.12.2017	34.632 €
	Ausbildung in Teilzeit SpATZ 2016:	01.01.2016-31.12.2017	70.102 €
<b>BDs:</b>	Nr. 0798 (III) BDs, Nr. 1552 (III) BDs, Nr. 2188 (III) BDs, Nr. 2755 (III) BDs		

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	Vermittlung von jungen alleinziehenden Frauen in Teilzeitausbildung und Stabilisierung während der Ausbildung
<b>Zielgruppe/n:</b>	junge alleinerziehende Mütter mit und ohne Migrationshintergrund im Alter bis zu 30 Jahren und ohne abgeschlossene Erstausbildung, die in Teilzeit einen Berufsabschluss erwerben wollen
	<p><u>bezogen auf die Teilnehmenden:</u> Beratung zur beruflichen Neuorientierung und Ausbildung in Teilzeit, Unterstützung bei der Auswahl von individuellen Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten, Coaching, sozialpädagogische Begleitung der Auszubildenden, flexible Kinderbetreuung, Bewerbungsmanagement, regelmäßiger Stütz- und Förderunterricht, Organisation und Begleitung von betrieblichen Praktikumsphasen, Prüfungsvorbereitung</p> <p><u>bezogen auf die Betriebe:</u> betriebliches Ausbildungsmanagement, Unterstützung der Betriebe nach Abschluss des Ausbildungsvertrages</p> <p><u>bezogen auf die Berufsschulen:</u> Besuch von Ausbildersprechtagen, Teilnahme an Ausbilderforen</p>
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	Geldgeber: Stadt Hannover, Region Hannover, Jobcenter Region Hannover, Arbeitsagentur Hannover, ESF, Spenden, Diakonisches Werk Hannover gGmbH; Politik als Fürsprecher und um Trends und Bedarfe abzufragen; Diakonisches Werk als Multiplikator, z. B. Homepage und andere Abteilungen; Ausbildungsbetriebe; Gleichstellungsbeauftragte, Koordinierungsstelle Frau und Beruf der Region Hannover, Koordinierungsstelle für Alleinerziehende der Region Hannover; Kammern; Beratungsstellen; Berufsbildende Schulen

## HF 4 – Begleitende Beratung und Stabilisierung

### HF 4-01

<b>Projekttitel:</b>	<b>JUGEND STÄRKEN IM QUARTIER (2 TEILPROJEKTE: PROJEKT „JUST-YOU“/PROJEKT „VIVO“)</b>
<b>Projektträger:</b>	Region Hannover
<b>Anstellungsträger:</b>	Region Hannover
<b>Projektstandort:</b>	Stadt Garbsen, Programmgebiete Soziale Stadt „Berenbostel-Kronsberg/ Auf der Horst“
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.01.2015-31.12.2018
<b>JAL-Fördermittel:</b>	166.285 € [2015: 44.897 €, 2016: 59.247 €, 2017: 62.141 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 2196 (III) BDs, Nr. 1037 (III) BDs

#### Kurzbeschreibung des Projekts

<b>Projektziel:</b>	<p>1. Projekt „JuSt-you“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines sozialraumbezogenen und kohärenten Unterstützungssystems für Schulverweigerer/innen</li> <li>• Wiederaufnahme schulischer Bildung</li> <li>• Stärkung von personellen und sozialen Kompetenzen</li> </ul> <p>2. Projekt „VIVO“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Re-) Integration in Arbeit und Ausbildung bzw. in weiterführende berufliche und schulische Qualifizierungsangebote</li> <li>• Schaffung rechtskreisübergreifender Strukturen, die es jungen Menschen ermöglichen, tragfähige Perspektiven für ihr Leben zu entwickeln und den Zugang zu höherschweligen Angeboten zu erleichtern</li> <li>• Stärkung des sozialen Miteinanders im Quartier und Schaffung eines Mehrwerts für das Quartier</li> <li>• Stärkung von personellen, sozialen und beruflichen Kompetenzen junger Menschen, insbes. Förderung des Verantwortungsbewusstseins für die Quartiere</li> </ul>
<b>Spezifische Zielgruppe/n:</b>	<p>Zielgruppe Projekt 1: aktiv und passiv schulverweigernde Jugendliche</p> <p>Zielgruppe Projekt 2: junge Menschen zwischen 14 und 27 Jahren, die sich in Fördergebieten aufhalten, von den dort vorgehaltenen Hilfsangeboten der sozialen und beruflichen Integration aber nicht in entsprechendem Maße profitieren und von herkömmlichen Angeboten nur schwer erreicht werden können, insbes. junge Menschen mit Migrationshintergrund und junge Flüchtlinge</p>
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<p>bezogen auf die Zielgruppe 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktaufnahme zu den schulverweigernden Schülerinnen und Schülern über die Schulen und den Fachbereich Ordnung der Stadt Garbsen</li> <li>• Niedrigschwelliger Ansatz mit methodischen Bausteinen Case Management und Beratung/Clearing</li> <li>• Soziale Gruppenarbeit zur Förderung personeller und sozialer Kompetenzen</li> </ul>



