

Abschlussbericht

Evaluation „Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen (VerA) Phase III“

Evaluation der im Rahmen der Initiative Bildungsketten BMBF-geförderten Einzelmaßnahme VerA (Phase III)



Quelle: © iStock – DMEPhotography

Abschlussbericht

Evaluation „Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen (VerA) Phase III“

Evaluation der im Rahmen der Initiative Bildungsketten
BMBF-geförderten Einzelmaßnahme VerA (Phase III)

Susanne Heinzelmann
Eva Moser
Helga Orozco Klaß
Martina Reimann

im Auftrag des

Bundesministeriums für Bildung und
Forschung (BMBF)

vertreten durch das

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Juli 2023

BEAUFTRAGT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

VERTRETEN DURCH DAS



Bundesinstitut für
Berufsbildung

Das Unternehmen im Überblick

Prognos – wir geben Orientierung.

Wer heute die richtigen Entscheidungen für morgen treffen will, benötigt gesicherte Grundlagen. Prognos liefert sie – unabhängig, wissenschaftlich fundiert und praxisnah. Seit 1959 erarbeiten wir Analysen für Unternehmen, Verbände, Stiftungen und öffentliche Auftraggeber. Nah an ihrer Seite verschaffen wir unseren Kunden den nötigen Gestaltungsspielraum für die Zukunft – durch Forschung, Beratung und Begleitung. Die bewährten Modelle der Prognos AG liefern die Basis für belastbare Prognosen und Szenarien. Mit rund 180 Expertinnen und Experten ist das Unternehmen an neun Standorten vertreten: Basel, Berlin, Bremen, Brüssel, Düsseldorf, Freiburg, Hamburg, München und Stuttgart. Die Projektteams arbeiten interdisziplinär, verbinden Theorie und Praxis, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Unser Ziel ist stets das eine: Ihnen einen Vorsprung zu verschaffen, im Wissen, im Wettbewerb, in der Zeit.

Geschäftsführer

Christian Böllhoff

Präsident des Verwaltungsrates

Dr. Jan Giller

Handelsregisternummer

Berlin HRB 87447 B

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer

DE 122787052

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht; Sitz der Gesellschaft: Basel
Handelsregisternummer
CH-270.3.003.262-6

Gründungsjahr

1959

Arbeitssprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

Hauptsitz

Prognos AG

St. Alban-Vorstadt 24
4052 Basel | Schweiz
Tel.: +41 61 3273-310
Fax: +41 61 3273-300

Prognos AG

Résidence Palace, Block C
Rue de la Loi 155
1040 Brüssel | Belgien
Tel: +32 280 89-947

Prognos AG

Hermannstraße 13
(c/o WeWork)
20095 Hamburg | Deutschland
Tel.: +49 40 554 37 00-28

Weitere Standorte

Prognos AG

Goethestr. 85
10623 Berlin | Deutschland
Tel.: +49 30 5200 59-210
Fax: +49 30 5200 59-201

Prognos AG

Werdener Straße 4
40227 Düsseldorf | Deutschland
Tel.: +49 211 913 16-110
Fax: +49 211 913 16-141

Prognos AG

Nymphenburger Str. 14
80335 München | Deutschland
Tel.: +49 89 954 1586-710
Fax: +49 89 954 1586-719

Prognos AG

Domshof 21
28195 Bremen | Deutschland
Tel.: +49 421 845 16-410
Fax: +49 421 845 16-428

Prognos AG

Heinrich-von-Stephan-Str. 17
79100 Freiburg | Deutschland
Tel.: +49 761 766 1164-810
Fax: +49 761 766 1164-820

Prognos AG

Eberhardstr. 12
70173 Stuttgart | Deutschland
Tel.: +49 711 3209-610
Fax: +49 711 3209-609

info@prognos.com | www.prognos.com | www.twitter.com/prognos_ag

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Zusammenfassung	X
1 Hintergrund und Auftrag der Evaluation	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Die Initiative VerA	1
1.3 Zielsetzung und Evaluationsansatz	3
2 Methodisches Vorgehen	5
2.1 Daten und Dokumentenanalyse	5
2.2 Quantitative Befragungen	6
2.3 Qualitative Vertiefungsstudien	8
2.4 Synthese	10
3 Ergebnisse	11
3.1 VerA III im Überblick	11
3.2 Koordination und Vernetzung der Initiative in den Regionen	17
3.4 Begleit- und Unterstützungsstrukturen	41
4 Zielerreichung, Wirkungen und Wirtschaftlichkeit	50
4.1 Wirkung der Ausbildungsbegleitungen auf Ausbildungsverläufe	50
4.2 Mehrwert der Initiative VerA	56
4.3 Wirtschaftlichkeit	60
5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	65
5.1 Gesamtbewertung der Zielerreichung und Wirkungen	65

5.2	Entwicklungspotenziale und Handlungsempfehlungen	68
5.2.1	Schärfung des Profils der Initiative	68
5.2.2	Steuerung unter Berücksichtigung der Ehrenamtsstruktur	69
5.2.3	Interpersonelle (Mindest-)Standards	71
5.2.4	Verbesserung des Transfers von regionenübergreifendem Handlungs- und Lösungswissen	72
6	Literaturverzeichnis	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Themenfelder der Online-Befragungen	7
Tabelle 2:	Rücklauf der Online-Befragungen	7
Tabelle 3:	Themen der leitfadengestützten Interviews im Rahmen der Vertiefungsstudien	10
Tabelle 4:	Struktur der Mitarbeitenden der Initiative VerA beim SES	13

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wirkungslogik VerA	4
Abbildung 2:	Organisationsstruktur der Initiative VerA	11
Abbildung 3:	Entwicklung der Anzahl durchgeführter Begleitungen 2013-2022	15
Abbildung 4:	Kontakt der Tandems während der COVID-19-Pandemie	16
Abbildung 5:	Abstimmungen zur Umsetzung der neuen Schwerpunkte / des neuen Schwerpunkts	17
Abbildung 6:	Tätigkeitsfelder der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren	18
Abbildung 7:	Herausforderungen in Ausbildungsbegleitungen, die Senior Expertinnen und Experten ggü. Regionalkoordinationen thematisieren	19
Abbildung 8:	Aufgabenverständnis der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren	20
Abbildung 9:	Gewinnung von ehrenamtlichen Senior Expertinnen und Experten	21
Abbildung 10:	Zusammenarbeit der Regionalkoordinationen mit weiteren Akteurinnen und Akteuren in der Region	22
Abbildung 11:	Zusammenarbeit und Bedeutung verschiedener Kooperationspartnerinnen und -partner	24
Abbildung 12:	Gestaltung der Netzwerkarbeit in den Regionen	26
Abbildung 13:	Gewinnung von Auszubildenden für eine Teilnahme bei VerA	27
Abbildung 14:	Zusammenarbeit der Ehrenamtlichen beim Matching	28
Abbildung 15:	Kriterien bei der Zusammenstellung eines Matches	29
Abbildung 16:	Erfolgsfaktoren der Ausbildungsbegleitung	30
Abbildung 17:	Passung des Matches aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten	31
Abbildung 18:	Passung des Matches aus Sicht der Auszubildenden	31

Abbildung 19:	Verfügbarkeit von Informationen und Senior Expertinnen und Experten beim Matching	32
Abbildung 20:	Themen der Ausbildungsbegleitungen	33
Abbildung 21:	Kommunikationswege in der Begleitung	33
Abbildung 22:	Themen der Begleitung im Schwerpunkt „Berufsschule“	35
Abbildung 23:	Themen der Begleitung im Schwerpunkt „Betrieb“	36
Abbildung 24:	Kontakt mit weiteren Akteurinnen und Akteuren der Ausbildungslandschaft im Rahmen der Ausbildungsbegleitungen	38
Abbildung 25:	Förderliche Rahmenbedingungen in Ausbildungsbegleitungen	39
Abbildung 26:	Gründe für die Ablehnung oder den Abbruch einer Ausbildungsbegleitungen	41
Abbildung 27:	Zusammenarbeit mit der SES-Zentrale aus Sicht der Regionalkoordinationen	42
Abbildung 28:	Bewertung des Austauschs mit Regionalkoordinationen und SES-Zentrale	43
Abbildung 29:	Neu gewonnene und im Einführungsseminar geschulte Senior Expertinnen und Experten	44
Abbildung 30:	Bewertung des Einführungsseminars aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten	45
Abbildung 31:	Bewertung der Erfahrungsaustausche aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten	46
Abbildung 32:	Bewertung virtueller Erfahrungsaustausche durch die Regionalkoordinationen	47
Abbildung 33:	Inanspruchnahme der Begleitangebote durch die Regionalkoordinationen	48
Abbildung 34:	Bewertung der Begleitangebote durch die Regionalkoordinationen	49
Abbildung 35:	Wirkungen der VerA-Begleitung im Bereich der Berufsschule	50
Abbildung 36:	Wirkungen der VerA-Begleitung auf Motivation, soziale und personale Kompetenzen	52

Abbildung 37:	Wirkungen der VerA-Begleitung bei Herausforderungen im Betrieb	52
Abbildung 38:	Wirkungen der VerA-Begleitungen bei Herausforderungen im privaten Bereich	53
Abbildung 39:	Wirkung der verschiedenen bearbeiteten Themen in Ausbildungsbegleitungen	54
Abbildung 40:	Wirkungen der Ausbildungsbegleitung aus Sicht der Auszubildenden	56
Abbildung 41:	Persönlicher Mehrwert des Ehrenamts aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten	57
Abbildung 42:	Verteilung des Budgets des SES zur Verwaltung und Umsetzung der Initiative VerA	61

Zusammenfassung

Hintergrund und Auftrag der Evaluation

Die Initiative VerA „Verhinderung von Abbrüchen und Stärkung von Jugendlichen in der Berufsausbildung“ richtet sich bereits seit 2008 insbesondere an Auszubildende, die Schwierigkeiten in der Ausbildung haben und gefährdet sind, ihre Ausbildung abzubrechen. Diesen wird im Rahmen von VerA eine 1:1-Begleitung durch ehrenamtliche Senior Expertinnen und Experten im Ruhestand offeriert.

Zwischen 2008 und 2012 wurde die Initiative als Pilotprojekt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und anschließend in die Förderung im Rahmen der Initiative Bildungsketten „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ des BMBF aufgenommen. Initiator und bis heute umsetzender Träger der Initiative ist der Senior Experten Service (SES), eine der größten deutschen Ehrenamtsorganisationen für Fach- und Führungskräfte im Ruhestand. Unterstützt wurde und wird der SES bei der Umsetzung vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und dem Bundesverband der Freien Berufe (BFB).

Die Prognos AG wurde im Auftrag des BMBF vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit einer Evaluation der dritten Phase der Initiative (2019-2022) beauftragt. Die Evaluation richtet sich insbesondere auf Zielerreichung, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von VerA. Der Fokus der Analysen lag dabei auf der Umsetzung und den Ergebnissen der Ausbildungsbegleitungen, der Koordination und Vernetzung der Initiative in den Regionen sowie den Begleit- und Unterstützungsstrukturen für die Ehrenamtlichen, die vom SES bereitgestellt werden.

Vorgehen der Evaluation

Um Zielerreichung, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Initiative zu überprüfen, kombinierte die Evaluation quantitative und qualitative Methoden. Insgesamt zielte das Erhebungsdesign darauf ab, alle relevanten Perspektiven auf die Initiative VerA in die Analyse mit einzubeziehen. Das Erhebungsprogramm umfasste umfangreiche Daten- und Dokumentenanalysen, drei Online-Befragungen verschiedener beteiligter Akteursgruppen und qualitative Vertiefungsstudien in acht ausgewählten VerA-Regionen. Im Rahmen der Vertiefungsstudien wurden Gespräche mit Regionalkoordinatoren, Senior Expertinnen und Experten sowie vielfältigen weiteren Akteurinnen und Akteuren der Beruflichen Bildung in den Regionen (z. B. Berufsschulleitungen und -lehrkräfte sowie Schulsozialarbeiterinnen und -arbeiter, Vertretungen der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter, der Ausbildungsberatung der Kammern, von regional aktiven Bildungsträgern und weiteren (ehrenamtlichen) Initiativen) geführt. Darüber hinaus wurde die Perspektive von Betrieben einbezogen.

Struktur und Ausrichtung von VerA

VerA verfügt über eine ausdifferenzierte Steuerungs-, Unterstützungs- und Begleitstruktur. Haupt- und Ehrenamtliche arbeiten dabei eng zusammen. Die zentrale Organisationseinheit der Initiative VerA auf Bundesebene ist die SES-Zentrale in Bonn. Die Umsetzung der Begleitungen wird dezentral in 79 regionalen Koordinierungsstellen von insgesamt 85 ehrenamtlichen Regionalkoordinationen organisiert. Die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren betreuen nach eigenen Angaben zwischen 10 und über 110 ehrenamtliche Ausbildungsbegleitende.¹ Auf Bundesebene wird VerA durch eine Koordinierungsgruppe begleitet, der Vertreterinnen und Vertreter des BMBF, des BMAS, der BA, des ZDH, des DIHK, des BFB, des BIBB und des SES angehören.

Die dritte Förderphase von VerA sollte drei strategische Handlungsschwerpunkte fokussieren: den Ausbau der Begleitungskapazitäten in Pflege- und Gesundheitsberufen, eine Stärkung von VerA im ländlichen Raum sowie eine Anpassung des Unterstützungsangebotes an die spezifischen Bedürfnisse von Auszubildenden mit besonderen Bedarfen (insbesondere mit Flucht- oder Migrationserfahrung). Prägend für die Umsetzung von VerA III waren eine hohe Auslastung der Begleitungskapazitäten zu Beginn der Förderphase sowie die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, die Umsetzung und Weiterentwicklung der Initiative zeitweilig zum Stillstand brachte.

Umsetzung von VerA

Regionalkoordinationen stellen das Bindeglied zwischen der zentralen Projektkoordination und der Vernetzung der Initiative mit weiteren Akteurinnen und Akteuren der beruflichen Bildung vor Ort sowie der Umsetzung der Ausbildungsbegleitungen dar. Entsprechend vielfältig ist das Tätigkeitsspektrum. Sie koordinieren die Arbeit vor Ort, spielen eine wichtige Rolle bei der Gewinnung von Senior Expertinnen und Experten und sind auch deren erste Ansprechpersonen bei Herausforderungen in der Ausbildungsbegleitung. Ihr Aufgabenspektrum umfasst zudem insbesondere die Netzwerkarbeit, die Unterstützung des Matchings, Öffentlichkeitsarbeit und administrative Aufgaben. Die regionale Vernetzung und Wahrnehmung von VerA basiert dabei maßgeblich auf den je individuellen Netzwerkaktivitäten bzw. den je eingebrachten persönlichen Kontakten der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren.

Auszubildende werden in erster Linie von anderen Akteurinnen und Akteuren der beruflichen Bildung auf VerA verwiesen. Die Begleitungsanliegen sind dabei vielfältig, fokussieren aber oftmals insbesondere (auch) auf berufsschulische Unterstützung.

Der Matching-Prozess, mit dem Auszubildende und Senior Expertinnen und Experten zusammengeführt werden, erweist sich aus Sicht der Beteiligten mehrheitlich positiv und führt zu „passenden“ Tandems. Tandems treffen sich meist in einem regelmäßigen Rhythmus, durchschnittlich einmal pro Woche. Die konkrete Ausgestaltung der Begleitung hängt neben dem jeweiligen Anliegen der Auszubildenden auch vom Selbstverständnis der Senior Expertinnen und Experten ab. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung ist sowohl aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten als auch aus Sicht der Auszubildenden wichtig für den Erfolg der Ausbildungsbegleitung. Darüber hinaus profitieren die Tandems von der Einbindung von Netzwerken.

Die hauptsächlich ehrenamtliche Umsetzung von VerA wird durch verschiedene Begleit- und Unterstützungsstrukturen flankiert. Die SES-Zentrale wird dabei grundlegend als hilfreicher und jederzeit ansprechbarer Partner bewertet. Jedoch sind nicht allen Ehrenamtlichen die Strukturen und Ansprache- bzw. Unterstützungsmöglichkeiten bekannt. Einführungsseminare und

¹ Online-Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen. Frage: Wie viele Senior Experten/-innen koordinieren Sie? [N: 59].

Erfahrungsaustausche bilden die zentrale Klammer, um ein einheitliches Grundverständnis der Initiative und der Rolle als Ausbildungsbegleitende bzw. Ausbildungsbegleitender zu vermitteln. Rund ein Drittel der befragten Ehrenamtlichen hat diese bislang jedoch noch nicht wahrgenommen. Teilweise gab es pandemiebedingt noch kein Angebot, häufig sind terminliche Konflikte oder lange Anfahrtszeiten Gründe für die Nichtteilnahme.

Gesamtbewertung der Zielerreichung, Wirkungen und Wirtschaftlichkeit

Der Ansatz von VerA, eine 1:1-Begleitung von Auszubildenden durch ehrenamtliche Senior Expertinnen und Experten im Ruhestand, zeigt sich als tragfähiges Konzept. Der wichtigste Faktor der Ausbildungsbegleitungen besteht im hohen Individualisierungsgrad des Unterstützungsangebotes. Im Tandem kann die Begleitung individuell auf komplexe Problemlagen der Zielgruppe eingehen und je nach Bedarf Schwerpunkte auf die Bewältigung von Herausforderungen in der Berufsschule, im Betrieb oder im privaten Bereich legen. In ca. drei Viertel der Ausbildungsbegleitungen gelingt es, Ausbildungsverläufe positiv zu beeinflussen und somit Abbrüche zu verhindern bzw. erfolgreiche Abschlüsse oder auch begleitete Umorientierungen zu ermöglichen. Darüber hinaus stärkt VerA, je nach individueller Ausgangsbedingung und Bedarf, die (Weiter-)Entwicklung von fachlichen, sprachlichen, personalen oder sozialen Kompetenzen der Auszubildenden.

Auch für die umsetzenden Ehrenamtlichen bringt VerA vielfältige positive Wirkungen mit sich. Diese finden in der Ausbildungsbegleitung eine sinnstiftende Betätigung im Ruhestand und haben zudem die Möglichkeit ihre Berufs- und Lebenserfahrung nach der Erwerbstätigkeit weiterhin gewinnbringend einzusetzen. Als übergreifender Mehrwert von VerA sind in diesem Zusammenhang die Impulse der Initiative zum intergenerationalen und oftmals auch interkulturellen Austausch zu bewerten.

Für die Regelstruktur stellt VerA eine zusätzliche Ressource für individuelle Begleitung dar, die insbesondere für Zielgruppen mit vielfältigen Herausforderungen als Ergänzung und Entlastung wirkt. Wichtig sind dabei Alleinstellungsmerkmale, wie die Kostenfreiheit, die Niedrigschwelligkeit und die hohe Flexibilität. VerA stellt damit einen wertvollen Mosaikstein zur Fachkräftesicherung dar.

Zentral für die Initiative VerA ist der ehrenamtliche Einsatz. Neben den hauptamtlichen Mitarbeitenden in der SES-Zentrale arbeiten ehrenamtliche Fachbereichsleitende, die insbesondere für das Matching von Auszubildenden und Ausbildungsbegleitenden zuständig sind. Die Umsetzung der Initiative vor Ort wird vollständig von ehrenamtlichen Regional Koordinatorinnen und -koordinatoren sowie den Senior Expertinnen und Experten übernommen. Vor dem Hintergrund dieses nicht reell quantifizierbaren ehrenamtlichen Anteils steht mit der Initiative VerA ein weit höherer Personal- und somit Kosteneinsatz zur Verfügung als die Fördersumme von rund 13 Millionen. Von Januar 2019 bis Juni 2022 wurden in diesem Rahmen insgesamt 6.155 neue Begleitungen gestartet und 7.059 Begleitungen abgeschlossen. Die dezentrale Organisationsstruktur der Initiative VerA erscheint übergreifend tragfähig. VerA ist dabei ein quantitativ kleines, aber wichtiges Puzzleteil in den regionalen Ausbildungslandschaften, das Leistungen der Regelstruktur als zusätzliche Ressource für individuelle Unterstützung ergänzt – insbesondere wenn die Initiative eng an die regionalen Strukturen der Ausbildungslandschaft angebunden ist und aktiv mit den Akteurinnen und Akteuren vor Ort zusammenarbeitet. Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit der Initiative VerA sind als angemessen zu bewerten.

Entwicklungspotenziale

Deutlich wird, dass die Initiative ihr Potenzial am besten entfaltet, wenn sie möglichst verbindlich in die regionale Ausbildungslandschaft eingebunden ist, beispielsweise durch offizielle Kooperationsvereinbarungen mit klarer gemeinsamer Zielsetzung und regelhaftem Austausch. Voraussetzung dafür ist – neben der übergreifenden, bundesweiten Platzierung der Initiative bei den Stakeholdern – die stetige Netzwerkarbeit durch die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren, die Kontakte zu wichtigen Akteurinnen und Akteuren der Ausbildungs- und Unterstützungslandschaft vor Ort aufbauen und pflegen und dafür sorgen, dass VerA als Angebot zur individuellen Unterstützung von Auszubildenden auch regional sichtbar und greifbar wird. Allerdings ist gerade die Netzwerkarbeit der Regionalkoordinationen sehr unterschiedlich ausgestaltet, sowohl was die Anzahl der Netzwerkpartnerinnen und -partner angeht sowie die Anlässe und die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit. Mit dem hohen ehrenamtlichen Anteil verbunden sind Einschränkungen hinsichtlich der zentralen Steuerung und Strukturierung sowie der Durchsetzung eines einheitlichen Verständnisses und gemeinsamer Standards zu verzeichnen. Diese Herausforderungen sind nicht spezifisch für die Initiative VerA, sondern liegen strukturell in der Arbeit mit Freiwilligen begründet, die nicht auf arbeitsrechtlichen Verpflichtungen beruht. Allerdings zeigen sich auch Lücken hinsichtlich der verbindlichen Nutzung des vorgesehenen Instrumentariums (z. B. Einführungsseminare, Erfahrungsaustausche).

Auf der Grundlage der Evaluationsbefunde wurden vier Entwicklungsbereiche identifiziert, die darauf abzielen das Potenzial der Initiative VerA noch besser auszuschöpfen: Über eine *Schärfung des Profils der Initiative* sollte insbesondere der Leistungsumfang und die Grenzen der Initiative sowohl für die umsetzenden Akteurinnen und Akteure als auch Netzwerkpartnerinnen und -partner sowie die Zielgruppe klarer definiert werden. Dazu zählen insbesondere die Transparenz und Klarheit hinsichtlich der Zielgruppe und zu bearbeitender Problemstellungen. Die *Weiterentwicklung der Steuerung unter Berücksichtigung der Ehrenamtsstruktur* adressiert daran anschließend eine einheitlichere Ausgestaltung der Initiative in den einzelnen Regionen sowie eine Stärkung des gemeinsamen Selbst- und Aufgabenverständnisses der Senior Expertinnen und Experten als Coaches und Gatekeeper. Anknüpfungspunkte liegen vor allem in der Stärkung der Netzwerkarbeit in den Regionen sowie einer steuerungsbezogenen Fokussierung des Monitorings der Begleitungsarbeit. Unterstützt werden kann dies, insbesondere beim On- und Offboarding von Ehrenamtlichen in die Initiative durch die *Einführung interpersoneller (Mindest-)Standards* sowie die *Verbesserung des Transfers von regionenübergreifendem Handlungs- und Lösungswissen*. Dabei gilt es, ein niedrigschwelliges Wissensmanagement zu etablieren, das Wissen und Erfahrungen aus den Regionen systematischer zentral zu bündelt und zugänglich macht.

1 Hintergrund und Auftrag der Evaluation

1.1 Ausgangssituation

Die (duale) Ausbildung bildet eine tragende Säule zur qualifizierten Integration junger Menschen in den Arbeitsmarkt sowie zur Fachkräftesicherung der Wirtschaft in Deutschland. Einhergehend mit dem demografischen Wandel und dem anhaltenden Trend zur Akademisierung sowie einem vielfach zu beobachtenden Mismatch von Ausbildungsangebot und -nachfrage, verstärken sich jedoch zunehmend Fachkräfteengpässe².

Der beruflichen Ausbildung kommt eine besondere Rolle bei der Fachkräftesicherung zu. Denn insbesondere bei Stellenprofilen, die eine berufliche Ausbildung erfordern, sind Unternehmen und Institutionen mit Fachkräfteengpässen konfrontiert.³ Folglich ist es für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber besonders wichtig, gewonnene Auszubildende auf dem Weg zu einem erfolgreichen Abschluss zu begleiten. Dass dies nicht immer gelingt, zeigt sich in den Zahlen vorzeitiger Vertragslösungen. Im Jahr 2021 wurden bundesweit 141.207 Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst. Das bedeutet, dass 26,7 Prozent der Auszubildenden vor Abschluss ihrer Ausbildung den Ausbildungsbetrieb oder -beruf wechselten oder die Ausbildung abbrachen. Im Vergleich zum Jahr 2020, stieg die Quote um 1,6 Prozentpunkte und liegt auf einem ähnlichen Niveau wie im Jahr 2019 (26,9 %).⁴

Die Gründe für vorzeitige Vertragslösungen sind dabei vielfältig. Auszubildende selbst benennen vor allem eine mangelnde Vermittlung von Ausbildungsinhalten, die Übertragung ausbildungsfremder Tätigkeiten, nicht zufriedenstellende Arbeitszeiten und Urlaubsregelungen, Konflikte mit dem Betrieb und/oder fehlendes Interesse am Berufsbild.⁵ Aus Sicht von Betrieben führen vielfach unzureichende Leistungen der Auszubildenden in der Berufsschule oder im Betrieb, fehlende Motivation, persönliche Probleme und/oder falsche Erwartungen der Auszubildenden an das Berufsbild zu solchen Vertragslösungen.⁶

1.2 Die Initiative VerA

Die Initiative VerA „Verhinderung von Abbrüchen und Stärkung von Jugendlichen in der Berufsausbildung“ wurde 2008 als Reaktion auf steigende Vertragslösungsquoten in Ausbildungsberufen ins Leben gerufen. Initiator war der Senior Experten Service (SES)⁷, eine der größten deutschen Ehrenamtsorganisationen für Fach- und Führungskräfte im Ruhestand. Der SES ist bis heute Träger der Initiative. Unterstützt wurde und wird der SES bei der Umsetzung vom Deutschen

² BA 2023; Bertelsmann Stiftung 2021.

³ BA 2023.

⁴ BMBF 2023.

⁵ DHI 2013; IAW 2014; Uhly 2015; DGB 2023.

⁶ DHI 2013; IAW 2014; Uhly 2015; DGB 2023.

⁷ Der „Senior Experten Service – Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit“ wurde im Jahr 1983 gegründet. Stifter und Träger des SES sind der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). Der Sitz des SES ist in Bonn.

Industrie- und Handelskammertag (DIHK), dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und dem Bundesverband der Freien Berufe (BFB).

VerA ist ein bundesweites Tandem-Programm, das ehrenamtliche Senior Expertinnen und Experten und Auszubildende, die Schwierigkeiten in der Ausbildung haben⁸, zusammenbringt. Die Senior Expertinnen und Experten sind berufserfahrene Personen aus unterschiedlichsten Branchen im Ruhestand. Sie sollen die Auszubildenden in einem 1:1 Betreuungsverhältnis bis zu einem Jahr lang, in Ausnahmefällen auch länger, begleiten. Seit dem Start der Initiative VerA im Jahr 2008 haben bundesweit 27.529 Auszubildende eine Ausbildungsbegleitung mit VerA abgeschlossen, davon 7.059 in der Laufzeit der dritten Förderphase von VerA (VerA III)⁹.

Senior Experteninnen und Experten unterstützen beispielsweise bei Problemen in der Berufsschule, beraten beim Umgang mit Konflikten im Betrieb oder stehen bei persönlichen Schwierigkeiten zur Seite. Auszubildende sollen im Laufe der Ausbildungsbegleitung in der Entwicklung fachlicher, sprachlicher und sozialer Kompetenzen gefördert und in ihrer Motivation gestärkt werden. Die Initiative zielt damit in erster Linie auf eine „Hilfe zur Selbsthilfe“, die Auszubildende dazu befähigt, Herausforderungen eigenständig zu bewältigen und ihre Ausbildung erfolgreich abzuschließen. VerA möchte so dazu beitragen, den Anteil der Menschen ohne beruflichen Abschluss zu verringern und den Fachkräftebedarf zu sichern.

Der Tandemansatz ermöglicht eine hohe Individualisierung des Unterstützungsangebotes. In der Zweierkonstellation kann die Gestaltung der einzelnen Ausbildungsbegleitung passgenau an den konkreten Bedarfen der Auszubildenden, an deren Lerntempo und -fortschritt ausgerichtet werden.

Die Koordination und Umsetzung der Initiative VerA in der Breite erfolgt in einer dezentralen, regional gegliederten Struktur. Die strategische Ausrichtung sowie zentrale Steuerungs- und Administrationsaufgaben werden von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden der SES-Zentrale übernommen. Die Koordination der Initiative in den Regionen übernehmen ehrenamtliche Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren. Zur Unterstützung der Ehrenamtlichen werden Weiterbildungs- und Begleitangebote bereitgestellt, unter anderem ein Einführungsseminar, das auf den Einsatz als Ausbildungsbegleitung vorbereitet sowie regelmäßige regionale Erfahrungsaustausche für Senior Expertinnen und Experten, die zur Besprechung und Bewältigung von konkreten Herausforderungen in einzelnen Ausbildungsbegleitungen dienen sowie überregionale Treffen für die Koordinatorinnen und Koordinatoren.

Zusätzlich wird VerA durch eine Koordinierungsgruppe begleitet, der Vertreterinnen und Vertreter des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), der Bundesagentur für Arbeit (BA), des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), des ZDH, des DIHK, des BFB und des SES angehören.

Zwischen 2008 und 2012 wurde die Initiative als Pilotprojekt vom BMBF gefördert. Daran anschließend wurde VerA im Rahmen der Initiative Bildungsketten „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ des BMBF gefördert. Die dritte Förderphase von 2019 bis 2022 setzt das Tandem-Programm, das in VerA I und VerA II aufgebaut wurde, fort. Darüber hinaus wurde die Initiative um drei Handlungsschwerpunkte mit jeweils spezifischen Vorhaben und Zielsetzungen erweitert. Im Rahmen der Schwerpunkte sollten Möglichkeiten eruiert

⁸ Teilnehmen können alle Menschen, die eine berufliche Ausbildung, eine Einstiegsqualifizierung bei einem Betrieb absolvieren oder ein Berufsvorbereitungsjahr an einer Berufsschule durchlaufen.

⁹ Verwaltungsdaten SES, Stand Juni 2022.

werden, wie Auszubildende mit spezifischen Unterstützungsbedarfen besser erreicht und passgenauer begleitet werden können. Drei Gruppen von Auszubildenden standen dabei besonders im Fokus: Auszubildende in Pflege- und Gesundheitsberufen, Auszubildende im ländlichen Raum sowie Auszubildende mit erhöhtem Förderbedarf (z. B. Geflüchtete). Allerdings haben sich Auswirkungen der COVID-19-Pandemie nach Aussagen des SES einschränkend auf die direkte Umsetzung der Schwerpunkte ausgewirkt (siehe dazu weiterführend Kapitel 3.1).

Im Jahr 2013 wurde bereits die Pilotphase der Initiative VerA evaluiert. Die Evaluation formulierte Handlungsempfehlungen, um die Aktivitäten der Initiative qualitativ weiterzuentwickeln. Diese bezogen sich beispielsweise auf die Gewinnung geeigneter Ausbildungsbegleitungen, die Kriterien für das Matching zwischen Auszubildenden und Senior Expertinnen bzw. Senior Experten oder die Dokumentation des Begleitprozesses durch die Ehrenamtlichen. Darüber hinaus beschrieb die Evaluation Entwicklungsmöglichkeiten bei den Begleit- und Unterstützungsstrukturen, die der SES für die Ausbildungsbegleitungen bereitstellt. Beispielsweise wurde empfohlen, Begleitangebote zum Austausch und zur bedarfsorientierten Weiterbildung für die Ehrenamtlichen auszubauen, Zuständigkeiten zwischen Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren und hauptamtlichen Koordinatorinnen und Koordinatoren standortspezifisch klar zu verteilen und zu kommunizieren, die Arbeit der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren zu professionalisieren und das Leistungsangebot von VerA in der Öffentlichkeitsarbeit eindeutiger zu kommunizieren.¹⁰

1.3 Zielsetzung und Evaluationsansatz

Der Auftrag der Evaluation bestand darin, eine empirisch fundierte Bewertung der Zielerreichung und Wirkungen der Initiative VerA in der dritten Förderphase von 2019 bis 2022 vorzunehmen. Im Fokus standen dabei drei Ebenen der Initiative,

- die Umsetzung und die Ergebnisse der Ausbildungsbegleitungen (Ebene der Ausbildungsbegleitung),
- die Koordination und Vernetzung der Initiative in den Regionen (Ebene der Regionalkoordination) sowie
- die Begleit- und Unterstützungsstrukturen, die vom SES bereitgestellt werden (Ebene der SES-Zentrale).

Besondere Berücksichtigung fanden dabei die Ausgestaltung der Handlungsschwerpunkte der dritten Förderphase sowie Schnittstellen zu Programmen und Projekten der Initiative Bildungsketten bzw. der Regelstruktur. Außerdem wurde die Wirtschaftlichkeit des Projekts unter Berücksichtigung der Ehrenamtsstrukturen geprüft.

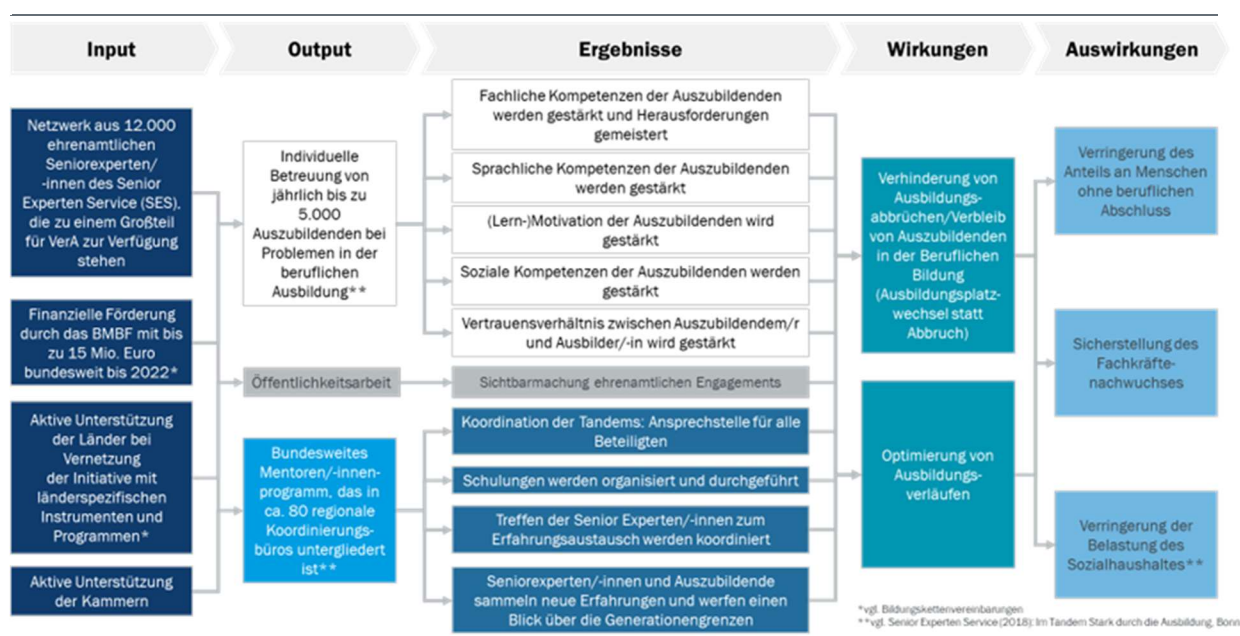
Auf Basis einer Synthese der Evaluationsergebnisse erfolgt eine Gesamtbewertung der Zielerreichung, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit im Sinne § 7 Abs. 2, BHO und den dazugehörigen Verwaltungsvorschriften. Darüber hinaus wurden Gelingensbedingungen und Hemmnisse der Umsetzung von VerA auf allen drei Ebenen identifiziert und Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Tandem-Programms in einer möglichen folgenden Förderphase abgeleitet. Dem Evaluationsauftrag folgend, wurden Strukturen und Umsetzungen der Initiative VerA im Hinblick auf deren Beitrag zur Erreichung der selbstgesetzten Ziele und intendierten Wirkung betrachtet. Eine vertiefte Untersuchung der Organisationsstruktur fand dabei nicht statt.

¹⁰ IES 2013.

Die Evaluation folgte dem Ansatz der theoriegeleiteten Evaluation (Theory Based Evaluation, TBE).¹¹ Im Mittelpunkt der Evaluation steht dabei die Frage, wie und warum eine Intervention wirkt und seine Ziele erreicht (oder nicht erreicht) - allerdings ohne den Anspruch zu erheben, Kausalzusammenhänge trennscharf zu bestimmen oder zu modellieren.

Dem Ansatz der TBE folgend, stellten die Grundannahmen über die Wirkungsweisen der Initiative VerA den Ausgangspunkt der Evaluation dar. Diese wurden in einer initialen Analyse der Programmdokumente der Initiative sowie auf Basis explorativer Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der SES-Zentrale, Vertreterinnen und Vertretern der Begleitstruktur im BIBB und mit Verantwortlichen im BMBF rekonstruiert und in einem Wirkungsmodell strukturiert aufbereitet. Das Wirkungsmodell wurde mit den steuerungsverantwortlichen Projektakteurinnen und -akteuren diskutiert und auf dieser Basis finalisiert (vgl. Abbildung 1)

Abbildung 1: Wirkungslogik VerA



Quelle: Eigene Darstellung

© Prognos AG 2023

Die Fragestellungen der Evaluation wurden entlang der dargestellten intendierten Wirkungszusammenhänge strukturiert und anhand eines Indikatorensystems weiter operationalisiert. Um sicherzustellen, dass die gewählten Indikatoren VerA angemessen abbilden und im Rahmen der Erhebungen und Analysen greifen, führte das Evaluationsteam einen Indikatoren-Workshop mit dem BMBF, dem BIBB und Vertreterinnen und Vertretern des Senior Experten Service durch.

¹¹ Rossi et al. 1999.

2 Methodisches Vorgehen

Um Zielerreichung, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Initiative VerA empirisch fundiert bewerten zu können, wurden sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben und analysiert. Insgesamt zielte das Erhebungsdesign darauf ab, alle relevanten Perspektiven auf die Initiative VerA in die Analyse mit einzubeziehen. Das Erhebungsprogramm umfasste Daten- und Dokumentenanalysen, drei Online-Befragungen verschiedener Akteursgruppen und qualitative Vertiefungsstudien in ausgewählten VerA-Regionen. Die verschiedenen Erhebungs- und Analyseschritte bauten systematisch aufeinander auf und die gewonnen Ergebnisse ergänzten sich gegenseitig. Aus der Synthese der einzelnen Erkenntnisse ergibt sich ein differenziertes Gesamtbild der Umsetzung und der Wirkungen der Initiative VerA.

