Bayerisches Staatsministerium für
Arbeit und Soziales, Familie und Integration

Zukunftsministerium
Was Menschen berührt.

# Europäischer Sozialfonds

## Evaluation der Förderaktion 5 „Zukunftscoaches“

1. Zwischenbericht

*Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa*

Europäischer Sozialfonds

Bayern 2014-2020
Evaluation der Förderaktion 5 "Zukunftscoaches"
Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa

Version: 1.1

Stand: 24.05.2017

Verwaltungsbehörde ESF in Bayern
im Bayerischen Staatsministerium für
Arbeit und Soziales, Familie und Integration (StMAS)

Winzererstraße 9
80797 München

Autorin: Dr. Jenny Bennett (unter Mitarbeit von Annika Ehler)

Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH

Weinsbergstraße 190
50825 Köln

http://www.isg-institut.de

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung ..... 5
2. Programmlogik Zukunftscoach ..... 6
3. Bevölkerungsentwicklung in Bayern ..... 9
4. Evaluation der Umsetzungsphase ..... 12
4.1. Methoden ..... 12
4.2 Aktueller Umsetzungsstand (Monitoring) ..... 12
4.3 Ergebnisse der qualitativen Interviews mit den Zukunftscoaches ..... 13
4.4 Ergebnisse der standardisierten Akteursbefragung ..... 18
5. Fazit und Handlungsempfehlungen ..... 19
7. Quellenverzeichnis ..... 23

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Indikatoren der Bevölkerungsentwicklung nach Regierungsbezirken ..... 9

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Programmlogik Zukunftscoaches ..... 7
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung in Bayern 2035 gegenüber 2015 ..... 10

# 1. Einleitung

In Folge des demografischen Wandels und der damit verbundenen Alterung der Bevölkerung, werden die Arbeitskräfte zukünftig mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Es ist insbesondere – zumindest für bestimmte Regionen – mit einem Mangel an Fachkräften zu rechnen.

Die Förderaktion 5 „Lokale Demografie relevante Aktionen – Zukunftscoaches“ des Operationellen Programms „Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa“ zielt darauf ab, Humanressourcen in den in Bayern vom demografischen Wandel besonders betroffenen Regionen zu stärken. Im Fokus steht dabei die regional passgenaue Sicherung der Fachkräfte (StMAS 2014).

Die Förderaktion 5 setzt damit die Förderung der „Aktionen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels“ aus der Förderperiode 2007-2013 fort. Für die Vorgängerprojekte kann als Ergebnis festgehalten werden, dass das Bewusstsein für den demografischen Wandel und seinen Herausforderungen bei Unternehmen und den regionalen Wirtschafts- und Sozialakteuren gestärkt wurde. Darüber hinaus konnten Netzwerkaktivitäten vor Ort intensiviert werden. Positive Resultate zeigen sich auch hinsichtlich der Schaffung von mehr Transparenz in Bezug auf bereits bestehende Förderangebote.

Der Wegzug vor allem junger Menschen, der Fachkräftemangel sowie die Überalterung der Bevölkerung konnten als zentrale Herausforderungen in den geförderten Regionen identifiziert werden. Vornehmlich konzentrierten sich die Aktionen deshalb auf Unternehmen und junge Menschen – insbesondere am Übergang Schule-Beruf. Personen mit Migrationshintergrund sowie Ältere wurden vor dem Hintergrund der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung eher selten berücksichtigt.

Bei den umgesetzten Maßnahmen handelte es sich überwiegend um Coachings oder Informationsveranstaltungen sowie die Erstellung von Informationsmaterialien. Die Maßnahmen wurden in den meisten Fällen in Zusammenarbeit zwischen Zukunftscoaches und Kooperationspartnern, teilweise aber auch in Eigeninitiative der Zukunftscoaches oder nur durch die Kooperationspartner alleine umgesetzt.

Schwierigkeiten ergaben sich teilweise durch fehlende finanzielle Mittel oder eine mangelnde Kooperationsbereitschaft der Akteure vor Ort.

Insgesamt ließ sich zwischen den Projekten eine große Heterogenität im Hinblick auf das Aktivitätsniveau der Zukunftscoaches sowie der Reichweite der initiierten bzw. umgesetzten Maßnahmen beobachten.