<b>Umsetzungs- maßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderplanung inkl. Kompetenzfeststellung, Einleitung passgenauer individueller Hilfsangebote</li> <li>• regelmäßige Fallbesprechungen, kollegiale Beratung, Fortbildungsworkshops</li> <li>• Netzwerkarbeit</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Elternarbeit: Unterstützung bei Erziehungsfragen, Gespräche zur Verbesserung der Eltern-Kind-Beziehung, Hilfe bei Behördenangelegenheiten, Begleitung in weiterführende Hilfen im Rahmen des Case Management</li> <li>• Planung und Begleitung von Mikroprojekten zur Stärkung des sozialen Miteinanders</li> </ul> <p><u>bezogen auf die Zielgruppe 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer vertrauensvollen und tragfähigen Beziehung</li> <li>• Förderplanung inkl. Kompetenzfeststellung, Einleitung passgenauer individueller Hilfsangebote</li> <li>• niedrigschwellige Beratung und Clearing mit methodischen Bausteinen Case Management und aufsuchender Sozialarbeit</li> <li>• regelmäßige Fallbesprechungen, kollegiale Beratung, Fortbildungsworkshops</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Netzwerkarbeit (z. B. Leitung des Arbeitskreises Jugend und Bildung, Teilnahme an Dienstbesprechungen der Jugendberufsagentur Garbsen)</li> <li>• Planung und Begleitung von Mikroprojekten (z. B. Einbindung der Teilnehmenden im Rahmen von Wohnumfeldmaßnahmen und sozialräumlichen Veranstaltungen)</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	<p>Projekt 1: Schulleitung, Lehrkräfte und Sozialarbeiter/innen der kooperierenden allgemeinbildenden Schulen (Hauptschulen und IGS) , Eltern, Region Hannover (u.a. Jugendhilfestation Garbsen, Projekt „Zweite Chance“), Pro-Aktiv-Center, Projekt „Miteinander in Toleranz“, JBA Garbsen, Stadt Garbsen mit den Bereichen Jugend und Integration, Ordnungsamt, Stadteilbeirat, Gruppe Jugendhilfe e.V. mit „Projekt X“</p> <p>Projekt 2: öffentliche und freie Träger der Jugendhilfe, JBA Garbsen, Quartiersmanagement, (Sport-)Vereine, Schulen, Region Hannover (u.a. Jugendhilfestation Garbsen), Stadt Garbsen mit den Bereichen Stadtentwicklung und -planung &amp; Jugend und Integration, Ordnungsamt, Bildungsträger in der Region Hannover, Flüchtlingssozialarbeit, Kirchengemeinden, Gruppe Jugendhilfe e.V. mit „Projekt X“, Projekt „Miteinander in Toleranz“, Kammern und Wirtschaft</p>

## HF 4-02

<b>Projekttitel:</b>	<b>PACE-AUSBILDUNGSBÜROS</b>
<b>Projektträger:</b>	Region Hannover
<b>Anstellungsträger:</b>	Freie und öffentliche Träger der Jugendhilfe; Landeshauptstadt Hannover Arbeit und Leben Niedersachsen Mitte Leine vhs GmbH
<b>Projektstandort:</b>	Hannover, Alemannstraße Laatzen, Karlsruher Straße Garbsen, Jugendberufsagentur (JBA)
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.07.2015-30.04.2017
<b>JAL-Fördermittel:</b>	154.000 € [2015: 42.000 €, 2016: 84.000 €; 2017: 28.000 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 2609 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der beruflichen Eingliederung von jungen Menschen durch Heranführung an den Ausbildungsmarkt im „PACE-Ausbildungsbüro“ nach dem holländischen Vorbild „Werkakademie“ (mit einer Überbrückung der Zeiten bis zum Ausbildungsbeginn durch befristete Beschäftigung, Einstiegsqualifizierung oder andere betriebliche Praxisphasen)</li> <li>• nachhaltige Stärkung der Eigeninitiative der Teilnehmenden zur selbstständigen Suche eines Ausbildungsplatzes</li> </ul>
<b>Zielgruppe/n:</b>	<p>erwerbsfähige Leistungsberechtigte unter 25 Jahren, die einen Ausbildungsplatz anstreben und einen besonderen Aktivierungs- und Unterstützungsbedarf haben, insbes. Personen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sog. „Altbewerber/innen“, die arbeitslos sind</li> <li>• bzw. nach Erfüllung der Vollzeitschulpflicht an allgemeinbildenden Schulen eine weiterführende Schule besuchen, eine ungünstige Prognose für den anschließenden Einstieg in eine Ausbildung haben und daher unmittelbar von Arbeitslosigkeit bedroht sind</li> </ul> <p>(individuelle Netto-Teilnahmedauer: 30 Arbeitstage)</p>
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Coaches als prozessbegleitende und impulsgebende Ansprechpartner: Schulung der Coaches, individuelle Begleitung der Teilnehmenden durch die Coaches, Unterstützung bei der Recherche von Ausbildungsstellen, Methodentraining, Hilfe bei der Beseitigung der gruppenintern spezifizierten Bedarfe</li> <li>• Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmemodulen: z.B. Kompetenzbilanzierung, Bewerbungstraining, Kommunikations- und Persönlichkeitstraining, betriebliche Erprobung, Wegweiser Ausbildungsaufnahme, Umgang mit Geld, Übergang in Einstiegsqualifizierung bei einem Arbeitgeber</li> <li>• Einrichtung eines Café-Treffs als Anlaufpunkt für die Teilnehmenden zum Informations- und Erfahrungsaustausch</li> </ul>



<b>Umsetzungs- maßnahmen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Kooperation mit der Arbeitsagentur:</u> Nutzung der JOBBÖRSE und des Bewerbungsmanagements der BA</li><li>• <u>Nachbetreuung</u> der Teilnehmenden nach Aufnahme einer Ausbildung während der Probezeit (mindestens zwei Kontakte im Monat)</li></ul> Hilfe zur Selbsthilfe, Empowerment, Peer-Group-Ansatz
<b>Netzwerkpartner:</b>	Region Hannover, Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter, Betriebe, Honorarkräfte, Vernetzung innerhalb der PACE-Strukturen, andere Maßnahmeträger, Jugendberufsagenturen Garbsen und Hannover