2.1 Daten und Dokumentenanalyse

Zu Beginn der Evaluation wurden umfangreiche Daten- und Dokumentenanalysen durchgeführt. Das Ergebnis war ein strukturierter Überblick über die Genese und Entwicklung der Initiative VerA, ihre Organisations- und Begleitstrukturen, die verschiedenen Akteurs- und Zielgruppen sowie quantitative Informationen zur Umsetzung (Teilnehmendenzahlen, -struktur etc.). Die Ergebnisse der Daten- und Dokumentenanalyse flossen zum einen in die Erarbeitung des Wirkungsmodells und des Indikatorensystems ein. Zum anderen stellten sie die Grundlage für die Entwicklung der Fragebögen für die Online-Befragungen sowie für die Auswahl von Regionen und die Konzeption der Interviewleitfäden für die qualitativen Vertiefungsstudien dar.

Der SES unterhält ein breites Projektcontrolling und -monitoring, Dokumentenkörper und umfangreiche Datensätze. Folgende bereits vorliegenden Daten und Dokumente wurden in der Analyse berücksichtigt:

- Projektanträge des SES zur zweiten und zur dritten Förderphase von VerA (u.a. inklusive Vorhabenbeschreibungen, Meilensteinplanung, Stellenbeschreibung, Personalbedarf, Aufgabenprofilen von Regionalkoordinatoren und Ausbildungsbegleitungen)
- Sachberichte der Initiative VerA von 2019 und 2020
- Protokolle der jährlichen Treffen der Koordinierungsgruppe 2019-2021
- Protokolle der Arbeitstreffen
- Weitere Dokumente der VerA-Koordination (z. B. Schulungsmaterial, Arbeitspläne)
- Produkte der Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Website, Flyer, Poster)
- Evaluationsbericht von 2013
- Veranstaltungsdaten (Anzahl der Einführungsseminare und Erfahrungsaustausche pro Jahr und Bundesland, sowie Teilnehmendenzahlen)
- VerA Verwaltungsdaten (Datensatz für jede Begleitungsanfrage seit Beginn der Initiative: Region, Datum der Anfrage, Datum des Begleitungsbeginns sowie das Datum des Begleitungsabbruchs bzw.-Abschlusses; Stand Juni 2022)

- Begleitungsdaten (Rohdaten aus Anfragen, Start- und Abschlussberichten¹²: Angaben von 3.040 Senior Expertinnen und Experten zu 8.930 Auszubildende, die zwischen 2017 und 2021 eine Ausbildungsbegleitung abgeschlossen und einen Abschlussbericht eingereicht haben)
- Auswertung der Feedbackbefragungen der Auszubildenden durch den SES¹³
- Auswertung der Feedbackbefragungen der Senior Expertinnen und Experten durch den SES¹⁴

In Abstimmung mit dem SES wurden Prognos zur vertiefenden Datenauswertung die erfassten (Roh-)Datensätze der vorgenannten Datenquellen (Abschlussberichte, Feedbackbefragungen und Stammdatensätze) zur Verfügung gestellt. Der Zugang zu den Datensätzen ermöglichte es Prognos, entlang der Forschungsfragen weiterführende Auswertungen vorzunehmen.

2.2 Quantitative Befragungen

Im Rahmen der Evaluation wurden drei Online-Befragungen durchgeführt. Befragt wurden aktive und ehemalige Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren, Senior Expertinnen und Experten, die sich zwischen 2019 und 2022 als Begleitungen registriert und/oder bereits eine Begleitung durchgeführt hatten und Auszubildende, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in einer Begleitung befanden oder während der Laufzeit von VerA III eine Begleitung abgeschlossen haben. Übergeordnetes Ziel der Befragungen bestand darin, Einschätzungen zur Umsetzung, den Wirkungen und zum Mehrwert aus der Perspektive der verschiedenen Zielgruppen zu erheben.

Die Auskünfte der verschiedenen Gruppen in den Online-Befragungen sind auf unterschiedlichen Umsetzungsebenen angesiedelt. Die Perspektive der Auszubildenden gibt Einblick in die Umsetzung und die Ergebnisse der einzelnen Begleitungen. Die Befragung im Rahmen der Evaluation knüpft an die Erhebungen des SES an, z. B. die Feedback-Befragung der Auszubildenden, die sich immer auf den konkreten Fall einer abgeschlossenen (oder abgebrochenen) Begleitung bezieht. Die meisten Senior Expertinnen und Experten haben bereits mehr als eine Begleitung durchgeführt. Die Einschätzungen, die Mitglieder dieser Gruppe in der Online-Befragung abgaben, gehen deshalb über die Einzelfallperspektive hinaus und lieferten eine begleitungsübergreifende Perspektive. Die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren wiederum wurden vom SES bisher noch nicht systematisch befragt. Sie haben Einblick in die Begleitungen verschiedener Senior Expertinnen und Experten ihrer jeweiligen Region. Neben den Informationen zu ihrer Tätigkeit als Regionalkoordination, sind sie auskunftsfähig zu den typischen Verläufen, Herausforderungen und Gelingensbedingungen der Ausbildungsbegleitungen.

¹² Die Abschlussberichte der Senior Expertinnen und Experten erfassen zum einen soziodemografische Daten der Auszubildenden sowie Informationen dazu, in welchen Bereichen die Auszubildenden schwerpunktmäßig von den Ausbildungsbegleitenden unterstützt werden. Zum anderen werden auch Einschätzungen zur persönlichen Entwicklung der betreuten Auszubildenden dokumentiert sowie eine Erfolgseinschätzung der Begleitung durch die Ausbildungsbegleitenden vorgenommen.

¹³ Äquivalent zu den Abschlussberichten der Ausbildungsbegleitenden, werden auch die begleiteten Auszubildenden gebeten, per Online- oder postalischem Fragebogen Feedback zur Begleitung zu geben. Die Feedbackbögen erfassen unter anderem, wie die Auszubildenden von VerA erfahren haben bzw. wie auf VerA aufmerksam gemacht werden kann, wie oft Treffen zwischen Ausbildungsbegleiterin bzw. Ausbildungsbegleiter und der/dem Auszubildenden stattfanden und welche Effekte durch die Begleitung erreicht werden konnten.

¹⁴ Sowohl im April 2019 als auch im April 2020 fand zudem eine Feedbackbefragung zur Zufriedenheit der Ausbildungsbegleitenden mit den Informations- und Unterstützungsangeboten der Initiative VerA sowie zur Zusammenarbeit mit den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren vor Ort und der SES-Zentrale statt. Weiter wurden Herausforderungen in Bezug auf die Ausbildungsbegleitung beleuchtet. Darüber hinaus gibt die Befragung Aufschluss über die Motivation der Ausbildungsbegleitenden für ihr spezifisches Ehrenamt.

Für jede Zielgruppe wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der größtenteils geschlossene Fragen beinhaltete. Die Fragebögen wurden mit dem Auftraggeber abgestimmt und mit dem Senior Experten Service gespiegelt. Eine Übersicht über die einzelnen Themenbereiche der drei Fragebögen findet sich in Tabelle 1.

Tabelle 1. Themenfelder der Online-Befragungen

Auszubildende	Senior Expertinnen und Experten	Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren
■ Zugang, Stand und Passung der Begleitung ■ Gestaltung der Begleitung ■ Inhalte der Begleitung und Wirkungen ■ Weitere Kommunikation (SES) ■ Einfluss COVID-19-Pandemie	■ Zugangswege und Matching ■ Kontakt, Austausch und Unterstützung (SES-Zentrale, RK) ■ Vernetzung vor Ort ■ Persönliche Bedeutung von VerA für die SE ■ Einschätzungen zum Erfolg und zu Wirkungen von VerA ■ Einfluss COVID-19-Pandemie	■ Tätigkeitsbereiche ■ Zusammenarbeit mit der SES-Zentrale ■ Matching ■ Kontakt/Austausch mit SE ■ Externe Vernetzung ■ Übergreifender Mehrwert ■ Umsetzung der neuen Schwerpunkte ■ Einfluss COVID-19-Pandemie

© Prognos AG, 2023

Zu jedem Fragebogen erstellte das Evaluationsteam ein Begleitschreiben, in dem das Anliegen der Evaluation, eine Anleitung sowie Hinweise zum Datenschutz beschrieben wurden. Der Versand der Befragung sowie eine Nachfassaktion erfolgte aus Datenschutzgründen über den SES. Insgesamt wurden 93 Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren, 5.125 Senior Expertinnen und Experten sowie 7.010 Auszubildende adressiert (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Rücklauf der Online-Befragungen

	Anzahl adressierte Personen, (bereinigt) ¹	Anzahl auswertbare Fälle ²	Rücklaufquote (%)
Auszubildende	7.010	627	9
Senior Expertinnen und Experten	5.125	1.823	35
Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren	93	63	68

Hinweis: ¹Gesamtzahl der vom SES versendeten Einladungen abzüglich unzustellbarer bzw. blockierter Emails; Quelle: SES Dokumentation Versand (10.08.2022); ²alle TN, die den Fragebogen abgeschlossen und mindestens die Hälfte aller Fragen beantwortet haben

© Prognos AG, 2023

Die Online-Befragungen waren als Vollerhebungen der jeweiligen Gruppen angelegt. Ein Vergleich der soziodemografischen Merkmale der Befragungsteilnehmenden und der Grundgesamtheit (entsprechend der VerA Verwaltungsdaten des SES) zeigt dabei eine breite und gute Abbildung:

Die Mehrheit der **Auszubildenden**, die den Online-Fragebogen bearbeitet haben (95 %), geben an zwischen 16 und 50 Jahre alt zu sein, die Hälfte der Befragten ist zwischen 23 und 35. Vereinzelt gaben Teilnehmende auch an 50 Jahre und älter zu sein.¹⁵ 42 Prozent der Befragten waren zum Zeitpunkt der Befragung in Begleitung, 58 Prozent haben ihre Begleitung zwischen 2019 und dem Befragungszeitpunkt abgeschlossen. Knapp drei Viertel der befragten (ehemaligen) Auszubildenden sind nicht in Deutschland geboren. Zwei Drittel derjenigen mit eigener Migrationserfahrung sind aus ihrem Herkunftsland geflohen. Ebenfalls knapp zwei Drittel haben nicht die deutsche Staatsbürgerschaft. 58 Prozent der befragten Auszubildenden sind männlich¹⁶.

Die befragten **Senior Expertinnen und Experten** sind zwischen 40 und 89 Jahre, im Schnitt 70,4 Jahre alt. Zwei Drittel sind männlich. 92 Prozent der Befragten haben bereits mindestens eine Begleitung, zwei Prozent haben bereits 20 oder mehr Begleitungen durchgeführt. Die durchschnittliche Anzahl der durchgeführten Begleitungen pro Senior Expertin bzw. Experte liegt bei fünf Begleitungen. In der Stichprobe sind sowohl Senior Expertinnen und Experten vertreten, die das Ehrenamt erst seit wenigen Monaten innehaben (8 %), aber auch Senior Expertinnen und Experten, die bereits seit Gründung der Initiative im Jahr 2008 dabei sind (2 %). Im Durchschnitt sind die befragten Senior Expertinnen und Experten bereits knapp fünf Jahre als Ausbildungsbegleitungen tätig. 57 Prozent der Befragten führten zum Zeitpunkt der Befragung eine oder mehrere Ausbildungsbegleitungen durch.

Die befragten **Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren** sind zu drei Viertel männlich. Ihre bisherige Tätigkeitsdauer beträgt zwischen wenigen Monaten und 14 Jahren, im Schnitt 6,3 Jahre. Etwa ein Drittel der befragten Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren war bereits vor dem Engagement als Regionalkoordination rund drei Jahre (z. B. als Ausbildungsbegleitung) für VerA tätig.

2.3 Qualitative Vertiefungsstudien

Ergänzend zu den Online-Befragungen fanden in acht Regionen qualitative Vertiefungsstudien statt. Jeweils zwei Mitglieder des Evaluationsteams waren vor Ort und führten leitfadengestützte Interviews mit der jeweiligen Regionalkoordination, mit einer Gruppe von Senior Expertinnen und Experten und einer Gruppe von weiteren Akteurinnen und Akteuren der Beruflichen Bildung in der Region (im Folgenden als Schnittstellenakteurinnen und -akteure bezeichnet) durch. Unter den Schnittstellenakteurinnen und -akteuren waren beispielsweise Berufsschulleitungen und -lehrkräfte sowie Schulsozialarbeiterinnen und -arbeiter, Vertretungen der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter, der Ausbildungsberatung der Kammern, von regional aktiven Bildungsträgern und weiteren (ehrenamtlichen) Initiativen im Bereich der beruflichen Bildung. Darüber hinaus wurde die Perspektive von Betrieben einbezogen, die im Anschluss an die Vor-Ort-Besuche in den Regionen telefonisch erhoben wurde. Insgesamt führte das Evaluationsteam Interviews mit acht Regionalkoordinationen, acht Gruppeninterviews mit insgesamt 39 Senior Expertinnen und Experten, 33 Schnittstellenakteurinnen und -akteuren sowie 6 Betriebsvertreterinnen und -vertretern. Die Interviews mit den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren dauerten im Schnitt 60 Minuten, die Gruppengespräche 90 Minuten und die Interviews mit den Betrieben ca. 45 Minuten.

¹⁵ Die Senior Expertinnen und Experten berichteten in den Interviews auch von einzelnen Auszubildenden, die sich bereits in der Lebensmitte befinden. Somit ist nicht auszuschließen, dass es sich dabei um korrekte Angaben handelt. Der Altersdurchschnitt insgesamt liegt bei 30 Jahren, der Median, also der Zentralwert der Altersangaben bei 28 Jahren.

¹⁶ Das Geschlechterverhältnis in der Stichprobe der Befragten ist ausgeglichener als in der Grundgesamtheit, in der knapp drei Viertel der begleitenden Auszubildenden männlich sind.

Die Vertiefungsstudien erbrachten differenzierte Einblicke in die Prozesse und Wirkmechanismen sowie die Gelingensbedingungen und Hemmnisse von VerA in den Regionen. Ergebnisse der quantitativen Befragungen wurden vertieft und aus Sicht der Praxis eingeordnet. Die Gespräche ermöglichten das Nachzeichnen von Umsetzungserfahrungen der verschiedenen Gesprächspartnerinnen und -partner sowie relevanten Erfolgsfaktoren aber auch regelmäßig auftretenden Problemen und Grenzen der Initiative. Vor allem die Perspektive der Schnittstellenakteurinnen und -akteure und der Betriebe lieferten externe Perspektiven auf die Initiative. Die Ergebnisse geben Hinweise auf die Einbindung und den Stellenwert der Initiative in der Bildungskette vor Ort. Durch den systematischen Vergleich der Regionen, konnten zudem Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Umsetzung mit Blick auf Erfolgs- und Hemmnisfaktoren herausgearbeitet werden.

Die Auswahl der acht Regionen, in denen Vertiefungsstudien durchgeführt wurden, erfolgte kriteriengestützt und wurde mit Blick auf die Unterstützung der Umsetzung vorbereitend mit dem SES gespiegelt. Um mögliche Einflüsse von soziostrukturellen Rahmenbedingungen vor Ort und der Umsetzung der Initiative genauer zu beleuchten, wurden Regionen aus Nord-, Süd-, West- und Ostdeutschland aufgenommen, außerdem städtisch und ländlich geprägte Regionen. Um darüber hinaus die spezifischen Herausforderungen herauszuarbeiten, die mit einem unterschiedlich hohen Begleitungsaufkommen einhergehen, wurde außerdem die Anzahl der durchgeführten Begleitungen pro Jahr als Auswahlkriterium genutzt. Als nachgeordnetes Kriterium sollten zudem Regionen repräsentiert sein, die einen oder mehrere der neu fokussierten Handlungsschwerpunkte von VerA III umsetzen. Bei der Auswahl der Regionen wurde zudem darauf geachtet, sowohl neu eingestiegene als auch sehr erfahrene Regionalkoordinationen aufzunehmen.

Die Konzeption der Interviewleitfäden erfolgte nach den Prinzipien des problemzentrierten Interviews.¹⁷ Inhaltlich knüpften die Interviews an die Themen und Befunde der Online-Befragungen an. In allen vier Gruppen wurde die jeweilige Perspektive auf die Bekanntheit und den Stellenwert der Initiative in der Region, Formen und Gestaltung von Zusammenarbeit, die Wirkung der Initiative insbesondere auf Ausbildungsverläufe und -erfolg der teilnehmenden Auszubildenden, Gelingensbedingungen und Hemmnisfaktoren sowie der Mehrwert und Weiterentwicklungspotenziale diskutiert. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Schwerpunktthemen der Interviews.

¹⁷ Witzel 2000.

Tabelle 3: Themen der leitfadengestützten Interviews im Rahmen der Vertiefungsstudien

Regional- koordinatorinnen und -koordinatoren	Senior Expertinnen und Experten	Schnittstellenakteurinnen und -akteure	Betriebe
■ Beruflicher Hintergrund ■ Motivation für das Ehrenamt, Zugang zu VerA ■ Gestaltung der Regionalkoordination ■ Gewinnung von SE und Auszubildenden ■ Zusammenarbeit mit SE ■ Verbindung zur Zentrale ■ Zusammenarbeit mit anderen Akteuren ■ Wirkung und Mehrwert ■ Gesamtbewertung und Weiterentwicklung	■ Beruflicher Hintergrund ■ Motivation für das Ehrenamt, Zugang zu VerA ■ Umsetzung der Begleitung ■ Zusammenarbeit mit RK ■ Verbindung zur Zentrale ■ Zusammenarbeit mit anderen Akteurinnen und Akteuren ■ Wirkung und Mehrwert ■ Gesamtbewertung und Weiterentwicklung	■ Erfahrungen/Zusammenarbeit mit VerA ■ Stellenwert und Alleinstellungsmerkmal von VerA ■ Ineinandergreifen der regionalen Strukturen ■ Wirkung auf Ausbildungsverläufe ■ Mehrwert von VerA (unter Berücksichtigung der Ehrenamtsstruktur) ■ Gesamtbewertung und Weiterentwicklung	■ Erfahrungen/Zusammenarbeit mit VerA ■ Bekanntheit der Initiative in der Region ■ Wirkung auf Ausbildungsverläufe ■ Spezifischer Mehrwert der Begleitung durch Senior Expertinnen und Experten ■ Gesamtbewertung und Weiterentwicklung

© Prognos AG, 2023

2.4 Synthese

Um zu einer Gesamtbewertung des Evaluationsgegenstandes zu gelangen, wurden die Ergebnisse der Daten- und Dokumentenanalyse sowie der quantitativen und qualitativen Erhebungen zusammengeführt. Dazu wurden zunächst die quantitativen und qualitativen Befragungsdaten abschließend auf Vollständigkeit, Qualität und Güte überprüft und themenspezifisch zusammengefasst. Entlang der Evaluationsfragen wurden die Befunde geordnet, auf Übereinstimmungen und Widersprüche untersucht und zu Gesamtaussagen verdichtet. Auf dieser Basis konnten erste Schlussfolgerungen zur Zielerreichung und den Wirkungen der Initiative VerA sowie zu förderlichen und hemmenden Rahmenbedingungen und Umsetzungsfaktoren abgeleitet werden. Anschließend wurde die Befragungssynthese mit den Ergebnissen der Daten- und Dokumentenanalyse trianguliert. Orientiert am Indikatorensystem wurden die Gesamtbefunde systematisch den Analysedimensionen der Evaluation zugeordnet, um auf dieser Basis Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung der Initiative zu identifizieren und Empfehlungen abzuleiten.

3 Ergebnisse

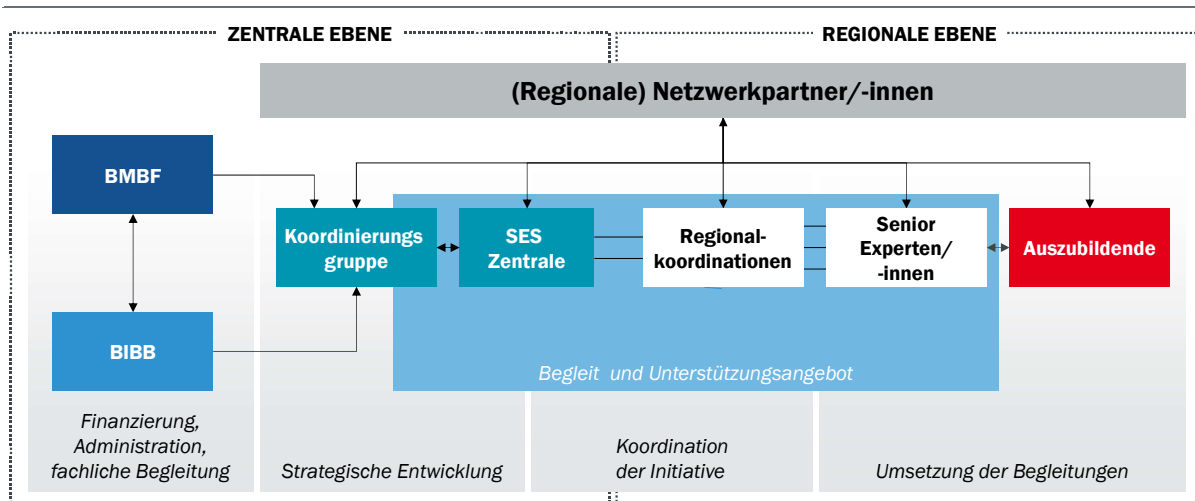
3.1 VerA III im Überblick

Ziel der dritten Förderphase war, die Initiative, die in zwei vorhergehenden Förderphasen seit 2008 aufgebaut wurde, fortzusetzen und in drei Handlungsschwerpunkten weiterzuentwickeln. Im Folgenden werden die grundlegenden Rahmenbedingungen und Entwicklungen von VerA III skizziert.

Die Organisation von VerA erfolgt dezentral über einen regionalen Ansatz

Die Initiative VerA wird in einer ausdifferenzierten Steuerungs-, Unterstützungs- und Begleitstruktur umgesetzt. Haupt- und Ehrenamtliche arbeiten dabei eng zusammen. Die zentrale Organisationseinheit der Initiative VerA auf Bundesebene ist die SES-Zentrale in Bonn. Die Umsetzung der Begleitungen wird dezentral in 79 regionalen Koordinierungsstellen¹⁸ von insgesamt 85 ehrenamtlichen Regionalkoordinationen organisiert¹⁹. Zwischen 10 und über 110 ehrenamtliche Ausbildungsbegleitende werden nach Angaben der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren in den Regionen aktiv koordiniert²⁰.

Abbildung 2: Organisationsstruktur der Initiative VerA



Quelle: Eigene Darstellung

© Prognos AG 2023

¹⁸ Verwaltungsdaten SES, Stand Juni 2022 (in 79 Regionen wurden seit 2019 Begleitungen begonnen).

¹⁹ Die Zahl der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren schwankt zwischen 85 und 87, Verwaltungsdaten SES, Stand Juni 2022.

²⁰ Online-Befragung der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren. Frage: Wie viele Senior Experten/-innen koordinieren Sie? [N: 59].

Die übergreifende strategische Entwicklung, zentrale Administration und Qualitätssicherung der Initiative VerA wird von hauptamtlichen Mitarbeitenden übernommen

Die Projektkoordination und Umsetzung der Initiative VerA liegt beim Senior Experten Service. Die Initiative VerA ist der Schwerpunkt der Tätigkeiten des SES im Inland²¹. Fokus der Aktivitäten des SES bildet ansonsten die Entsendung von ehrenamtlichen Fach- und Führungskräften im Ruhestand in Entwicklungs- und Schwellenländer. Der SES hat seit seiner Gründung ein bundesweites Netzwerk von über 12.000 Ehrenamtlichen im Ruhestand aufgebaut, aus dem auch etwas weniger als die Hälfte der Ausbildungsbegleitenden gewonnen werden.

Die Initiative VerA wird auf Bundesebene durch eine Koordinierungsgruppe begleitet, der Vertreterinnen und Vertreter des BMBF, des BMAS, der BA, des ZDH, des DIHK, des BFB, des BIBB und des SES angehören. Die Koordinierungsgruppe tagt einmal jährlich. In einer koordinierenden und steuernden Funktion begleitet sie die Initiative VerA fachlich, berät über deren Ergebnisse und spricht Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Initiative aus. Weiter werden im Rahmen von quartalsweisen Arbeitsgesprächen zwischen Vertreterinnen und Vertretern des BMBF, des BIBB und des SES Fragen der operativen Umsetzung der Initiative VerA behandelt. Wiederkehrende Themen sind unter anderem Arbeitspläne, Qualitätssicherung, Maßnahmen zur Vernetzung und die Diskussion von Finanzierungsfragen. Seit dem Jahr 2020 dienen vermehrte Austausche primär auch dazu, auf die Entwicklungen der COVID-19-Pandemie zu reagieren.

Die Steuerung der Initiative innerhalb der SES-Zentrale wird von der Abteilungsleitung und der Projektleitung übernommen, die in enger Abstimmung sowohl die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung von VerA sowie deren Einbindung in den SES vorantreiben. Die operative Umsetzung des Projektes übernehmen acht hauptamtliche Koordinatorinnen und Koordinatoren, die in der Zentrale jeweils für bestimmte Regionen zuständig sind und in enger Abstimmung mit den ehrenamtlichen Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren vor Ort stehen. Sie unterstützen die Regionalkoordinationen beim Fallmanagement und sind insbesondere für die Qualitätssicherung und die Berichtslegung zuständig. Dabei werden sie von acht hauptamtlichen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern in der Zentrale unterstützt, die jeweils rund 500 Ausbildungsbegleitungen verwalten. Darüber hinaus umfasst die Initiative VerA eineinhalb Stellen für Finanzsachbearbeiterinnen und -bearbeiter, eine Stelle für Kommunikation, eine halbe Stelle für eine Koordination für Datenauswertung und eine halbe Stelle für eine studentische Hilfskraft. Die beiden Stellen für Kommunikation und Datenauswertung übernehmen Aufgaben des Monitorings sowie der Öffentlichkeitsarbeit. In Summe verfügte VerA (Stand 2020) somit über 21 vollzeitäquivalente Stellen für hauptamtliche Mitarbeitende²².

Neben den hauptamtlichen Mitarbeitenden sind zwölf ehrenamtliche Fachbereichsleitungen in der SES-Zentrale tätig. Die Fachbereichsleitungen sind in erster Linie für das Matching von Senior Expertinnen und Experten und Auszubildenden zuständig, die eng mit den jeweiligen Regionalkoordinationen zusammenarbeiten. Tabelle 4 zeigt diese Struktur im Überblick.

²¹ <https://www.ses-bonn.de/wir-ueber-uns>, abgerufen am 12.06.2023.

²² Anlagen des Antrages VerA Förderphase III und Sachbericht 2020.

Tabelle 4: Struktur der Mitarbeitenden der Initiative VerA beim SES

Funktion	VZÄ	Status	Zuständigkeiten	Zusammenarbeit
Abteilungs- leitung	0,5	Haupt- amtlich	- Strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung von VerA - Einbindung von VerA in den SES	Enge Abstimmung mit Projektleitung
Projekt- leitung	1	Haupt- amtlich	- Leitende Umsetzung der strategischen Ausrichtung - Koordination und Zusammenarbeit mit anderen Bereichen des SES - Koordination und Zusammenarbeit mit anderen Organisationen (z. B. Behörden, Netzwerkpartnerinnen und -partnern)	Enge Abstimmung mit Abteilungsleitung
Koordinatorinnen und Koordinatoren	8	Haupt- amtlich	- Projektmanagement und Umsetzung strategischer Ziele im zugewiesenen regionalen Zuschnitt - Fallmanagement von Ausbildungsbegleitungen in zugewiesener Region - Qualitätssicherung und Berichtslegung - Organisation regionaler und überregionaler Veranstaltungen	- Arbeiten in regionalen Tandems mit Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern - Koordination und Zusammenarbeit mit Regionalkoordinatoren der zugewiesenen Region
Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter	8	Haupt- amtlich	Verwaltung von rund 500 Ausbildungsbegleitungen im zugewiesenen regionalen Zuschnitt	Zusammenarbeit im Tandem mit den jeweiligen Koordinierenden des regionalen Zuschnitts
Fachbereichsleitungen	12	Ehren- amtlich	- Prüfung der Eignung interessierter Seniorinnen und Senioren als Ausbildungsbegleitungen - Matching zwischen Ausbildungsbegleitenden und Auszubildenden - Organisation und Durchführung der Einführungsseminare für Ausbildungsbegleitende - Organisation der Erfahrungsaustausche	Matching in Zusammenarbeit mit Regionalkoordinatoren
Regionalkoordinatoren	82	Ehren- amtlich	- Netzwerkarbeit, Vorstellung von VerA bei Betrieben, Berufsschulen, anderen Organisationen der beruflichen Bildung vor Ort - Gewinnung neuer Ausbildungsbegleitender durch Öffentlichkeitsarbeit und gezielte Ansprache - Betreuung der Ausbildungsbegleitenden vor Ort - Übergreifende Ansprechperson für Anfragen und Beschwerden - Bericht an jeweils zuständige hauptamtliche Koordination	Enge Zusammenarbeit mit jeweils zuständiger Koordination

Quelle: Anlagen des Antrages VerA Förderphase III und Sachbericht 2020.

© Prognos AG, 2023

Die dritte Förderphase von VerA sollte strategische Handlungsschwerpunkte umsetzen, um auf aktuelle interne und externe Herausforderungen zu reagieren

Der Antrag für die dritte Förderphase von VerA wurde vor dem Hintergrund eines, gemessen an der Anzahl der durchgeführten Ausbildungsbegleitungen, starken Wachstums der Initiative gestellt.²³ Insbesondere war der Anteil an Auszubildenden mit Migrations- und Fluchthintergrund von 19 Prozent im Jahr 2009 auf 77 Prozent im Jahr 2020 gestiegen.²⁴ Diese Veränderung der Zusammensetzung der begleiteten Auszubildenden ist unter anderem auf die zunehmende Zuwanderung von Geflüchteten seit 2015 und deren Einmündung in den Ausbildungsmarkt zurückzuführen.²⁵ Gleichzeitig wurde in einigen Regionen die Vernetzung von VerA mit Programmen zur Ausbildung und Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt aktiv vorangetrieben, was zusätzlich zu einer verstärkten Gewinnung von Auszubildenden aus dieser Zielgruppe führte sowie zur Außenwahrnehmung von VerA als Unterstützungsangebot für Auszubildende mit Flucht- und Migrationserfahrung. Neben der Veränderung der Zielgruppe, wurden auch Trends auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt, insbesondere der Fachkräftemangel in Gesundheits- und Pflegeberufen in der strategischen Ausrichtung der dritten Förderphase berücksichtigt.²⁶

Vor diesem Hintergrund wurden für die dritte Förderphase drei strategische Handlungsschwerpunkte gesetzt.²⁷ Der erste Schwerpunkt fokussierte auf den Ausbau der Begleitungskapazitäten in Pflege- und Gesundheitsberufen. Der zweite Schwerpunkt zielte auf eine Stärkung von VerA im ländlichen Raum, der dritte strategische Schwerpunkt auf die Anpassung des Unterstützungsangebotes an die spezifischen Anforderungen von Auszubildenden mit besonderen Bedarfen (insbesondere mit Flucht- oder Migrationserfahrung). Die Schwerpunkte sollten durch gezielte Vernetzungsaktivitäten mit relevanten Akteurinnen und Akteuren vor Ort umgesetzt werden. Außerdem waren verstärkte Bemühungen zur Gewinnung von ehrenamtlichen Ausbildungsbegleitenden, aber auch von Auszubildenden im Bereich Gesundheits- und Pflegeberufe sowie dem ländlichen Raum vorgesehen. Die Unterstützung von Geflüchteten mit Migrations- oder Fluchthintergrund sollte insbesondere durch die entsprechende Weiterentwicklung der Weiterbildungs- und Begleitformate für die Ehrenamtlichen verbessert werden. Teilweise lagen bereits erste Erfahrungen, z. B. aus der Zusammenarbeit mit Pflegefachschulen aus einzelnen Regionen vor. Auch im Weiterbildungsangebot wurden bereits zu Beginn der Förderphase Inhalte entsprechend angepasst.

Prägend für die Umsetzung von VerA III waren die hohe Auslastung der Begleitungskapazitäten zu Beginn der Förderphase sowie die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie

Im ersten Jahr der Förderung von VerA III (2019) setzte sich der Wachstumstrend aus den vorhergehenden Jahren fort. Bereits 2017 hatte VerA mit 4.428 Ausbildungsbegleitungen die Zielvorgabe und gleichzeitig Obergrenze von 4.000 Ausbildungsbegleitungen pro Jahr erreicht. Im Jahr 2018 wurden mit 5.265 Begleitungen am meisten Auszubildende begleitet.²⁸ Von April bis August 2019 leitete die VerA-Projektleitung ein Moratorium ein und stoppte die Aufnahme neuer Begleitungen, um den Rahmen der zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen einzuhalten.²⁹ Gleichzeitig wurde 2019 eine neue Obergrenze von 5.000 Ausbildungsbegleitungen jährlich für den Zeitraum von VerA III vereinbart. Im Jahr 2020 ging die Zahl der Begleitungen wiederum auf

²³ Die Summe der Ausbildungsbegleitungen pro Jahr ergibt sich aus Addition der im jeweiligen Jahr begonnen Begleitungen mit den aus den Vorjahren fortgesetzten, noch laufenden Begleitungen.

²⁴ Laut Sachbericht 2020 ist der Anteil der begleiteten Auszubildenden mit Migrationshintergrund von 19 Prozent im Jahr 2009 kontinuierlich gestiegen auf 77 Prozent im Jahr 2020 SES Sachbericht VerA 2020.

²⁵ BMBF 2023.

²⁶ BA 2023.

²⁷ SES 2017: Antrag Initiative VerA III (2019-2022); SES 2020: VerA III – neue Schwerpunkte.

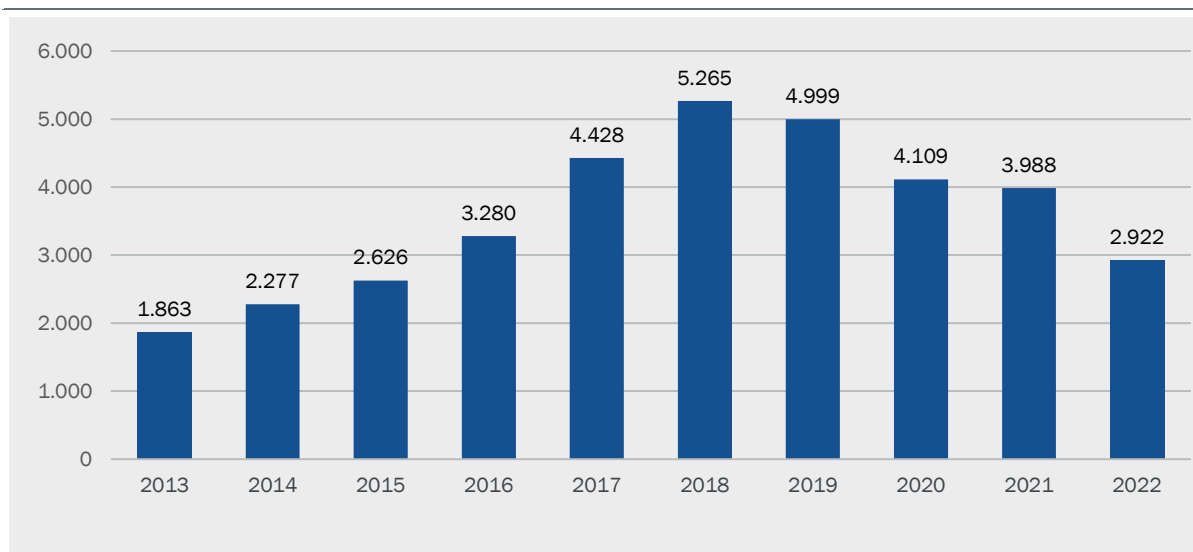
²⁸ Servicestelle Bildungsketten Anlage 1 zum Protokoll Koordinierungstreffen 2021.

²⁹ SES Sachbericht VerA 2019.

4.109 zurück.³⁰ Der Rückgang der Begleitungszahlen setzte sich auch im Folgejahr fort. Der rückläufige Trend ist neben dem Moratorium, in erster Linie auf die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zurückzuführen (siehe Abbildung 3).

Insgesamt wurden in der dritten Förderphase der Initiative VerA 6.155 neue Begleitungen gestartet und 7.059 Begleitungen abgeschlossen.³¹ Im Juni 2022 befanden sich 2.063 Auszubildende in Begleitung. Regional betrachtet, fanden die meisten Ausbildungsbegleitungen zwischen 2019 und 2022 in Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen statt.³²

Abbildung 3: Entwicklung der Anzahl durchgeführter Begleitungen 2013-2022



Quelle: VerA Verwaltungsdaten, Stand Juni 2022.

© Prognos AG 2023

Neben dem Moratorium war die dritte Förderphase von VerA geprägt von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie. Die Kontaktbeschränkungen machten – wie in allen Lebensbereichen – eine veränderte (Arbeits-)Organisation sowohl in der SES-Zentrale als auch in den Regionen notwendig. Ausbildungsbegleitungen konnten (zeitweise) nicht mehr in Präsenz stattfinden. Die Mehrheit der Tandems konnte sich den Bedingungen jedoch kurz- oder mittelfristig anpassen und die Begleitung fortsetzen (siehe Abbildung 4).

Die Pandemie stellte zudem eine starke Einschränkung für die Begleit- und Weiterbildungsangebote dar, die der SES für die Ehrenamtlichen bereitstellt. Die Digitalisierung des Einführungsseminars und der Erfahrungsaustausche nahm einige Zeit in Anspruch – das erste digitale Einführungsseminar fand erst im Jahr 2021 statt – so dass die koordinierten Einstiegsschulungen über ein Jahr größtenteils ausgesetzt wurden. Auch die regionalen Erfahrungsaustausche gingen von je rund 100 Veranstaltungen in den vorpandemischen Jahren auf 12 im Jahr 2020 bzw. 38 im Jahr

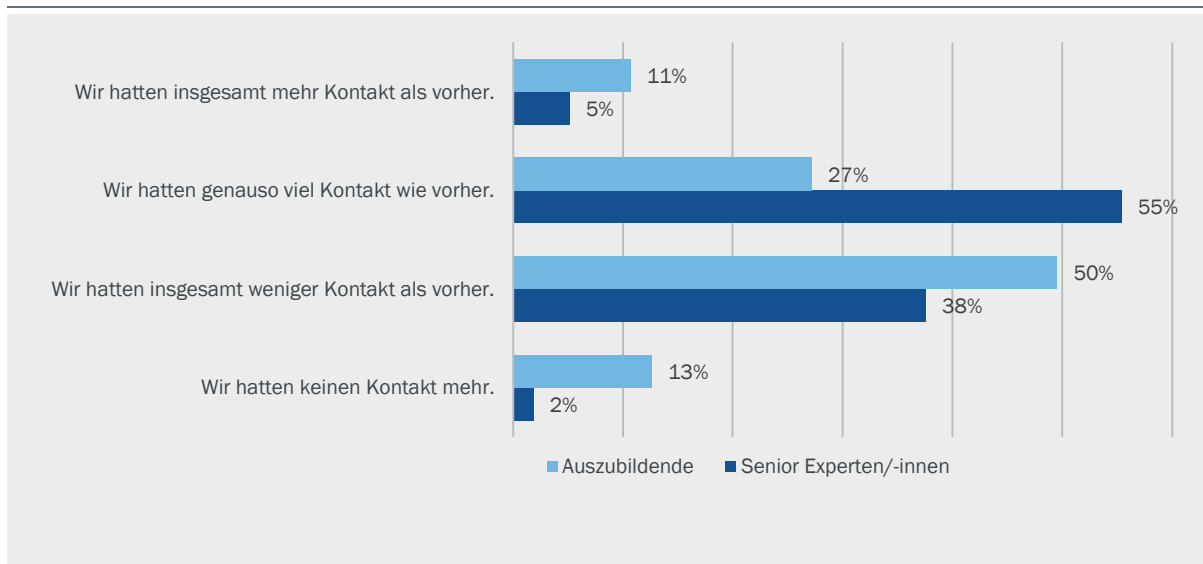
³⁰ VerA Verwaltungsdaten, Stand Juni 2022, eigene Berechnungen.