Der vorliegende Evaluationszwischenbericht konzentriert sich vorrangig auf die Gestaltung und Durchführung der Förderaktion 5 – insbesondere vor dem Hintergrund des unterplanmäßigen Umsetzungsstandes. Entsprechend soll vor allem untersucht werden, welche Faktoren die Umsetzung bedingen. Da noch keines der Projekte abgeschlossen ist, können nur Tendenzen im Hinblick auf die Ergebnisse und Wirkungen der Förderaktion berichtet werden.

Der vorliegende Bericht ist inhaltlich wie folgt aufgebaut: Kapitel 2 enthält eine Darstellung der Programmlogik der Förderaktion 5. Kapitel 3 gibt einen Überblick über die prognostizierte Bevölkerungsentwicklung nach Regionen in Bayern. Die Evaluation der Umsetzungsphase wird in Kapitel 4 beschrieben. An geeigneten Stellen werden dabei auch die Ergebnisse der Evaluation der Förderperiode 2007-2013 berücksichtigt. Für die Bewertung der Förderaktion 5 ist in diesem Kontext besonders interessant, welche Auswirkungen sich durch die Änderungen der Förderrichtlinien ergeben. Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse resümiert und Empfehlungen zur Fortführung der Förderaktion abgeleitet.

# 2. Programmlogik Zukunftscoaches

In der Förderperiode 2014-2020 soll die Ergebnisorientierung bei der Evaluation der einzelnen Förderaktionen eine größere Rolle spielen (vgl. VO (EU) 1303/2013). Aufgrund dessen kommt der Bewertung von Wirkungen in der aktuellen Förderperiode eine größere Bedeutung zu. Bei Wirkungsevaluierungen liegt der Fokus auf den Ergebnissen der Förderung bzw. auf den erreichten Veränderungen unter Berücksichtigung der Zusammenhänge, die im Rahmen von Implementationsstudien festgestellt wurden (vgl. StMAS 2015a, S. 8.). Somit werden Umsetzung und Wirkung des Programms nicht separat voneinander, sondern im Verhältnis zueinander analysiert.

Theoriebasierte Wirkungsanalysen sind vorrangig qualitativer Natur. Bei ihnen wird jede Phase der Interventionslogik verfolgt, um Mechanismen der Veränderungen aufzuzeigen. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Erfolg der Maßnahmen von den jeweils vorgelagerten Phasen abhängig ist. Es soll somit untersucht werden, warum, wie und für wen eine Intervention funktioniert und welche spezifischen Bedingungen den Erfolg beeinflussen (vgl. StMAS 2015a, S. 8-9).

Die Programmlogik stützt sich auf das Operationelle Programm Bayern 2014-2020 (StMAS 2014), den Förderhinweisen zur Aktion 5 (StMAS 2015b) sowie ein Experteninterview, das mit zwei Programmverantwortlichen aus dem StMAS geführt wurde (vgl. Abbildung 1).