## HF 4-03

<b>Projekttitle:</b>	<b>PANAMA</b>
<b>Projektträger:</b>	Werkstatt-Schule e.V.
<b>Projektstandort:</b>	Hannover
<b>Einzugsgebiet:</b>	Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.01.2013-31.12.2014; 01.01.2015-31.12.2016
<b>JAL-Fördermittel:</b>	(I) 60.000,-€; (II) 60.000,-€
<b>BDs:</b>	Nr. 0564 (III) BDs, Nr. 1724 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	<p>Passgenaue Vermittlung von 10-20 Teilnehmenden in eine Ausbildung oder Beschäftigung</p> <p>Festigung der Ausbildungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmenden</p> <p>Stärkung der Kompetenzen der Jugendlichen (Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenz, Eigenverantwortlichkeit, Selbstbewusstsein, Mobilität)</p>
<b>Zielgruppe/n:</b>	Benachteiligte und ausbildungsfähige junge Erwachsene, die trotz Bewerbungsbemühungen bislang in keine Ausbildung eingemündet sind; Jugendliche mit Migrationshintergrund mit Integrationsproblemen auf dem Ausbildungsmarkt; ca. 30 Teilnehmende
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<p>Werbung und Auswahl der Teilnehmenden, Eignungsprüfung der Bewerber/innen</p> <p><u>Baustein 1:</u> Potenzialanalyse, Biographische Interviews, Angebote zur Förderung der Allgemeinbildung, interkulturelles Training, Sprachtraining, Berufswegeplanung, Unterstützung im Bewerbungsprozess, sozialpädagogische Begleitung und individuelles Coaching</p> <p><u>Baustein 2:</u> dreiwöchiger Aufenthalt in einer dänischen Produktionsschule oder spanischen Kooperative für die Hälfte der Gruppe - inklusive einer transnationalen Jugendbegegnung als Lernerfahrungen durch „grenzüberschreitende“ Mobilität mit betrieblichen Praktikumsphasen; alternativ Betriebspraktika für etwa die andere Hälfte der Gruppe in der Region Hannover</p> <p><u>Baustein 3:</u> Auswertung der Praktika, Methodentraining, Präsentationsveranstaltung</p> <p><u>Baustein 4:</u> Unterstützung beim Weg in die betriebliche Ausbildung; Begleitung, Betreuung und Förderung während der Ausbildung (max. 6 Monate)</p>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Jobcenter Hannover und Stadt und Region Hannover als Finanziere bzw. zuweisende Stelle, ausländische Regionalverbände in Dänemark und Spanien, Landesministerien, Teilnehmende (als Kunden)

## HF 4-04

<b>Projekttitle:</b>	<b>PERSPEKTIVWECHSEL</b> Förderung der beruflichen Qualifizierung und Integration von arbeitslosen Straffälligen
<b>Projektträger:</b>	Werkstätten Stadtkirchenverband Hannover gemeinnützige GmbH
<b>Projektstandort:</b>	Hannover
<b>Einzugsgebiet:</b>	Region Hannover (Vermittlung in die Maßnahme erfolgt über das Jobcenter)
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.09.2012-28.02.2015
<b>JAL-Fördermittel:</b>	(I) 9.500,-€; (II) 15.000,-€
<b>BDs:</b>	Nr. 0724 (III) BDs, Nr. 1210 (III) BDs

## Kurzbeschreibung des Projekts

<b>Projektziel:</b>	Soziale und berufliche Integration straffällig gewordener junger Erwachsener: persönliche Stabilisierung der Jugendlichen, Erwerb beruflicher Grundqualifikationen, Entwicklung von Schlüsselkompetenzen; Vermittlung in Ausbildung oder Beschäftigung bzw. Entwicklung einer Anschlussperspektive
<b>Zielgruppe/n:</b>	Straffällig gewordene junge Erwachsene bis 25 Jahre
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<p>Arbeitspädagogischer, ganzheitlicher und täterorientierter Ansatz            Integratives Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Trainingsangebot mit max. individueller Verweildauer von 12 Monaten im Projekt, davon 25% im Betrieb</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialpädagogische Begleitung</li> <li>• Profiling</li> <li>• Biografiearbeit</li> <li>• Sozialtraining, Deeskalationstraining</li> <li>• Qualifizierung und betriebliche Erprobung in der Gastronomie und im Einzelhandel</li> <li>• Nachbetreuung in Form aufsuchender Sozialarbeit und Begleitung in den Betrieben /Schulen und ggf. Therapieeinrichtungen</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Jobcenter Hannover, Jugendgerichtshilfe, Bewährungshilfe, Sucht- und Schuldnerberatungsstellen, Beratungsstelle für Menschen mit Migrationshintergrund, Betriebe, Anbieter von Sprachkursen und Sportangeboten

## HF 4-05

<b>Projekttitle:</b>	<b>WUNDA (WOHNEN UND ARBEITEN)</b>
<b>Projektträger:</b>	Pro Beruf GmbH, in Kooperation mit dem Karl-Lemmermann-Haus
<b>Anstellungsträger:</b>	VHS Hannover-Land
<b>Projektstandort:</b>	Clearinghaus im erweiterten Innenstadtbereich der Landeshauptstadt Hannover, dezentrale Wohngruppen in der Stadt und Region Hannover
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.12.2014-30.11.2017
<b>JAL-Fördermittel:</b>	648.740 € [2014: 18.340 €, 2015: 215.880 €, 2016: 215.880 €, 2017: 198.640 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 1938 (III) BDs

**Kurzbeschreibung des Projekts**

<b>Projektziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche, schulische und soziale Stabilisierung der Teilnehmenden</li> <li>• Beendigung der prekären Wohnsituation</li> <li>• Vermittlung in Arbeit, Ausbildung, Qualifizierung, Schule bzw. Schaffung von individuellen Anschlussperspektiven</li> </ul>
<b>Zielgruppe/n:</b>	Langzeitarbeitslose junge Menschen in prekären Wohnsituationen, die von den Regelsystemen SGB II, SGB III und SGB VIII nur schwer oder nicht mehr erreicht werden
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	<p>Ganzheitliches niedrigschwelliges Angebot; Hilfen aus einer Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notfallberatung: niedrigschwellige Beratung in Wohnungsnotfallfragen mit offenen Sprechstunden;</li> <li>• Aktivierungshilfe: Anbindung an tagesstrukturierende Maßnahmen, Case Management, Stabilisierungshilfen, Kompetenzfeststellung, Berufsorientierung, betriebliche Praktika, Bewerbungstraining, Vermittlung in Arbeit, Ausbildung, Qualifizierung, Schule etc. , erlebnispädagogische Maßnahmen, Freizeitaktivitäten</li> <li>• Wohnen: Wohnangebot mit 15-19 Wohnplätzen, davon ein Notfallzimmer; temporäre Bereitstellung einer gesicherten Unterkunft, Wohnbegleitung, Unterstützung bei der Suche nach geeignetem Wohnraum, Wohntraining, Haushaltstraining, Unterstützung beim Umzug, psychosoziale Begleitung und Beratung, Peer-Group-Ansatz, Rufbereitschaft</li> <li>• Nachbetreuung: ambulante Nachbetreuung: Wohnbegleitung, Ausbildungs- und Arbeitsbegleitung</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	Wohnungseigentümer, Wohnungsgenossenschaften, Träger der Wohnungslosenhilfe, Jobcenter Hannover, Agentur für Arbeit Hannover, Jugendgerichtshilfe, Betriebe und Innungen, PACE, Jugendwerkstätten, Träger der Jugendhilfe, Schuldner- und Suchtberatungsstellen, psychosoziale Beratungsstellen, Gesundheitsdienste, Einrichtungen der Justiz