³¹ VerA Verwaltungsdaten, Stand Juni 2022.

³² Servicestelle Bildungsketten Anlage 1 zum Protokoll Koordinierungstreffen 2021.

2021 zurück. Im Jahr 2022 wurden bis Juni 17 regionale Austauschveranstaltungen durchgeführt.³³

Abbildung 4: Kontakt der Tandems während der COVID-19-Pandemie



Hinweis: Frage wurde nur Befragten gezeigt, die angegeben haben, ihre Ausbildungsbegleitung vor der Pandemie begonnen und während der Pandemie fortgesetzt zu haben.

Quelle: Online-Befragungen der Senior Experten/-innen sowie der Auszubildenden

© Prognos AG, 2023

Aber nicht nur die Arbeitsorganisation erfuhr durch die Pandemie eine Zäsur. Die Kontaktbeschränkungen, die mit dem Ausfall von Veranstaltungen und Schulschließungen einhergingen, erschwerten aus Sicht der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren auch die Gewinnung von Senior Expertinnen und Experten ebenso wie Auszubildenden. Insgesamt bedeutete die Pandemie für die Initiative VerA einen deutlichen Einschnitt der Aktivitäten.

Umsetzung der Handlungsschwerpunkte erfolgte auf Grund der Pandemie erschwert

Die Bewältigung der pandemiebedingten Herausforderungen zog über die beschriebenen Veränderungen hinaus, viele Ressourcen auf sich, die für die Umsetzung der strategischen Handlungsschwerpunkte fehlten. Abstimmungs- und Planungsaktivitäten in den Regionen zu den Handlungsschwerpunkten fanden, wenn, dann überwiegend zu Möglichkeiten der Unterstützung für spezielle Zielgruppen statt. Zu den beiden anderen Schwerpunkten gab es nur in etwa der Hälfte der Regionen der Befragten entsprechende Aktivitäten (siehe Abbildung 5). Die Unterstützung spezieller Zielgruppen, insbesondere Geflüchteter, ist in den Regionen von hoher Relevanz, da der Anteil an Auszubildenden mit Fluchthintergrund seit 2015 stark angestiegen ist.³⁴

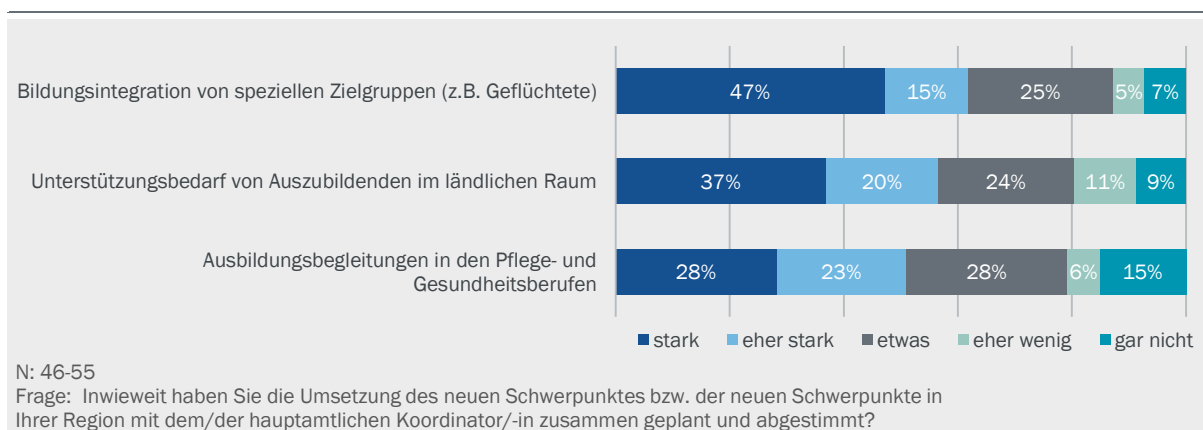
Aus Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern des SES sowie aus den Vertiefungsstudien geht hervor, dass im Bereich der Unterstützung von speziellen Zielgruppen einige der geplanten Aktivitäten umgesetzt wurden. Dazu wurden entsprechende Anpassungen an der Einführungsschulung vorgenommen, z. B. indem Fallbeispiele in die didaktische Konzeption integriert wurden,

³³ Verwaltungsdaten des SES, Stand Juni 2022

³⁴ Sachbericht VerA 2020.

anhand derer die Besonderheiten der Begleitung von Auszubildenden mit Flucht- oder Migrationsgeschichte behandelt werden. Vereinzelt wurden zusätzliche Schulungen organisiert, z. B. ein externes Training zur interkulturellen Kommunikation. Außerdem wurde in einigen Regionen die Vernetzung von VerA mit weiteren regionalen Akteurinnen und Akteuren insbesondere in der Flüchtlingshilfe vorangetrieben. Im Bereich Pflege wurden Modellregionen weitergeführt, in einigen Regionen fanden zudem aktive Bemühungen bei der Gewinnung von Senior Expertinnen und Experten mit einem Hintergrund in Gesundheits- und Pflegeberufen statt. Für die Umsetzung des neuen Schwerpunkts von Begleitungen im ländlichen Raum waren ursprünglich Modell-Regionen angedacht. Begleitungen im ländlichen Raum stehen oft vor dem Problem, dass größere Entfernungen zwischen den Wohnorten von Auszubildenden und in der Region verfügbaren Senior Expertinnen und Experten liegen. Regelmäßige Treffen werden dadurch erschwert. Entsprechend war Teil des Konzeptes zum Ausbau der Initiative VerA im ländlichen Raum, Begleitungen digital umzusetzen. Im Rahmen der Pandemie konnten und mussten sehr viele Senior Expertinnen und Experten Erfahrung mit digitalen Begleitungen sammeln. Der SES hat dies durch die Entwicklung eines Schulungsmoduls zur Verwendung von Webex und weiteren Materialien, wie kurze Videotutorials zur Nutzung digitaler Medien in Ausbildungsbegleitungen unterstützt. Insofern beschränkte sich die Umsetzung dieses Entwicklungsschwerpunktes nicht auf die Modellregionen, sondern wurde pandemiegetrieben in der Breite erprobt. Eine spezifische Nutzung dieser Erfahrungen für eine weitere Konzeptentwicklung für den ländlichen Raum fand bislang noch nicht statt.

Abbildung 5: Abstimmungen zur Umsetzung der neuen Schwerpunkte / des neuen Schwerpunkts



Hinweis: Die jeweiligen Items wurden Befragten nur gezeigt, die in der vorhergehenden Frage angegeben haben, den jeweiligen Schwerpunkt bearbeitet zu haben.

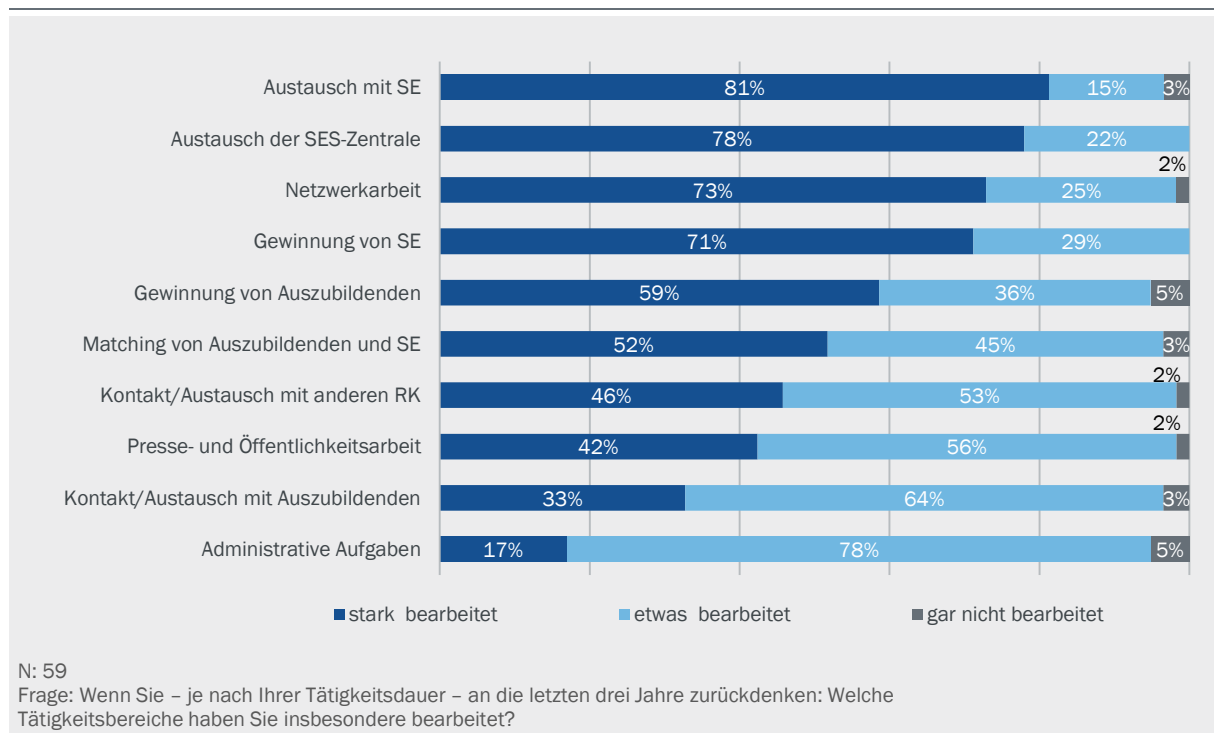
Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatorinnen/-innen

© Prognos AG, 2023

3.2 Koordination und Vernetzung der Initiative in den Regionen

Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren nehmen eine zentrale Rolle für die Umsetzung der Initiative VerA ein. Sie stellen das Bindeglied zwischen strategischen Entscheidungen und Vorgaben der zentralen Projektkoordination und der Vernetzung der Initiative mit weiteren Akteurinnen und Akteuren der beruflichen Bildung vor Ort sowie der Umsetzung der Ausbildungsbegleitungen dar. Entsprechend vielfältig und umfangreich ist die Tätigkeit (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Tätigkeitsfelder der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren



Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatorinnen/-innen

© Prognos AG, 2023

Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren sind erste Ansprechstation für Ausbildungsbe- gleitende

Die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren stehen mit den Senior Expertinnen und Experten in ihrer Region regelmäßig in Kontakt, sowohl persönlich als auch telefonisch.³⁵ Sie haben einen guten Überblick über die Begleitungen (siehe Abbildung 8), die vor Ort durchgeführt werden und sind erste Ansprechpersonen bei allen Schwierigkeiten und Problemen, die in den Begleitungen auftreten. Die thematisierten Aspekte sind vielfältig und reichen von Herausforderungen bei der Verständigung auf Deutsch über fachlichen Fragen bis hin zu Konflikten zwischen Ausbildungsbe-
gleitenden und Auszubildenden (siehe Abbildung 7).

³⁵ Online-Befragung der Regionalkoordinatorinnen/-innen, Frage: Wie stehen Sie mit den Senior Experten/-innen in Ihrer Region in Kontakt? (N: 59) | Frage: In welchem Rahmen findet dieser Kontakt statt? (N: 59)

Abbildung 7: Herausforderungen in Ausbildungsbegleitungen, die Senior Expertinnen und Experten ggü. Regionalkoordinationen thematisieren

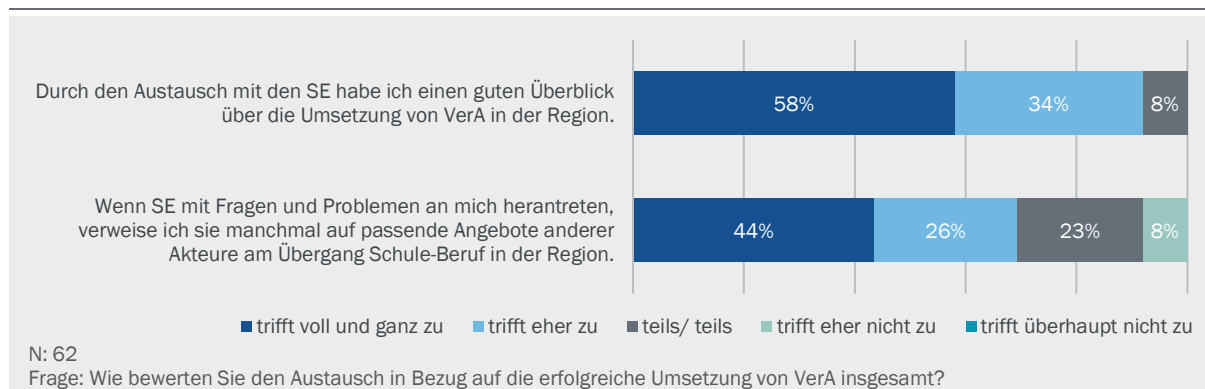


Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

© Prognos AG 2023

Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren stellen je nach Problemstellung Informationen bereit und/oder verweisen auf weiterführende Angebote in der Region (siehe Abbildung 8). Sie vermitteln aber auch zwischen verschiedenen Parteien, betreiben Erwartungsmanagement und ermutigen Senior Expertinnen und Experten, die Beziehung zu den Auszubildenden auch in herausfordernden Situationen aufrechtzuerhalten. In den Interviews beschreiben die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren, dass es wichtig ist, den Senior Expertinnen und Experten ein realistisches Bild davon zu vermitteln, was in einer Ausbildungsbegleitung erwartbar und erreichbar ist. Dazu gehört beispielsweise auch darauf vorzubereiten, dass manche Auszubildenden ihre Ausbildung trotz aller Unterstützung im Tandem nicht erfolgreich schaffen werden und den Senior Expertinnen und Experten in solchen Fällen zu verdeutlichen, dass ein Scheitern nicht auf deren „Leistung“ als Ausbildungsbegleitung zurückzuführen ist. Häufig treten Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren auch als Kulturvermittelnde auf und klären Missverständnisse zwischen Auszubildenden und Senior Expertinnen und Experten, die mit verschiedenen kulturellen Hintergründe und damit verbundenen Erwartungen und Verhaltensweisen einhergehen. Als Beispiel wurde oftmals das unterschiedliche Verständnis von Pünktlichkeit beschrieben, das gerade am Anfang einer Begleitung zu Konflikten führen kann. Senior Expertinnen und Experten müssen lernen, dass Unpünktlichkeit seitens der Auszubildenden nicht unbedingt ein Zeichen von Unhöflichkeit und mangelnden Respekts sein muss. Genauso muss Auszubildenden nahegebracht werden, dass nicht nur in Schule und Betrieb Pünktlichkeit erwartet werden, sondern auch bei „privaten“ Treffen. Vermittlungsbedarf besteht auch hinsichtlich der unterschiedlichen Schul- und Bildungshintergründe der Auszubildenden. Verdeutlichen lässt sich dies am Beispiel unterschiedlicher Prüfungskulturen und Erwartungen, den Lernstoff möglichst wortgetreu wiedergeben zu können versus einer gewissen Transferleistung bezüglich des Gegenstands.

Abbildung 8: Aufgabenverständnis der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren



Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

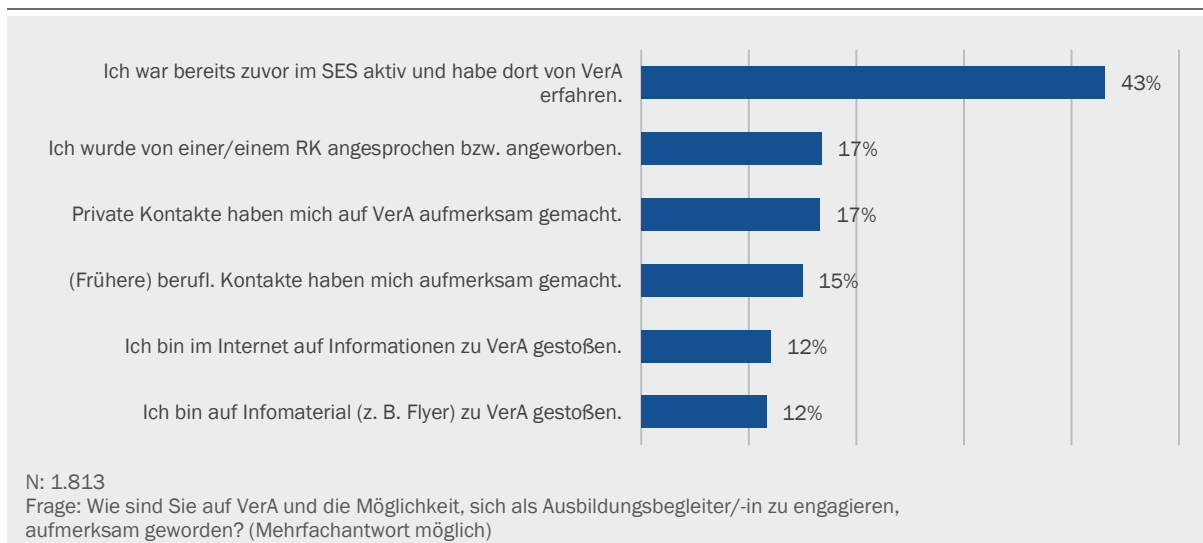
© Prognos AG 2023

Regionalkoordinationen spielen eine wichtige Rolle bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen

Eine weitere wichtige Aufgabe der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren ist die Gewinnung von neuen ehrenamtlichen Senior Expertinnen und Experten. Viele Ehrenamtliche werden über das Ehrenamtlichen-Netzwerk des SES gewonnen. Beinahe die Hälfte der befragten Ausbildungsbegleitenden hatten sich für einen Auslandseinsatz beim SES gemeldet oder waren bereits mit dem SES im Ausland und wurden auf diesem Weg auf VerA aufmerksam. Knapp 20 Prozent der Ausbildungsbegleitenden wurden jedoch auch aktiv von Regionalkoordinatorinnen oder -koordinatoren angesprochen und „angeworben“, weitere 20 Prozent haben über persönliche Kontakte von der Möglichkeit, sich ehrenamtlich bei VerA zu engagieren, erfahren (siehe Abbildung 9).

Auch die Ergebnisse der Vertiefungsstudien zeigen, dass Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren eine zentrale Rolle bei der Gewinnung von Senior Expertinnen und Experten spielen. Potenzielle Ausbildungsbegleitende (Personen, die kürzlich in den Ruhestand eingetreten sind oder kurz davor stehen) werden häufig über die Netzwerkpartnerinnen und -partner ausfindig gemacht – ehemalige Mitglieder in Prüfungsausschüssen, Ausbildungsleitende in Betrieben, Berufsschullehrkräfte usw. Als erfolgreiche Strategie hat sich in einigen Regionen auch die Berichterstattung in regionalen Medien, wie beispielsweise Lokalzeitungen oder Radiosendern erwiesen, die dort von den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren – teils wiederum durch frühere berufliche Kontakte – angeregt wurden. Auch die Gewinnung von Ehrenamtlichen über private Kontakte wird in einigen Regionen aktiv von den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren beschrieben, indem sie „ihre“ Senior Expertinnen und Experten dazu animieren, im Sinne eines Schneeballsystems, im persönlichen Freundes- und Bekanntenkreis für VerA zu werben.

Abbildung 9: Gewinnung von ehrenamtlichen Senior Expertinnen und Experten



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

Die Vernetzung und Wahrnehmung von VerA basiert maßgeblich auf den Netzwerkaktivitäten der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren

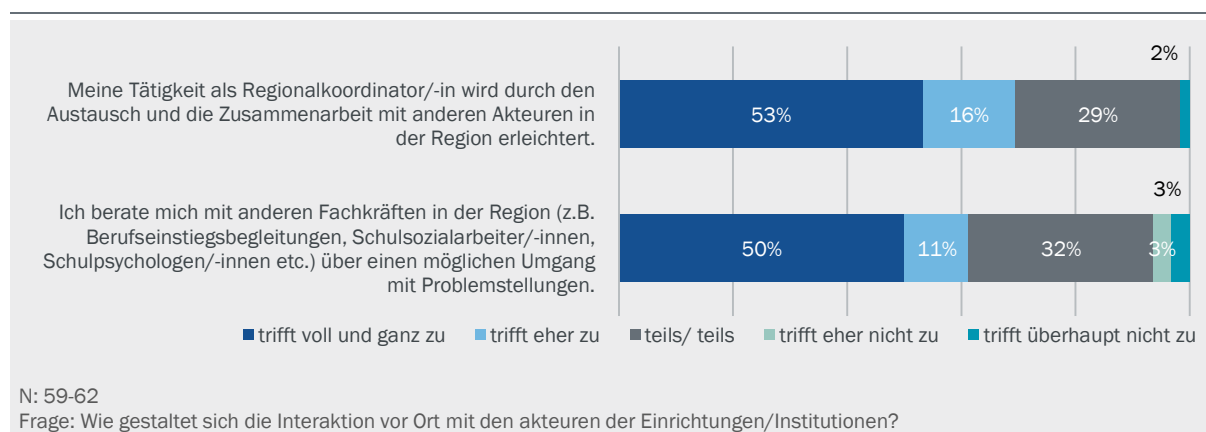
Netzwerkarbeit ist ein weiteres wichtiges Tätigkeitsfeld der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren. Die Vernetzung der Initiative VerA wird vornehmlich im Zusammenspiel der hauptamtlichen Koordinatorinnen und Koordinatoren der Zentrale und den ehrenamtlichen Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren vorangetrieben. Die SES-Zentrale öffnet den Zugang zu zentralen Akteurinnen und Akteuren der beruflichen Bildung in den Regionen, insbesondere den Kammern, deren Dachverbände Mitinitiatoren der Initiative sind und die Zusammenarbeit dadurch institutionalisiert ist. Die Kammern in den Regionen bewerben VerA beispielsweise in ihren Mitgliederzeitschriften, auf ihrer Website oder in Gremien und stellen dadurch Kontakt zu weiteren Akteurinnen und Akteuren der beruflichen Bildung her. Gefördert wird die Vernetzung der Initiative auch durch die Öffentlichkeitsarbeit der SES-Zentrale, die unter anderem über Informations- und Werbematerialien, einen Webauftritt und soziale Medien die Bekanntheit der Initiative stärkt. Auf diesen Wegen gewinnt VerA Aufmerksamkeit bei (potenziellen) Netzwerkpartnerinnen und -partnern, die dann wiederum die Initiative bewerben und so die Gewinnung von Ehrenamtlichen und/oder Auszubildenden unterstützen.

Netzwerkarbeit findet vor allem auch in den Regionen durch die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren statt. Diese stellen persönliche Kontakte zu Vertreterinnen und Vertretern der Kammern her. Darüber hinaus gehen sie auf weitere Akteurinnen und Akteure der beruflichen Bildung zu, die in der Region aktiv sind, beispielsweise Wohltätigkeitsorganisationen und andere Ehrenamtsinitiativen, insbesondere aber auch auf Berufliche Schulen und Betriebe. Was es heißt, Netzwerkpartnerin bzw. -partner zu sein, und wie sich die Zusammenarbeit mit VerA gestaltet, kann sich je nach Institution und deren Tätigkeit unterscheiden.

Die Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnerinnen und -partnern dient, das geht sowohl aus der Online-Befragung der Regionalkoordinatoren als auch aus den Vertiefungsstudien hervor, unterschiedlichen Zwecken. Ein wichtiger Teil der Netzwerkarbeit ist die Bekanntmachung von VerA als Unterstützungsangebot sowohl bei den Netzwerkpartnerinnen und -partnern selbst und über

diese multipliziert bei weiteren Zielgruppen. Als, gemessen an den Kapazitäten, vergleichsweise kleines Angebot der Unterstützungsstrukturen, ist die kontinuierliche Netzwerkarbeit bedeutsam, damit Netzwerkpartnerinnen und -partner das Angebot der Initiative VerA im Blick behalten und die Zielgruppe auf VerA verweisen. Gleichzeitig ist der Austausch und die Kommunikation mit der Regelstruktur bedeutsam für eine passgenaue und abgestimmte Begleitungsarbeit (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Zusammenarbeit der Regionalkoordinatoren mit weiteren Akteurinnen und Akteuren in der Region



Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

© Prognos AG 2023

In der Online-Befragung geben die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren an, Kontakte mit drei bis zu 15 Netzwerkpartnerinnen und -partnern zu pflegen. Im Durchschnitt zählen neun Institutionen und Organisationen zu den regionalen Netzwerken der Initiative. Zu den häufigsten Netzwerkpartnerinnen und -partnern gehören Kammern und Innungen und berufliche Schulen (siehe Abbildung 11). Aber auch Institutionen wie die Agenturen für Arbeit, regional aktive Bildungsträger sowie kommunale Hilfeeinrichtungen und Betriebe sind in vielen Regionen Teil des Netzwerks der Initiative VerA. Häufig besteht zudem Kontakt zu weiteren Wohlfahrtsverbänden und Ehrenamtsinitiativen, die im Bereich der Beruflichen Orientierung, Ausbildungsbegleitung und der Flüchtlingshilfe aktiv sind. Die höchste Bedeutung für den Erfolg ihrer Arbeit messen die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren den Kammern und den beruflichen Schulen bei (siehe Abbildung 11). Dabei kann kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Größe des Netzwerkes der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren und der Anzahl der in einer Region koordinierten Senior Expertinnen und Experten oder der Anzahl durchgeführter Begleitungen nachgewiesen werden. Es gibt Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren, die für eine – gemessen an der Anzahl der Begleitungen – kleine Region zuständig sind und dennoch über ein großes Netzwerk verfügen, während es große Regionen mit vergleichsweise kleinem Netzwerk gibt. Dabei ist zu beachten, dass drei Viertel aller befragten Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren (49 von 62) mindestens acht Akteurinnen und Akteure der beruflichen Bildung zu ihrem Netzwerk zählen.

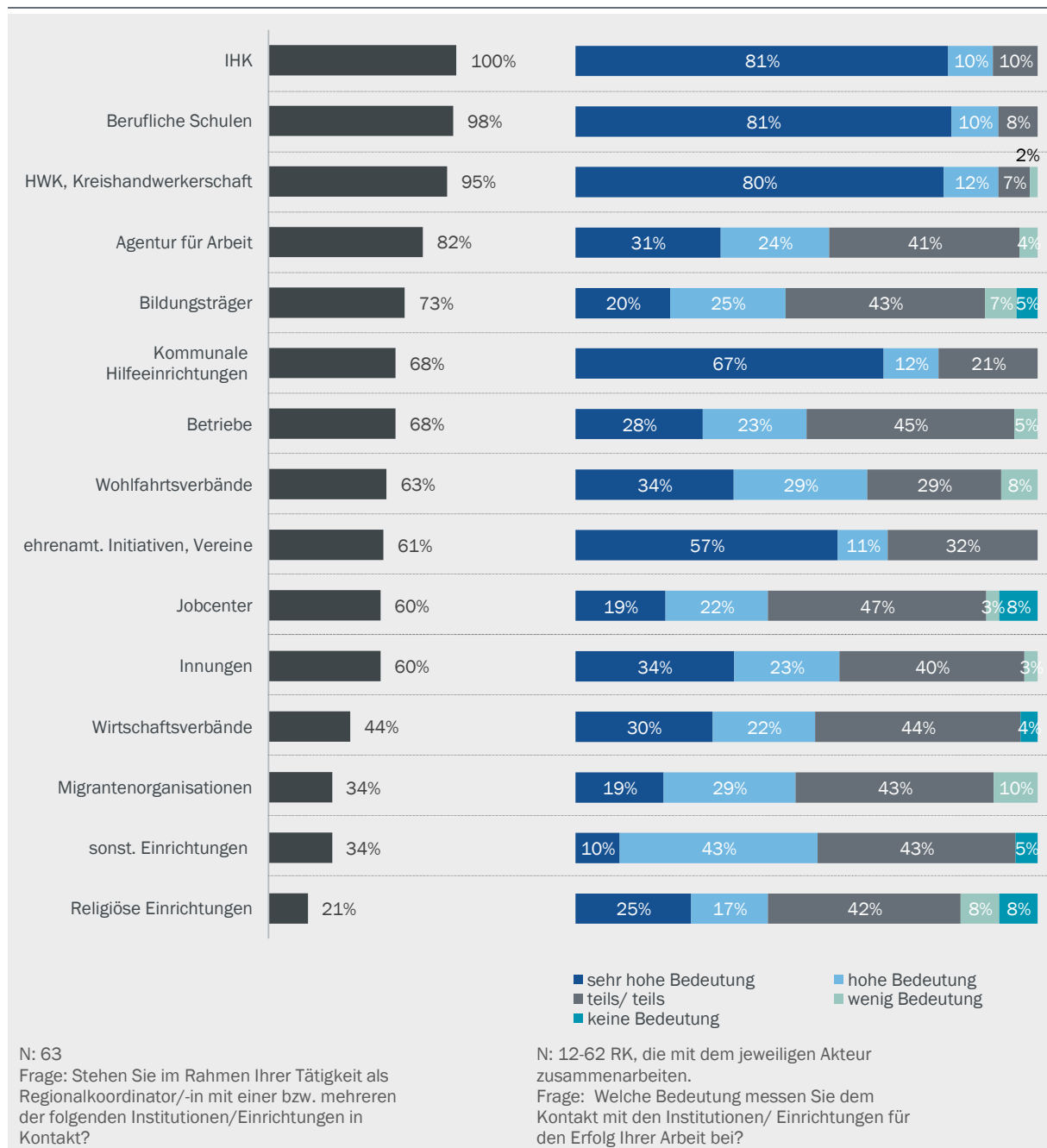
Eine sehr intensive Zusammenarbeit besteht mit den **regionalen Kammern** (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und Kammern der freien Berufe). Bundesweit ist VerA in rund 80 Regionen mit mehr als 160 Kammern vernetzt. Im Rahmen der Zusammenarbeit unterstützen Kammern zum einen die Durchführung von Ausbildungsbegleitungen. Wenn eine

Ausbildungsbegleitung zustande kommt, wird die zuständige Ausbildungsberatung einer Kammer darüber informiert. Die Kammern stehen dann im Rahmen der Begleitung der Ausbildungsbegleitenden wie auch übergreifend den Regionalkoordinatoren als Ansprechpersonen zur Verfügung. Weiter finden die regional stattfindenden Erfahrungsaustausche der Ausbildungsbegleitenden in der Regel in Räumlichkeiten der Kammern statt und dienen auch dem Austausch zwischen Vertreterinnen und Vertretern der Kammern und den Ausbildungsbegleitenden zu Fragen der beruflichen Ausbildung, der Ausbildungssituation oder den weiteren Aktivitäten der Kammern in diesen Bereichen. Darüber hinaus unterstützen sie oftmals die Gewinnung von Ausbildungsbegleitenden und Auszubildenden. Bei der individuellen Beratung von Auszubildenden weisen viele Kammervertreterinnen und -vertreter auf das Angebot von VerA hin. Ebenso stellen sie ihren jeweiligen Unterorganisationen sowie Mitgliedsausbildungsbetrieben Informationen zu VerA bereit und bewerben VerA auf eigenen Kammermedien (beispielsweise DHZ regional) oder Social-Media-Kanälen. Schließlich unterstützen die Kammern die Anwerbung von Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren, indem sie unter anderem gezielt ehemalige Prüfungsausschussmitglieder, Ausbilderinnen und Ausbilder, Ausbildungsleiterinnen und -leiter oder Handwerksmeisterinnen und -meister ansprechen und diese auf die Möglichkeit des Ehrenamtes aufmerksam machen. Auch auf der Ebene der Geschäftsführungen finden Austausch und Zusammenarbeit zwischen VerA (SES) und den Verbänden des DIHK, DHKT und BFB statt.

Die Zusammenarbeit mit **beruflichen Schulen** initiieren die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren in der Regel, indem sie aktiv auf Schulleitungen zugehen und VerA vorstellen. Häufig sind in der Folge Lehrkräfte und/oder Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter in die Zusammenarbeit involviert. Die Kooperation mit den Schulen dient vor allem der Gewinnung von Auszubildenden. Vereinzelt kommen auch Schulvertreterinnen und -vertreter direkt auf die Regionalkoordinatoren zu bzw. sind mit diesen über sonstige (private) Kontakte bekannt. Neben der Gewinnung von Auszubildenden kann eine enge Zusammenarbeit mit Berufsschulen auch die Arbeit der Senior Expertinnen und Experten erleichtern, insbesondere wenn Schulen Räumlichkeiten für die Treffen der Tandems bereitstellen oder Lern- und Übungsmaterialien mit den Senior Expertinnen und Experten teilen. Ähnlich wie die Kooperation mit Schulen, dient auch die übergreifende Kooperation mit **Betrieben** vor allem der Bekanntmachung von VerA bei Auszubildenden. Teilweise verweisen kooperierende (Groß-)Betriebe in jedem Ausbildungsjahr Auszubildende mit Unterstützungsbedarf zu VerA.

Die **Agenturen für Arbeit** gehören in über 80 Prozent der Regionen zum Netzwerk der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren. Eine hohe Bedeutung der Zusammenarbeit für den Erfolg der Arbeit von VerA sehen jedoch nur etwas mehr als die Hälfte der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren. Oftmals umfasst der Kontakt zu den Agenturen v. a. die Information zu VerA. Spiegelbildlich wird dies auch in den Gesprächen im Rahmen der Vertiefungsstudien deutlich: Die Vertreterinnen und Vertreter der Agenturen für Arbeit wissen vielerorts von VerA. Die entsprechenden Gesprächspartnerinnen und -partner in den Interviews äußern sich grundsätzlich positiv und befürworten die Initiative. Eine systematische Vermittlung von Auszubildenden an VerA durch die Agenturen für Arbeit erfolgt in der Regel jedoch nicht. Häufig wird in diesem Zusammenhang einerseits auf Angebote der Regelstruktur verwiesen, die meist zuerst adressiert würden, sowie andererseits auf den insgesamt vergleichsweise geringen Kapazitätsumfang der Initiative, selbst in Regionen mit ausgeprägter Aktivität. In einzelnen Fällen, in denen engerer Kontakt zwischen Vertreterinnen und Vertretern der Agenturen und den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren besteht, kommt diesen teilweise stärker beratende Funktion zu.

Abbildung 11. Zusammenarbeit und Bedeutung verschiedener Kooperationspartnerinnen und -partner



Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

© Prognos AG 2023

Mit **Bildungsträgern, kommunalen Hilfeeinrichtungen, Wohlfahrtsverbänden oder andere ehrenamtlichen Initiativen** kooperieren die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren in erster Linie themen- bzw. anlassbezogen. Im Bereich der Beruflichen Orientierung und der beruflichen Integration von Geflüchteten sind in einigen Regionen feste Partnerschaften entstanden. Darüber hinaus gibt es Kooperationen mit spezifischen Landesprogrammen. Neben der Vermittlung von Auszubildenden, dienen die Kooperationen häufig dazu, die Begleit- und Unterstützungsstrukturen für die Ausbildungsbegleiterinnen und -begleiter in der Region zu erweitern. Beispielsweise

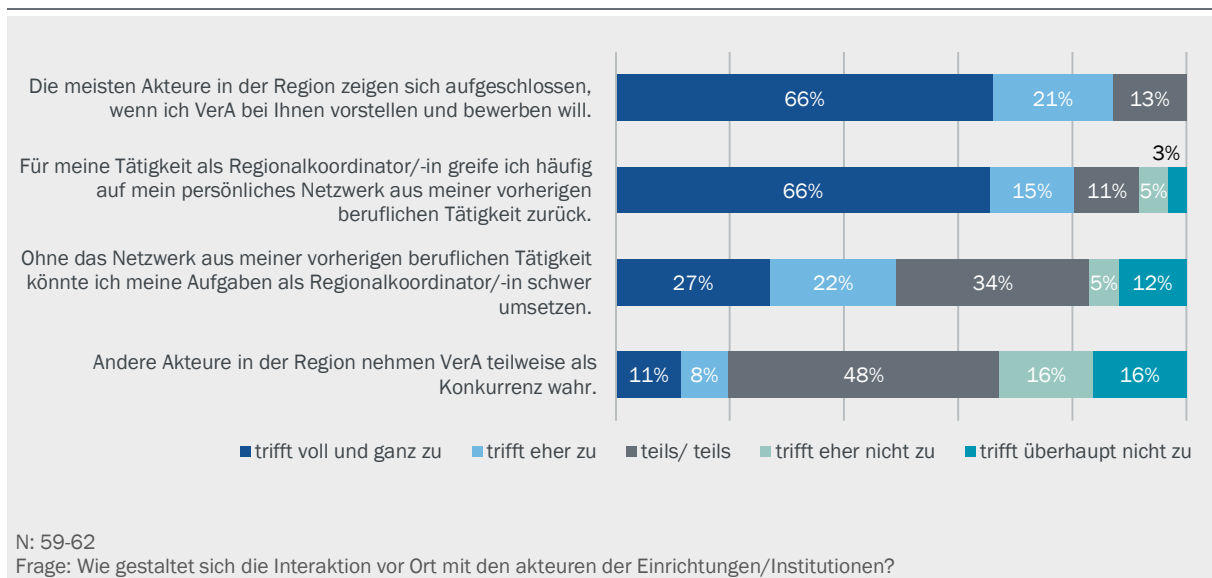
bieten Kooperationspartnerinnen und -partner in einigen Regionen zusätzliche Weiterbildungsangebote für Senior Expertinnen und Experten an. Die Angebote sind sowohl quantitativ als auch inhaltlich von Region zu Region sehr unterschiedlich. Die Vertiefungsstudien geben exemplarische Einblicke, wie die Zusammenarbeit zwischen der **Initiative VerA und regionalen Bildungsträgern** funktionieren kann. In den Regionen, in denen eine Kooperation bestand, wurde diese als gewinnbringend für beide Seiten beschrieben. VerA profitiert vom Überblick der Bildungsträger über die regionale Unterstützungslandschaft und wird beispielsweise dabei unterstützt, Auszubildende in weitere Unterstützungsangebote wie Sprachkurse zu vermitteln. In Zusammenarbeit mit Bildungsträgern wurden in einzelnen Regionen Informations- und Weiterbildungsangebote für Senior Expertinnen und Experten realisiert, beispielsweise zum Thema Deutsch als Zweitsprache, Asylrecht oder auch zum Umgang mit digitalen Medien und Tools. Im Gegenzug beschrieben Vertreterinnen und Vertreter von Bildungsträgern, VerA zu nutzen, um Auszubildende, die zusätzlich zu den Angeboten des Bildungsträgers Unterstützung benötigen, weiterzuvermitteln und somit „gut aufgehoben“ zu wissen.

Das persönliche Netzwerk der Regionalkoordinatoren spielt eine wichtige Rolle für die Ausgestaltung der regionalen VerA-Netzwerke

Die Gestaltung und der Umfang der regionalen Vernetzung der Initiative VerA hängt von den Schwerpunkten der Netzwerkarbeit der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren ab. Entscheidend sind dabei auch die Netzwerke, die die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren aus ihrer früheren beruflichen Tätigkeit mitbringen. Die Kooperation mit Betrieben entsteht häufig aus dem ehemaligen beruflichen Netzwerk der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren. In den Gesprächen wird als Anknüpfungspunkt deutlich, dass diese beispielsweise selbst als Ausbilderinnen und Ausbilder in den Betrieben gearbeitet haben oder im Rahmen der Arbeit in Prüfungsausschüssen oder ähnlichen Gremien in engem Kontakt mit den kooperierenden Betrieben standen. Aber auch die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Einrichtungen, wie Bildungsträgern oder kommunalen Hilfeeinrichtungen, ist vom persönlichen oder beruflichen Netzwerk der Regionalkoordinatoren abhängig. In den Gesprächen mit den Schnittstellenakteurinnen und -akteuren wurde deutlich, dass diese sich, insbesondere wenn es um die Arbeit mit vulnerablen Zielgruppen geht, eher auf eine Zusammenarbeit mit VerA einlassen, wenn bereits eine Vertrauensbasis zur/zum jeweiligen Regionalkoordinatorin bzw. -koordinator besteht.