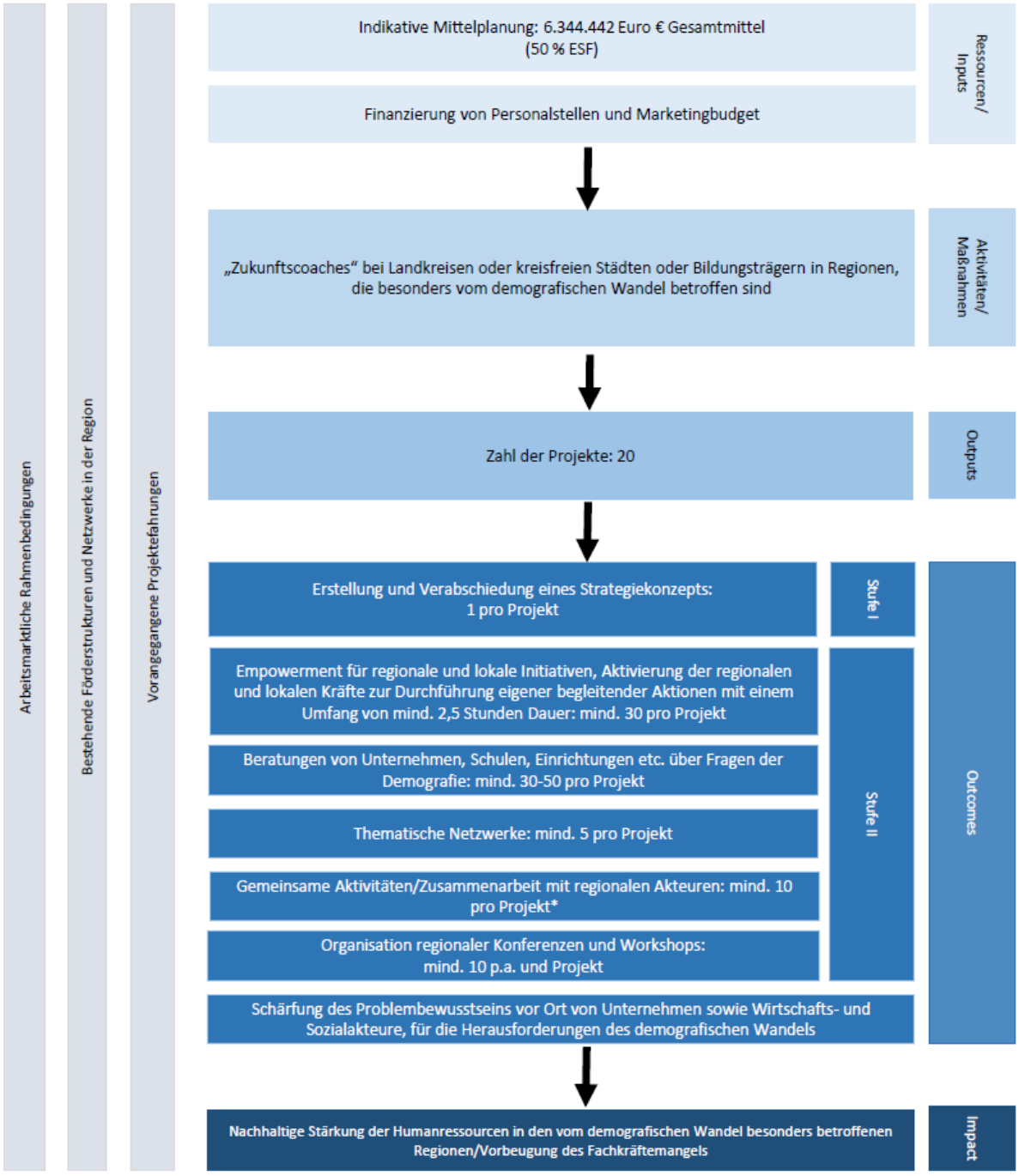
Insgesamt wurden rund 6,3 Millionen Euro für die Förderaktion 5 angesetzt. Aus dem ESF können bis zu 50 % der förderfähigen Ausgaben finanziert werden. In Ausnahmefällen können weitere 10 % über Landesmittel als Fehlbedarf gewährt werden. Im Vergleich zur Förderperiode 2007-2013 fällt die Förderung somit deutlich geringer aus. Es ist zu erwarten, dass sich dies in einem Rückgang der Projektanträge widerspiegeln wird. Die ESF-Förderung dient in erster Linie der Finanzierung von Personalstellen. Neu ist, dass bis zu 10 % der direkten Personalkosten für Veranstaltungs- und Marketingkosten eingesetzt werden können. Entsprechend ist anzunehmen, dass eine Ausweitung von öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen erfolgt.

Die Zukunftscoaches können bei Landkreisen und kreisfreien Städten oder bei Bildungsträgern angesiedelt sein. Zukunftscoaches die bei Bildungsträgern angesiedelt sind, müssen jedoch im Vorfeld eine Kooperationsvereinbarung mit den Kommunen abschließen. Dadurch soll eine intensivere Beteiligung der Kommunen bewirkt werden. Die Förderung konzentriert sich auf Regionen, die besonders vom demografischen Wandel betroffen sind.

Laut Operationellem Programm sollen insgesamt 20 Zukunftscoachprojekte innerhalb der Förderperiode 2014-2020 umgesetzt werden. In der letzten Förderperiode gab es 19 Zukunftscoachprojekte plus ein zentrales Zukunftscoachprojekt, dessen Aufgabe darin bestand, den Austausch der Coaches innerhalb der Metropolregion Nürnberg zu fördern, erfolgreiche Projekte in die Fläche zu bringen sowie eigene Projekte zu entwickeln. Für die aktuelle Förderperiode ist kein zentrales Projekt geplant.