## HF 4-06

<b>Projekttitel:</b>	<b>2. CHANCE</b>
<b>Projektträger:</b>	Region Hannover
<b>Durchführender Träger:</b>	Kinder- und Jugendheim Waldhof (Jugendhilfeeinrichtung in Trägerschaft der Region Hannover)
<b>Projektstandort/e:</b>	Uetze, Ronnenberg, Neustadt am Rübenberge, Seelze, Barsinghausen und Garbsen
<b>Projektlaufzeit:</b>	01.01.2014-31.12.2017
<b>JAL-Fördermittel:</b>	894.104,-€ [2014: 144.104 €, 2015: 250.000 €, 2016: 250.000 €; 2017: 250.000 €]
<b>BDs:</b>	Nr. 1037 (III) BDs, Nr. 1038 (III) BDs

## Kurzbeschreibung des Projekts

<b>Projektziel:</b>	Schulische (Re-)Integration der Jugendlichen Jugendliche in ihrer Persönlichkeit fördern und sie nachhaltig in soziale Bezugssysteme integrieren
<b>Zielgruppe/n:</b>	Schulverweigerer <b>Zugangsvoraussetzungen:</b> Schülerinnen und Schüler, die <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 Jahre und älter sind,</li> <li>• auf eine allgemeinbildende Regelschule oder Förderschule gehen, mit der ein Kooperationsvertrag besteht,</li> <li>• noch keinen Hauptschulabschluss haben,</li> <li>• schulverweigerndes Verhalten zeigen und damit ihre Versetzung bzw. ihren Schulabschluss gefährden,</li> <li>• im Rahmen der Hilfen zur Erziehung nach § 27ff SGB VIII durch den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) bestätigten Hilfebedarf haben</li> </ul>
<b>Umsetzungsmaßnahmen:</b>	Lebensweltorientierter Ansatz, Case Management, Kombination von aufsuchender Sozialarbeit und Komm-Struktur, Träger fungiert als Falleinbringer für Hilfen zur Erziehung <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Individuelle Einzelbetreuung der Jugendlichen durch feste Bezugspersonen:</u> Schulische Förderung/Begleitung zur Schule, Krisenintervention bei persönlichen Problemen, Unterstützung bei der persönlichen und schulischen Perspektiventwicklung, Bildungs- und Förderplan mit individuellen Zielvereinbarungen für Jugendliche und Eltern;</li> <li>• <u>Sozialpädagogische Gruppenarbeit:</u> Hausaufgabenbetreuung, gemeinsames Kochen und Mittagessen, Training sozialer Kompetenzen, regelmäßige Sport- und Freizeitangebote</li> </ul>
<b>Netzwerkpartner:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Zusammenarbeit mit den Eltern:</u> regelmäßige Elterngespräche, Freizeitaktionen mit der ganzen Familie, individuelle Unterstützung in Erziehungs- und Lebensfragen</li> <li>• <u>örtliche und regionale Netzwerkarbeit:</u> Zusammenarbeit mit kooperierenden Schulen auf der Grundlage von Kooperationsverträgen, gemeinsame Entwicklung von Leitfäden zum Umgang mit Schulverweigerung; gemeinsame Fall-</li> </ul>



<b>Umsetzungs- maßnahmen:</b>	besprechungen und Bildungs- und Förderplanung mit Schulen, dem ASD u.a.; Fachberatung in den Schulen, Mitarbeit in Beratungsteams, Vernetzung mit Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, örtlichen Vereinen und Verbänden, Gremien und Arbeitskreisen
<b>Netzwerkpartner:</b>	allgemeinbildende Schulen (insbes. Schulleitungen, Klassenlehrkräfte), Jugendämter (insbes. ASD), Eltern, Bußgeldstellen, örtliche Jugendpflege, Jugendgerichtshilfe, Suchtberatungsstellen, eigener Sozialpsychiatrischer Dienst, Beratungsstelle gegen sexuellen Missbrauch

## Anlage 2: Fragebogen für die Teilnehmenden-Befragung

**Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,**

**Sie haben an dem Projekt „Projekt Praxisklasse an der BBS 7“ teilgenommen, um Ihren beruflichen Weg zu finden.**

**Die Region Hannover fördert dieses Projekt und hat das Institut INBAS mit der Untersuchung und Bewertung des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit beauftragt. In diesem Rahmen mochten wir Sie nach Ihrer Meinung zu dem Projekt befragen.**

**Ihre Meinung ist uns sehr wichtig. Unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gibt es drei Amazon-Gutscheine im Wert von 20 Euro zu gewinnen!**

**Wenn Sie den Fragebogen vollständig ausfüllen, können Sie am Ende des Fragebogens Ihre E-Mail-Adresse notieren. Die Gutscheine werden im April 2016 verlost. Die Benachrichtigung erfolgt per E-Mail. Füllen Sie den Fragebogen bitte nur einmal aus.**

**Die Befragung dauert ca. 15 Minuten. Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

**Bei Fragen können Sie sich gerne an uns wenden.**

**Mit besten Grüßen**

**Edith Schönkerl**

**INBAS GmbH  
Alt-Moabit  
10555 Berlin**

**Telefon bis 29.92.: 030 84318880 / ab 01.03.2016: 030 3940553-0**

**Email: [schoenkerl@inbas.com](mailto:schoenkerl@inbas.com)**

**Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,**

**das Projekt „EQ Plus II“ soll Sie darin unterstützen Ihren beruflichen Weg zu finden.**

**Die Region Hannover fördert dieses Projekt und hat das Institut INBAS mit der Untersuchung und Bewertung beauftragt. In diesem Rahmen möchten wir Sie nach Ihrer Meinung zu dem Projekt befragen.**

**Ihre Meinung ist uns sehr wichtig. Unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gibt es drei Amazon-Gutscheine im Wert von 20 Euro zu gewinnen!**