Insgesamt bewerten die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren den Zugang zu den Akteurinnen und Akteuren in der Region als gut. Die meisten Akteurinnen und Akteure sind VerA gegenüber aufgeschlossen, teilweise treten diese proaktiv an VerA heran. In einigen Fällen jedoch wird VerA auch als Konkurrenz wahrgenommen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn das Angebot anderer Akteurinnen und Akteure in eine ähnliche Richtung geht. Die Vertiefungsstudien verdeutlichen, dass die „Angst vor einer Konkurrenzsituation“ in den meisten Fällen in persönlichen Gesprächen ausgeräumt werden kann, indem eine klare Abgrenzung der Leistungsbereiche und Zuständigkeiten vorgenommen wird (siehe Abbildung 12). Dabei, das zeigt sich in den Gesprächen mit den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren deutlich, ist der Bedarf an individueller Begleitung in der beruflichen Ausbildung sehr hoch. Zudem stellt VerA quantitativ betrachtet einen kleinen Baustein im Gesamtgefüge der institutionalisierten Angebote dar.

Abbildung 12: Gestaltung der Netzwerkarbeit in den Regionen



Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

© Prognos AG 2023

Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren engagieren sich im Durchschnitt regelmäßig rund neun Stunden pro Woche für VerA

Befragt nach dem zeitlichen Umfang für die beschriebenen Aufgaben und Aktivitäten umfasst das Engagement der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren durchschnittlich 8,6 Stunden pro Woche. Das Spektrum des wöchentlichen Zeitinvestments bei den befragten Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren variiert dabei zwischen zwei und 28 Stunden. Der Austausch mit und die Betreuung von Senior Experten und Expertinnen nimmt dabei den größten Raum ein, gefolgt von der Zusammenarbeit mit der SES-Zentrale sowie der Netzwerkarbeit in der Region (siehe Abbildung 5). Der zeitliche Einsatz variiert über das Jahr, je nachdem, ob besondere Aktivitäten anstehen (z. B. die Organisation eines Erfahrungsaustausches) oder besondere Herausforderungen in einer Begleitung auftreten.

Außerdem deuten die Ergebnisse der Vertiefungsstudien darauf hin, dass die Übernahme einer Region und die Einarbeitung in die Tätigkeitsbereiche der Regionalkoordination mit einem erhöhten Zeitaufwand einhergehen. Vieles von dem Wissen über die Region und auch ein Teil der Netzwerkkontakte ging in den untersuchten Regionen, in denen vor Kurzem ein Wechsel stattgefunden hatte, mit dem Ausscheiden der Regionalkoordinatorin bzw. des Regionalkoordinators verloren. Die neuen Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren investierten daher gerade zu Beginn ihrer Tätigkeit viel Zeit und Arbeit in die Öffentlichkeitsarbeit und vor allem auch in die Netzwerkarbeit. Erschwert wurde diese Einarbeitung durch die Einschränkungen der COVID-19-Pandemie. Vor diesem Hintergrund wurde auch von den Regionalkoordinatoren der Wunsch nach mehr Kontinuität bei der Übergabe von Regionen geäußert.

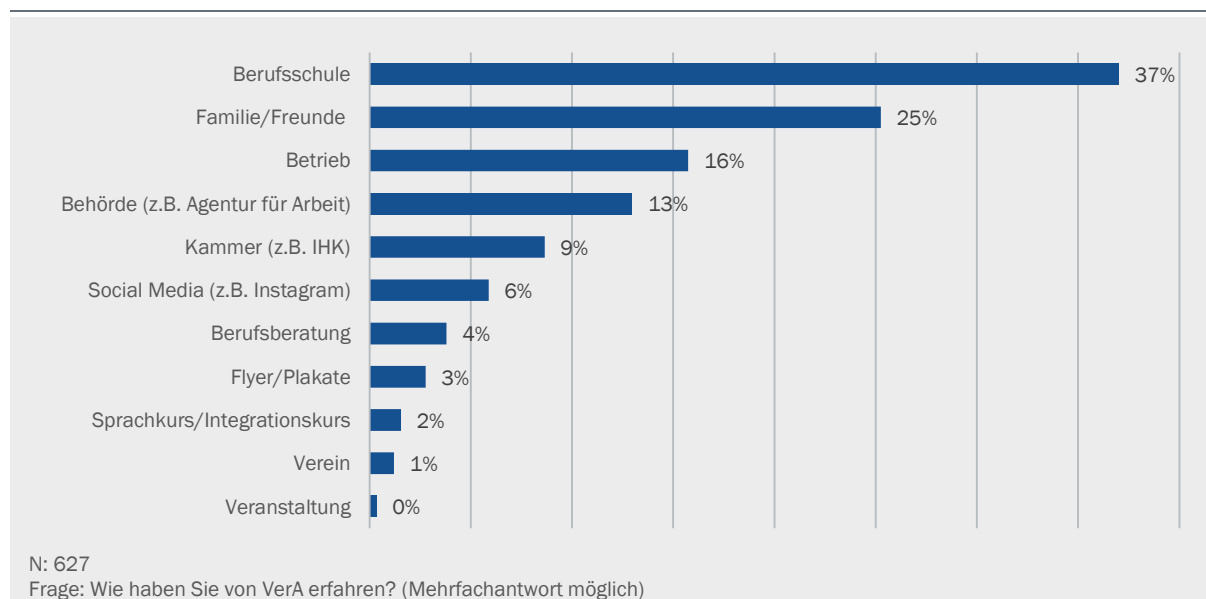
3.3 Umsetzung der Ausbildungsbegleitungen

Kernstück der Initiative VerA sind die Ausbildungsbegleitungen, d. h. das Tandem aus Senior Expertin bzw. Experte und Auszubildender bzw. Auszubildendem. In den Ausbildungsbegleitungen soll sich die erwünschte Wirkung – die Optimierung von Ausbildungsverläufen und Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen – entfalten. Inwiefern das Wirkungspotenzial der Ausbildungsbegleitungen ausgeschöpft wird, hängt auch von ihrer konkreten Gestaltung ab. Anhand der Evaluationsergebnisse lässt sich ein differenziertes Gesamtbild der Umsetzung von der Gewinnung von Teilnehmenden über das Matching von Ausbildungsbegleitenden und Auszubildenden, die Ausgestaltung des Begleitungsprozesses bis hin zu den Erfolgs- und Hemmnisfaktoren darstellen.

Auszubildende werden in erster Linie von anderen Akteurinnen und Akteuren der beruflichen Bildung auf VerA verwiesen

Die teilnehmenden Auszubildenden erfahren meist über die Berufsschulen von der Möglichkeit einer VerA-Ausbildungsbegleitung. Viele werden auch über private Kontakte oder den Betrieb auf VerA aufmerksam. Ein Teil der Auszubildenden kommt zudem über eine Verweisberatung von Behörden oder den Kammern zu VerA. Vergleichsweise selten erfahren Auszubildende über Soziale Medien von VerA oder finden über eigene Recherchen den Weg zur Anmeldung (siehe Abbildung 13). Berufsschulen, Betriebe, Behörden und Kammern sind also wichtige Partner, um Auszubildende für eine Teilnahme an VerA zu gewinnen. Diese Akteurinnen und Akteure müssen VerA kennen und wissen, was eine VerA-Begleitung leisten kann, damit Auszubildende auf VerA aufmerksam gemacht werden. Die Wege der Auszubildenden zu VerA unterstreichen damit die Bedeutung der Netzwerkarbeit der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren, die dafür sorgen, dass VerA in der Region bekannt gemacht und genutzt wird. Gleichzeitig weist dieser Befund darauf hin, dass Akteurinnen und Akteure der beruflichen Bildung in den Regionen VerA als zusätzliche Unterstützungsressource wahrnehmen und Auszubildende auf das Angebot verweisen.

Abbildung 13: Gewinnung von Auszubildenden für eine Teilnahme bei VerA



Quelle: Online-Befragung der Auszubildenden

© Prognos AG 2023

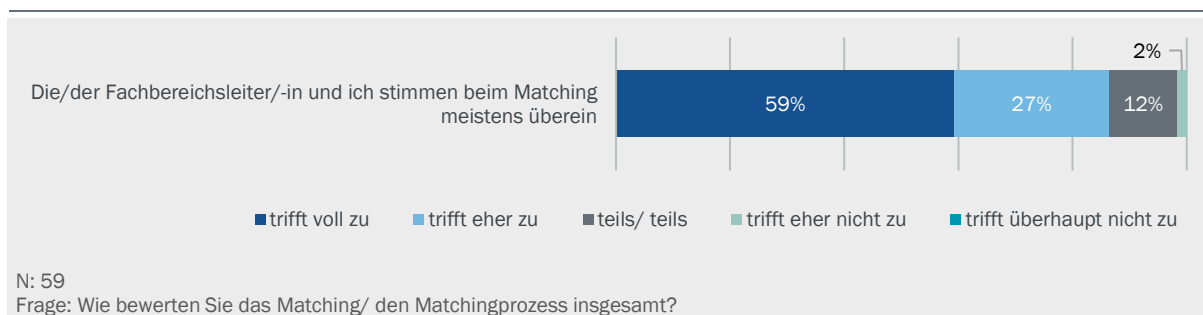
Eine initiale Kontaktaufnahme für eine Ausbildungsbegleitung kann sowohl von dem/der Auszubildenden selbst als auch von Eltern, dem ausbildenden Betrieb und/oder der Berufsschule ausgehen – entweder direkt an den SES oder auch über die Ausbildungsberatungen der Kammern. Die Anfrage für eine Ausbildungsbegleitung wird dann über ein Onlineformular auf der VerA-Website durch die Auszubildenden selbst gestellt. Dass die Anmeldung von den Auszubildenden selbst erfolgen muss, bewerten sowohl Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren als auch Senior Expertinnen und Experten in den Vertiefungsstudien als wichtige „Hürde“, da ein gewisses Maß an Eigeninitiative und Motivation eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Begleitungen darstellen. Für eine Ausbildungsbegleitung bei VerA kann sich grundsätzlich jede und jeder Auszubildende anmelden, der/die über einen Ausbildungsvertrag verfügt und gerne eine Begleitung in Anspruch nehmen würde.

Das Matching erfolgt nach einem etablierten Prozess in Zusammenarbeit von Fachbereichsleitungen und Regionalkoordinationen

Das Matching von Ausbildungsbegleitenden und Auszubildender bzw. Auszubildendem legt den Grundstein für eine gelingende Ausbildungsbegleitung. Über eine kriteriengeleitete Zusammenführung von Auszubildenden und Ausbildungsbegleitenden soll sichergestellt werden, dass die Tandems zusammenpassen und möglichst gute Voraussetzungen für eine zielführende und erfolgreiche Zusammenarbeit haben. Das Matching nehmen die ehrenamtlichen Fachbereichsleitungen in der SES-Zentrale in Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen Regionalkoordinatoren vor.

Als Informationsgrundlage für ein passendes Matching werden die Informationen genutzt, die Auszubildende im Anmeldeformular angeben: Wohnort, Ausbildungsberuf, Sprachniveau Unterstützungsbedarf (Berufsschule und/oder Betrieb und/oder privater Bereich). Auf Basis der Angaben identifizieren die ehrenamtlichen Fachbereichsleitungen in der SES-Zentrale aus dem Pool der regional zur Verfügung stehenden Senior Expertinnen und Experten drei geeignete Ausbildungsbegleitende. Die Auswahl wird anschließend mit der zuständigen Regionalkoordination abgestimmt, die einerseits die gewählten Senior Experten und Expertinnen häufig besser kennen, andererseits in einigen Fällen auch bereits mit den Auszubildenden und/oder den vermittelnden Netzwerkpartnerinnen und -partnern (z. B. Kammer, Berufsschule) in Kontakt standen und entsprechend weiterführende Informationen zur Passung des Matches liefern können. Dieser Abstimmungsprozess zwischen Fachbereichsleitungen und Regionalkoordinatoren wird von beiden Seiten mehrheitlich positiv bewertet (siehe Abbildung 14).

Abbildung 14: Zusammenarbeit der Ehrenamtlichen beim Matching

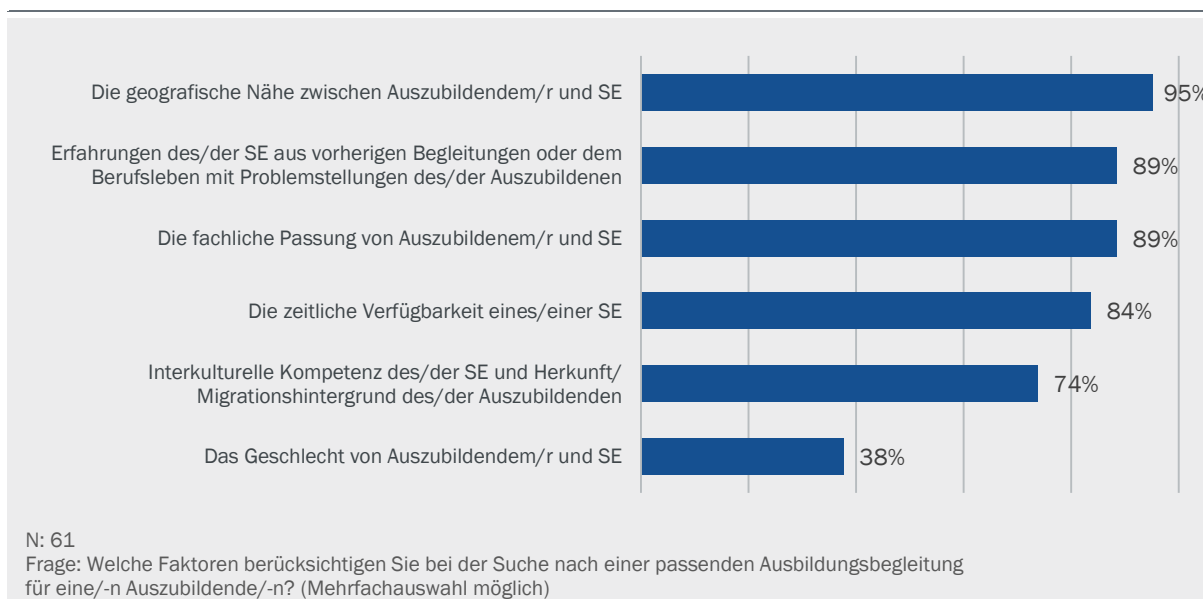


Quelle: Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

© Prognos AG 2023

Als wichtigstes Matching-Kriterium wird die räumliche Nähe, gefolgt von den Vorerfahrungen der Senior Expertinnen und Experten mit den Problemstellungen der Auszubildenden aus vorherigen Begleitungen und die fachliche Passung benannt. Berücksichtigung finden zudem die zeitliche Verfügbarkeit sowie ggf. die interkulturelle Kompetenz der Ausbildungsbegleitenden (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Kriterien bei der Zusammenstellung eines Matches



Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

© Prognos AG 2023

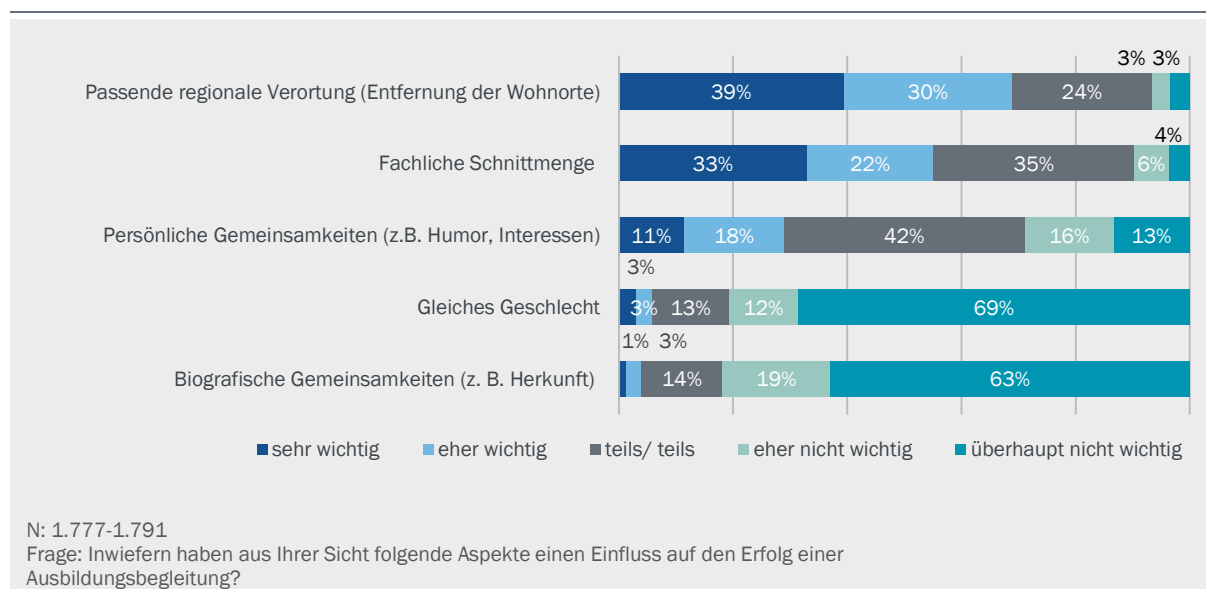
Insgesamt versuchen Fachbereichsleitungen und Regionalkoordinationen Faktoren zu berücksichtigen, die aus Ihrer Sicht den Erfolg von Ausbildungsbegleitungen positiv beeinflussen können. Auch aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten sind dies vor allem eine passende regionale Verortung, fachliche Schnittmengen sowie persönliche Gemeinsamkeiten (siehe Abbildung 16).

Räumliche Nähe erleichtert, den Erfahrungen der Senior Expertinnen und Experten nach, die Organisation der Treffen, macht beide Tandempartnerinnen bzw. -partner insgesamt flexibler und trägt dazu bei, dass Auszubildende verlässlicher und pünktlicher zu den Begleitungstreffen erscheinen. Die Vertiefungsstudien geben darüber Aufschluss, dass diese geografische Nähe sich einerseits an der Nähe der Wohnorte der beiden Parteien bemessen kann. In ländlichen Regionen, in denen Wohnort, berufliche Schule und der Betrieb des/der Auszubildenden nicht immer geografisch beieinander liegen, kann sich die Nähe des Wohnorts der Ausbildungsbegleitenden aber auch auf den Arbeitsort, die berufliche Schule bzw. das Internat des/der Auszubildenden beziehen. Welche Distanz als tragbar erachtet wird, ist dabei standortabhängig. So unterscheidet sich die Einschätzung etwa zwischen urbanen und ländlichen Räumen, was unter anderem auf die Dichte des ÖPNV oder auch mögliche entstehende Spritkosten zurückzuführen ist.

Neben der räumlichen Nähe ist oftmals der (berufliche) Hintergrund der Ausbildungsbegleitenden ein Kriterium beim Matching. In den Vertiefungsstudien zeigt sich, dass fachliche Nähe nicht unbedingt entscheidend für eine erfolgreiche Ausbildungsbegleitung ist. Wenn sich die

Problemstellung eines/einer Auszubildenden jedoch in erster Linie auf Unterstützung in der Berufsschule und bei Prüfungen bezieht, ist fachliche Nähe und somit ein grundlegendes Branchenverständnis eine wichtige Basis (siehe weiterführend im Abschnitt zur Ausgestaltung der Begleitung).

Abbildung 16: Erfolgsfaktoren der Ausbildungsbegleitung



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

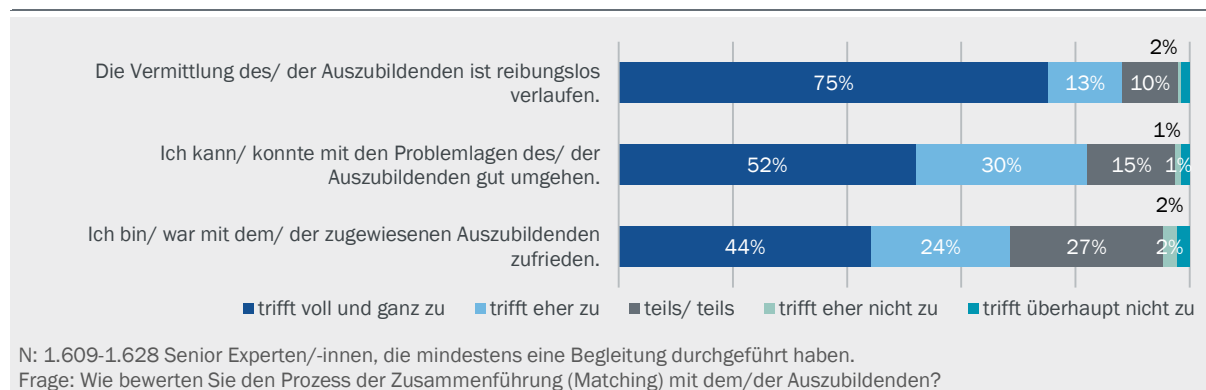
Dass Senior Expertinnen und Experten durch ihre beruflichen oder ehrenamtlichen Erfahrungen mit Problemstellungen der Auszubildenden vertraut sind, bewerten auch 89 Prozent der Regional Koordinatorinnen und -koordinatoren als ein Kriterium beim Matching. Von Regional Koordinatorinnen und -koordinatoren wird in den Vertiefungsstudien außerdem die Offenheit der Senior Expertinnen und Experten, sich auf die Problemstellungen der Auszubildenden einzulassen, als relevant für das Zustandekommen einer Begleitung beschrieben. Insbesondere, wenn es um die Begleitung von zugewanderten und geflüchteten Auszubildenden geht. Die Begleitung von Auszubildenden mit Fluchthintergrund erfordert aus Sicht der Regional koordinationen, aber auch der Schnittstellenakteurinnen und -akteure, ein besonderes Maß an Empathie und Aufmerksamkeit insbesondere hinsichtlich psychischer Belastungssituationen. Aber auch die Bereitschaft sich auf eine erschwerte Kommunikationssituation mit Deutschlernenden einzulassen und grundsätzlich möglichst unvoreingenommen und offen gegenüber anderen kulturellen und religiösen Hintergründen zu sein.

Der etablierte Matching-Prozess führt mehrheitlich zu passenden Tandems

Das Ergebnis des Matching-Prozesses bewerten die Akteurinnen und Akteure weitestgehend positiv, wobei die Regional Koordinatorinnen und -koordinatoren leicht kritischer sind als die Senior Expertinnen und Experten. Letztere sind zu über zwei Dritteln mit den ihnen zugewiesenen Auszubildenden (eher) zufrieden (siehe Abbildung 17). Bei den Regional Koordinatorinnen und -koordinatoren empfindet ein knappes Drittel das erfolgte Matching als „nicht immer passend“. Die

Zielgruppe selbst, also die Auszubildenden, bewerten die Passung der jeweiligen Ausbildungsbe-
gleitenden überwiegend sehr positiv (siehe Abbildung 18).

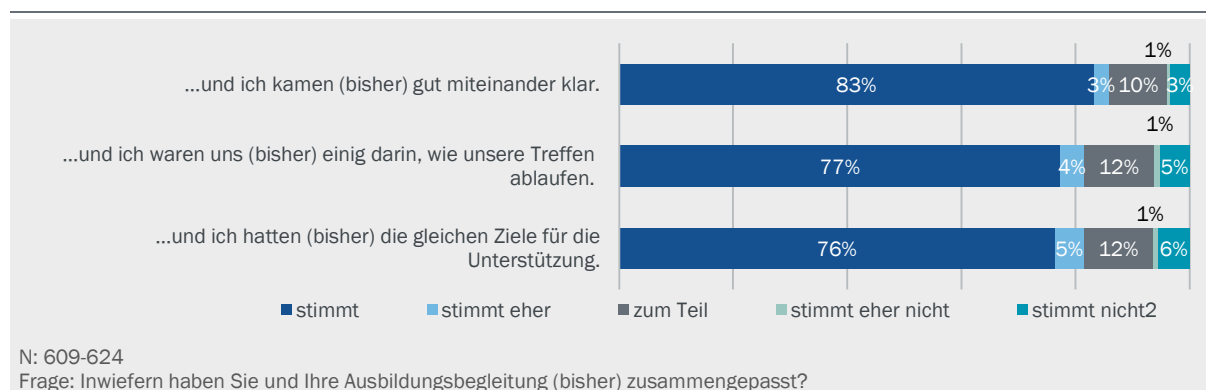
Abbildung 17: Passung des Matches aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

Abbildung 18: Passung des Matches aus Sicht der Auszubildenden



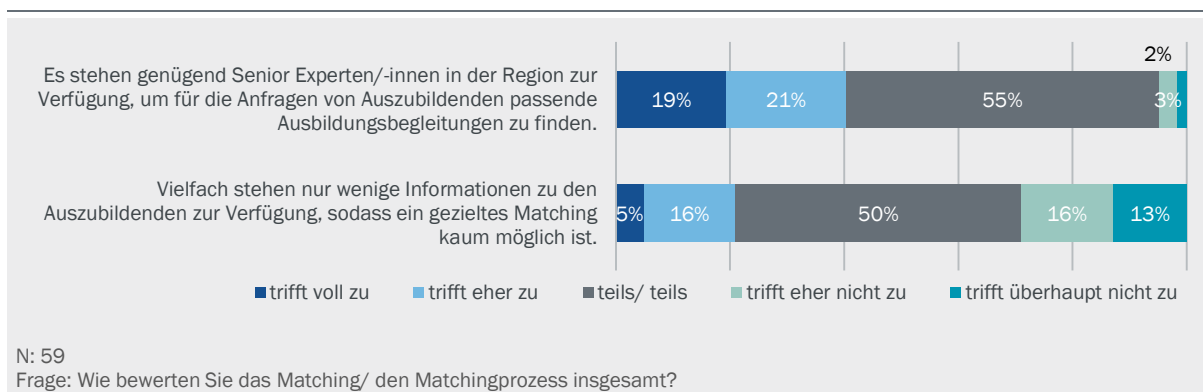
Quelle: Online-Befragung der Auszubildenden

© Prognos AG 2023

Voraussetzung für ein gutes Matching ist, dass ausreichend Informationen über die (Erwartungen der) Auszubildenden und ausreichend geeignete Senior Expertinnen und Experten in der Region zur Verfügung stehen. Aus Sicht der Regionalkoordinatoren sind beide Voraussetzungen häufig nur teilweise gegeben (siehe Abbildung 19). Die Informationen zu den Auszubildenden erhalten Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren aus dem Anmeldeformular. Dieses ist bewusst knapp gehalten, um die Schwelle für eine Anmeldung niedrig zu halten. Die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren äußern in den Gesprächen, dass die wesentlichen formalen Informationen, insbesondere die Information zum Wohnort und zum fachlichen Hintergrund gegeben sind. Für ein gutes Matching ist aus Sicht einiger Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren darüber hinaus ein persönlicher Eindruck wichtig, um ein „Gefühl“ dafür zu entwickeln, welche Senior Expertin oder welcher Senior Experte, der/die aktuell in der Region zur Verfügung steht, zu einer oder einem Auszubildenden passen könnte. Auf Grund der datenschutzrechtlichen Bestimmungen ist dies aber nur möglich, wenn Auszubildende sich parallel zum Anmeldevorgang über die VerA-Homepage auch persönlich bei der Regionalkoordination melden.

Die Verfügbarkeit von passenden Senior Expertinnen und Experten unterscheidet sich von Region zu Region. Insbesondere in ländlichen, eher dünn besiedelten Regionen besteht immer wieder das Problem großer Entfernungen zwischen den Wohnorten von Auszubildenden und Ausbildungsbegleitenden. Eine weitere Einschränkung der Verfügbarkeit von Senior Expertinnen und Experten besteht in bestimmten Branchen. Zwar stellt fachliche Nähe zwischen Auszubildenden und Ausbildungsbegleitenden, wie bereits beschrieben, keine Bedingung für das Matching dar, wird aber vielfach zumindest näherungsweise angestrebt.

Abbildung 19: Verfügbarkeit von Informationen und Senior Expertinnen und Experten beim Matching



Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

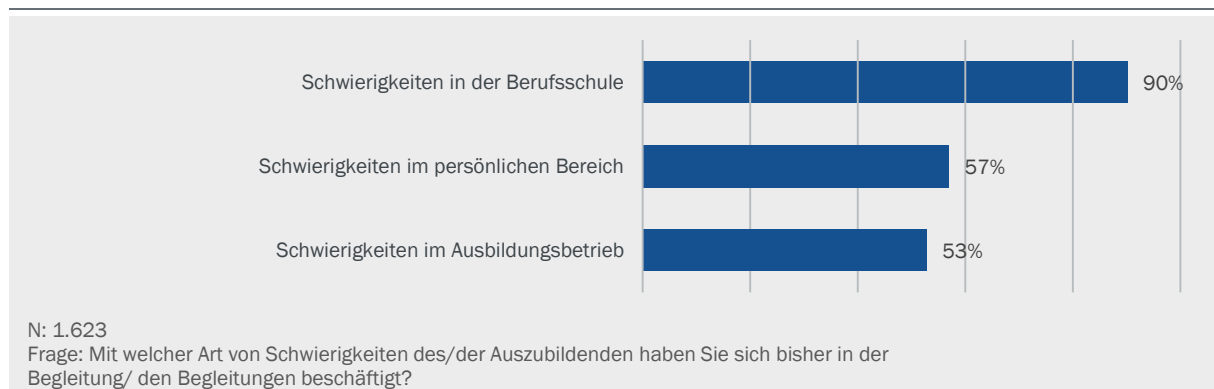
© Prognos AG 2023

In wöchentlichen Treffen werden in erster Linie Herausforderungen in der Berufsschule, aber auch im persönlichen Bereich und im Ausbildungsbetrieb bearbeitet

Nachdem eine geeignete Senior Expertin oder ein geeigneter Senior Experte identifiziert wurde und sich bereit erklärt, die Begleitung zu übernehmen, wird diese oder dieser offiziell vom SES beauftragt. Ausbildungsbegleitende initiieren anschließend ein erstes Treffen zum Kennenlernen des Auszubildenden und zum Abgleich der Begleitungsziele. Kommt die Ausbildungsbegleitung zustande, sollen die Senior Expertinnen und Experten die vereinbarten Ziele der Begleitung schriftlich festhalten.

Die Ausbildungsbegleitungen folgen anschließend keinem vorgegebenen Muster. Innerhalb eines groben Orientierungsrahmen, der insbesondere im Einführungsseminar vermittelt wird, soll sich die organisatorische und inhaltliche Gestaltung an der individuellen Situation des/der Auszubildenden ausrichten. In den allermeisten Begleitungen sind (unter anderem) Schwierigkeiten in der Berufsschule Thema der Begleitung, aber auch Schwierigkeiten im persönlichen Bereich und im Ausbildungsbetrieb werden in über der Hälfte der Begleitungen bearbeitet (siehe Abbildung 20).

Abbildung 20: Themen der Ausbildungsbegleitungen

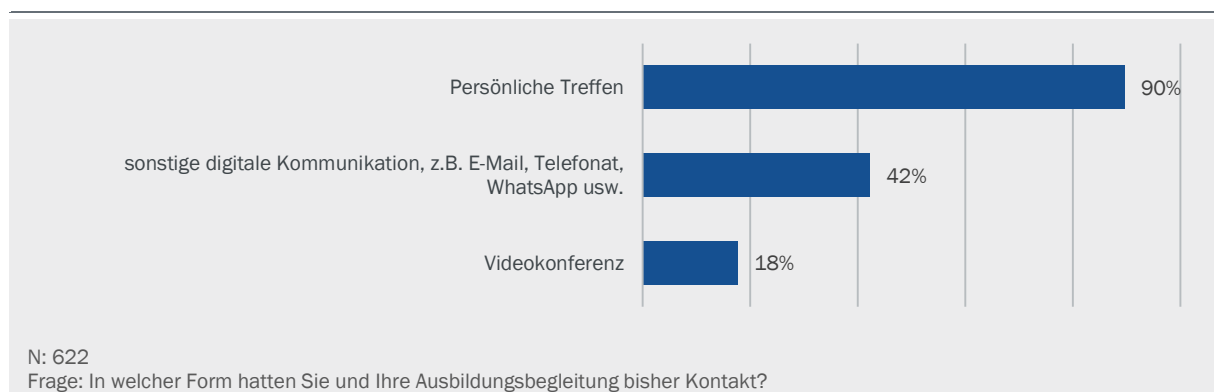


Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

Aus den Online-Befragungen geht hervor, dass sich die Tandems durchschnittlich einmal pro Woche persönlich treffen. In Gesprächen im Rahmen der Vertiefungsstudien zeigt sich, dass in vielen Begleitungen ein regelmäßiger Rhythmus für die Treffen gewählt wird. Stellenweise wird dieser nach Bedarf angepasst und erhöht, wenn etwa Anlässe wie Klassenarbeiten oder andere Prüfungen bevorstehen oder pausiert, wenn Senior Expertinnen und Experten beispielsweise in den Urlaub fahren. Die persönlichen Treffen werden dabei in vielen Fällen ergänzt durch elektronische bzw. digitale Kommunikation, wie Telefonate, Emails, WhatsApp oder andere Messenger-Dienste (siehe Abbildung 21).

Abbildung 21: Kommunikationswege in der Begleitung



Quelle: Online-Befragung der Auszubildenden

© Prognos AG 2023

Die Suche nach geeigneten Räumlichkeiten gestaltet sich dabei nicht immer einfach, da keine zentrale räumliche Infrastruktur bereitsteht. Neben Treffen in Räumlichkeiten der Berufsschule oder des Betriebes finden die Begleitungen in Bibliotheken oder Cafés statt oder, oft auch verbunden mit einer vorherigen beruflichen Tätigkeit oder anderem ehrenamtlichem Engagement, in Räumlichkeiten von Einrichtungen wie Kammern, Vereinen, Kirchen, oder Sozialträgern. In manchen Begleitungen weichen Senior Expertinnen und Experten bzw. Auszubildende daher auf den privaten Raum aus. Wie die Senior Expertinnen und Experten in den Vertiefungsstudien anführen, erfordert das Durchführen einer Begleitung im privaten Raum großes beiderseitiges Vertrauen

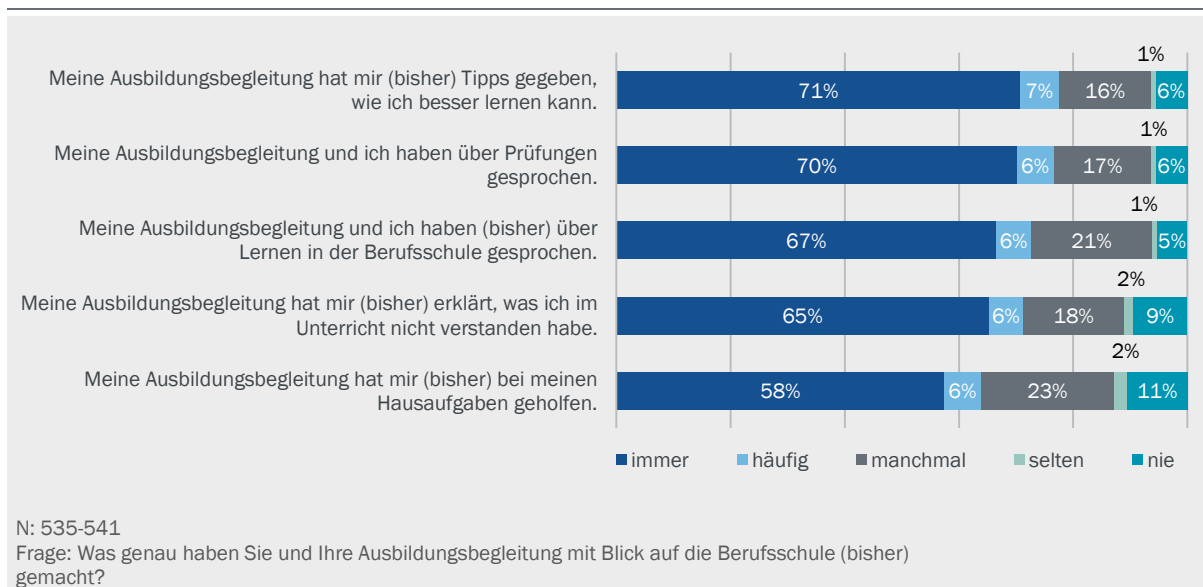
und kommt wenn, dann erst nach einigen Monaten in Frage. Angesichts der räumlichen Limitationen verschieben sich vereinzelt Begleitungen in den digitalen Raum.

In den Begleitungen selbst spielt eine zentrale Rolle das „**Lernen lernen**“ (siehe Abbildung 22). Senior Expertinnen und Experten beschreiben in diesem Zusammenhang, wie sie gemeinsam mit den Auszubildenden Ordner für das schulische Material anlegen und ihnen dabei helfen, diese Ordner konsequent zu führen und für die eigene Wiederholung von Unterrichtsstoff und die Vorbereitung auf Prüfungen zu nutzen. Teilweise üben sie basale Lerntechniken ein (z. B. Karteikartensysteme) und zeigen den Auszubildenden wie und wo sie weiterführende Fachliteratur und Übungsmaterialien beschaffen können. Senior Expertinnen und Experten begleiten Auszubildende in Bibliotheken oder zeigen Ihnen Techniken der (Online-)Recherche. Die Ausgangslage der Auszubildenden unterscheidet sich auch in diesem Bereich stark von Fall zu Fall und je nach Herkunft und Sozialisationserfahrung. Des Weiteren wiederholen Senior Expertinnen und Experten, je nach Begleitungsschwerpunkt, mit den Auszubildenden Inhalte der Berufsschule oder machen gemeinsam Hausaufgaben.

Ein häufiges Thema der Begleitungen im Bereich „Lernen lernen“ ist darüber hinaus die **Vorbereitung auf Prüfungen**, sowohl auf schriftliche und mündliche Tests in der Berufsschule als auch auf die Zwischen- und Abschlussprüfungen (siehe Abbildung 22). Neben der Wiederholung von Unterrichtsstoff, arbeiten die Senior Expertinnen und Experten mit den Auszubildenden an Strategien bei der Bearbeitung von Prüfungsfragen. Analog zu den benannten Unterstützungsaspekten des (sprachlichen) Verständnisses, beginnt dies häufig dabei, Prüfungsfragen laut zu lesen bzw. durch die Besprechung ein Verständnis davon zu bekommen, auf welche Art von Fragestellung welche Art von Lösung erwartet wird. Probleme entstehen, insbesondere für Auszubildende, die in anderen Schulsystemen sozialisiert wurden, wiederum nicht zwangsläufig durch fehlende fachliche Kompetenzen. Häufig fehlt es, so die Einschätzungen der Ausbildungsbegleitungen sowie auch einiger Schnittstellenakteurinnen und -akteure, an einem Verständnis der „Prüfungskultur“.

Vor allem bei Auszubildenden mit Flucht- oder Migrationshintergrund liegen aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten, aber auch aus Sicht der Schnittstellenakteurinnen und -akteure, fachliche Verständnisprobleme oft vor allem in fehlenden **Kenntnissen der Fachsprache** begründet. Senior Expertinnen und Experten beschreiben in den Vertiefungsstudien wiederholt den Fall, dass die Auszubildenden zwar ausreichend Deutsch beherrschen, um im Alltag zurecht zu kommen und auch den praktischen Anforderungen im Betrieb gerecht zu werden, ihnen aber die sprachlichen Kompetenzen für eine erfolgreiche berufsschulische Teilnahme fehlen. In diesen Fällen leisten die Senior Expertinnen und Experten vor allem viel „Übersetzungsleistung“, erklären Fachbegriffe, übertragen komplexe Satzkonstruktionen in Aufgabenstellungen in einfachere Sprache usw. Die Unterstützung beim Erwerb (fach-)sprachlicher Kompetenzen spielt angesichts des zunehmenden Anteils an Auszubildenden mit Flucht- bzw. Migrationshintergrund bei VerA in den Begleitungen eine zunehmend wichtige Rolle.

Abbildung 22: Themen der Begleitung im Schwerpunkt „Berufsschule“

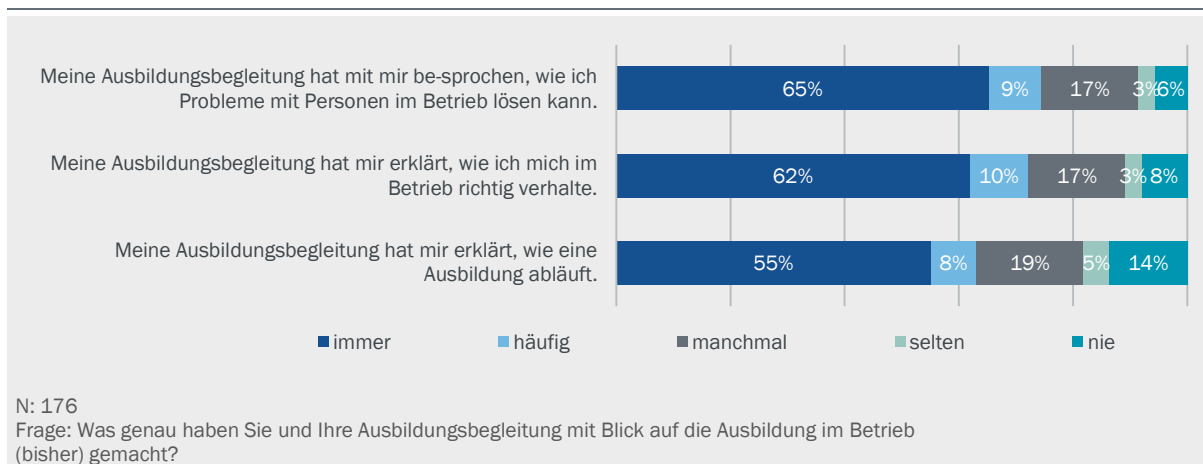


Quelle: Online-Befragung der Auszubildenden

© Prognos AG 2023

Schwierigkeiten im Betrieb sowie Schwierigkeiten im privaten Bereich sind seltener Inhalt der Begleitung. Wenn Auszubildende Schwierigkeiten im Betrieb haben, geht es selten um mangelnde praktische Fähigkeiten. Häufig sind Konflikte im Betrieb mit Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen ein Thema in den Begleitungen. Die Senior Expertinnen und Experten analysieren entsprechende Situationen gemeinsam mit den Auszubildenden und beraten diese zu möglichen Vorgehensweisen. Teilweise geht es auch allgemein um den Ablauf einer Ausbildung oder um Fragen der Rechte und der Pflichten von Auszubildenden im Betrieb (siehe Abbildung 23). Sofern Schwierigkeiten im privaten Bereich in den Begleitungen adressiert werden, ist das Themenspektrum sehr breit. Bearbeitet werden Herausforderungen der alltäglichen Lebensgestaltung – vom Umgang mit Geld, über die Wohnungssuche und das Abschließen von Telefonverträgen bis hin zu Behördengängen – und reichen bis hin zu sehr privaten Themen, wie die Gestaltung von Freundschaften und Beziehungen (siehe ausführlich im folgenden Abschnitt).

Abbildung 23: Themen der Begleitung im Schwerpunkt „Betrieb“



Hinweis: Die Items wurden nur den Befragten gezeigt, die angegeben haben, Herausforderungen im Betrieb in der Ausbildungsbe-gleitung bearbeitet zu haben.

Quelle: Online-Befragung der Auszubildenden

© Prognos AG 2023

Die Ausgestaltung der Begleitung hängt auch vom Selbstverständnis der Senior Expertinnen und Experten ab

Die konkrete Problemkonstellation ist dabei je nach Auszubildendem bzw. Auszubildender unterschiedlich. Dass sich erhebliche Umsetzungsunterschiede zwischen einzelnen Begleitungen ergeben, ist vor diesem Hintergrund zu erwarten. Die Vertiefungsstudien deuten allerdings darauf hin, dass nicht nur die Bedürfnisse und Herausforderungen der Auszubildenden, sondern auch das Selbst- und Aufgabenverständnis der Senior Expertinnen und Experten eine wichtige Rolle für die konkrete Ausgestaltung des Begleitungsprozesses spielen. Insgesamt konnten aus den Vertiefungsstudien vier verschiedene „Typen“ von Selbstverständnissen der Senior Expertinnen und Experten rekonstruiert werden, die mit spezifischen Formen der Umsetzung und Ausgestaltung der Begleitungen verbunden sind.³⁶ In der Realität kommen die beschriebenen Typen selten in Reinform vor. Grenzen zwischen den Ausprägungen sind fließend. Teilweise variiert das Selbstverständnis eines/einer Ausbildungsbegleitenden auch von Begleitung zu Begleitung.

Ein Teil der Senior Expertinnen und Experten sieht sich als **Mentorinnen und Mentoren oder auch Coaches** der begleiteten Auszubildenden. Sie sehen ihre Aufgabe vor allem darin, mit Auszubildenden Selbstorganisations- und Lernstrategien zu entwickeln und deren Selbstbewusstsein und Motivation zu stärken. Ausbildungsbegleitende als Coaches zeigen den Auszubildenden Möglichkeiten auf, wie sie ihre Ausbildung erfolgreich abschließen können und vermitteln, wenn nötig, auch weiterführende Bildungs- und Lernangebote, beispielsweise auch Sprachkurse oder fachliche Nachhilfe. Sie reflektieren gemeinsam mit den Auszubildenden ihren Fortschritt in der Ausbildung und mögliche Hindernisse. Als Coaches leisten sie zudem Unterstützung in allen weiteren Lebensbereichen, sofern dies zur Optimierung des Ausbildungsverlaufs beiträgt. An dieser Stelle sehen Senior Expertinnen und Experten des Typs Coach die Grenze ihres Zuständigkeitsbereichs. Private Angelegenheiten und Probleme, die nicht unmittelbar mit der Ausbildung in

³⁶ Die Typen wurden auf Basis der Gespräche mit Senior Expertinnen und Experten im Rahmen der Vertiefungsstudien in einem qualitativen Analyseverfahren gewonnen. Das Ziel der Analyse bestand in der Rekonstruktion der verschiedenen typischen Varianten des Selbstverständnisses der Senior Expertinnen und Experten, die sich empirisch nachweisen ließen (Kelle und Kluge 2010). Die Zusammensetzung der Stichprobe sowie das qualitative Erhebungs- und Analyseverfahren lassen eine Quantifizierung der Häufigkeiten und der Verteilung der verschiedenen Selbstverständnisse in der Grundgesamtheit der Senior Expertinnen und Experten nicht zu.

Zusammenhang stehen, werden von den Senior Expertinnen und Experten eher in Ausnahmefällen unterstützt.

Ein weiterer Teil der Senior Expertinnen und Experten versteht sich in erster Linie als **Nachhilfelehrkraft**. In den Treffen wiederholen Senior Expertinnen und Experten gemeinsam mit den Auszubildenden Schulstoff, sie unterstützen bei der Erledigung von Hausaufgaben und bei der Vorbereitung auf Prüfungen. Die Entwicklung der fachlichen Kompetenzen der Auszubildenden steht im Fokus der Senior Expertinnen und Experten. Häufig zeigen Senior Expertinnen und Experten, die ihre Aufgabe in der fachlichen Nachhilfe sehen, großes Engagement, um sich in die Ausbildungsinhalte einzuarbeiten. Sie beschäftigen sich mit Ausbildungscurricula, stehen in Kontakt mit Berufsschullehrkräften, beschaffen sich Fachliteratur usw. Folglich messen Senior Expertinnen und Experten des Typs Nachhilfelehrkraft fachlichen Überschneidungspunkten zwischen der eigenen Berufserfahrung und dem Ausbildungsberuf des/der Auszubildenden große Bedeutung bei. Einige dieser Senior Expertinnen und Experten begleiten ausschließlich Auszubildende, die den gleichen Beruf lernen, in dem sie selbst ausgebildet sind. Senior Expertinnen und Experten, die sich als Nachhilfelehrkräfte verstehen, grenzen sich häufig von weiterführender Unterstützung ab, beispielsweise bei persönlichen Problemen oder zwischenmenschlichen Konflikten. Auszubildende können außerfachliche Schwierigkeiten zwar in die Begleitung mitbringen und finden ein offenes Ohr bei den Senior Expertinnen und Experten, diese hören die Probleme, versuchen aber möglichst schnell wieder zurückzukommen, zum eigentlichen Thema der Begleitung: dem fachlichen Lernen und der Vorbereitung auf die (theoretische) Abschlussprüfung.

Andere Senior Expertinnen und Experten gehen explizit über diese Grenze hinaus. Sie verstehen sich selbst als **Lebensunterstützerinnen und -unterstützer**. Die Begleitung umfasst folglich „alles, was den/die Azubi unterstützen kann“. Lebensunterstützerinnen und -unterstützer geben, wenn nötig, fachliche Unterstützung, sie medieren bei Konflikten in Schule und Betrieb, helfen bei der Bewältigung des alltäglichen Lebens von der Wohnungssuche, über Arztbesuche, Behördengänge bis hin zur Schuldnerberatung. Senior Expertinnen und Experten dieses Typs zeigen auch häufig sehr großes Engagement, wenn es darum geht den Aufenthaltsstatus geflüchteter Auszubildender zu verbessern. Sie arbeiten sich in die gesetzliche Lage ein und erwerben erhebliches Wissen zu rechtlichen Fragen in diesem Bereich. Teilweise unterstützen sie Auszubildende sogar privat, indem sie zumindest teilweise Anwaltskosten übernehmen. Sie verstehen sich als Fürsprecher und Vertretungen der Auszubildenden. Insgesamt geht mit dieser Rolle sehr enger und häufiger Kontakt zu den Auszubildenden einher.

Während viele Senior Expertinnen und Experten gerade nicht als „Ersatzopa oder -oma“ verstanden werden wollen, nimmt ein vierter Typus von Ausbildungsbegleitenden explizit diese Rolle ein. Ähnlich wie die „Lebensunterstützerinnen und -unterstützer“ übernehmen **Ersatzgroßeltern** die ganze Bandbreite an Unterstützungsleistungen. Allerdings ragt die Beziehung noch weiter in den persönlichen Bereich der Senior Expertinnen und Experten und der Auszubildenden hinein. Die Tandems verbringen auch Freizeit miteinander, nehmen gegenseitig beispielsweise an Familienfeiern wie Geburtstagen oder Hochzeiten teil. Häufig bestehen die Beziehungen, die über VerA aufgebaut wurden, weit über das Betreuungsende hinaus.

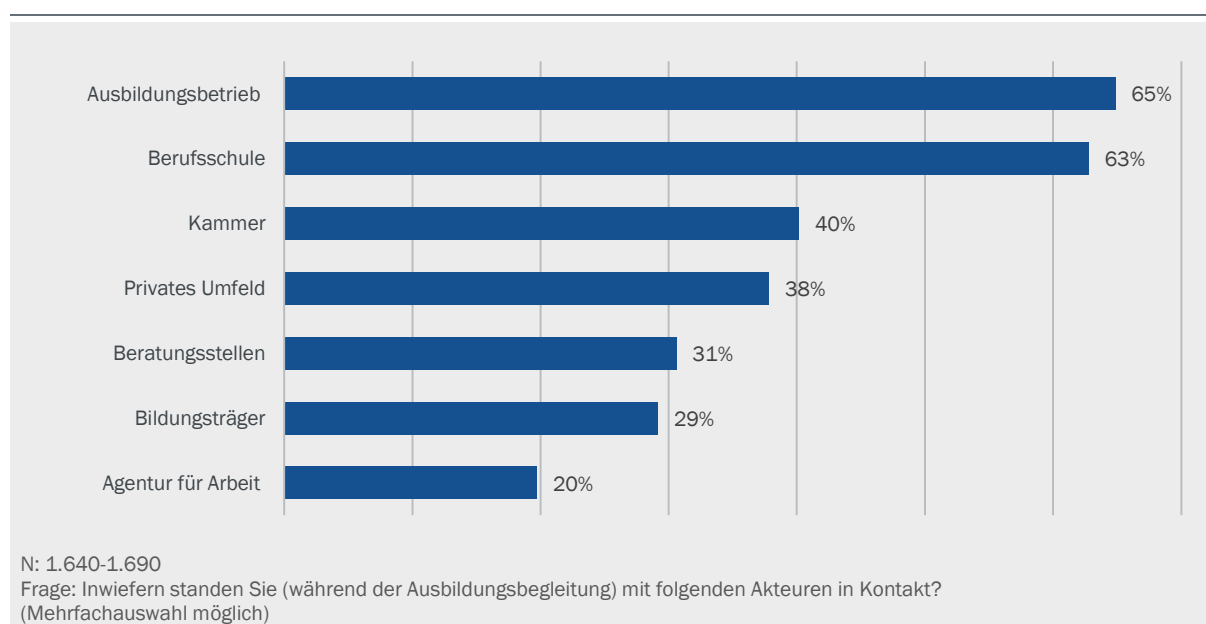
Eine vertrauensvolle Beziehung und die Einbindung von Netzwerken sind wichtige Erfolgsfaktoren von Ausbildungsbegleitungen

Entscheidend für den Erfolg einer Ausbildungsbegleitung, so der Tenor der Vertiefungsstudien, ist der Aufbau einer stabilen und vertrauensvollen Beziehung zwischen Senior Expertinnen und Experten und Auszubildenden. In den Interviews beschreiben die Gesprächspartnerinnen und -partner dies mit „einem guten Draht“ oder der „Chemie“, die stimmen muss. Mehrere Senior

Expertinnen und Experten erklären den Zusammenhang zwischen der Qualität der Beziehung und dem Begleitungserfolg dahingehend, dass eine gute Vertrauensbasis der Schlüssel dazu ist, dass Auszubildende sich öffnen und gemeinsam Bewältigungsstrategien entwickelt werden können. Grundlage einer stabilen Begleitungsbeziehung ist eine ausführliche Verständigung beider Seiten über die Erwartungen an die Begleitung sowie die Ziele, die mit der Begleitung erreicht werden sollen.

Neben einer guten Beziehung zum/zur Auszubildenden, verweisen viele Senior Expertinnen und Experten auch auf die Zusammenarbeit mit anderen in die Ausbildung involvierten Akteurinnen und Akteuren als relevanten Faktor für eine erfolgreiche Begleitung. Im Rahmen der Online-Befragung geben jeweils zwei Drittel der Senior Expertinnen und Experten an, mit dem Ausbildungsbetrieb bzw. der Berufsschule in Kontakt zu stehen, knapp zwei Fünftel der Befragten auch mit der zuständigen Kammer. In der Zusammenarbeit stimmen sich viele Senior Expertinnen und Experten mit Lehrkräften, Ausbilderinnen und Ausbildern oder Ausbildungsberatungen der Kammern über den Lernstand und -fortschritt sowie den Förderbedarf einer/eines Auszubildenden ab und/oder sie erhalten teilweise Zugang zu Räumlichkeiten und (zusätzlichen) Lern- und Übungsmaterialien.

Abbildung 24: Kontakt mit weiteren Akteurinnen und Akteuren der Ausbildungslandschaft im Rahmen der Ausbildungsbegleitungen



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

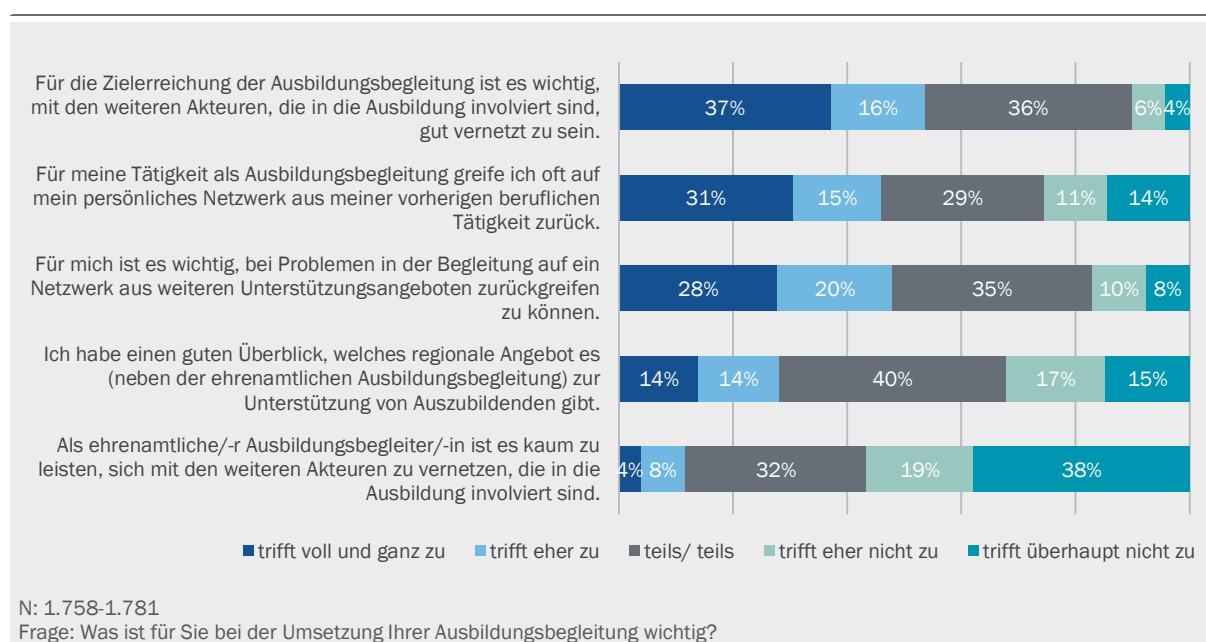
Ungefähr die Hälfte der befragten Senior Expertinnen und Experten hält es für sinnvoll und wichtig für den Erfolg der Ausbildungsbegleitung mit weiteren Akteurinnen und Akteuren, die in die Ausbildung involviert sind, vernetzt zu sein. Knapp 40 Prozent bewerten dies hingegen nur teilweise als wichtig für die Zielerreichung von Ausbildungsbegleitungen. Kontakt zu weiteren in die Ausbildung involvierten Akteurinnen und Akteuren, insbesondere zu Betrieben und Berufsschulen, wird von Senior Expertinnen und Experten in den Interviews als Möglichkeit beschrieben, um die Situation und die Herausforderungen der Auszubildenden besser einschätzen zu können und

passgenauere Unterstützung zu leisten. Allerdings – dies wird in den Gesprächen ebenfalls wiederholt betont – hat die Vertraulichkeit der Begleitungsbeziehung höchste Priorität, um Ausbildungsbegleitungen zu einem geschützten Raum zu machen. Wie bereits beschrieben, gilt eine vertrauensvolle Beziehung aus Sicht der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren sowie aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten als zentraler Erfolgsfaktor für eine gelingende Ausbildungsbegleitung. Entsprechend nehmen Ausbildungsbegleitende nur dann Kontakt zu Schulen und Betrieben auf, wenn die Auszubildenden ausdrücklich einverstanden sind. Inwiefern eine entsprechende Abstimmung zielführend ist, hängt vom Einzelfall ab.

Neben Betrieb und Berufsschule betonen knapp die Hälfte der Senior Expertinnen und Experten die Wichtigkeit eines weiteren Netzwerks an Unterstützungsstrukturen. Die Netzwerke, auf die zurückgegriffen wird, unterscheiden sich stark von Person zu Person und bestehen, ähnlich wie bei den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren vielfach aus privaten Kontakten sowie aus Netzwerkpartnerinnen und -partnern aus der früheren Berufstätigkeit.

Aus den Gesprächen mit Senior Expertinnen und Experten geht hervor, dass je nach individueller Verfügbarkeit Kontakte aktiviert werden, die in einer spezifischen Situation der Ausbildungsbegleitung als hilfreich erachtet werden, beispielsweise Lehrkräfte bei fachlichen Schwierigkeiten, Mitarbeitende in Behörden und Verwaltung oder auch Juristinnen und Juristen bei aufenthalts- oder arbeitsrechtlichen Fragen, Therapeutinnen und Therapeuten bzw. Ärztinnen und Ärzte bei psychischen und physischen Problemen. Dabei werden je nach Bedarf Unterstützungsleistungen wie Expertise, Beratung oder Zugang zu weiteren Netzwerken und Unterstützungsangeboten eingeholt. Einen guten Überblick über weitere regionale Angebote zur Unterstützung von Auszubildenden hat, nach eigener Einschätzung, nur ein knappes Drittel der Senior Expertinnen und Experten (siehe Abbildung 25).

Abbildung 25: Förderliche Rahmenbedingungen in Ausbildungsbegleitungen



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

Insgesamt fällt bei der Frage nach der Vernetzung auf, dass die Senior Expertinnen und Experten in ihrer Bewertung der Bedeutung von Netzwerken deutlich weniger übereinstimmen als bei anderen Fragen (z. B. bei der Bewertung des Begleit- und Unterstützungsangebotes, siehe Kapitel 3.4). Auffällig ist außerdem ein vergleichsweise hoher Anteil von teils/teils-Antworten. Auch in den Gruppeninterviews im Rahmen der Vertiefungsstudien wurde der Mehrwert der Einbeziehung von Netzwerken diskutiert. Die individuelle Haltung schien dabei insbesondere auf individuelle Erfahrungen und Problemlösestrategien der Senior Expertinnen und Experten zurückzugehen. Die teils/teils-Antworten lassen sich demgegenüber insbesondere dadurch erklären, dass jede Begleitung einzigartig ist und die Senior Expertinnen und Experten je nach fallspezifischer Bedarfslage entscheiden, inwiefern welche Netzwerke einbezogen und/oder aktiviert werden oder nicht.

Einige Begleitungen scheitern an fehlender Passung der Tandems und/oder mangelnder Zuverlässigkeit der Auszubildenden

In den Vertiefungsstudien berichten Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren sowie Senior Expertinnen und Experten von einer Vielzahl erfolgreicher Begleitungen, aber auch immer wieder von Begleitungen, die trotz aller Bemühungen scheitern, d. h. sich das Tandem trennt, bevor die Ziele erreicht werden, oder der/die Auszubildende die Ausbildung trotz Begleitung abbricht. 56 Prozent der befragten Senior Expertinnen und Experten geben in der Online-Befragung an, dass sie schon einmal eine vorgeschlagene Begleitung von vornherein abgelehnt und/oder eine Begleitung abgebrochen haben, nachdem diese begonnen wurde.³⁷

Senior Expertinnen und Experten brechen Ausbildungsbegleitungen aus unterschiedlichen Gründen ab bzw. lehnen diese direkt zu Anfang ab (siehe Abbildung 26). Ein häufiger Grund ist, wenn Senior Expertinnen und Experten bei der konkreten Herausforderung einer/eines Auszubildenden nicht helfen können oder wenn sie und die/der Auszubildende schlicht nicht zusammenpassen. Eine wichtige Rolle für die „Passung“ spielt die gegenseitige Sympathie, die von den Senior Expertinnen und Experten sowie den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren immer wieder als relevanter Faktor für den Aufbau einer Vertrauensbasis und einer stabilen Begleitungsbeziehung thematisiert wird. Teilweise verweisen Senior Expertinnen und Experten aber auch auf zu geringe fachliche Schnittmengen, um insbesondere fachliche Unterstützungsbedarfe der Auszubildenden zu bedienen. In diesem Zusammenhang spielen wiederum Erwartungshaltungen der Auszubildenden sowie auch das jeweilige Selbstverständnis als Ausbildungsbegleitung der Senior Expertinnen und Experten eine wichtige Rolle (siehe dazu auch Abschnitt zur Ausgestaltung). Die Ergebnisse der Vertiefungsstudien deuten darauf hin, dass in sehr vielen Fällen Abbrüche in der Anfangsphase einer Begleitung erfolgen. Fachbereichsleitungen und Regionalkoordinatoren vermitteln in solchen Fällen andere Senior Expertinnen und Experten.

Häufig scheitern Begleitungen aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten im weiteren Verlauf an fehlender Zuverlässigkeit und Motivation der/des Auszubildenden, beispielsweise wenn Auszubildende wiederholt vereinbarte Begleitungstermine versäumen. In einigen Fällen lassen sich Probleme bei der Terminvereinbarung auf unterschiedliche Auffassungen von Pünktlichkeit und Verbindlichkeit zurückführen. In diesen Fällen sind Vermittlungsbemühungen der Regionalkoordinatoren häufig erfolgreich. Als Faustregel gilt in einigen Regionen, dass eine Begleitung abgebrochen wird, wenn Auszubildende trotz Intervention unentschuldig zu drei vereinbarten Treffen nicht erscheinen.

Aus Sicht der Ehrenamtlichen besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Motivation der Auszubildenden und deren Zuverlässigkeit im Rahmen der Begleitung. Mehrere Senior

³⁷ N: 1.806 | Frage: Haben Sie schon einmal eine Begleitung abgelehnt oder abgebrochen? (Mehrfachantwort möglich)

Expertinnen und Experten betonen, dass Terminabsprachen und Begleitungen insgesamt reibungsärmer verlaufen bei Auszubildenden, die sich aus Eigenmotivation heraus bei VerA angemeldet haben und die Hilfe aus eigenem Antrieb heraus in Anspruch nehmen wollen. Umgekehrt verlaufen Absprachen oft dort schleppend, wo Auszubildende sich auf „Druck“ von Dritten hin (Berufsschule, Familie, Betrieb) angemeldet haben.

Abbildung 26: Gründe für die Ablehnung oder den Abbruch einer Ausbildungsbegleitungen



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

In seltenen Fällen müssen Senior Expertinnen und Experten Ausbildungsbegleitungen auch abbrechen, weil die Begleitung für sie selbst zu viel Zeit beansprucht oder sie von der Aufgabe überfordert sind. So berichten manche Senior Expertinnen und Experten, dass Erwartungshaltungen der Auszubildenden hinsichtlich der fachinhaltlichen Begleitung und/oder der persönlichen Beziehung das überschritten, was die Senior Expertinnen und Experten zu leisten in der Lage bzw. bereit waren. Auch der Umgang mit psychischen Problemen und Traumata wurde von den Ehrenamtlichen immer wieder als Herausforderung der Begleitungen beschrieben. In Einzelfällen werden auch Straffälligkeit oder andere weitreichende Problematiken der Auszubildenden als klare Grenze und Grund für den Abbruch einer Begleitung benannt.

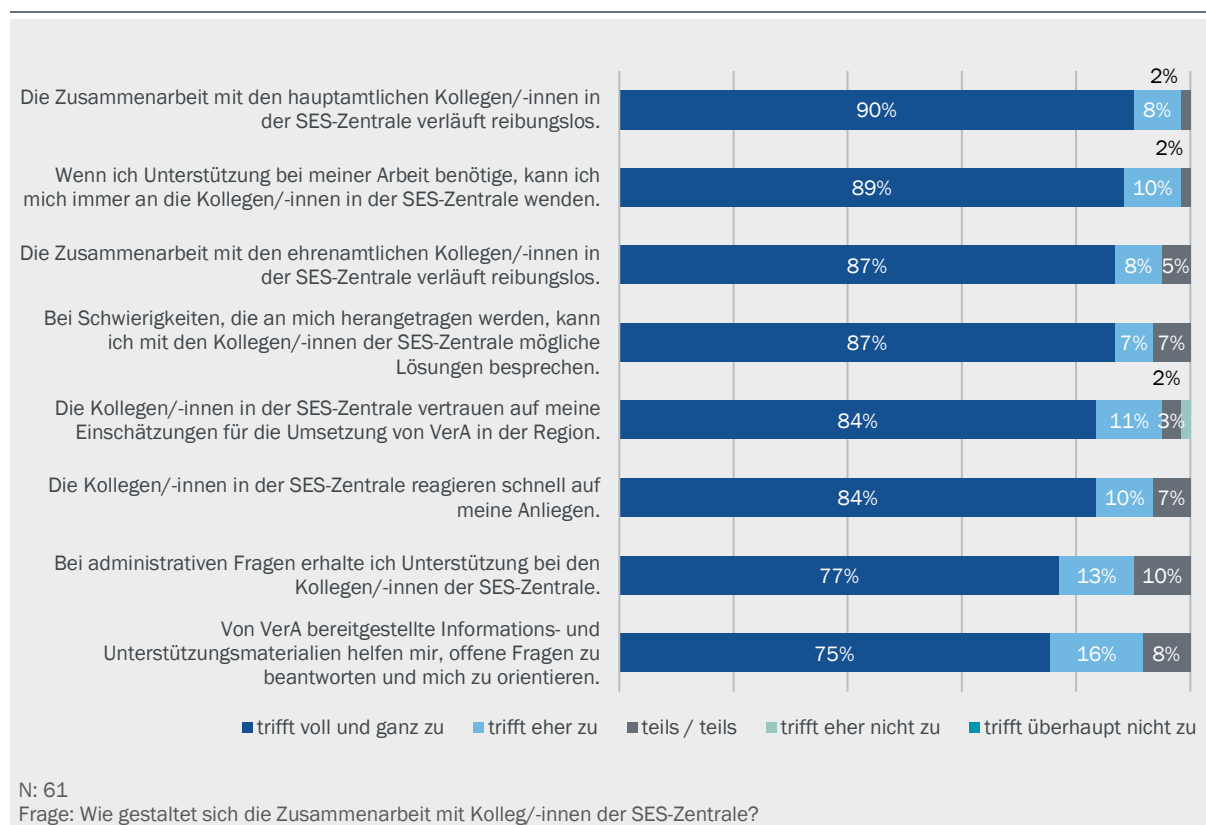
3.4 Begleit- und Unterstützungsstrukturen

Die Initiative VerA wird maßgeblich durch ehrenamtliche Arbeit getragen. Die Ehrenamtlichen werden durch hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der SES-Zentrale unterstützt. Diese können bei Fragen und Problemen direkt kontaktiert werden (siehe auch Kapitel 3.1). Außerdem werden Einführungs- und teilweise Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. In einem Einführungsseminar werden die Senior Expertinnen und Experten auf die Ausbildungsbegleitungen vorbereitet. Begleitend gibt es verschiedene Austauschformate für die Ehrenamtlichen, in denen sie Erfahrungen mit Herausforderungen und Lösungsansätze diskutieren können.

Die Ansprechbarkeit der SES-Zentrale wird von den Ehrenamtlichen insgesamt positiv bewertet

Die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren nehmen die Zusammenarbeit sowohl mit den hauptamtlichen als auch mit den ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen der SES-Zentrale überwiegend als reibungslos wahr. Die SES-Zentrale reagiert ihrer Erfahrung nach zeitnah und lösungsorientiert, sowohl bei Schwierigkeiten, die von Ausbildungsbegleitenden an die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren herangetragen werden, aber auch bei administrativen Fragen (siehe Abbildung 2827). In den Vertiefungsstudien wünschten sich einige Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren noch besseren Zugang zu aktuellen Daten über die Anzahl der verfügbaren Senior Expertinnen und Experten sowie die durchgeführten Begleitungen in der Region, um jederzeit einen guten Überblick zu haben und diese Informationen für die Öffentlichkeitsarbeit nutzen zu können.

Abbildung 27: Zusammenarbeit mit der SES-Zentrale aus Sicht der Regionalkoordinations



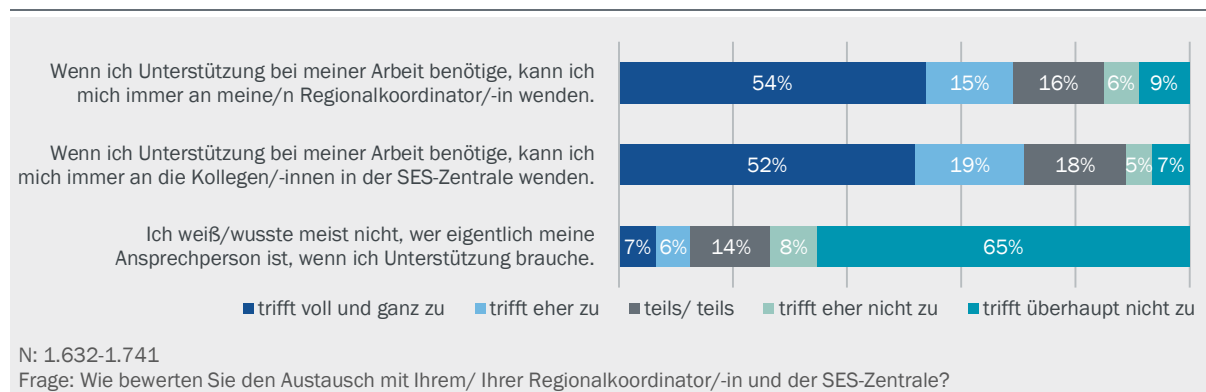
Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatorinnen/-innen

© Prognos AG 2023

Auch die Senior Expertinnen und Experten bewerten die Ansprechbarkeit der SES-Zentrale mehrheitlich positiv. Allerdings gibt immerhin ein Viertel der Befragten an, nicht immer zu wissen, wer Ansprechperson bei Unterstützungsbedarf ist (siehe Abbildung 28). Die Vertiefungsstudien zeigten darüber hinaus teilweise Unklarheiten bei den Senior Expertinnen und Experten hinsichtlich der Aufteilung der Zuständigkeit zwischen Regionalkoordination und SES-Zentrale. Da viele der Informationen insbesondere im Einführungsseminar vermittelt werden, lässt sich hier unter

anderem auch ein Zusammenhang mit der im Rahmen der COVID-19-Pandemie geringen Umsetzung der Seminare vermuten (siehe dazu insbesondere den folgenden Abschnitt).

Abbildung 28: Bewertung des Austauschs mit Regionalkoordinationen und SES-Zentrale



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

Nachholbedarf bei der Inanspruchnahme des Einführungsseminars

Die Senior Expertinnen und Experten werden in einem zweitägigen **Einführungsseminar** auf die ehrenamtliche Aufgabe vorbereitet. Im Seminar werden sowohl die organisatorischen Abläufe einer Begleitung erläutert als auch inhaltliche Grundlagen vermittelt, etwa zu den Themen der beruflichen Ausbildung und zielgruppenspezifischen Problemen.³⁸

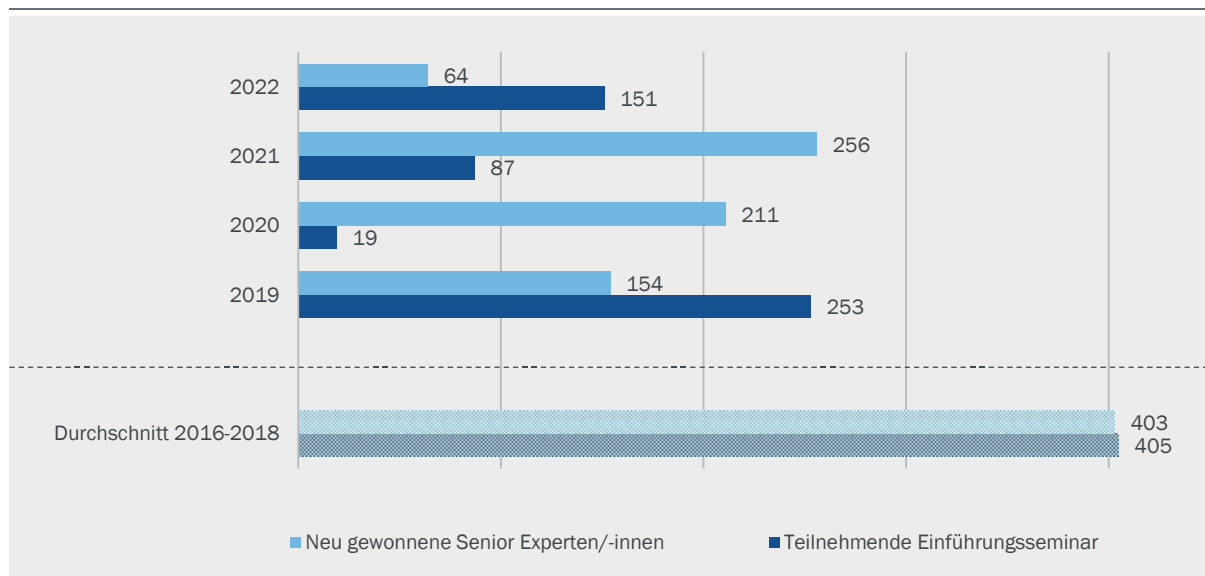
Aus den Verwaltungsdaten des SES geht hervor, dass im Evaluationszeitraum 2019 bis 2022 (Stand Juni) insgesamt 510 Senior Expertinnen und Experten an einem Einführungsseminar teilgenommen haben.³⁹ Allein die Hälfte davon im Jahr 2019. Im Jahr 2020 wurden nur 19 Senior Expertinnen und Experten im Frühjahr vor Beginn der Pandemie geschult. Auf Grund der pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen wurden anschließend alle Weiterbildungsaktivitäten eingestellt. Im Jahr 2021 wurden während der Lockerungen im Sommer zwei Veranstaltungen unter Einhaltung der Hygienemaßnahmen mit insgesamt 41 Teilnehmenden durchgeführt. Eine webbasierte Alternative zum Präsenzseminar wurde erstmalig im Oktober 2021 angeboten und mit 46 Teilnehmenden umgesetzt. Im Jahr 2022 wurden bis Juni 51 Senior Expertinnen und Experten in Präsenz geschult und weitere 100 online. Im gleichen Zeitraum wurden insgesamt 676 Senior Expertinnen und Experten für das Ehrenamt als Ausbildungsbegleitung gewonnen. Das heißt, dass über 150 neu gewonnene Senior Expertinnen und Experten, bislang kein Einführungsseminar besuchen konnten (siehe Abbildung 29).

Allerdings zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung, dass auch einige Senior Expertinnen und Experten, die schon länger bei VerA aktiv sind, (bislang) nicht an einem Einführungsseminar teilgenommen haben. Der Anteil der „Nicht-Teilnehmenden“ unter den Befragten liegt bei 35 Prozent. Knapp ein Drittel davon waren bereits vor 2019 für VerA tätig.

³⁸ SES Teilnehmendenunterlagen Einführungsseminar 2019.

³⁹ VerA Verwaltungsdaten, Stand Juni 2022.