**Wenn Sie den Fragebogen vollständig ausfüllen, können Sie am Ende des Fragebogens Ihre E-Mail-Adresse notieren. Die Gutscheine werden im April 2016 verlost. Die Benachrichtigung erfolgt per E-Mail. Füllen Sie den Fragebogen bitte nur einmal aus.**

**Die Befragung dauert ca. 15 Minuten.**

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit! Bei Fragen können Sie sich gerne an uns wenden.**

**Mit besten Grüßen**

**Edith Schönkerl**

**INBAS GmbH  
Alt-Moabit • 10555 Berlin**

**Telefon bis 29.92.: 030 84318880 / ab 01.03.2016: 030 3940553-0  
Email: schoenkerl@inbas.com**

### **Teil A: Angaben zu Ihrer Person**

**A1. Wie alt sind Sie?**

--	--	--	--	--



## Anlage 3: Leitfaden für die Experteninterviews

Einstieg																																																		
<p>Vorstellung der Person</p> <p>Kurze Erläuterung der Evaluation des Programms gegen JAL in der Region Hannover &amp; der Zielsetzung der Expertengespräche</p> <p>Zusicherung der Anonymität</p> <p>Einverständnis für Mitschnitt einholen</p>																																																		
Aufgaben und Funktionen in der Institution																																																		
1	Welche Funktion haben Sie in Ihrer Institution? Welche Aufgaben haben Sie?																																																	
Projekte und Maßnahmen des Programms gegen JAL																																																		
2	<p>Welchen Bezug haben Sie zum Programm gegen JAL in der Region Hannover?</p> <p>In welchem Maße sind Sie mit den Zielsetzungen und Inhalten des Programms gegen JAL in der Region Hannover vertraut? Was wissen Sie über das Programm?</p> <p>In welchem Maße sind Sie mit den Zielsetzungen und Inhalten einzelner Projekte, die im Rahmen des besagten Programms gefördert werden, vertraut? Was wissen Sie über einzelne Projekte und Maßnahmen?</p>																																																	
Qualität der regionalen Kooperation																																																		
3	Mit wem (mit welchen Partnern aus dem Programm gegen JAL) arbeiten Sie eng zusammen?																																																	
4	Welches sind die Anlässe Ihrer Zusammenarbeit? Worüber tauschen Sie sich mit diesen Partnern aus? Welche besonderen Schnittstellen gibt es in Ihrer Arbeit?																																																	
5	<p>Inwiefern gelingt es Ihnen, sich mit den anderen Akteuren und Institutionen abzustimmen bzgl. folgender Zielsetzungen:</p> <p>Doppelangebote reduzieren, Lücken schließen, Passfähigkeit zwischen Angeboten verbessern?</p> <p>Wie erfolgen die konkreten Abstimmungsprozesse zwischen Ihnen und den Partnern?</p>																																																	
6	<p>Die Qualität von Kooperation lässt sich an 4 Merkmalen festmachen: Vertrauen, Formalisierung, Kommunikation/Informationsfluss sowie der Steuerung.</p> <p>Wie würden Sie die Qualität Ihrer Zusammenarbeit im Kontext des Programms gegen JAL in Bezug auf das Vertrauen zwischen den Partnern auf einer Skala von 1 – 10 bewerten, wenn 1 „nicht vertrauensvoll“ und 10 „sehr vertrauensvoll“ bedeutet?</p> <table border="1" data-bbox="256 1632 1398 1733"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>Auf welchen Erfahrungen basiert Ihre Bewertung?</p> <p>Wie würden Sie die Qualität Ihrer Zusammenarbeit im Kontext des Programms gegen JAL in Bezug auf den Grad der Formalisierung auf einer Skala von 1 – 10 bewerten, wenn 1 „nicht formalisiert“ und 10 „hochgradig formalisiert“ bedeutet?</p> <table border="1" data-bbox="256 1942 1398 2042"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>Auf welchen Erfahrungen basiert Ihre Bewertung?</p>										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																									

<p>Wie würden Sie die Qualität Ihrer Zusammenarbeit im Kontext des Programms gegen JAL in Bezug auf die Kommunikation/den Informationsfluss auf einer Skala von 1 – 10 bewerten, wenn 1 „sehr schlecht“ und 10 „sehr gut“ bedeutet?</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p>Auf welchen Erfahrungen basiert Ihre Bewertung?</p> <p>Wie würden Sie die Qualität Ihrer Zusammenarbeit im Kontext des Programms gegen JAL in Bezug auf den Grad der Steuerung auf einer Skala von 1 – 10 bewerten, wenn 1 „unzureichend gesteuert“ und 10 „übersteuert“ bedeutet?</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p>Auf welchen Erfahrungen basiert Ihre Bewertung?</p>										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																								
7	<p>Was waren förderliche Sachverhalte für eine erfolgreiche Kooperation? Gab es Sachverhalte, die eine erfolgreiche Kooperation behindert haben? Welche waren das?</p>																																																
<b>Nutzen der regionalen Kooperation</b>																																																	
8	Welchen Nutzen ziehen Sie persönlich aus dieser Kooperation?																																																
9	Welchen Nutzen ziehen Ihre Kooperationspartner Ihrer Meinung nach aus der Zusammenarbeit mit Ihnen bzw. Ihrer Institution?																																																
<b>Bewertung des Programms gegen JAL</b>																																																	
10	<p>Welche Ansätze innerhalb des Programms gegen JAL haben sich Ihrer Ansicht nach bewährt? Wie bewerten Sie die Auswahl der Projekte, die im Rahmen des Programms gegen JAL gefördert werden, in Bezug auf die Ziele des Programms? Inwiefern ist es Ihrer Meinung nach gelungen, mit dem Programm tatsächlich Handlungsbedarfe in der Region aufzugreifen? Was fehlt? Welche Bedarfe sind nicht oder zu wenig abgedeckt? Inwiefern hat sich das Angebot verbessert? Inwiefern ergänzen die Projekte des Programms gegen JAL die bereits bestehenden Angebote und Strukturen in sinnvoller Weise? Wie bewerten Sie die Umsetzung der Projekte, die im Rahmen des Programms gegen JAL gefördert werden, in Bezug auf deren Zielerreichung und Professionalität?</p>																																																
<b>Nachhaltigkeit</b>																																																	
11	<p>Inwiefern wird es Ihrer Meinung nach gelingen, die Ergebnisse des Programms gegen JAL nachhaltig zu sichern? Welche Möglichkeiten sehen Sie, erfolgreich erprobte Ansätze über die Förderdauer des Programms hinaus zu verstetigen?</p>																																																
<b>Zukünftige Entwicklungsprozesse</b>																																																	
12	<p>Welche förderpolitischen Schwerpunkte sind zukünftig insbesondere angesichts neuer Herausforderungen wie z. B. des demografischen Wandels oder der Integration von jungen Flüchtlingen im Programm zu berücksichtigen? Welche Auswirkungen haben diese neuen Entwicklungen und Herausforderungen auf die bestehende Angebotsstruktur?</p>																																																