Abbildung 29: Neu gewonnene und im Einführungsseminar geschulte Senior Expertinnen und Experten



Hinweis: *Durchschnitt 2016-2018*: Im Zeitraum 2016 bis 2018 wurden pro Jahr durchschnittlich 403 Senior Experten/-innen neu gewonnen und 405 Senior Experten/-innen im Einführungsseminar geschult.
 Quelle: SES Verwaltungsdaten, Stand Juni 2022

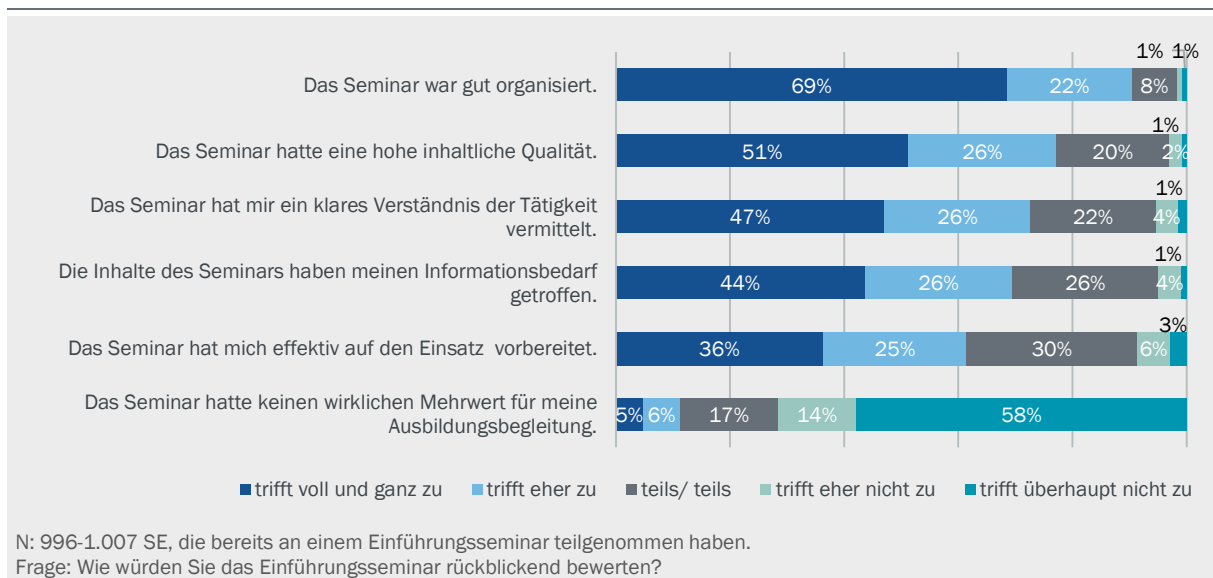
© Prognos AG 2023

Für ein knappes Drittel der Nicht-Teilnehmenden gab es laut eigener Angabe noch kein Angebot, knapp die Hälfte konnte aus zeitlichen oder organisatorischen Gründen bisher nicht an einem Seminar teilnehmen. Allerdings sind auch 17 Prozent dieser Gruppe der Ansicht, das Seminar sei für sie nicht relevant. Weitere 10 Prozent wussten nicht, dass ein Einführungsseminar angeboten wird. Ein beträchtlicher Anteil – 85 Prozent – der ungeschulten Senior Expertinnen und Experten haben dennoch bereits eine Begleitung übernommen.

Organisation und Qualität des Einführungsseminars werden insgesamt gut bewertet. Inhaltlich besteht Weiterentwicklungspotenzial

Die Senior Expertinnen und Experten, die am Einführungsseminar teilgenommen haben, bewerten dieses in verschiedenen Qualitätsdimensionen, wie der Organisation, der inhaltlichen Qualität und der Relevanz für die Tätigkeit als Ausbildungsbegleitung, mehrheitlich positiv. Elf Prozent bescheinigen dem Einführungsseminar hingegen keinen Mehrwert für die Ausbildungsbegleitung. Während das Urteil zur Organisation und zur inhaltlichen Qualität beinahe ausschließlich positiv ausfällt, deuten die Befragungsergebnisse darauf hin, dass teilweise die Passung des Seminars zum Informationsbedarf der Teilnehmenden verbessert werden könnte (siehe Abbildung 30). In Freitextantworten beschreiben die Teilnehmenden, worin der Verbesserungsbedarf genau besteht. Viele wünschen sich einen stärkeren Praxisbezug. Die Berücksichtigung spezifischer Inhalte für verschiedene Berufsgruppen, die Auseinandersetzung mit sozialen Problemen der Auszubildenden und die Einbindung von psychologischen Aspekten sind ebenfalls wichtige Aspekte, die das Seminar aus Sicht der ehemaligen Teilnehmenden weiter verbessern würden. Außerdem wurde häufiger der Wunsch nach spezifischem Informationsmaterial zum Thema Asyl und Zuwanderungsrecht geäußert. Dieser Befund bestätigt sich in den Vertiefungsstudien.

Abbildung 30: Bewertung des Einführungsseminars aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

Zusätzlicher Weiterbildungsbedarf vor allem im Bereich Flucht und Migration

Über das sich an alle Senior Expertinnen und Experten richtende Einführungsangebot hinaus, werden in einigen Regionen zusätzliche **regionale Veranstaltungen** je nach Bedarf der Senior Expertinnen und Experten organisiert. Die Organisation liegt in erster Linie bei den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren. Sie greifen dazu meist auf ihr Netzwerk zurück und werden teilweise von der SES-Zentrale unterstützt.

Aus den Vertiefungsstudien geht hervor, dass entsprechend der aktuellen Teilnehmendenzusammensetzung, aus Sicht vieler Senior Expertinnen und Experten zusätzlicher Unterstützungsbedarf vor allem im Bereich des Umgangs mit den spezifischen Herausforderungen von Auszubildenden mit Flucht und Migrationshintergrund besteht sowie im Bereich der fachsprachlichen Unterstützung. Auch wenn die Senior Expertinnen und Experten oftmals über eigene internationale Arbeitserfahrungen verfügen und für die Zusammenarbeit mit Personen anderer Herkunftskontexte und Kulturkreise sensibilisiert sind, stoßen viele Ausbildungsbegleitenden bei (weiterführenden) Herausforderungen von Auszubildenden mit Migrations- und insbesondere Fluchthintergrund teilweise an ihre Grenzen. Deutlich wird dies insbesondere in Beschreibungen, wie fluchtbedingte Herausforderungen (Aufenthaltsfragen, ggf. Traumata oder auch finanzielle Verpflichtungen) direkt ausbildungsbezogene Unterstützungsfragen überlagern.

Nachholbedarf auch bei der Inanspruchnahme der Erfahrungsaustausche für Senior Expertinnen und Experten

Neben dem Einführungsseminar sind Erfahrungsaustausche zwischen den Ehrenamtlichen das zentrale Format zur Weiterbildung und Unterstützung. Die Ausbildungsbegleitenden haben dort die Möglichkeit sich zu vernetzen, Probleme in aktuellen Ausbildungsbegleitungen zu besprechen und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln. Die regionalen Erfahrungsaustausche werden von den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren und den hauptamtlichen Koordinatorinnen

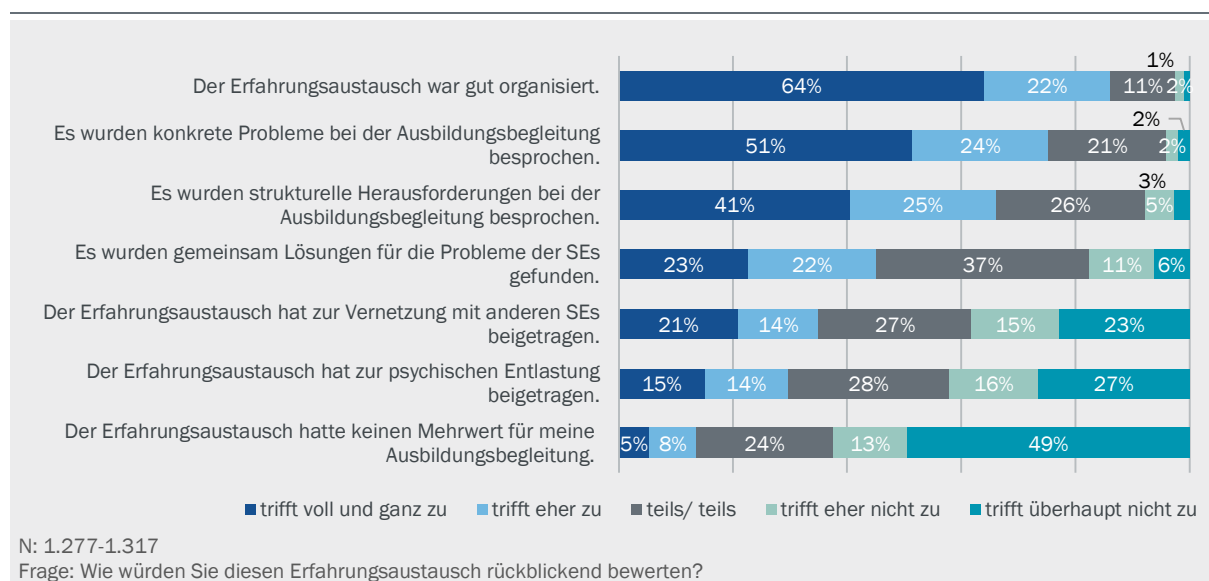
und Koordinatoren der SES-Zentrale organisiert. In der Regel werden auch wichtige regionale Kooperationspartnerinnen und -partner, insbesondere IHK und HWK einbezogen.

Im Evaluationszeitraum von 2019 bis 2022 fanden insgesamt 157 Erfahrungsaustausche mit 2.736 Teilnehmenden statt. Das sind im Durchschnitt 39 Veranstaltungen pro Jahr mit jeweils 17 Teilnehmenden, wobei 90 Veranstaltungen auf das Jahr 2019 entfallen. Da auch die Erfahrungsaustausche von den pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen betroffen waren, ist die Anzahl der Erfahrungsaustausche im Vergleich zu den Vorjahren sehr gering. Im Zeitraum von 2016 bis 2018 fanden im Durchschnitt 100 Veranstaltungen statt. Ersatzveranstaltungen in digitaler Form gab es erst 2021, allerdings nicht in vergleichbarer Kapazität, wie die Präsenzveranstaltungen vor der Pandemie.

Von den befragten Senior Expertinnen und Experten haben 26 Prozent bisher noch nicht an einem Erfahrungsaustausch teilgenommen, 29 Prozent haben bisher einmal teilgenommen, 45 Prozent bereits mehrmals. Ein Viertel der Nicht-Teilnehmenden war bereits vor 2019 für VerA tätig. Die Gründe für die Nicht-Teilnahme sind ähnlich gelagert wie bei den Einführungsseminaren. Knapp die Hälfte der Ausbildungsbegleitenden konnte aus zeitlichen oder organisatorischen Gründen nicht an einem Erfahrungsaustausch teilnehmen. Für ein Drittel wurde noch kein Erfahrungsaustausch angeboten. 11 Prozent halten den Erfahrungsaustausch nicht für relevant und sechs Prozent geben an, nicht gewusst zu haben, dass es Erfahrungsaustausche gibt.

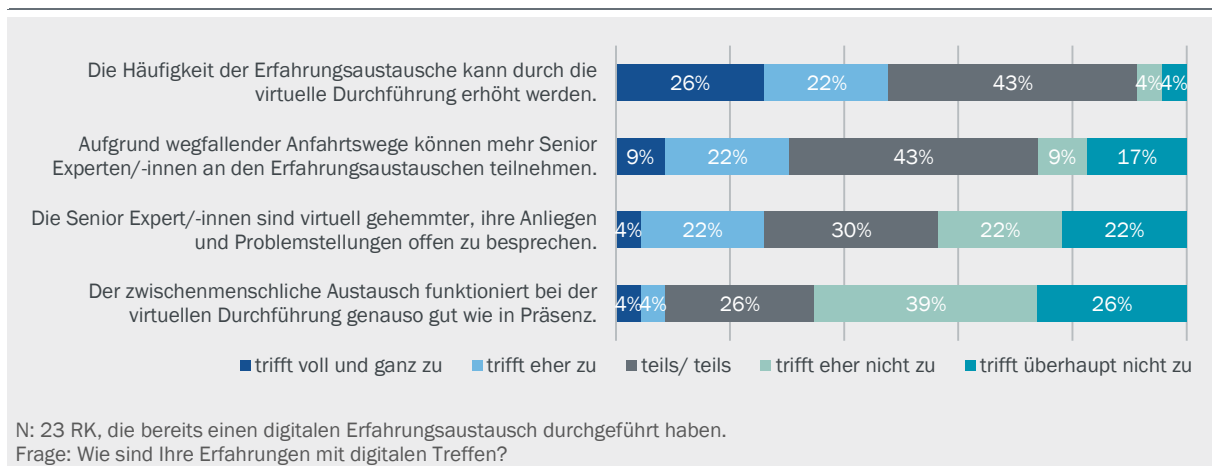
Die Bewertung der Erfahrungsaustausche durch die teilnehmenden Senior Expertinnen und Experten fällt wiederum sehr positiv aus. Sowohl in der Online-Befragung als auch in den Vertiefungsstudien werden Erfahrungsaustausche als wertvolle Gelegenheit charakterisiert, um Erfahrungen zu teilen, voneinander zu lernen und Fachwissen zu erweitern. Verbesserungsmöglichkeiten sehen die Teilnehmenden insbesondere in einer geringeren Fokussierung auf Einzelfälle und einer stärkeren Strukturierung der Treffen. Möglichkeiten zur Vernetzung sollten explizit in die Agenda der Treffen eingeplant werden. Außerdem wurde der Wunsch nach einer stärkeren fachlichen Orientierung bzw. fachspezifischen Erfahrungsaustauschen geäußert.

Abbildung 31: Bewertung der Erfahrungsaustausche aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten



In einigen Regionen wurden während der COVID-19-Pandemie digitale Erfahrungsaustausche durchgeführt. Die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren sehen durchaus Vorteile von digitalen Erfahrungsaustauschen. Beispielsweise können digitale Formate häufiger angeboten und lange Anfahrtswege vermieden werden. Beides erleichtert aus ihrer Sicht die Teilnahme. Trotzdem fiel die Beteiligung an den digitalen Veranstaltungen insgesamt geringer aus. Auch die Qualität des Austausches wird etwas zurückhaltender bewertet. Entsprechend ist vielen Senior Expertinnen und Experten sowie auch den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren wichtig, dass die Erfahrungsaustausche nachpandemisch wieder in Präsenz stattfinden.

Abbildung 32: Bewertung virtueller Erfahrungsaustausche durch die Regionalkoordinationen



Quelle: Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

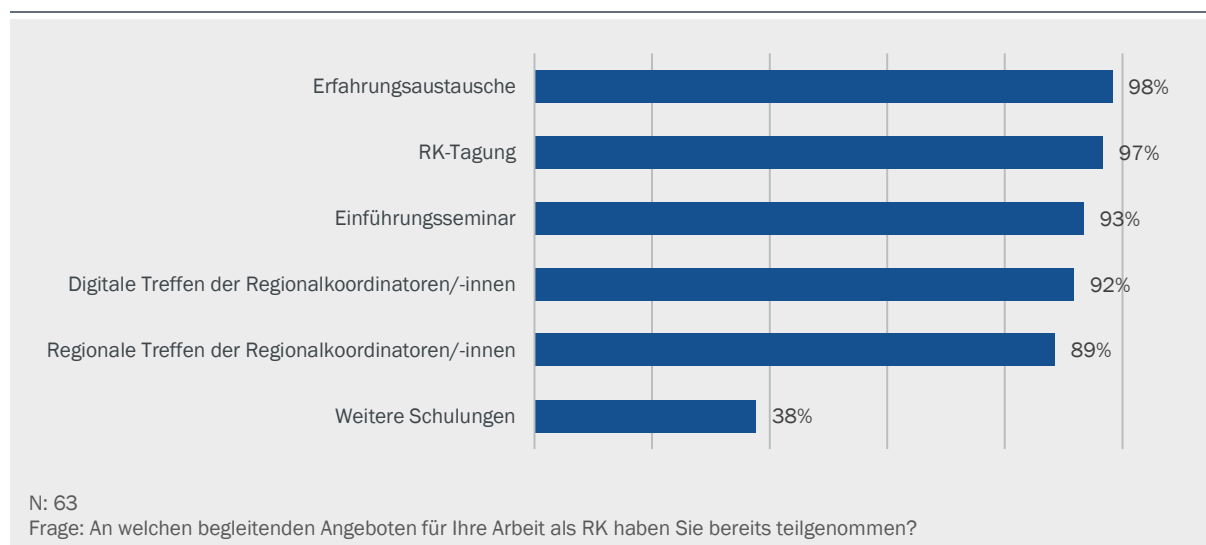
© Prognos AG 2023

Erfahrungsaustausch für Regionalkoordinationen wird breit wahrgenommen

Neben den Einführungsseminaren und den Erfahrungsaustauschen in den Regionen, bietet VerA verschiedene überregionale Formate speziell für die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren an, die in erster Linie der Vernetzung und dem Erfahrungsaustausch dienen.

Jährlich findet eine zweitägige **bundesweite Tagung** für Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren statt. 2020 wurde dieses Präsenztreffen pandemiebedingt ausgesetzt. 2021 wurden mehrfach Online-Foren mit den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren durchgeführt. Der Schwerpunkt lag hier auf dem Austausch zu Wunschthemen der Beteiligten.⁴⁰ Diese umfassten unter anderem die Konsequenzen der COVID-19-Pandemie für Ausbildungen, optimale Begleitungen unter Pandemie-Bedingungen, die Gewinnung und Betreuung von Senior Expertinnen und Experten sowie Impulse für die Praxis der digitalen Erfahrungsaustausche.⁴¹ 2022 wurde das Treffen der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren wieder in Präsenz durchgeführt.

Abbildung 33: Inanspruchnahme der Begleitangebote durch die Regionalkoordinationen



Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

© Prognos AG 2023

Darüber hinaus werden zur Vernetzung der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren **Treffen auf Landesebene**, mit Mitarbeitenden aus den SES-Büros und Vertreterinnen des VerA-Teams aus der SES-Zentrale durchgeführt. 2019 fanden insgesamt sieben Ländertreffen statt.⁴² Die Ländertreffen in den Jahren 2020 und 2021 entfielen aufgrund der pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen.

Die Beteiligung der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren an den Weiterbildungs- und Austauschformaten ist deutlich höher als die der Senior Expertinnen und Experten an den regionalen Formaten. Dies ist angesichts des Umfangs der Aufgabe und der Verantwortung, die mit der Regionalkoordination einhergehen allerdings nicht überraschend. In den Gesprächsstudien wurde deutlich, dass die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren insgesamt ein hohes Bedürfnis nach Information und Austausch haben, das teilweise über die

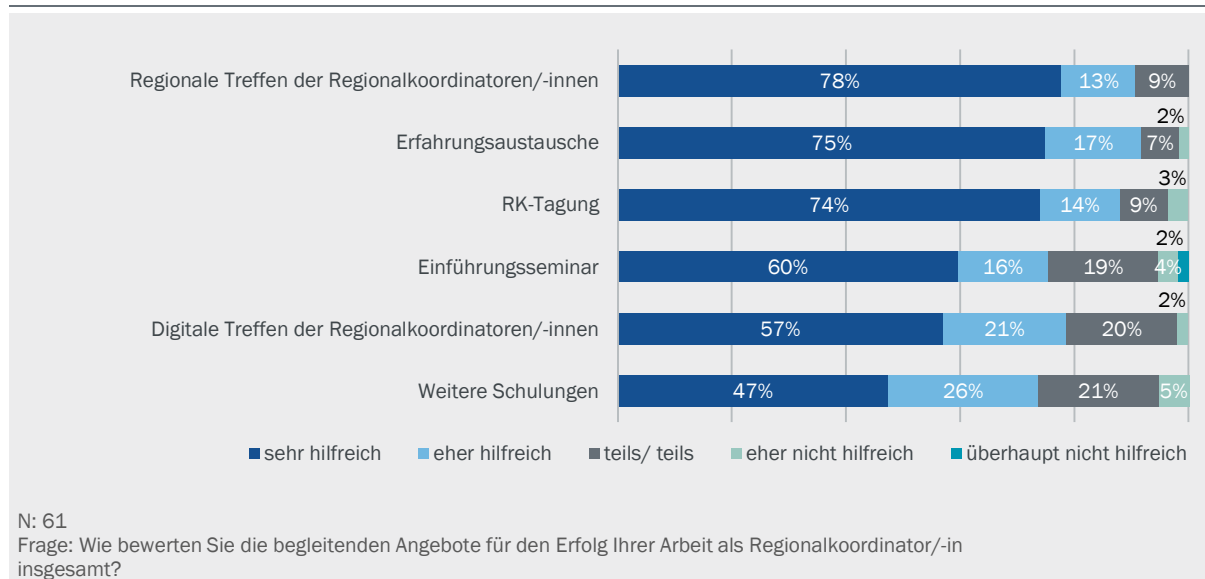
⁴⁰ SES Protokoll Arbeitsgespräch 20.04.2021.

⁴¹ SES Dokumentation RK-Online-Forum 24.03.2021.

⁴² SES Sachbericht VerA 2019.

institutionalisierten Angebote des SES hinaus geht. In vielen Fällen halten die Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus anderen Regionen auch engen, informellen Kontakt.

Abbildung 34: Bewertung der Begleitangebote durch die Regionalkoordinationen



Quelle: Online-Befragung der Regionalkoordinatoren/-innen

© Prognos AG 2023

4 Zielerreichung, Wirkungen und Wirtschaftlichkeit

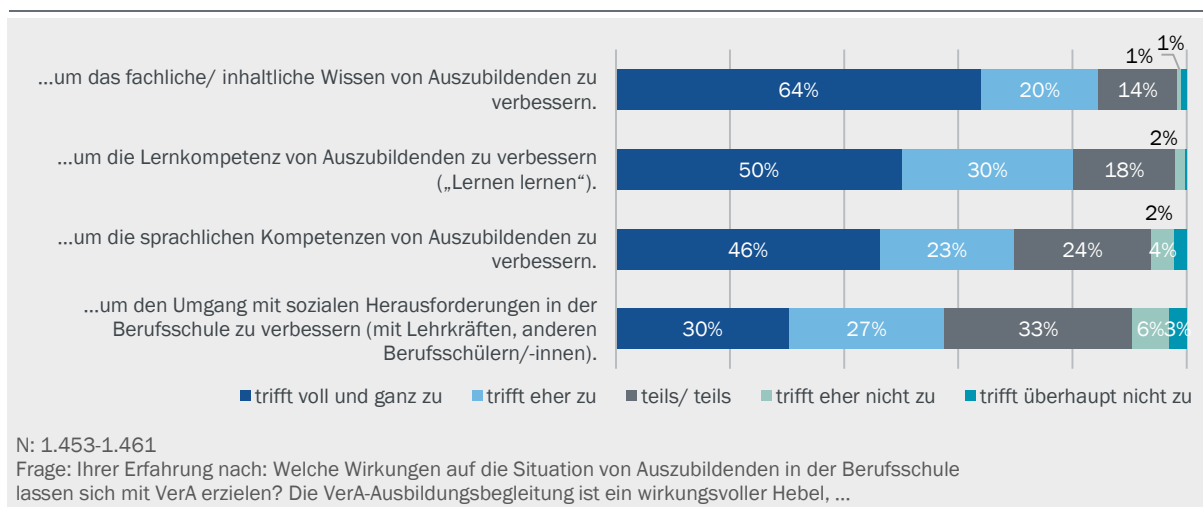
4.1 Wirkung der Ausbildungsbegleitungen auf Ausbildungsverläufe

Das übergeordnete Ziel der Initiative VerA besteht darin, den Anteil an jungen Menschen ohne beruflichen Abschluss zu reduzieren und damit einen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses zu leisten, indem Ausbildungsabbrüche verhindert bzw. Ausbildungsverläufe optimiert werden (siehe 1.3). Dazu sollen durch individuelle Ausbildungsbegleitungen die fachlichen, sprachlichen und sozialen Kompetenzen der Auszubildenden gestärkt werden. Zu einem (besseren) Ausbildungserfolg soll zudem beitragen, dass die Motivation der Auszubildenden gefördert und ggf. auch das Verhältnis zum Ausbildungsbetrieb gestärkt wird. Inwiefern diese Ziele erreicht und welche Wirkungen in einer einzelnen Begleitung erzielt werden, hängt von verschiedenen Rahmenbedingungen und der konkreten Gestaltung des Begleitungsprozesses ab. Dennoch zeigen die Evaluationsergebnisse übergreifende Wirkungen der VerA-Begleitungen auf Ausbildungsverläufe.

VerA-Begleitungen stärken fachliche Kompetenzen und die Motivation von Auszubildenden

Als eine zentrale Wirkung der Ausbildungsbegleitung zeigt sich die Weiterentwicklung des **fachlichen Verständnisses der Auszubildenden**, insofern in der Begleitung berufsschulische Themen bearbeitet werden. In der Online-Befragung geben 84 Prozent der Senior Expertinnen und Experten, die ihre Auszubildenden bei berufsschulischen Anliegen unterstützen, an, dass sich mithilfe von VerA das fachliche bzw. inhaltliche Wissen von Auszubildenden verbessern lässt. Die Vermittlung eines fachlichen Verständnisses wird im berufsschulischen Bereich damit als bedeutendste Wirkung bewertet.

Abbildung 35: Wirkungen der VerA-Begleitung im Bereich der Berufsschule



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

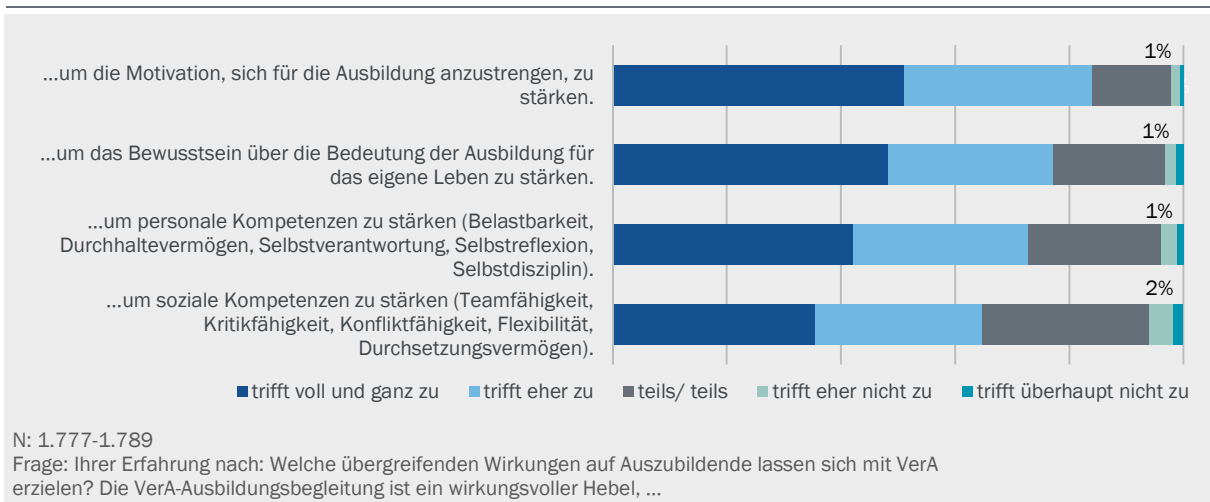
Wenn Auszubildende Schwierigkeiten in der Berufsschule haben, kann dies zum Beispiel bedeuten, dass sie dem Unterricht nicht folgen können, Inhalte nicht nachvollziehen können und/oder Unterstützung bei der Lernorganisation (Erledigung von Hausaufgaben, Vorbereitung von Referaten und ähnlichem) benötigen. Häufig sind Verständnisprobleme im Unterricht aber nicht einfach durch Wiederholung von Unterrichtsstoff zu beheben, z. B. wenn Auszubildenden Grundlagenwissen fehlt, wie das Beherrschen von Grundrechenarten. Auch in diesen Fällen können durch die Begleitung positive Effekte erzielt werden. Als eine weitere Wirkung von VerA-Begleitungen, zeigt sich in der Online-Befragung und den Vertiefungsstudien, dass in Ausbildungsbegleitung die **Lernkompetenz („Lernen Lernen“)** von Auszubildenden gefördert werden kann. 80 Prozent der Senior Expertinnen und Experten sehen VerA als guten Hebel, um die Lernkompetenz zu verbessern und je nach Ausgangslage der Auszubildenden, grundlegende Organisations- und Lerntechniken sowie Strategien der Prüfungsvorbereitung zu vermitteln (siehe Kapitel 3.3).

Auch im Hinblick auf die Entwicklung **sprachlicher Kompetenzen** können aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten im Rahmen einer Ausbildungsbegleitung positive Effekte bei den Auszubildenden erzielt werden. Die Wirksamkeit von VerA wird in diesem Bereich etwas geringer eingeschätzt als im Bereich der Fach- und Lernkompetenzen. In den Vertiefungsstudien wurde deutlich, dass die Wirkung von VerA im sprachlichen Bereich von den Voraussetzungen der Auszubildenden abhängig ist. Gute Ergebnisse können insbesondere dann erzielt werden, wenn Auszubildende bereits über grundlegende Kenntnisse der deutschen Sprache verfügen, die zur Bewältigung des Alltags ausreichen und Verbesserungsbedarf vor allem im Verständnis und der Anwendung der Fachsprache, die für die Bewältigung berufsschulischer Anforderungen notwendig ist, liegen.

Ähnlich hohes Wirkpotenzial wird VerA-Begleitungen hinsichtlich der Ermutigung und **Motivierung** der Auszubildenden beigemessen, das zeigen sowohl die Online-Befragung als auch die Vertiefungsstudien. Auszubildende, die eine VerA-Begleitung in Anspruch nehmen, sehen in der Berufsschule häufig eine unüberwindbare Herausforderung und sind ratlos, wie sie sich der Aufgabe nähern bzw. diese tatsächlich bewältigen können. Viele Senior Expertinnen und Experten berichten in diesem Kontext, dass es oftmals ausreicht, gemeinsam mit den Auszubildenden den Schulstoff in kleinere, überschaubare Etappen aufzuteilen und immer wieder aufzuzeigen, dass jede einzelne Etappe für sich genommen, gut zu meistern sei. Motivierend wirke außerdem, den Auszubildenden immer wieder die „Früchte“ der Arbeit vor Augen zu halten und den Nutzen, den eine Ausbildung für die weitere berufliche Laufbahn mit sich bringt, zu betonen.

Die **Herausforderungen im Betrieb**, bei deren Bewältigung Senior Expertinnen und Experten unterstützen, sind ähnlich vielfältig wie die Herausforderungen in der Berufsschule. Vielfach sind Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten, unterschiedliche Situationsbewertungen im Arbeitsalltag oder divergierende Erwartungshaltungen von Bedeutung. Neben der Bedeutung einer Ausbildung vermitteln Senior Expertinnen und Experten den Auszubildenden mitunter auch ihre Rechte und Pflichten im Rahmen eines Ausbildungsverhältnisses. Knapp zwei Drittel der Senior Expertinnen und Experten, die Begleitungen mit betrieblichem Schwerpunkt durchführen, geben an, dass die Begleitung das Verständnis der Auszubildenden zur eigenen Rolle im Betrieb verbessern kann. Gespräche in den Vertiefungsstudien bieten Aufschluss darüber, dass Senior Expertinnen und Experten Auszubildende unterstützen, einen angemessenen Umgang im Betrieb zu finden, indem sie beispielsweise Konfliktsituationen mit Auszubildenden reflektieren. Auch zeigt sich, dass in Begleitungen von zugewanderten oder geflüchteten Auszubildenden die Arbeitsplatzkultur in Deutschland ein Thema bilden kann. Über unmittelbar ausbildungsbezogene Themen hinaus wird stellenweise auch ein Beitrag zum Verständnis des politischen Systems geleistet, indem beispielsweise demokratische Werte oder die Relevanz von Besteuerung vermittelt werden (siehe Abbildung 37).

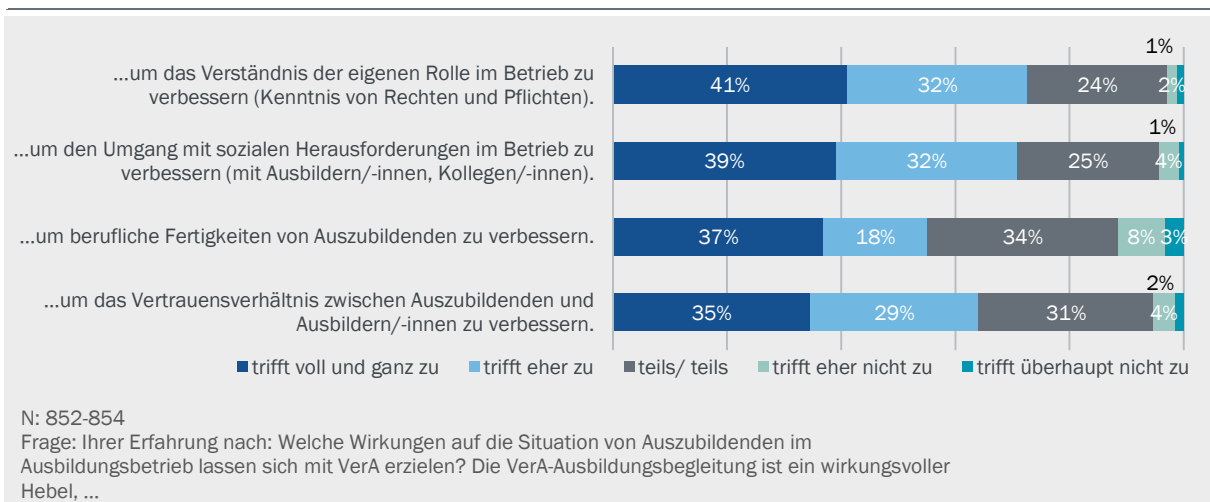
Abbildung 36: Wirkungen der VerA-Begleitung auf Motivation, soziale und personale Kompetenzen



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

Abbildung 37: Wirkungen der VerA-Begleitung bei Herausforderungen im Betrieb

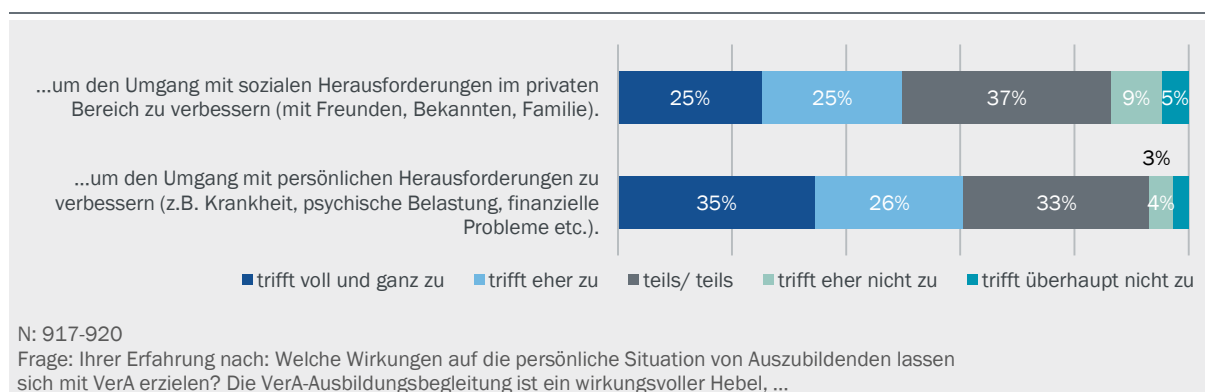


Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

Bereiche, in denen Senior Expertinnen und Experten sowie Schnittstellenakteurinnen und -akteure die Einflussmöglichkeiten und Wirkungen einer Begleitung als klar begrenzt sehen, sind der **Umgang mit persönlichen Herausforderungen**, wie gesundheitlichen Problemen oder mit sozialen Herausforderungen, beispielsweise mit Familie oder Freundinnen und Freunden. In der Befragung sehen Senior Expertinnen und Experten deutlich häufiger eine positive Wirkung der Begleitung auf berufsschulische Anliegen und auf betriebliche Anliegen als auf private Anliegen. In Gesprächen mit Schnittstellenakteurinnen und -akteuren sowie mit vielen Senior Expertinnen und Experten zeigt sich dabei eine klare Grenzziehung in Bezug auf körperliche und psychische Probleme von Auszubildenden. Hierbei wird überwiegend die Zuständigkeit für eine Auseinandersetzung mit der Symptomatik bei professionell ausgebildetem Personal in Beratungsstellen, in ärztlichen oder therapeutischen Praxen gesehen. Begleitend könne eine Ausbildungsbegleitung erfolgen, wenn der oder die Auszubildende mit entsprechender Unterstützung in der Lage sei, den Ausbildungsalltag grundsätzlich zu bewältigen und die Ausbildungsbegleitung sich auf berufsschulische oder betriebliche Anliegen fokussiere. Vereinzelt zeigt sich aber auch die Praxis, dass Senior Expertinnen und Experten, insbesondere mit vormaligem beruflichem Hintergrund z. B. als Psychotherapeutin und -therapeut oder als Arzt bzw. Ärztin versuchen, selbst auf die eigentliche Symptomatik einzuwirken oder zunächst (ehemalige) medizinische Fachkräfte aus dem Bekanntenkreis um weiterführenden Rat bitten.

Abbildung 38: Wirkungen der VerA-Begleitungen bei Herausforderungen im privaten Bereich



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

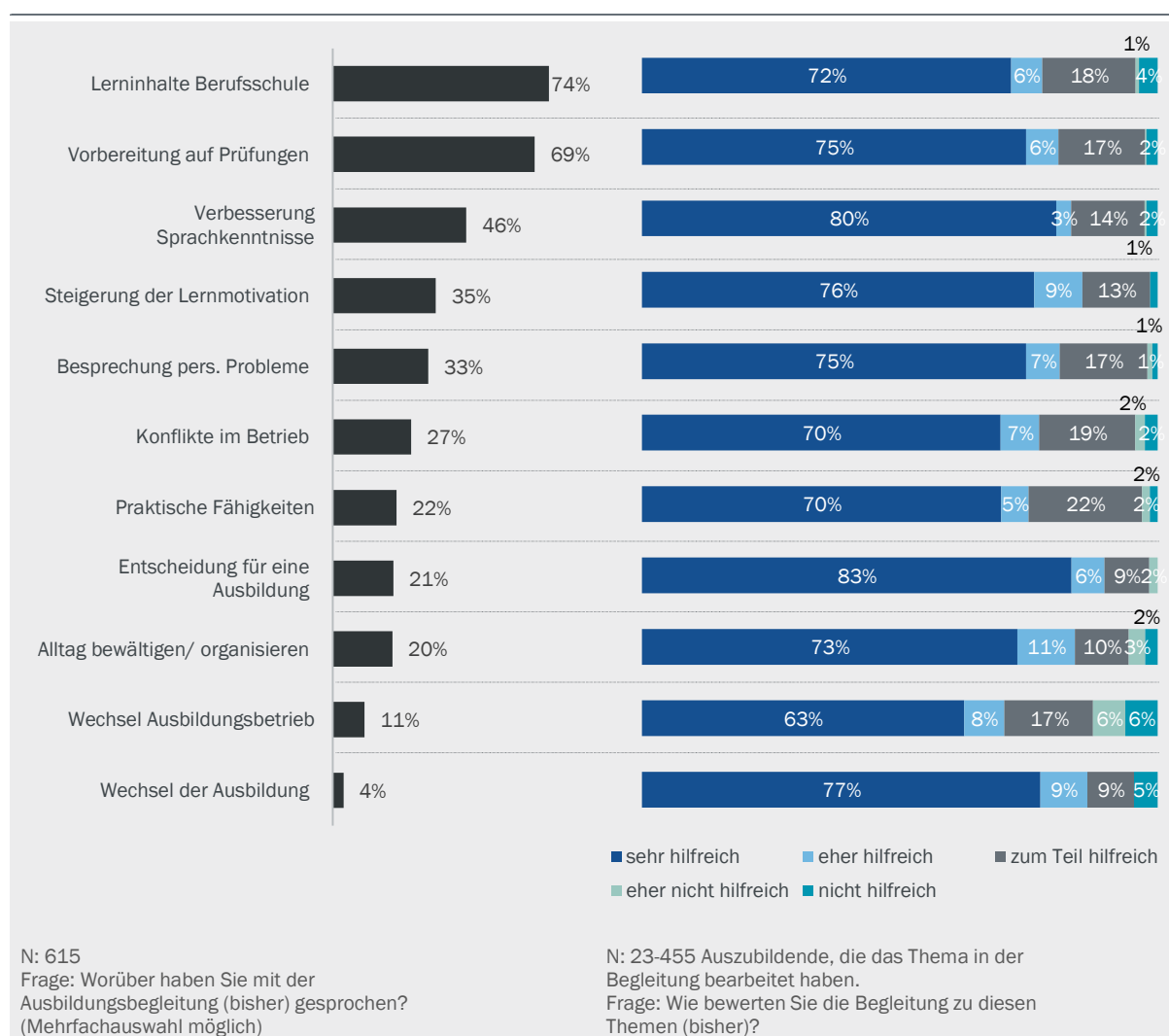
© Prognos AG 2023

Die Einschätzungen der Senior Expertinnen und Experten spiegeln sich in den Ergebnissen der Online-Befragung der Auszubildenden wider (siehe Abbildung 39). Ein Großteil der Auszubildenden gibt an, in der Begleitung an berufsschulischen Themen und/oder einer Prüfungsvorbereitung zu arbeiten oder gearbeitet zu haben. Ein Drittel der Auszubildenden spricht mit der Ausbildungsbegleitung über Probleme im Alltag und im persönlichen Bereich. Unterstützung bei Herausforderungen im Betrieb bekamen ebenfalls knapp ein Drittel der befragten Auszubildenden.