Ergänzende Anmerkungen und Fragen	
13	Haben Sie abschließend noch Ergänzungen bzw. Anmerkungen zur Koordination von Förderstrukturen und Regelangeboten in Verbindung mit dem Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover? Haben Sie noch Fragen an die Evaluation?

## Anlage 4: Liste der befragten Expertinnen und Experten

Interview Nr.	Institution	Funktion
1	Region Hannover	Teamleiter der Beschäftigungsförderung im Fachbereich Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung
2	Region Hannover	Leiter des Fachbereichs Schulen
3	Region Hannover	Stellvertretender Leiter des Fachbereichs Soziales, Teamleiter 50.8
4	Region Hannover	Leiter des Fachbereichs Jugend
5	Handwerkskammer Hannover	Geschäftsführer, Leiter des Geschäftsbereich I Bildung und Recht
6	Industrie- und Handelskammer Hannover	Referent in der Abteilung Berufsbildung der IHK Hannover
7	Agentur für Arbeit Hannover	Stellvertretender Bereichsleiter Berufsberatung, Teamleiter U25
7	Agentur für Arbeit Hannover	Bereichsleiterin Berufsberatung
8	Jobcenter Region Hannover	Bereichsleiterin im Jugend-Jobcenter
8	Jobcenter Region Hannover	Mitglied der Geschäftsführung, Leiter des Geschäftsbereichs Arbeitsmarktprogramme, Produkte und Maßnahmen

## Anlage 5: Leitfaden für die Gruppeninterviews mit den Projektmitarbeitenden

<b>Einstieg</b>	
Vorstellung der Person Kurze Erläuterung der Evaluation des Programms gegen JAL in der Region Hannover und der Zielsetzung der Gruppeninterviews Zusicherung der Anonymität Einverständnis für Mitschnitt einholen	
<b>Aufgaben und Funktionen in der Institution</b>	
1	Welche Funktion und Aufgaben haben Sie im Projekt?
<b>Projektkonzept und Zielerreichung</b>	
2	Welches sind die größten Erfolge Ihres Projekts? Worauf sind Sie besonders stolz? Woran messen Sie den Erfolg? Gibt es darüber hinaus noch andere wichtige Ergebnisse Ihres Projekts? Welche?
3	Was war für Sie das Besondere des von Ihnen gewählten Ansatzes im Projekt?
4	Wenn Sie das Projekt noch einmal durchführen könnten, würden Sie Ihr Konzept noch einmal genau so umsetzen oder würden Sie etwas verändern? Wenn ja, was und warum?
5	Was haben Sie aus dem Projekt und der konkreten Umsetzung gelernt?
<b>Gelingensbedingungen für die Projektumsetzung</b>	
6	Was waren förderliche Faktoren und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Projektumsetzung? Gab es Sachverhalte, die eine erfolgreiche Projektumsetzung behindert haben? Welche waren das?
<b>Kooperation</b>	
7	Welches waren die wichtigsten Kooperationspartner Ihres Projekts? Was hat die besondere Bedeutung dieser Kooperationspartner für den Erfolg Ihres Projekts ausgemacht?
8	Wie bewerten Sie die Qualität der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern Ihres Projekts in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> <li>• das Vertrauen,</li> <li>• den Informationsfluss/die Kommunikation,</li> <li>• den Grad der Formalisierung,</li> <li>• die Steuerung?</li> </ul> Auf welchen Erfahrungen basiert Ihre Bewertung?
<b>Nachhaltigkeit im engeren Sinne</b>	
9	Inwiefern ist oder wird es gelingen, die Ergebnisse Ihres Projekts nachhaltig zu sichern? Welche Möglichkeiten sehen Sie, den Ansatz über die Förderdauer des Programms JAL hinaus zu verstetigen? Ist das Projekt zu einem Regelangebot geworden? Wenn nicht, warum nicht und wie könnte es gelingen?

<b>Nachhaltigkeit im erweiterten Sinne</b>	
10	Welche Effekte und Auswirkungen hatte Ihr Projekt auf die Teilnehmenden (individuelle Ebene)? Welche Effekte und Auswirkungen hatte Ihr Projekt auf Ihre Institution (Ebene der Organisation)? Welche Effekte und Auswirkungen hatte Ihr Projekt auf der Ebene der Kooperation mit anderen Partnern und Institutionen (interorganisationale Ebene)? Konnten durch die Initiierung und Durchführung des Projekts qualitative Kooperationen in der Förderstruktur auf- bzw. ausgebaut werden? Welche Effekte und Auswirkungen hatte Ihr Projekt in Bezug auf die Zielstellung des Programms, Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover zu reduzieren (Ebene des Handlungsfelds Jugendsozialarbeit)?
11	In welchem/welchen der folgenden Handlungsfelder würden Sie Ihr Projekt verorten? HF 1: Berufliche Orientierung im Übergang HF 2: Stabilisierung der Ausbildung HF 3: Arbeitsmarktintegration HF 4: Begleitende Beratung und Stabilisierung
12	Inwiefern ergänzt Ihr Projekt die bereits bestehenden Förder- und Regelangebote und Strukturen in der Region Hannover in sinnvoller Weise? Welche Auswirkungen hat Ihr Projekt auf die bereits bestehenden Förderstrukturen und Regelangebote? Inwiefern ist es Ihrer Meinung nach gelungen, mit Ihrem Projekt tatsächlich Handlungsbedarfe in der Region aufzugreifen?
13	Würden Sie anderen Trägern oder Regionen die Arbeit mit dem von Ihnen gewählten Ansatz empfehlen? Wenn ja, warum?
<b>Zukünftige Entwicklungsprozesse</b>	
14	Welche förderpolitischen Schwerpunkte sind zukünftig insbesondere unter dem Gesichtspunkt der aktuellen Herausforderungen zu berücksichtigen?
<b>Ergänzende Anmerkungen und Fragen</b>	
15	Haben Sie abschließend noch Ergänzungen bzw. Anmerkungen zu Ihrem Projekt oder zum Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover? Haben Sie noch Fragen an die Evaluation?