Die Auszubildenden bewerten die Unterstützung durch Senior Expertinnen und Experten in allen Unterstützungsbereichen mehrheitlich als hilfreich. Etwas auseinander gehen dabei die Einschätzungen von Senior Expertinnen und Experten sowie Auszubildenden bei der Wirksamkeit der Ausbildungsbegleitungen im privaten Bereich. Über 80 Prozent der Auszubildenden empfinden es als sehr hilfreich oder eher hilfreich in der Ausbildungsbegleitung persönliche Probleme zu besprechen, während nur etwas mehr als 60 Prozent der Senior Expertinnen und Experten Ausbildungsbegleitungen als wirkungsvollen Hebel betrachten, den Umgang mit Herausforderungen im

privaten Bereich zu verbessern. In den Interviews schildern Senior Expertinnen und Experten, dass Herausforderungen in der Berufsschule häufig einfacher zu bestimmen und zu bearbeiten sind als Herausforderungen im privaten Bereich. Schulische Probleme basieren in den meisten Fällen auf fehlendem Fachwissen, gering ausgeprägten fachsprachlichen Kompetenzen oder mangelnden Lernkompetenzen und können meist gezielt umrissen und angegangen werden. Im privaten Bereich bringen Auszubildende in der Regel komplexere Probleme mit, die oftmals auch durch die gegebene ökonomische und soziale Lage der Auszubildenden mitbedingt sind. Entsprechend schätzen die Senior Expertinnen und Experten ihre Einflussmöglichkeiten im privaten Bereich geringer ein.

Abbildung 39: Wirkung der verschiedenen bearbeiteten Themen in Ausbildungsbegleitungen



Quelle: Online-Befragung der Auszubildenden

© Prognos AG 2023

Die Ausbildungsbegleitung wirkt als Entlastung und Stabilisierung: Insbesondere für motivierte Auszubildende in multiplen Problemlagen ohne soziales Unterstützungsnetz

Die Vertiefungsstudien, insbesondere die Gespräche mit den Schnittstellenakteurinnen und -akteuren, zeigen darüberhinausgehende Wirkungen der Ausbildungsbegleitungen auf die Zielgruppe der Auszubildenden mit multiplen Problemlagen und geringem Support im persönlichen sozialen Umfeld (siehe auch Kapitel 3.3).

Auszubildende, die von Schnittstellenakteurinnen und -akteuren zu VerA verwiesen werden, sind aus deren Sicht, oftmals grundsätzlich motiviert und in der Lage, ihre Ausbildung erfolgreich abzuschließen. Auf Grund der multiplen Probleme, mit denen sie im Alltag konfrontiert sind, schaffen sie es jedoch nicht, ausreichend Ressourcen für die Ausbildung aufzubringen. Senior Expertinnen und Experten können in diesen Fällen eine „Entlastungsfunktion“ übernehmen. Ein Beispiel dafür, das in den Vertiefungsstudien sehr häufig angeführt wurde, betrifft Auszubildende mit unsicherem Aufenthaltsstatus. Die Interaktion mit Behörden stellt für diese Auszubildenden häufig eine enorme Belastung dar. Die Unterstützung durch Senior Expertinnen und Experten kann in diesen Fällen eine enorme mentale und zeitliche Erleichterung für Auszubildende darstellen.

Auszubildende, die von Schnittstellenakteurinnen und -akteuren an VerA verwiesen werden, verfügen zudem häufig über kein eigenes soziales Netzwerk, auf das sie zurückgreifen können, wenn sie Unterstützung benötigen. Über die direkte Unterstützung, die Senior Expertinnen und Experten leisten, eröffnen Ausbildungsbegleitende den Auszubildenden auch den Zugang zu darüberhinausgehendem „sozialem Kapital“. Senior Expertinnen und Experten bringen nach langen, oft sehr erfolgreichen Berufslaufbahnen, Netzwerke aus ihrer vorherigen beruflichen Tätigkeit mit und sind häufig darüber hinaus über die Familie, Freund- und Bekanntschaften oder auch Vereinsmitgliedschaften und anderes ehrenamtliches Engagement sozial eingebettet. Dies wirkt sich auf Auszubildende mitunter positiv aus, wenn ihre Ausbildungsbegleitenden sie in ihr soziales Netzwerk einbinden, um zum Beispiel die Suche nach einem Praktikumsplatz (im Fall einer vollzeitschulischen Ausbildung) oder die Suche nach einem Ausbildungsbetrieb (bei einem Wechsel des Ausbildungsbetriebs) zu unterstützen. Für zugewanderte und geflüchtete Auszubildende kann dies auch bei privaten Belangen, wie der Wohnungssuche oder der Arztsuche positiv zum Tragen kommen.

Die Erfolgsquote von VerA-Begleitungen liegt bei ca. 75 Prozent

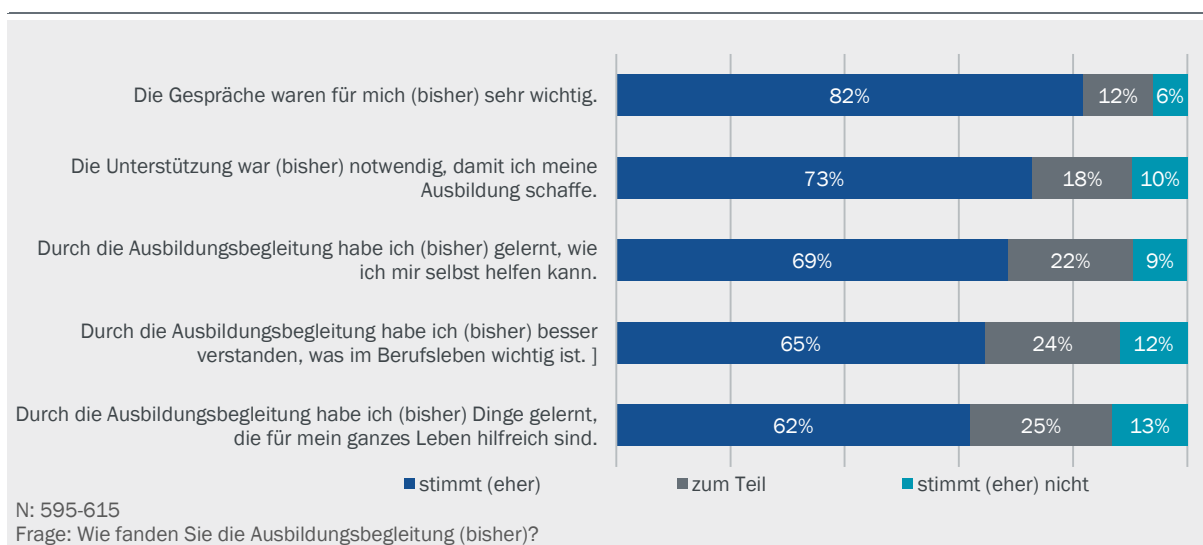
Neben den dargestellten förderlichen Effekten auf die Kompetenzentwicklung und die Motivation der Auszubildenden, die sich positiv auf den Verlauf und den Ausbildungserfolg auswirken sollten, lässt sich anhand der Evaluationsergebnisse auch die Erfolgsquote von VerA-Begleitungen einschätzen. Eine Ausbildungsbegleitung bei VerA kann dann als erfolgreich bewertet werden, wenn die Tandems die selbstgesetzten Begleitungsziele erreichen und eine Auszubildende oder ein Auszubildender nach Abschluss der Begleitung ihre bzw. seine Ausbildung fortsetzt oder erfolgreich abschließt. Eine objektive Messung der Erfolgsquote ist herausfordernd, weil dazu der Verbleib der Auszubildenden nach Abschluss der Begleitung systematisch erfasst werden müsste. Annäherungsweise ist eine Abschätzung der Erfolgsquote auf Basis der Einschätzungen von Senior Experten und Expertinnen und Auszubildenden zum wahrgenommenen Begleitungserfolg und zur erwarteten weiteren Entwicklung der Auszubildenden möglich.

Die Initiative selbst berichtet Erfolgsquoten von 75 Prozent, das heißt, dass 75 Prozent der VerA-Tandems ihr Ziel erreichen.⁴³ Die Bewertung des Erfolgs von Ausbildungsbegleitungen erfolgt

⁴³ SES Sachbericht 2020.

anhand der Abschlussberichte, die die Ausbildungsbegleitenden nach Abschluss der Begleitung einreichen (siehe Kapitel 3.1). Die Befunde der Evaluation bestätigen diese Angabe. So geben 76 Prozent aller befragten Senior Expertinnen und Experten in der Online-Befragung an, dass durch eine Begleitung deutliche Verbesserungen in den bearbeiteten Problemlagen der Auszubildenden erzielt werden konnten. 73 Prozent der Auszubildenden sind der Ansicht, dass die Begleitung notwendig war, damit sie ihre Ausbildung erfolgreich fortsetzen und abschließen können (siehe Abbildung 40). Auch die Befragungsdaten zum Verbleib der Auszubildenden deuten auf eine Erfolgsquote in dieser Größenordnung hin. So geben 78 Prozent der befragten Auszubildenden, die eine Ausbildungsbegleitung absolviert haben, an, mittlerweile in ihrem Ausbildungsberuf zu arbeiten.

Abbildung 40: Wirkungen der Ausbildungsbegleitung aus Sicht der Auszubildenden



Quelle: Online-Befragung der Auszubildenden

© Prognos AG 2023

Insgesamt zeigen die Befunde, dass VerA-Ausbildungsbegleitungen entsprechend der selbstgesetzten Ziele der Initiative eine wichtige zusätzliche Unterstützung für die teilnehmenden Auszubildenden darstellen, insbesondere bei Herausforderungen in der Berufsschule aber auch darüber hinaus. Über zwei Drittel der befragten Auszubildenden nehmen aus der Ausbildungsbegleitung Wissen und Fähigkeiten mit, die sie im Berufs- und Alltagsleben stärken und eine Hilfe zur Selbsthilfe darstellen (siehe Abbildung 40).

4.2 Mehrwert der Initiative VerA

Neben der unmittelbaren Wirkung auf Ausbildungsverläufe, zeigen die Evaluationsergebnisse weiterführende Mehrwerte der Initiative VerA auf. Einerseits messen die Ehrenamtlichen ihrer Tätigkeit verschiedene positive Wirkungen auf ihr eigenes Leben bei. Darüber hinaus profitieren mittelbar auch die am Ausbildungsgeschehen weiterführend beteiligten Akteurinnen und Akteure bzw. Stakeholderinnen und Stakeholder (Betriebsvertretende, Lehrkräfte, Schnittstellenakteurinnen und -akteure).

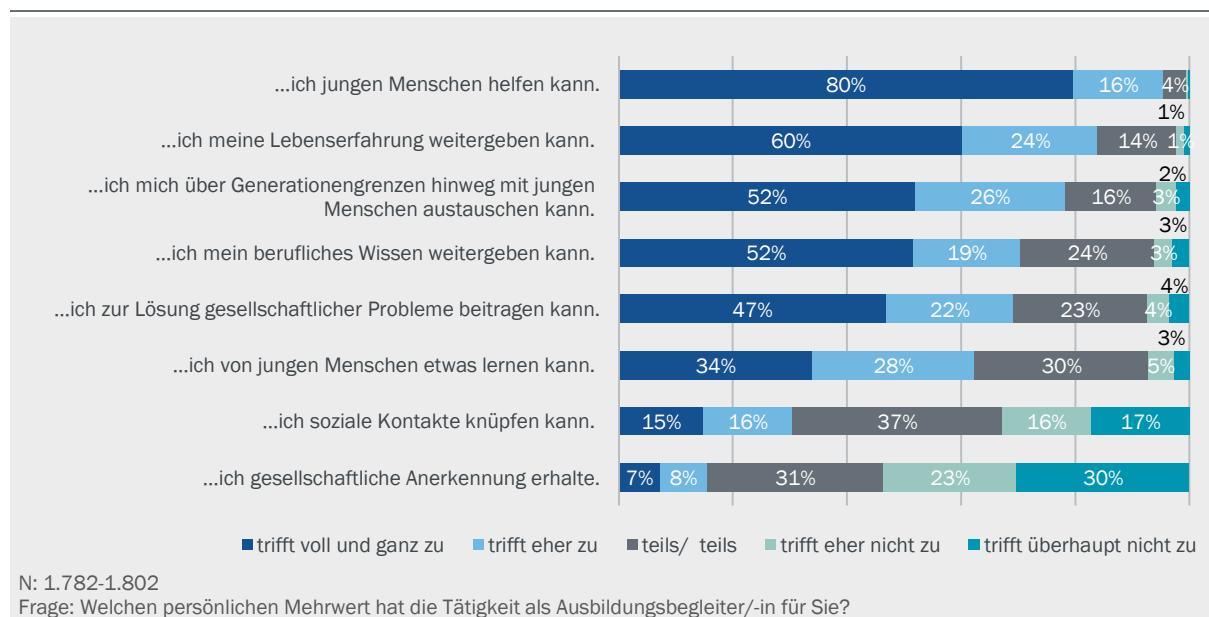
VerA bietet Senior Expertinnen und Experten die Möglichkeit einer sinnstiftenden Tätigkeit im Ruhestand nachzugehen

Sowohl aus der Online-Befragung als auch aus den Vertiefungsstudien geht hervor, dass die Senior Expertinnen und Experten einen großen Mehrwert aus ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit ziehen. Jungen Menschen zu helfen, wird als sinnstiftend erlebt – insbesondere da die positive Wirkung ihres Engagements unmittelbar beobachtet werden kann. Die Senior Expertinnen und Experten sehen in der Begleitung außerdem eine Möglichkeit, ihre Lebens- und Berufserfahrung weiterzugeben und diese dadurch auch über den Ruhestand hinaus für die Gesellschaft nutzbar zu machen.

Viele Senior Expertinnen und Experten beschreiben die Tätigkeit bei VerA zudem als Möglichkeit, den eigenen Horizont in verschiedener Hinsicht zu erweitern und im Alter weiterhin dazu zu lernen. In diesem Zusammenhang wird insbesondere der Austausch mit der jungen Generation hervorgehoben. Der Kontakt zu Auszubildenden verhindert aus ihrer Sicht, den Anschluss an die Entwicklung der Gesellschaft und zu aktuellen Diskursen zu verlieren. In vielen Fällen heben die Ehrenamtlichen auch die interkulturelle Erfahrung, die Ausbildungsbegleitungen häufig bedeuten, als besonderen Mehrwert hervor.

Weniger bedeutsam als Sinnerfüllung und Horizonterweiterung ist aus Sicht der Ehrenamtlichen die Möglichkeit, durch das Ehrenamt den Alltag zu strukturieren und neue soziale Kontakte zu knüpfen. Aus Gesprächen in Vertiefungsstudien geht hervor, dass viele Senior Expertinnen und Experten insbesondere durch ihre Familie, aber auch durch ihr privates soziales Umfeld, durch Zugehörigkeit zu Vereinen oder andere Formen des Engagements bereits stark sozial eingebunden sind. Für weniger sozial eingebundene Senior Expertinnen und Experten sind hingegen nicht nur die Ausbildungsbegleitungen selbst, sondern auch der Austausch mit den anderen Ehrenamtlichen, eine wichtige Gelegenheit soziale Kontakte zu pflegen.

Abbildung 41: Persönlicher Mehrwert des Ehrenamts aus Sicht der Senior Expertinnen und Experten



Quelle: Online-Befragung der Senior Experten/-innen

© Prognos AG 2023

VerA stellt eine zusätzliche Ressource zur individuellen Unterstützung von Auszubildenden in Ergänzung der Regelstruktur dar

Über die Netzwerkarbeit der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren soll VerA als Teil der Unterstützungsstrukturen in der Ausbildungslandschaft etabliert werden und einen Mehrwert zur Regelstruktur schaffen.

Die Regelstruktur stellt bereits ein vielfältiges Angebot für Auszubildende mit Unterstützungsbedarf bereit, um das Risiko von Ausbildungsabbrüchen zu minimieren und möglichst viele Auszubildende zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Das Angebot reicht von den Ausbildungsberatungen der Kammern, über Schulsozialarbeit an Berufsschulen und das Unterstützungsangebot der Agenturen für Arbeit (z. B. AsAfex, BerEb). Darüber hinaus bieten weitere Projekte im Rahmen der Bildungsketten Beratungs- und Unterstützungsleistungen. Zusätzlich agieren weitere zivilgesellschaftliche Organisationen ähnlich wie der SES mit VerA regional und überregional im Feld der beruflichen Bildung. Die Ziele und Herangehensweisen der verschiedenen Angebote unterscheiden sich im Einzelnen. Beispielsweise sind einige Angebote auf spezifische Zielgruppen, beispielsweise Geflüchtete oder eine spezifische Phase der Ausbildung oder beispielsweise den Übergang zwischen Schule und Ausbildung, zugeschnitten. Dennoch ist allen gemeinsam, junge Auszubildende möglichst individuell zu beraten und zu begleiten. Häufig geht es, im Rahmen der Möglichkeiten des jeweiligen Programms, darum, eine vertrauensvolle und verlässliche Beziehung aufzubauen, um Auszubildenden Stabilität und Rückhalt zu geben. Ein weiteres gemeinsames Ziel der verschiedenen Angebote besteht darin, Auszubildenden dabei zu helfen, aus den verschiedenen zur Verfügung stehenden Supportmöglichkeiten ein auf den Einzelfall zugeschnittenes „Paket“ zu erstellen, das die Chancen auf eine erfolgreiche Ausbildung verbessert.

VerA fügt sich in diese Unterstützungslandschaft ein. Mit 4.000 bis 5.000 Begleitungen bundesweit pro Jahr ist die quantitative Bedeutung der Initiative VerA im Vergleich zu flächendeckend eingesetzten Angeboten der Regelstruktur eher als gering einzuschätzen. Dennoch ist VerA als wichtiges Element der Unterstützungslandschaft einzuschätzen. Insbesondere, da sowohl in der Praxis als auch der wissenschaftlichen Diskussion ein zunehmender Bedarf an individuellen Unterstützungsmöglichkeiten konstatiert wird. Auch die Ergebnisse der Gespräche im Rahmen der Vertiefungsstudien unterstreichen einen insgesamt hohen Bedarf an individueller Unterstützung im Ausbildungssystem.

Im Großen und Ganzen stimmen die Schnittstellenakteurinnen und -akteure in ihren Beschreibungen der Auszubildenden, die aus ihrer Sicht „ein Fall für VerA“ sind und die sie selbst weitervermitteln, weitgehend überein. Es handelt sich dabei vor allem um Auszubildende mit multiplen Problemlagen oder auch ohne sonstigen (sozialen) Support, d. h. Auszubildende, die mit mehreren Herausforderungen gleichzeitig umgehen müssen, die sich häufig wechselseitig bedingen und verstärken. Dazu zählen sprachliche Schwierigkeiten, geringe schulische Vorbildung, eine unsichere Lebenssituation (z. B. auf Grund eines ungeklärten oder befristeten Aufenthaltsstatus), psychische Probleme oder Traumata usw. Zusätzlich verfügen diese Auszubildenden nur sehr eingeschränkt über ein soziales Netz, auf das sie zurückgreifen können, wenn sie Unterstützung benötigen. Aus Sicht der Schnittstellenakteurinnen und -akteure sowie auch der Betriebe stellt VerA dafür eine zusätzliche und wertvolle Unterstützungsmöglichkeit – gerade für Auszubildende mit komplexen Problemlagen dar. Als besonderer Mehrwert von VerA-Ausbildungsbegleitungen werden zudem verschiedene Alleinstellungsmerkmale bewertet, die sich insbesondere aus der Ehrenamtsstruktur der Initiative ergeben.

VerA zeichnet sich im Vergleich zu Angeboten der Regelstruktur durch **Niedrigschwelligkeit** aus. Begleitungen sind kostenfrei und können vergleichsweise schnell und unbürokratisch angefragt und in Anspruch genommen werden. Die Auszubildenden müssen darüber hinaus außer

grundlegenden Deutschkenntnissen⁴⁴ keine Voraussetzungen erfüllen bzw. nachweisen. Niedrigschwelligkeit ist besonders dann von Bedeutung, wenn zeitlicher Handlungsdruck besteht, weil beispielsweise eine Prüfung unmittelbar bevorsteht. Aber auch wenn Auszubildende dringend Unterstützung benötigen, aber noch auf eine Aufnahme in Angebote der Regelstruktur warten oder wenn sie aus Angeboten der Regelstruktur, beispielsweise auf Grund der begrenzten Dauer, wieder herausfallen.

VerA bietet zudem aus Sicht der Schnittstellenakteurinnen und -akteure sowie der befragten Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren im Vergleich zur Regelstruktur sehr hohe **Flexibilität**, sowohl hinsichtlich der inhaltlichen Schwerpunktsetzung als auch der formalen Gestaltung. So ist die Ausbildungsbegleitung nicht auf einen vordefinierten zeitlichen Rahmen beschränkt und kann bei Bedarf über mehrere Jahre bis zum Ausbildungsabschluss fortgesetzt werden. Die Flexibilität in der Dauer des Angebots hat den Vorteil, dass die Unterstützung nicht zu einem festgelegten Zeitpunkt – ggf. abrupt – endet. Die Ausbildungsbegleitung kann zudem auch andauern, wenn eine Auszubildende bzw. ein Auszubildender sich entscheidet, den Ausbildungsbetrieb zu wechseln, was in der Situation stabilisieren kann. Flexibilität bietet das Angebot auch zeitlich, da die Begleitung nicht vorab terminlich festgelegt ist, wie etwa Angebote bei Bildungsträgern, und die Unterstützung, bei Bereitschaft der Senior Expertinnen und Experten, gegebenenfalls auch spät am Abend oder an Wochenenden erfolgen kann. Schließlich bietet das Angebot Freiräume, indem Schwerpunkte der Begleitung nach Bedarf gesetzt und kombiniert und im Verlauf der Begleitung auch verändert werden können.

Ein Alleinstellungsmerkmal ist zudem das **persönliche Verhältnis**, das immer wieder in den Gesprächen benannt wurde und bei einer funktionierenden Begleitung zwischen Auszubildenden und Ausbildungsbegleitenden entsteht. Auch in Angeboten der Regelstruktur, insbesondere in der Ausbildungsberatung und der Schulsozialarbeit, ist eine vertrauensvolle Beziehung Grundlage für die erfolgreiche Zusammenarbeit und Voraussetzung für eine wirkungsvolle Unterstützung. Dennoch betonen gerade die Vertretenden der Regelstruktur, dass die Beziehung zwischen Senior Expertinnen und Experten und Auszubildenden bei VerA oftmals eine andere Qualität aufweist. Dass keine rein professionelle Beziehung, wie etwa zu hauptamtlichen sozialpädagogischen Fachkräften besteht, die immer auch Repräsentanten des „Systems“ sind, ist dabei ausschlaggebend. Ausbildungsbegleitende können für Auszubildende stärker Partei ergreifen, als vertrauliche Ansprechperson fungieren und damit, anders als hauptamtlich Tätige, der Funktion einer nahestehenden, privaten Bezugsperson entsprechen. Gelingt es, in der Begleitung ein Vertrauensverhältnis zu etablieren, können Senior Expertinnen und Experten Anteil nehmen, positiv bestärken, bei Rückschlägen Mut zusprechen und motivieren, Orientierung bieten und kritische Rückmeldungen geben. Dabei können sie gegebenenfalls eine Identifikationsfläche bieten und als biographisches Vorbild dienen. Auch anders als hauptamtlich Tätige können Senior Expertinnen und Experten gegebenenfalls Zugang zu ihren persönlichen Netzwerken bieten, um bei Anliegen der Auszubildenden zu unterstützen.

Vor allem kleine und Kleinstbetriebe profitieren von der zusätzlichen Unterstützung durch die Initiative VerA

Aus Gesprächen mit Schnittstellenakteurinnen und -akteuren im Rahmen der Vertiefungsstudien ist ersichtlich, dass komplexe Problemlagen von Auszubildenden auch Betriebe vor große Herausforderungen stellen können. Im regulären Geschäftsablauf sind in der Regel weder zeitliche noch personelle Ressourcen vorgesehen, um den Mehrbedarf an Unterstützung bereitzustellen. Das

⁴⁴ Auszubildende sollten mindestens über das Sprachniveau B1 verfügen. Ein formaler Nachweis von Deutschkenntnissen ist jedoch nicht erforderlich.

gilt in besonderem Maße für kleine und Kleinstunternehmen, in denen meist kein zusätzliches Personal für die Ausbildungsunterstützung vorgesehen ist. Aber auch für größere Unternehmen mit Ausbildungsabteilungen stellt VerA eine Möglichkeit dar, um besonderen individuellen Unterstützungsbedarf abzudecken. In den Vertiefungsstudien wurde vereinzelt auch von festen Kooperationen zwischen größeren Unternehmen und VerA berichtet. Bei der Auswahl von Auszubildenden berücksichtigen diese Unternehmen die Möglichkeit einer Ausbildungsbegleitung und stellen neben leistungsstarken Auszubildenden gezielt einen Anteil an Auszubildenden mit besonderem Unterstützungsbedarf ein, die dann direkt an VerA verwiesen werden. VerA unterstützt Betriebe somit teilweise auch von Beginn an dabei, Auszubildende erfolgreich zum Abschluss zu führen, die ansonsten keinen Ausbildungsplatz erhalten hätten. Wie Betriebe in den Betriebsinterviews sowie auch Schnittstellenakteurinnen und -akteure in den Vertiefungsstudien ausführen, ist der resultierende Beitrag zur Fachkräftesicherung zwar quantitativ gering, oftmals aber qualitativ hochwertig. Demnach zeichnen sich aus der Begleitung hervorgegangene Fachkräfte aus, weil sie etwa gut in den Betrieb integriert, motiviert oder selbstständig sind. Aus Sicht von Schnittstellenakteurinnen und -akteuren und von Betriebsvertreterinnen und -vertretern stellt VerA damit einen wertvollen Mosaikstein der Fachkräftesicherung dar.

4.3 Wirtschaftlichkeit

Vollzugswirtschaftlichkeit

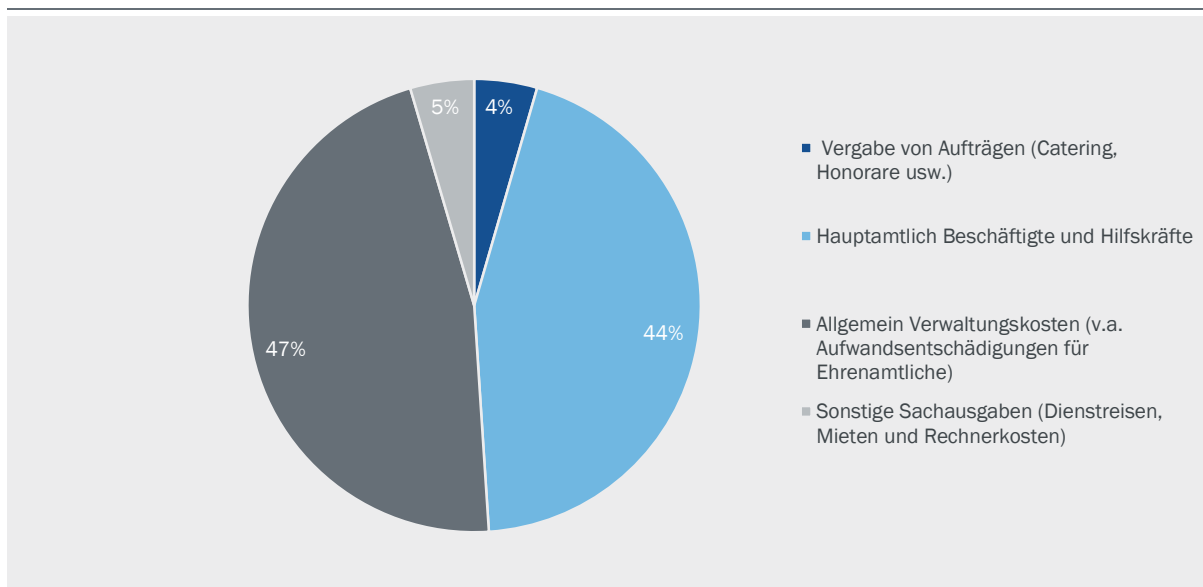
Um die Vollzugswirtschaftlichkeit einer Förderung zu bewerten, wird überprüft, ob die Maßnahme mit den geplanten Ressourcen durchgeführt wurde und ob die Ziele auch mit niedrigerem Ressourcenverbrauch erreicht werden könnten. Mögliche Indikatoren für die Vollzugswirtschaftlichkeit sind beispielsweise der Anteil der Verwaltungskosten an den Gesamtkosten der Initiative oder auch die Effizienz des Förderprozesses.

Insgesamt standen für VerA III in der Laufzeit vom 01.01.2019 bis zum 31.12.2022 insgesamt 15,2 Millionen Euro zur Verfügung.⁴⁵ Abgerufen wurden in dieser Laufzeit rund 13 Millionen. Das ursprünglich beantragte und bewilligte Budget wurde nicht voll ausgeschöpft. Die Differenz zwischen Budgetplanung und -abruf geht in erster Linie auf einen Einbruch der Begleitungszahlen auf Grund der COVID-19-Pandemie zurück sowie auf das Entfallen von Begleit- und Unterstützungsangeboten, wie Einführungsschulungen und Erfahrungsaustausche. Die Förderung beinhaltet das hauptamtliche Personal in der SES-Zentrale (21 VZÄ, siehe Kapitel 3.1), Aufwandsentschädigungen für die ehrenamtlichen Mitarbeitenden und sonstige Umsetzungs- und Verwaltungskosten beim SES (z. B. für die Vergabe von Aufträgen, Dienstreisen, Miete usw.). Folgende Abbildung 42 zeigt die Verteilung des Budgets auf die verschiedenen Posten. Inwiefern sich die Fördersumme innerhalb des SES auf die Verwaltung und die Umsetzung von VerA verteilt, kann auf Basis der vorliegenden Daten nicht exakt bestimmt werden, da beispielsweise ein Teil der Personalkosten für Hauptamtliche an Koordinatorinnen und Koordinatoren ausbezahlt wird, die hauptsächlich an der Umsetzung beteiligt sind, während Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter vornehmlich administrative Aufgaben übernehmen. Der Posten „Allgemeine Verwaltungskosten“ beinhaltet größtenteils die Aufwandsentschädigungen für die Ehrenamtlichen.⁴⁶

⁴⁵ Auswertung der Wirtschaftlichkeit des BIBB, Stand Februar 2023.

⁴⁶ VerA Folgeantrag 2019 „Antrag auf Gewährung einer Bundeszuwendung auf Ausgabenbasis (AZA)“, Auswertung der Wirtschaftlichkeit des BIBB, Stand Februar 2023.

Abbildung 42: Verteilung des Budgets des SES zur Verwaltung und Umsetzung der Initiative VerA



Hinweis: Die Verteilung der Ausgaben auf verschiedene Posten bezieht sich auf die Jahre 2019-2021. Eine weitere Aufschlüsselung für 2022 lag zum Stand der Analyse noch nicht vor.

Quelle: Auswertung der Wirtschaftlichkeit des BIBB, Stand Februar 2023

© Prognos AG 2023

Zentral für die Initiative VerA ist insbesondere der ehrenamtliche Einsatz, der sowohl in der SES-Zentrale, aber insbesondere auch in der Umsetzungsarbeit vor Ort von den Regionalkoordinatoren sowie den Senior Expertinnen und Experten erbracht wird. Bis auf die Kosten für die Aufwandsentschädigungen, die in der oben aufgeführten Fördersumme enthalten sind, sind diese nicht exakt ausweisbar. Die ehrenamtliche Arbeit, die von Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren sowie von Senior Expertinnen und Experten geleistet wird, entspricht einer Hochrechnung auf Basis des mittleren Zeitaufwandes der Ehrenamtlichen, pro Jahr 22 Vollzeitäquivalenten für die Regionalkoordinatoren und ca. 300 Vollzeitäquivalenten für die Senior Expertinnen und Experten⁴⁷. Das heißt, dass 5 Prozent der Arbeit im Rahmen der Initiative von Hauptamtlichen und 95 Prozent der Arbeit von Ehrenamtlichen geleistet wird.

An der fachlichen Begleitung und der administrativen Abwicklung von VerA sind seitens des BIBB eine wissenschaftliche Kraft (0,25 Vollzeitäquivalente) und eine Sachbearbeitung (0,10 Vollzeitäquivalente) beteiligt. Die wissenschaftliche Kraft übernimmt Aufgaben wie die Beratung der Initiative VerA bei der Entwicklung und Umsetzung von neuen Schwerpunkten oder bei der Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit. Sie unterstützt bei der Vernetzung mit den Akteurinnen und Akteuren der Initiative Bildungsketten, etwas in der Koordinierungsgruppe (siehe Kapitel 3.1), und prüft die Nachweise fachlich. Außerdem ist sie für die Abstimmung zwischen dem BMBF und dem BIBB zum Projekt zuständig. Die Sachbearbeitung überwacht den Mittelabruf, berät in zuwendungsrechtlichen Fragen und führt die administrative Prüfung der Nachweise durch. Für die gesamte

⁴⁷ Zur Berechnung der ehrenamtlichen VZÄ wurden für ein VZÄ pro Jahr 1.600 geleistete Arbeitsstunden angenommen (365 Tage, abzüglich Feiertage, Urlaub, Krankheit und Wochenenden). Zur Berechnung der SE-VZÄ wurden für zwei Referenzjahre anhand der VerA Verwaltungsdaten des SES die Anzahl der Begleitungsmonate berechnet und anschließend der Mittelwert gebildet. Pro Begleitungsmonat wurde basierend auf den Fallstudien sowie der Dokumentenanalyse ein Aufwand des SE von 16 Stunden angenommen. Für die RK-VZÄ wurde von 85 aktiven RK mit einer – laut Online-Befragung – wöchentlichen Arbeitszeit von im Mittel 8 Stunden ausgegangen.

Laufzeit betragen die Verwaltungskosten beim BIBB rund 113.600 Euro, jährlich rund 28.400 Euro⁴⁸.

Mit Blick auf die Effizienz des Förderprozesses, fallen durch die Bündelung beim SES für den Fördermittelgeber BMBF/BIBB nur geringe Verwaltungskosten an. Eine einzelorganisatorische Analyse der Verwaltungsprozesse im SES war nicht Teil der Evaluation. Die dezentrale Organisationsstruktur der Initiative VerA stellt grundsätzlich sicher, dass das Angebot an die Spezifika der regionalen Ausbildungslandschaften angepasst werden kann und erscheint übergreifend tragfähig. Gleichzeitig führt die Zergliederung in Regional koordinationen dazu, dass regelmäßig ähnliche Problemstellungen in den Begleitungen auftreten, die noch besser übergreifend adressiert werden könnten. Grundlegend ist aber sowohl für Umsetzungs- als auch Verwaltungsarbeiten im Rahmen von VerA der hohe ehrenamtliche Einsatz zu berücksichtigen, der wiederum zu einem vergleichsweise geringen tatsächlichen Mitteleinsatz führt. Betrachtet man die Bewertung der Unterstützungsangebote für Regional koordinationen und Senior Expertinnen und Experten sind die Akteurinnen und Akteure zu großen Teilen zufrieden, teilweise noch offene Bedarfe werden weiterführend in den Empfehlungen thematisiert.

Eine weiterführende anteilige Berechnung der Verwaltungskosten ist vor dem Hintergrund des nicht weiter differenzierbaren SES-Budgets sowie insbesondere aufgrund des, wie oben dargestellt, nur abschätzbaren und nicht reell quantifizierbaren ehrenamtlichen Anteils nicht sinnvoll möglich. Die Vollzugswirtschaftlichkeit ist insgesamt – insbesondere vor dem Hintergrund der zahlreichen Begleitungen, die in der Projektlaufzeit umgesetzt wurden – als angemessen einzuschätzen.

Maßnahmenwirtschaftlichkeit

Zur Bewertung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit werden die aufgewendeten Ressourcen in Bezug zur übergreifenden Zielerreichung der Initiative gesetzt. Bei VerA erhalten Auszubildende mit Schwierigkeiten in ihrer Ausbildung individuelle Unterstützung durch eine Senior Expertin oder einen Senior Experten, mit dem Ziel, Auszubildende bei Herausforderungen in der Berufsschule, im Betrieb oder im privaten Bereich unterstützen und Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Übergreifend zielt VerA darauf ab, Ausbildungsverläufe zu optimieren und Ausbildungsabbrüche zu verhindern und dadurch zur Fachkräftesicherung beizutragen.

In der Laufzeit von VerA III (Stand Juni 2022) haben insgesamt 6.155 Auszubildende eine Ausbildungsbegleitung begonnen und 7.059 Auszubildende eine Ausbildungsbegleitung abgeschlossen. Von den 6.155 Auszubildenden, die ihre Begleitung in der Laufzeit von VerA III begonnen haben, waren im Juni 2022 33 Prozent noch in Begleitung, 63 Prozent haben die Begleitung beendet⁴⁹ und 4 Prozent die Begleitung vorzeitig abgebrochen.⁵⁰ Außerdem zeigen die empirischen Befunde, dass sich die Ausbildungsbegleitungen positiv auf die Kompetenzentwicklung, Motivation und die Fähigkeiten zur Selbstorganisation der Auszubildenden sowie Ausbildungsverläufe insgesamt auswirken und damit vielfach die intendierte Wirkung erzielen. Die positive Wirkung der VerA-Begleitungen auf Ausbildungsverläufe bestätigen auch die Befunde zum Verbleib der

⁴⁸ Genaue Angabe zu den Personalkosten beim BIBB stehen nur für die Jahre 2021 und 2022 zur Verfügung. Die Angabe über die Verwaltungskosten für die gesamten vier Jahre ist eine entsprechende Hochrechnung.

⁴⁹ Inwiefern eine abgeschlossene Begleitung erfolgreich war, kann auf Basis der VerA Verwaltungsdaten nicht bewertet werden, da der Grund für die Beendigung der Begleitung nicht im Datensatz enthalten ist. Begleitungen können auch abgeschlossen werden, weil Auszubildende ihre Ausbildung abbrechen oder ihre Abschlussprüfungen nicht bestehen.

⁵⁰ Eigene Berechnungen auf Basis der VerA Verwaltungsdaten des SES (Stand Juni 2022).