## Anlage 6: Liste der interviewten Projekte

Nr. <sup>106</sup>	Nr. <sup>107</sup>	Projektträger	Projekt
1	1	Bildungsagentur der Stadt Garbsen	Ausbildungslotsen Garbsen
2	2	Region Hannover: Kinder- und Jugendheim Waldhof	2. Chance
3	3	Werk-statt-Schule e.V.	PANAMA
4	3	Werk-statt-Schule e.V.	Gemeinsam
5	3	Werk-statt-Schule e.V.	Talentwerkstatt
6	4	Werkstätten Stadtkirchenverband Hannover gGmbH / Werkstatt Süd	Perspektivwechsel II – Förderung der beruflichen Qualifizierung und Integration von arbeitslosen Straffälligen
7	4	Diakonisches Werk Hannover gGmbH Abteilung SINA	Ausbildung in Teilzeit abH
8	4	Diakonisches Werk Hannover gGmbH Abteilung SINA	Ausbildung in Teilzeit für junge alleinerziehende Mütter
9	5	ESTA-Bildungswerk gGmbH	Chance Einzelhandel
10	6	Pro Beruf GmbH	Ausbildungsvorbereitung im Verbund
11	7	Pro Beruf GmbH	WundA
12	8	Pro Regio e.V.	Perspektiven wechseln (Ausstellung „Under Construction!“)
13	9	Masche & Groos GbR	Donnerstag ist Bewerbungstag
14	10	CJS Caritas Jugendsozialarbeit	Fachkräfte für die Kitas / Erzieher/in 2.0
15	12	Region Hannover (Koordination)/Evaluation	Ausbildungslotsen an allgemeinbildenden Schulen in der Region Hannover
16	13	Malerinnung Hannover	EQ plus
17	15	VHS Hannover Land	Praxis-Klasse!
18	14	Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH	Fit für die Ausbildung

<sup>103</sup> Interview Nr.

<sup>104</sup> Institution Nr.



## Anlage 7: Leitfaden für die Interviews mit den Kooperationspartnern

<b>Einstieg</b>	
<p>Vorstellung der Person</p> <p>Kurze Erläuterung der Evaluation des Programms gegen JAL in der Region Hannover und der Zielsetzung der Interviews</p> <p>Zusicherung der Anonymität</p> <p>Einverständnis für Mitschnitt einholen</p>	
<b>Aufgaben und Funktionen in der Institution</b>	
1	<p>Welche Funktion und Aufgaben haben Sie in Ihrer Institution?</p> <p>Welche Aufgaben haben bzw. hatten Sie als Kooperationspartner des Projekts?</p>
<b>Projektkonzept und Zielerreichung</b>	
2	Inwieweit hat sich der Projektansatz bewährt? Inwieweit hat das Projekt die gesetzten Ziele erreicht? (Erfolge, Erfolgsmessung, wichtige Ergebnisse)
3	Was haben Sie aus der Kooperation mit dem Projekt gelernt? Gelingensbedingungen für die Projektumsetzung
4	Was waren aus Ihrer Sicht förderliche und hinderliche Faktoren und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Projektumsetzung?
<b>Kooperation</b>	
5	Wie bewerten Sie die Qualität der Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts?
<b>Nachhaltigkeit im engeren Sinne</b>	
6	Inwiefern ist es Ihrer Meinung nach gelungen, die Ergebnisse des Projekts nachhaltig zu sichern?
<b>Nachhaltigkeit im erweiterten Sinne</b>	
7	<p>Welche Effekte und Auswirkungen hat das Projekt auf die Teilnehmenden (individuelle Ebene)?</p> <p>Welche Effekte und Auswirkungen hat das Projekt auf Ihre Institution (Ebene der Organisation)?</p> <p>Welche Effekte und Auswirkungen hat das Projekt auf der Ebene der Kooperation mit anderen Partnern und Institutionen (interorganisationale Ebene)? Konnten durch die Initiierung und Durchführung des Projekts qualitative Kooperationen in der Förderstruktur auf- bzw. ausgebaut werden?</p> <p>Welche Effekte und Auswirkungen hat das Projekt in Bezug auf die Zielstellung des Programms, Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover zu reduzieren (Ebene des Handlungsfelds Jugendsozialarbeit)?</p>
8	<p>Inwiefern ergänzt das Projekt die bereits bestehenden Förder- und Regelangebote und Strukturen in der Region Hannover in sinnvoller Weise? Welche Auswirkungen hat das Projekt auf die bereits bestehenden Förderstrukturen und Regelangebote?</p> <p>Inwiefern ist es Ihrer Meinung nach gelungen, mit dem Projekt tatsächlich Handlungsbedarfe in der Region aufzugreifen?</p>
<b>Zukünftige Entwicklungsprozesse</b>	
9	Welche förderpolitischen Schwerpunkte sind zukünftig insbesondere unter dem Gesichtspunkt der aktuellen Herausforderungen zu berücksichtigen?

<b>Ergänzende Anmerkungen und Fragen</b>	
10	Haben Sie abschließend noch Ergänzungen bzw. Anmerkungen zu Ihrem Projekt oder zum Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover? Haben Sie noch Fragen an die Evaluation?

## Anlage 8: Liste der interviewten Kooperationspartner

<b>Nr.</b>	<b>Institution</b>
1	Einzelhandelsverband (Kooperationspartner des Projekts „Chance Einzelhandel“)
2	Betrieb: Inhaber des Fahrradladens „Radkontakt“ (Kooperationspartner des Projekts „Gemeinsam“)
3	Betrieb: Inhaber des Fahrradladens „Radgeber“ (Kooperationspartner des Projekts „Gemeinsam“)
4	Betrieb: Inhaber des Fahrradladens „Pilus Radshop“ (Kooperationspartner des Projekts „Gemeinsam“)
5	Karl-Lemmermann-Haus (Kooperationspartner des Projekts „WundA“)

## Literatur

Aram, Elisabeth/Lenz, Bianca/Schünemann, Gabriele/Seyfried, Erwin (2014): Abschlussbericht zur Evaluation der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“. Reihe Wissenschaft und Forschung, Band 2 (Hrsg. INBAS GmbH), Offenbach am Main.

Aram, Elisabeth/Lenz, Bianca/Wagner, Susanne (2014): Erster Zwischenbericht der Evaluation des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover. Berlin/Offenbach am Main. Unveröffentlichtes Manuskript).

Aram, Elisabeth/Wagner, Susanne (2015): Zweiter Zwischenbericht der Evaluation des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover. Berlin/Offenbach am Main. (Unveröffentlichtes Manuskript).

BA (2015): Konzept Assistierte Ausbildung (AsA) nach § 130 SGB III. URL: [https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdc3/~edisp/l6019022dstbai750367.pdf?\\_ba.sid=L6019022DSTBAI750384](https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdc3/~edisp/l6019022dstbai750367.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI750384) [22.06.2016].

Baethge, Martin; Solga, Heike; Wieck, Markus (2007): Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.

Beicht, Ursula (2015): Berufsorientierung und Erfolgchancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund am Übergang Schule–Ausbildung im Spiegel aktueller Studien. In: Scherr, Albert (Hrsg.): Diskriminierung migrantischer Jugendlicher in der beruflichen Bildung. Stand der Forschung, Kontroversen, Forschungsbedarf. Weinheim und Basel. S.82–114.

Benz, Arthur (2004): Einleitung: Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 11-28.

Benz, Arthur/Dose, Nicolai (2010a): Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?. In: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 13-36.

Benz, Arthur/Dose, Nicolai (2010b): Von der Governance-Analyse zur Policytheorie. In: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 226-251.

BIBB/Bundesinstitut für Berufsbildung (2013) [Hrsg.]: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.

BIBB/Bundesinstitut für Berufsbildung (2016) [Hrsg.]: Mehr Ausbildungsangebote, stabile Nachfrage, aber wachsende Passungsprobleme. Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2015. Bonn.

BMBF/Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013) [Hrsg.]: Berufsbildungsbericht 2013, Bonn.

BMBF/Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016) [Hrsg.]: Berufsbildungsbericht 2016, Bonn.

Brülle, Heiner; Krätschmer-Hahn, Rabea; Reis, Claus; Siebenhaar, Benedikt unter Mitarbeit von Julia Brennecke (2016): Zielsteuerung im SGB II. Kritik und Alternativen. In: WISO-Diskurs 09/2106. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Bonn.

Granato, Mona; Neises, Frank; Bethscheider, Monika; Garbe-Emden, Birgit; Junggeburth, Christoph; Prackopyk, Yuliya; Raskopp, Kornelia (2016): Wege zur Integration von jungen Geflüchteten in die berufliche Bildung – Stärken der dualen Berufsausbildung in Deutschland nutzen. Positionspapier. Bonn. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/8033> [15.07.2016].

IAB (2015): Aktuelle Berichte. Flüchtlinge und andere Migranten am deutschen Arbeitsmarkt: Der Stand im September 2015 ([http://doku.iab.de/aktuell/2015/aktueller\\_bericht\\_1514.pdf](http://doku.iab.de/aktuell/2015/aktueller_bericht_1514.pdf)).

Manneke, Karin (2008): Integration junger Menschen in Ausbildung und Arbeit: Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie unterstützende Aktivitäten in der Region Hannover. Bestandsaufnahme und Empfehlungen zur Weiterentwicklung für die nächsten Jahre. Expertise im Auftrag der Region Hannover (mit Beiträgen von Silvana Jeske und Joachim Winter). Offenbach am Main.

Rambøll Management Consulting GmbH / Reinecke, Meike; Broens, Kristina; Niedlich, Sebastian; Rößler, Gordon (2014): Expertise. Möglichkeiten und Grenzen der Nachhaltigkeit von Integrationsprojekten. BAMF (Hg.). November 2014. Nürnberg. URL: [https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Integrationsprojekte/nachhaltigkeit-integrationsprojekte-abschlussbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Integrationsprojekte/nachhaltigkeit-integrationsprojekte-abschlussbericht.pdf?__blob=publicationFile) [04.07.2016].

Region Hannover (2012): Eckpunkte für ein Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit. Stand vom 15.11.2012. Hannover. (Unveröffentlichtes Manuskript)

Seyfried, Erwin/Voigt, Birgit (2015): Dritter Zwischenbericht der Evaluation des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover. Berlin/Offenbach am Main. (Unveröffentlichtes Manuskript).

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der Evaluation des Programms gegen Jugendarbeitslosigkeit in der Region Hannover vor und wurde von INBAS im Auftrag der Region Hannover erstellt. Die Evaluation umfasst einen Zeitraum von zwei Jahren des insgesamt auf zunächst fünf Jahre angelegten Förderprogramms.

Er stellt die Projektansätze vor, beantwortet die Fragen nach gelingenden und hemmenden Faktoren, welche die Entwicklung und Umsetzung des Förderprogramms sowie die Projektumsetzungen vor Ort beeinflussen. Anhand der Auswertung von Befragungen der Projektteilnehmenden, ausgewählter Experten und Expertinnen, der Projektmitarbeitenden sowie ausgewählter Kooperationspartnerinnen und -partner wird u. a. beschrieben, welche Effekte die Projekte auf unterschiedlichen Ebenen erzielten und zu welchen Veränderungen sie geführt haben. Neben den Ergebnissen des Monitorings enthält der Bericht Hinweise darauf, wie sich die Unterstützungsbedarfe für Jugendliche im Übergang Schule-Beruf in der Region Hannover auf mittlere Sicht entwickeln könnten.

Aus den durch die Evaluation gewonnenen Ergebnissen und Schlussfolgerungen werden Handlungsempfehlungen, die sich an die Akteure auf der Makro-, Meso- und Mikroebene richten, abgeleitet.