Teilnehmenden. Rund drei Viertel der Auszubildenden, die eine VerA-Begleitung in Anspruch genommen und abgeschlossen haben, arbeiten auch in ihrem Ausbildungsberuf.

Die Evaluationsergebnisse verdeutlichen, dass VerA ein quantitativ kleines, aber wichtiges Puzzle-teil in den regionalen Ausbildungslandschaften darstellen kann, das Leistungen der Regelstruktur als zusätzliche Ressource für individuelle Unterstützung ergänzt und einen zusätzlichen Mehrwert bringt. Die Freiwilligkeit des Engagements der Senior Expertinnen und Experten ist die Voraussetzung dafür, dass zwischen Auszubildenden und Begleitenden auch langfristige und vertraute Beziehungen entstehen können, die die Regelstruktur nicht in vergleichbarer Form anbieten kann. Dadurch erfahren insbesondere Auszubildende, die selbst nicht auf ein starkes soziales Netz mit familiären und privaten Unterstützungsmöglichkeiten zurückgreifen können, Stabilität, erhalten Orientierung sowie Zugang zu sozialem Kapital.

Besonders wirkungsvoll kann VerA diese Funktion übernehmen, das zeigen insbesondere die Vertiefungsstudien, wenn die Initiative eng an die regionalen Strukturen der Ausbildungslandschaft angebunden ist und aktiv mit den Akteurinnen und Akteuren der Ausbildungslandschaft vor Ort zusammenarbeitet. Dann ergeben sich Synergien zwischen verschiedenen Unterstützungsangeboten, von denen die Auszubildenden profitieren, aber auch die Ehrenamtlichen, deren Tätigkeit durch weitere Angebote gestützt wird sowie die Akteurinnen und Akteure der Regelstruktur, die Auszubildende systematisch an VerA verweisen können und zuletzt auch Betriebe, vor allem kleine und mittlere Betriebe, die selbst geringe Kapazitäten haben, um Auszubildende in multiplen Problemlagen individuell zu begleiten. Die Evaluation zeigt, dass VerA in den Regionen zwar grundlegend mit der Regelstruktur vernetzt ist, aber auch deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen Regionen bestehen. Entsprechend besteht hier noch Entwicklungspotenzial, um die Wirksamkeit von VerA zu optimieren. Steuerungsaktivitäten, die an dieser Stelle ansetzen, müssen allerdings die Bedingungen der Ehrenamtsstruktur berücksichtigen (siehe Kapitel 5.2).

Über die positive Wirkung auf Ausbildungsverläufe hinaus, bringt VerA auch für die Senior Expertinnen und Experten im Ruhestand einen Mehrwert. Das Ehrenamt stellt sich für die Senior Expertinnen und Experten als eine wertvolle und sinnstiftende Tätigkeit dar, eine Möglichkeit auch im Alter noch dazuzulernen, sich Offenheit zu bewahren und im Kontakt zur nachwachsenden Generation am Puls der Zeit zu bleiben. Darüber hinaus schafft VerA eine Möglichkeit, die Lebens- und vor allem die Berufserfahrung von Menschen im Ruhestand weiterhin produktiv für den Arbeitsmarkt verfügbar zu machen. Auch dadurch schafft VerA einen weiteren, wenn auch indirekten Hebel, Fachkräfte für den deutschen Arbeitsmarkt zu sichern.

Die Zusammenführung von Auszubildenden, die sich häufig in schwierigen Situationen befinden und berufserfahrenen Senior Expertinnen und Experten bei VerA kann außerdem weiterführende, gesamtgesellschaftliche Hebeleffekte entfalten. In jährlich 4.000 bis 5.000 Tandems bauen Menschen aus unterschiedlichen Generationen, häufig auch aus unterschiedlichen kulturellen und sozialen Kontexten, die ansonsten kaum zusammenkommen würden, enge persönliche Beziehungen auf. Dadurch werden Offenheit und Verständnis für die jeweils andere Seite gefördert, was sich insgesamt auch positiv auf den Zusammenhalt der Gesellschaft auswirken kann.

Insgesamt tragen die eingesetzten Mittel dazu bei, ergänzend zu regionalen Unterstützungsangeboten der Regelstruktur dem hohen Bedarf an individueller Unterstützung zu begegnen, Ausbildungsverläufe von Auszubildenden in multiplen Problemlagen zu stärken und Ausbildungsabbrüche zu verhindern. Darüber hinaus leistet VerA einen Beitrag zum intergenerationalen Austausch sowie zur interkulturellen Verständigung, stärkt das zivilgesellschaftliche Engagement und insgesamt den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Fraglich ist in diesem Zusammenhang darüber hinaus, inwieweit die dargestellten Wirkungen und Hebeleffekte von VerA auch auf eine andere, kostengünstigere Weise erreicht werden könnten, insbesondere vor dem Hintergrund weiterer Maßnahmen und Angebote für die Zielgruppe, die seitens der Regelstruktur bereitgestellt werden. Dass VerA im Vergleich zur Regelstruktur mehrere Alleinstellungsmerkmale aufweist, die auf den Einsatz von Ehrenamtlichen zurückgehen, wurde bereits dargestellt. Dadurch, dass der größte Teil der Arbeit von VerA von Ehrenamtlichen erbracht wird, ist es kaum denkbar, dass die Regelstruktur ein vergleichbares Angebot mit geringerem Ressourceneinsatz umsetzen kann. Die Maßnahmenwirtschaftlichkeit insgesamt ist somit ebenfalls positiv zu bewerten.

5 **Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

5.1 Gesamtbewertung der Zielerreichung und Wirkungen

Positive Bewertung der Wirkungen der Initiative durch beteiligte Akteurinnen und Akteure

Die Initiative VerA ist ein langjährig etabliertes Tandem-Programm für Auszubildende, die Schwierigkeiten in der Ausbildung haben und gefährdet sind, ihre Ausbildung abzubrechen. Der Ansatz von VerA, eine 1:1-Begleitung von Auszubildenden durch ehrenamtliche Senior Expertinnen und Experten im Ruhestand zu ermöglichen, zeigt sich als tragfähiges Konzept. Die Zusammenarbeit von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einer dezentralen Struktur ermöglicht, dass strategische und administrative Aufgaben sowie die zentrale Steuerung der Initiative und Qualitätssicherung abgesichert sind und die Initiative gleichzeitig an die regionalen Gegebenheiten angepasst werden kann. Die Auszubildenden selbst, die Ehrenamtlichen sowie regionalen Kooperationspartnerinnen und -partner sind mit der Umsetzung der Initiative in hohem Maße zufrieden.

Der wichtigste Faktor der Ausbildungsbegleitungen besteht im hohen Individualisierungsgrad des Unterstützungsangebotes. Im Tandem kann die Begleitung individuell auf komplexe Problemlagen der Zielgruppe eingehen und je nach Bedarf Schwerpunkte auf die Bewältigung von Herausforderungen in der Berufsschule, im Betrieb oder im privaten Bereich legen. Entscheidend ist zudem, dass die Schwerpunktsetzung im Verlauf der Begleitung angepasst werden kann, wenn sich Problemlagen verändern. VerA schafft dadurch die Möglichkeit für Auszubildende, je nach individueller Ausgangsbedingung und Bedarf, fachliche, sprachliche, personale oder soziale Kompetenzen (weiter) zu entwickeln, die benötigt werden, um die Ausbildung erfolgreich fortzusetzen und zukünftige Herausforderungen selbstständig zu bewältigen. Auch wenn es in einzelnen Begleitungen zu Schwierigkeiten und Problemen kommen kann, werden die VerA-Ausbildungsbegleitungen von den beteiligten Akteuren insgesamt als zielführend und wirkungsvoll bewertet, um Auszubildende zu befähigen ihre Ausbildung erfolgreich abzuschließen und Ausbildungsabbrüche zu vermeiden.

Die übergreifende Zielsetzung der Initiative wird in weiten Teilen erreicht

In ca. drei Viertel der Ausbildungsbegleitungen gelingt es, Ausbildungsverläufe positiv zu beeinflussen und somit Abbrüche zu verhindern bzw. erfolgreiche Abschlüsse oder auch begleitete Umorientierungen zu ermöglichen. Insgesamt ist die Erfolgsquote – auch im Vergleich zu anderen Maßnahmen und mit Blick auf die Zielgruppe – als hoch zu bewerten. Die Ausbildungsbegleitungen wirken zudem positiv auf die Kompetenzentwicklung, Motivation und die Fähigkeiten zur Selbstorganisation der Auszubildenden.

Mehrwert durch Ehrenamt ergänzend zu Angeboten der Regelstruktur

Als Ehrenamtsinitiative zeichnet sich VerA im Vergleich zu Angeboten der Regelstruktur durch mehrere Alleinstellungsmerkmale aus. Hervorzuheben sind unter anderem, die Kostenfreiheit, der niedrighschwellige und unbürokratische Zugang sowie die hohe Flexibilität in der zeitlichen und inhaltlichen Gestaltung. Durch den persönlichen Charakter der Begleitungen können Senior Expertinnen und Experten im Laufe der Begleitungen zu Bezugs- und Vertrauenspersonen werden, die den Auszubildenden neben der direkt auf die Ausbildung bezogenen Unterstützung Stabilität und Orientierung im Alltag bieten.

Ein weiterer Mehrwert, der sich aus der Ehrenamtsstruktur ergibt, liegt auf Seiten der Ehrenamtlichen. Diese finden in VerA eine sinnstiftende Betätigung im Ruhestand und haben zudem die Möglichkeit ihre Berufs- und Lebenserfahrung nach der Erwerbstätigkeit weiterhin gewinnbringend einzusetzen. Insgesamt leistet die Initiative VerA so auch einen Beitrag zum intergenerationalen Austausch und zur Stärkung zivilgesellschaftlichen Engagements und wird von den beteiligten Akteurinnen und Akteuren als wertvolle Bereicherung der Ausbildungslandschaft wahrgenommen.

Mit dem hohen ehrenamtlichen Anteil verbunden sind gleichzeitig gewisse Einschränkungen hinsichtlich der weiterführenden Steuerung und Strukturierung. Zwar sind Grundverständnis und Rollenprofile in der Initiative definiert, kommen aber nicht flächendeckend zur Anwendung bzw. Umsetzung.

Zusätzliche Ressource für hohen Bedarf an individueller Begleitung

Mit bundesweit 4.000 bis 5.000 Ausbildungsbegleitungen pro Jahr ist VerA ein kleiner Baustein in der Landschaft der Unterstützungsangebote für Auszubildende. Allerdings besteht ein sehr hoher Bedarf an individueller Unterstützungsleistung, besonders bei der Zielgruppe von Auszubildenden, die auf Grund multipler Problemlagen Schwierigkeiten haben, die Anforderungen einer Ausbildung zu bewältigen und oftmals auf kein eigenes soziales bzw. familiäres Unterstützungsnetzwerk zurückgreifen können. Für diese Zielgruppe sehen auch Netzwerkpartnerinnen und -partner bzw. weitere Akteurinnen und Akteure der Regelstruktur VerA als wertvolle Ergänzung. Für VerA bedeutet dies, dass Ausbildungsbegleitende mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert werden und der sozialpädagogische Anspruch an die Begleitenden sehr hoch sein kann.

Deutlich wurde, dass die Initiative ihr Potenzial als zusätzliche Ressource für individuelle Begleitung besonders wirkungsvoll entfalten kann, wenn sie gut in die regionale Ausbildungslandschaft integriert ist und eng mit anderen regionalen Unterstützungsangeboten der Regelstruktur sowie weiteren Akteurinnen und Akteuren der beruflichen Bildung zusammenarbeitet. Je enger bzw. abgestimmter die Zusammenarbeit ausfällt, desto zielgerichteter können einzelne Ausbildungsbegleitungen das vorhandene Unterstützungsangebot ergänzen und erweitern. Es entstehen Synergieeffekte, die sich positiv für alle beteiligten Akteurinnen und Akteure auswirken. Insgesamt arbeitet VerA in allen Regionen aktiv mit weiteren Akteurinnen und Akteuren der Ausbildungslandschaft zusammen. Besonders wichtige Kooperationspartnerinnen und -partner sind dabei die Kammern. Allerdings unterscheiden sich die Netzwerke und Kooperationen von Region zu Region hinsichtlich des Umfangs, der Form und Intensität zum Teil beträchtlich. Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Initiative sollten an dieser Stelle ansetzen, um das Potenzial von VerA noch besser zu nutzen (siehe dazu 5.2).

Schwerpunktsetzungen der dritten Förderphase konnten nur teilweise vorangetrieben werden

Die grundsätzlich für VerA III vorgesehenen Schwerpunktsetzungen – der Ausbau der Begleitungskapazitäten in Pflege- und Gesundheitsberufen, die Stärkung von VerA im ländlichen Raum sowie die Anpassung des Unterstützungsangebotes an die spezifischen Bedürfnisse von Auszubildenden mit spezifischen Bedarfen (insbesondere Flucht- oder Migrationserfahrung) – konnten, wie dargestellt, nur teilweise adressiert und vorangetrieben werden. Insgesamt zeigt sich in den Ergebnissen insbesondere für die bislang einbezogenen Aktivitäten für Pflege- und Gesundheitsberufe ein hoher Bedarf bzw. eine hohe Nachfrage seitens der Schnittstellenakteurinnen und -akteure. Da die Zuweisung in diesem Bereich vielfach über berufsschulische Akteurinnen und Akteure erfolgt, richtet sich der Fokus meist auf eine spezifische fach(sprach)liche Unterstützung. Dieser Bedarf bzw. die damit verbundene Erwartungshaltung seitens Auszubildenden und Netzwerkpartnerinnen und -partnern befördert wiederum in Teilen eine eher fachinhaltliche Ausrichtung und ein entsprechend fachliches Matching.

Die grundlegenden Überlegungen zur weiterführenden Adressierung des ländlichen Raums konnten zwar im Rahmen der Förderphase nicht weiterführend verfolgt werden, durch die stärkere Hinwendung auch zu digitalen Angeboten bieten die Erfahrungen, die sich im Umgang mit der COVID-19-Pandemie ergeben haben, aber auch Anknüpfungspunkte für zukünftige strategische Initiativen.

Durch den insgesamt hohen Anteil an begleiteten Auszubildenden mit spezifischen Bedarfen und insbesondere mit Migrations- und/oder Fluchterfahrung wurde dieser Schwerpunkt grundsätzlich intensiv bearbeitet. Eine strategische und systematische Entwicklung der spezifischen Zielgruppenunterstützung sollte allerdings noch weiter erfolgen (siehe auch 5.2).

Etablierte Unterstützungs- und Begleitstrukturen als Anknüpfungspunkte für Weiterentwicklung

Die Aufgaben, die sowohl die ehrenamtlichen Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren als auch die Senior Expertinnen und Experten für VerA erfüllen, sind vielfältig und anspruchsvoll. Insgesamt verfügt der SES als eine der größten Ehrenamtsorganisationen Deutschlands für Fach- und Führungskräfte über die Voraussetzungen, um der Initiative VerA und der Arbeit der Ehrenamtlichen die nötigen Strukturen zu geben und die Ehrenamtlichen bei ihrer Tätigkeit zielführend zu begleiten. Zum etablierten Unterstützungsangebot gehören neben direkten Ansprechpersonen sowohl in der Zentrale als auch in den Regionen, insbesondere eine Einführungsschulung sowie regelmäßige regionale Erfahrungsaustausche. Insgesamt wird das Angebot von den Ehrenamtlichen positiv, wenn auch noch nicht ganz passungsfähig bewertet. Insbesondere zu den Themen Flucht und Migration sowie damit verbundene Unterstützungsbedarfe der Auszubildenden in den Weiterbildungsangeboten besteht seitens der Ehrenamtlichen weiterer Informationsbedarf. Gleichzeitig zeigt sich ein deutlicher Nachholbedarf hinsichtlich der Teilnahmequote. Das Unterstützungs- und Begleitangebot ist dabei wichtiger Hebel, um den Ehrenamtlichen ein gutes Verständnis ihrer Rolle und Aufgaben sowie der Risiken und Grenzen der Tätigkeit zu vermitteln. Zudem bietet es den Ehrenamtlichen Sicherheit und schnelle Hilfe in herausfordernden Situationen. Umso wichtiger erscheint es, dass das Begleit- und Unterstützungsangebot kontinuierlich entsprechend der aktuellen Gegebenheiten der Ausbildungslandschaft weiterentwickelt und eine breite Inanspruchnahme des Angebotes durch die Ehrenamtlichen sichergestellt wird.

5.2 Entwicklungspotenziale und Handlungsempfehlungen

Die Gesamtbewertung der Initiative VerA hinsichtlich ihrer Zielerreichung und Wirkungen fällt grundsätzlich positiv aus. Dennoch konnten im Rahmen der Evaluation vier Entwicklungsbereiche identifiziert werden, die darauf abzielen das Potenzial der Initiative VerA noch besser auszuschöpfen. Die verschiedenen Entwicklungsbereiche und -empfehlungen, die im Folgenden separat dargestellt werden, sind dabei eng miteinander verknüpft und bedingen sich teilweise gegenseitig.

5.2.1 Schärfung des Profils der Initiative

VerA-Ausbildungsbegleitungen richten sich grundsätzlich an eine breite Zielgruppe und umfassen ein breites Themenspektrum, das in den individuellen Begleitungen umgesetzt wird. Die hohe Flexibilität der Ausbildungsbegleitungen stellt, wie beschrieben, ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal dar, kann aber auch dazu führen, dass **der Leistungsumfang und die Grenzen** der Initiative für die beteiligten Akteurinnen und Akteure verschwimmen – sowohl intern, bei den umsetzenden Ehrenamtlichen als auch extern, bei Kooperationspartnerinnen und -partnern sowie Auszubildenden. Dies führt mitunter zu Unsicherheit bei (potenziellen) Kooperationspartnerinnen und -partnern, was wiederum mit Zurückhaltung bei der Zusammenarbeit mit VerA einhergehen kann. Unklarheit hinsichtlich des Leistungsumfangs kann darüber hinaus falsche Erwartungen bei Auszubildenden hervorrufen, die sich für eine Begleitung bei VerA melden, und Frust und Enttäuschung im Begleitungsprozess nach sich ziehen. Bei den Senior Expertinnen und Experten wiederum können Unklarheiten über die Grenzen der Ausbildungsbegleitung zu einer stark individualisierten Ausgestaltung, aber auch zu emotionaler Belastung und Überforderung führen.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich auf der Programmebene das Profil der Initiative weiter zu schärfen und **Transparenz und Klarheit hinsichtlich der Zielgruppe und zu bearbeitender Problemstellungen** zu schaffen. Dazu gehört eine möglichst genaue Beschreibung verschiedener Zielgruppen, für die eine VerA-Begleitung erfolgsversprechend sein kann sowie deren spezifischer Bedarfe (z. B. sehr junge Auszubildende, die vor allem Orientierung und Stabilität benötigen, weil sie selbst über kein soziales Unterstützungsnetzwerk verfügen; Auszubildende, die älter sind und bereits fachliche Qualifikationen aus ihrem Herkunftsland mitbringen und vor allem das deutsche Ausbildungssystem sowie die Schul- und Prüfungskultur kennenlernen müssen; Auszubildende, die nicht über ausreichende Grundkompetenzen (z. B. Lesen, Schreiben) verfügen, um eine Ausbildung zu bewältigen usw.). Im Zusammenhang mit den Zielgruppen sollten auch die drei Bereiche – Berufsschule, Betrieb, privater Bereich –, die in den Ausbildungsbegleitungen bearbeitet werden, weiter ausdifferenziert werden, beispielsweise anhand von Beschreibungen konkreter Problemstellungen, die sich hinter Herausforderungen in den jeweiligen Bereichen verbergen können.

Ein klares Verständnis der Zielgruppen und Problemstellungen, die in VerA-Begleitungen bearbeitet werden können, ermöglicht auch eine präzisere Beschreibung, in welchen Fällen VerA nicht das geeignete Angebot ist – weil es sich beispielsweise um Problemstellungen handelt, die professioneller Behandlung bedürfen und keinesfalls im „Alleingang“ von Ehrenamtlichen bearbeitet werden sollten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch eine **klare Kommunikation der Grenzen des Angebots** sowohl intern gegenüber den Ehrenamtlichen als auch extern gegenüber Auszubildenden und Kooperationspartnerinnen und -partnern. Eine Schlüsselrolle nehmen dabei die Regional Koordinatorinnen und -koordinatoren ein, da diesen eine zentrale Position bei der Kommunikation des Leistungsumfangs und der Grenzen zukommt – im Austausch mit den Senior Expertinnen und Experten vor Ort und in der Netzwerkarbeit und Kooperation mit Schnittstellenakteurinnen und -akteuren.

Inwiefern dies in gleichem Maße die aktuelle Zusammensetzung der Teilnehmenden und somit den hohen Anteil an Auszubildenden mit Zuwanderungsgeschichte bzw. Fluchthintergrund umfasst, gilt es dabei ebenfalls auszuloten. So ist neben der objektiv deutlich gestiegenen Zahl an Zugewanderten und Geflüchteten in Ausbildung und deren oftmals hohem Bedarf an begleitender Unterstützung, die Steigerung des Anteils in Ausbildungsbegleitungen teilweise auch auf Wege der Bekanntmachung der Initiative bzw. explizite Unterstützungsangebote dieser Zielgruppe bzw. das Selbstverständnis seitens der Ehrenamtlichen zurückzuführen. Durch den zunehmenden Anteil der Begleitungen von Personen mit Migrations- bzw. Fluchthintergrund lässt sich auch eine gewisse Veränderung der Wahrnehmung der Initiative VerA durch weiterführende Akteurinnen und Akteure im Bereich Ausbildung/Berufliche Bildung beobachten, die VerA zum Teil direkt der spezifischen Unterstützung von Personen mit Migrations- und/oder Fluchthintergrund zuordnen.

Da die Zielgruppe grundsätzlich immer (mit-)adressiert ist und gerade auch von Seite der Schnittstellenakteurinnen und -akteure für diese vielfach wenig alternative Angebote als passend gesehen werden, sollte ein besonderes Augenmerk in jedem Fall auf der **Sensibilisierung** der Ausbildungsbegleitenden **insbesondere für fluchtspezifische Themen** liegen, da diese Zielgruppe spezifische Bedarfe und Herausforderungen mitbringt. Um diesen adäquat begegnen zu können und Grenzüberschreitungen zu vermeiden sollte besondere Aufmerksamkeit beispielsweise für mögliche Traumata geschaffen werden, aber auch allgemein werden interkulturelle Kompetenzen wichtiger. Bedeutend ist zudem, dass Senior Expertinnen und Experten einen guten Überblick über weitere regionale Unterstützungsstrukturen für Geflüchtete haben, z. B. (rechtliche) Beratungsangebote, Sprachkurse usw. haben, damit sie an den Grenzen der Ausbildungsbegleitung die Auszubildenden entsprechend weiter verweisen können.

5.2.2 Steuerung unter Berücksichtigung der Ehrenamtsstruktur

Wie dargestellt wurde, ist die Einbindung von VerA in die regionale Ausbildungslandschaft zentral, damit die Initiative ihre Wirkung voll entfalten kann (siehe Kapitel 3.2, 4.2 und 5.1). Inwiefern VerA in den Regionen mit weiteren Akteurinnen und Akteuren der Ausbildungslandschaft kooperiert und in welchem Maße diese in die Umsetzung der einzelnen Ausbildungsbegleitung einbezogen werden, hängt jedoch stark an den individuellen Persönlichkeiten sowie Netzwerken der Ehrenamtlichen. Damit einher geht eine variierende Qualität der Ausgestaltung der Initiative in den verschiedenen Regionen und damit auch eine gewisse Zufälligkeit, welche Art von Begleitung in welchem Umfang und in welcher Spezifik Auszubildende bei VerA erhalten. Die **regionalen Unterschiede in der Ausgestaltung der Initiative** sind zumindest in Teilen auf die Ehrenamtsstruktur zurückzuführen.⁵¹ Da das Ehrenamt per Definition auf Freiwilligkeit beruht, sind die Möglichkeiten seitens der Projektleitung steuernd in die Arbeit der Ehrenamtlichen einzugreifen, begrenzt. Zudem sollen Ehrenamtliche bei VerA explizit ihre persönlichen Erfahrungen und Vorstellungen in die Tätigkeit einbringen können. Bemühungen um klare Grenzen und mehr Einheitlichkeit bei der Umsetzung müssen somit die Voraussetzungen und Bedingungen, die sich aus der Ehrenamtsstruktur für die Steuerung der Initiative ergeben, berücksichtigen.

Ein Ansatzpunkt der Steuerung besteht darin, die im Rahmen der Profilschärfung gesetzten Ziele und Standards (s.o.) stärker zu betonen und zu kommunizieren. Eine Möglichkeit besteht darin, das **Selbst- und Aufgabenverständnis der Senior Expertinnen und Experten als Coaches und Gatekeeper zu stärken**. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass das Selbstverständnis der Senior

⁵¹ Wobei auch in Angeboten, die von hauptamtlichen Mitarbeitenden umgesetzt werden, Einzelpersonen starken Einfluss auf die Ausgestaltung von beruflichen Positionen und Aufgaben haben. Allerdings kann in professionellen Kontexten im Gegensatz zur Arbeit mit Ehrenamtlichen direkter steuernd auf die Tätigkeiten der Mitarbeitenden eingewirkt werden.

Expertinnen und Experten mit unterschiedlichen Praktiken der Ausbildungsbegleitung einher geht. Dabei deckt sich ein Selbstverständnis als Coach am besten mit den Zielen der Initiative VerA. Ausbildungsbegleitende, die sich selbst in der Rolle des Coaches sehen, betonen weniger den fachinhaltlichen Aspekt der Ausbildungsbegleitung und nehmen stattdessen stärker die persönliche und professionelle Weiterentwicklung der Auszubildenden insgesamt in den Blick. Ausbildungsbegleitende als Coaches bemühen sich darum, Türen für die Auszubildenden zu öffnen, in dem sie beispielsweise den Zugang zu den eigenen Netzwerken ermöglichen oder zu weiteren Unterstützungsangeboten weiter zu vermitteln. Ein möglichst flächendeckendes Selbstverständnis der Ausbildungsbegleitenden als Coaches, könnte zu einer einheitlicheren Umsetzung der Initiative VerA im Sinne der zentralen Zielsetzung beitragen. Dafür können die etablierten Qualifizierungs- und Austauschangebote genutzt werden. Neben der Durchsetzung einer Teilnahmeverpflichtung zumindest am grundlegenden Einführungsseminar vor einer ersten Ausbildungsbegleitung sollten auch die Folgeformate noch stärker auf die Diskussion und Reflexion der Rolle der Ausbildungsbegleitungen und deren praktische Umsetzung ausgerichtet werden. Leitidee könnte dabei das Konzept der „*Community of Practice*“ sein⁵². Die wichtigsten Aufgaben einer Community of Practice sind: gemeinsame Standards schaffen, Alltagsprobleme lösen, Wissen verteilen und Innovation vorantreiben. Ein zentrales Merkmal von Communities of Practice sind Freiwilligkeit sowie Hierarchiefreiheit.

Auf Ebene der Regionalkoordination liegen Anknüpfungspunkte vor allem in der **Stärkung der Netzwerkarbeit in den Regionen**. Die Evaluationsergebnisse haben gezeigt, dass die Initiative VerA ihr Potenzial am besten entfaltet, wenn sie möglichst verbindlich in die regionale Ausbildungslandschaft eingebunden ist. Allerdings ist gerade die Netzwerkarbeit der Regionalkoordinationen sehr unterschiedlich ausgestaltet, sowohl was die Anzahl der Netzwerkpartnerinnen und -partner angeht als auch die Anlässe und die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit. Vor diesen Hintergrund könnten Weiterentwicklungsbemühungen von VerA auf eine systematischere Vernetzung abzielen, beispielsweise indem Zusammenarbeit über Kooperationsvereinbarungen verbindlicher als bisher geregelt werden und zentrale Akteurinnen und Akteure sowohl übergreifend als auch vor Ort gezielter adressiert werden.

Zusätzlich könnte die **Optimierung des Monitorings** Regionalkoordinationen bei der Öffentlichkeitsarbeit, bei der Gewinnung von Teilnehmenden und insbesondere auch bei der Netzwerkarbeit stärken und unterstützen. Zentral wären dabei in erster Linie Informationen zu den Begleitungskapazitäten pro Region. Den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren sollten regelmäßig aktuelle Daten zu den zur Verfügung stehenden Senior Expertinnen und Experten sowie zu den laufenden Begleitungen zur Verfügung gestellt werden. Aus diesen Informationen kann die Auslastung des Angebotes in der Region abgeschätzt werden – bei geringer Auslastung könnten Bemühungen in die Gewinnung von Teilnehmenden verstärkt werden, bei hoher Auslastung müssten ebendiese Bemühungen zurückgefahren werden bzw. Ressourcen auf die Gewinnung neuer Senior Expertinnen und Experten verlagert werden. Ein systematisches regionalisiertes Monitoring der Begleitungskapazität würde zudem die Verlässlichkeit und Transparenz von VerA gegenüber Netzwerkpartnerinnen und -partnern steigern. Diese hätten belastbare Informationen dazu, mit wie vielen Begleitungsplätzen sie grob rechnen und wie viele Auszubildende sie an VerA verweisen können. Auf diese Weise könnte VerA stärker und systematischer als bisher in die Regelstruktur integriert werden. Grundsätzlich sind dazu keine weiterführenden Datenerhebungen notwendig. Vielmehr gilt es aus den umfangreich vorhandenen Strukturdaten wenige zentrale, aber steuerungsrelevante Informationen aktuell vorzuhalten und damit die Umsetzung auch vor Ort weiter zu unterstützen.

⁵² Wenger-Trayner et al. 2010.

5.2.3 Interpersonelle (Mindest-)Standards

Eng mit den beiden vorhergehenden Entwicklungsbereichen verbunden, sind Potenziale hinsichtlich einer rahmenden Standardisierung der Tätigkeit der Ehrenamtlichen insbesondere durch eine Verbesserung bzw. Einführung von **On- und Offboarding-Prozessen**. Die Vorbereitung auf die ehrenamtliche Tätigkeit als Ausbildungsbegleitung erfolgt aktuell durch eine zweitägige Einführungsschulung. In vielen Fällen übernehmen Senior Expertinnen und Experten jedoch bereits Ausbildungsbegleitungen, ohne die Einführungsschulung besucht zu haben. Unterschiede im Selbst- und Aufgabenverständnis sowie Unklarheiten über die Ziele und Grenzen der Aufgabe können zumindest in Teilen darauf zurückgeführt werden. Für Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren gibt es über die Einsetzungsgespräche hinaus keine spezifische Vorbereitung auf die Tätigkeit. Genauso wenig ist eine geregelte Übergabe von Regionen vorgesehen, falls eine Regionalkoordination ihr Amt niederlegt. Damit geht das – ohnehin sehr stark an die einzelne Person gebundene Wissen und Netzwerk – beim Übergang oftmals verloren und neue Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren stehen vor der Herausforderung, sich das nötige Wissen im Austausch mit anderen Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren zu beschaffen und Netzwerke und Kooperationen erneut aufzubauen bzw. aus ihrem eigenen früheren Netzwerk neu zu gestalten.

Aktivitäten zur Verbesserung des On- und Offboardings von Ehrenamtlichen können an die bereits etablierten Begleit- und Unterstützungsstrukturen anknüpfen. Als erste Maßnahme empfiehlt es sich, die **Einführungsschulung als verbindliche Voraussetzung für Begleitungen** zu etablieren. Bisher fanden die Einführungsschulungen zu festen Terminen in Präsenz statt. Für neu gewonnene Senior Expertinnen und Experten ergaben sich in der Vergangenheit längere Wartezeiten, bis das nächste Seminar in der Nähe stattfand. Teilweise ergeben sich auch längere Anfahrten, um zum Veranstaltungsort zu gelangen. Entsprechend waren die häufigsten Gründe für eine Nicht-Teilnahme am Einführungsseminar bisher zeitliche und organisatorische Gründe. Um die Zugänglichkeit zu vereinfachen, sollten die Erfahrungen mit einem digitalen Einführungsseminar im Zuge der COVID-19-Pandemie genutzt und ein entsprechendes Angebot weiterentwickelt werden, dass eine flexible und niedrigschwellige Teilnahme am Seminar zeitnah erlaubt. Denkbar wäre auch ein hybrides Format, das Basis-Informationen online vermittelt und die Präsenzveranstaltung beispielsweise stärker für Austausch und die gemeinsame Reflexion der Rolle und Aufgabe als Ausbildungsbegleitung nutzt.

Um den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren den Einstieg in die Tätigkeit zu erleichtern und insbesondere sicher zu stellen, dass bei einem absehbaren Wechsel der Regionalkoordination Wissen und bestehende Netzwerke möglichst erhalten bleiben, sollte eine **Standardisierung des Onboardings von Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren** erfolgen. Denkbar wären Instrumente, wie ein Übergabeprotokoll, eine Einführungsschulung speziell für Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren, sowie eine stärkere Vernetzung von neuen Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren mit erfahrenen Regionalkoordinatoren (z. B. im Rahmen eines „Buddy-Programm“⁵³).

⁵³ „Buddy-Programme“ werden in Unternehmen häufig in Onboarding-Prozessen umgesetzt. Neue Mitarbeitende erhalten verbindlich eine Mitarbeitende oder einen Mitarbeitenden mit Erfahrung als Begleitung bzw. Mentorin oder Mentor zur Seite gestellt, die während der Einarbeitung zur Verfügung stehen und ihr Wissen über Aufgaben, Prozesse und Arbeitskultur im Unternehmen teilen.

Begleitend zur Verbesserung der Onboarding-Prozesse, sollten auch **Regelungen zum Offboarding** getroffen werden. Es empfiehlt sich Transparenz darüber zu schaffen, wie zu verfahren ist, wenn Ehrenamtliche beispielsweise aus gesundheitlichen Gründen keine Begleitung mehr übernehmen können oder sollten. Genauso wie ein standardisiertes Onboarding können Offboarding-Prozesse dazu beitragen, den Verlust von Wissen und Netzwerken beim Ausscheiden von Ehrenamtlichen zu verringern.

5.2.4 Verbesserung des Transfers von regionenübergreifendem Handlungs- und Lösungswissen

Die dezentrale Organisationsstruktur der Initiative VerA stellt sicher, dass das Angebot an die Spezifika der regionalen Ausbildungslandschaften angepasst werden kann. Gleichzeitig führt die Zergliederung in Regionalkoordinationen dazu, dass regelmäßig ähnliche Problemstellungen in den Begleitungen auftreten und jeweils individuell vor Ort und Fall für Fall gelöst werden, sowohl in persönlichen Gesprächen aber auch in regional organisierten Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen. Beispiele dafür sind die Beschaffung von Unterlagen und Materialien zur Prüfungsvorbereitung, der Umgang mit fehlender sprachlicher Grundbildung oder auch die Prüfung rechtlicher Fragen im Zusammenhang mit Migration und Flucht.

Um den Ressourceneinsatz effektiver zu gestalten und langfristige oder aufwendige Suchen nach Lösungen zu vermeiden, wenn es bereits Erfahrungen und Lösungswege gibt, empfiehlt es sich, eine Möglichkeit zu finden, das **Wissen und die Erfahrungen aus den Regionen systematischer zentral** zu bündeln und niedrigschwellig zugänglich machen. Dazu müssten relevante Informationen aktiv und systematisch aus den Regionen gesammelt, aufbereitet und für alle zugänglich bereitgestellt werden. Denkbar wären beispielsweise digitale Fallsammlungen, Erfahrungsberichte und Best Practice-Beispiele. Eine zentrale Lösung zum Wissensaustausch sollte außerdem den überregionalen Austausch von Materialien ermöglichen. Die Beschaffung von Curricula, Lern- und Prüfungsmaterialien sowie von Fachliteratur ist ein wiederkehrendes Thema bei den Senior Expertinnen und Experten. Ein entsprechender Pool an Materialien könnte einfach digital für alle zur Verfügung gestellt werden. Um sicherzustellen, dass die Materialien und Informationen genutzt werden, sind die Bedarfe und Nutzungsgewohnheiten der Ehrenamtlichen zu berücksichtigen. Außerdem sind eine regelmäßige Redaktion und Pflege einer zentralen Datenbank erforderlich.

Eine weitere Möglichkeit, den überregionalen Wissenstransfer anzuregen, besteht in der entsprechenden **Weiterentwicklung der etablierten Begleit- und Unterstützungsangebote**. Beispielsweise könnten Erfahrungsaustausche zielgerichteter gestaltet werden und neben der Besprechung von Einzelfällen auch auf die Verbreitung von Good Practice-Beispielen abzielen. Zusätzlich könnten digitale Möglichkeiten genutzt werden, um neben den regionalen Erfahrungsaustauschen auch für Senior Expertinnen und Experten überregionale Austauschmöglichkeiten zu schaffen. Überregionale Arbeitsgruppen könnten dauerhaft oder auch zeitlich begrenzt angelegt, problem- oder fachspezifisch zusammengesetzt sein und die Arbeitsergebnisse wiederum über das zentrale Wissensmanagement für alle bereit stellen. Zentrale überregionale Erfahrungen und Problemlösungen, sollten außerdem berücksichtigt werden, um Schulungsangebote bedarfsspezifisch weiterzuentwickeln.

6 Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (2021): Fachkräfteengpässe und Zuwanderung aus Unternehmenssicht in Deutschland 2021: Stärkerer Anstieg als im Vorjahr angenommen (Policy Brief Migration). Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/IB_Policy_Brief_Fachkraefteengpaesse_2021.pdf, zuletzt geprüft am 03.08.2023.

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2023): Fachkräfteengpassanalyse 2022 (Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt). Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html;jsessionid=D8735244BD633A1EE37949AC07481A88?nn=27096&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2023): Berufsbildungsbericht 2023 - Kabinettsfassung. Online verfügbar unter https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/berufsbildungsbericht-2023-kabinettsfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

Deutsches Handwerksinstitut (DHI) (2013): Analyse der Ursachen und Entwicklung von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben. Online verfügbar unter https://ifmuenchen.de/wp-content/uploads/2017/08/2013_gesamtes_Dokument_Analyse-von-Ausbildungsabbr%C3%BChen.pdf, zuletzt geprüft am 03.08.2023.

DGB Jugend (Hg.) (2023): Ausbildungsreport 2023. Schwerpunkt moderne Ausbildung. Online verfügbar unter <https://jugend.dgb.de/ausbildung/ausbildungsreport/++co++be5735c2-312b-11ee-b0fd-001a4a16011a>, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW) (2014): Wissenschaftliche Studie zu den Ursachen für die vorzeitige Auflösung von Ausbildungsverträgen in Baden-Württemberg. Im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg. Online verfügbar unter https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Arbeit/Berufliche_Bildung/Studie_2014_IAW_Ausbildungsabbrueche.pdf, zuletzt geprüft am 03.08.2023.

Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung GmbH (IES) (2013): Evaluation der Initiative VerA des Senior Experten Service.

Kelle, Udo; Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (SpringerLink Bücher).

Rossi, P. H.; Lipsey, M. W.; Freeman, H. E. (1999): Evaluation. A systematic approach. Thousand Oaks: SAGE.

Uhly, Alexandra (2015): Vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsverlauf in der dualen Berufsausbildung. Forschungsstand, Datenlage und Analysemöglichkeiten auf Basis der Berufsbildungsstatistik. (BIBB Wissenschaftliche Diskussionspapiere). Online verfügbar unter <https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/7601>, zuletzt geprüft am 03.08.2023.

Wenger-Trayner, Étienne; McDermott, Richard A.; Snyder, William (2010): Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge. [Nachdr.]. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung 1 (1), Art. 22. Online verfügbar unter <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520>.