Die Förderaktion 5 ist in zwei Stufen unterteilt. Stufe 1 beinhaltet die Entwicklung eines Strategiekonzepts, Stufe 2 die Umsetzung dieses Strategiekonzepts. Eine Förderung in Stufe 2 ist laut Förderrichtlinien ohne erfolgreiches Durchlaufen der Stufe 1 nicht möglich.

Abbildung 1: Programmlogik Zukunftscoaches




Quelle: StMAS 2014, StMAS 2015, Experteninterviews

Die Zukunftscoaches sollen spezifische – auf die Region abgestimmte Maßnahmebündel entwickeln, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Hierbei soll ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden, der sich auf unterschiedliche Zielgruppen konzentriert. Anders als in der Förderperiode 2007-2013 sind nun konkrete quantitative Zielgrößen zu erreichen, damit das Projekt als „erfolgreich“ bewertet werden kann. Damit soll die Sichtbarkeit der erzielten Resultate verbessert werden und eine Vergleichbarkeit zwischen den Projekten ermöglicht werden. Laut Operationellem Programm sollen im Ergebnis 18 Projekte „erfolgreich“ sein. Dabei sind auf Projektebene folgende Ziele zu erreichen:

- Erstellung und Verabschiedung eines Strategiekonzepts. Das Strategiekonzept ist innerhalb von sechs Monaten ab Förderbeginn fertigzustellen. In dem Konzept sind die lokalen Bedürfnisse und Potenziale des Arbeitsmarktes im

Zusammenhang mit der erwarteten demografischen Entwicklung zu beschreiben. Außerdem sind die Ziele bzw. Zielgruppen, Kooperationen, geplante Aktionen sowie die Vernetzung und Zusammenarbeit mit lokalen Wirtschafts- und Sozialakteuren vor Ort darzulegen. Das Konzept muss nach Genehmigung durch die ESF-Verwaltungsbehörde von der kommunalen Gebietskörperschaft verabschiedet werden.

- Empowerment für regionale und lokale Initiativen, Aktivierung der regionalen und lokalen Kräfte zur Durchführung eigener begleitender Aktionen mit einem Umfang von mind. 2,5 Stunden Dauer: mindestens 30 pro Projekt
- Beratungen von Unternehmen, Schulen, Einrichtungen etc. über Fragen der Demografie: mindestens 30-50 pro Projekt
- Thematische Netzwerke: mindestens 5 pro Projekt
- Organisation regionaler Konferenzen und Workshops: mindestens 10 pro Jahr und Projekt
- Gemeinsame Aktivitäten/Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren: mindestens 10 pro Projekt

Im Rahmen der Aktionsnetzwerke sollen u. a. berufliche Weiterbildungsmaßnahmen, Maßnahmen der Verbesserung der Beschäftigungs- und Integrationschancen für Langzeitarbeitslose, Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit Behinderung, Ausbildungsplatzmessen sowie Arbeitsplatzbörsen für Frauen entwickelt und initiiert werden. Zudem sollen auch Maßnahmen ergriffen werden, die eine stärkere Beteiligung älterer Personen am Erwerbsleben fördern. Den Bürgern/innen sollen über die öffentlich sichtbare Arbeit der Zukunftscoaches Perspektiven auf dem regionalen Arbeitsmarkt aufgezeigt werden.

Durch die unterschiedlichen Aktionen soll letztlich das Problembewusstsein der Unternehmen sowie der Wirtschafts- und Sozialakteure vor Ort für die Herausforderungen des demografischen Wandels gestärkt werden.

Von den Programmverantwortlichen wird dabei angenommen, dass eine intensivere Einbindung der Kommune, vor allem der Regionalentwicklung einen positiven Einfluss auf die Umsetzung konkreter Demografie relevanter Aktionen hat.

Langfristiges Ziel der Förderaktion 5 ist es, durch die Sensibilisierung und Umsetzung konkreter Aktionen dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und vor allem in den vom demografischen Wandel besonders betroffenen Regionen eine nachhaltige Stärkung der Humanressourcen zu erreichen.

Umsetzung und Ergebnisse werden durch den Kontext, in dem die Förderung stattfindet, beeinflusst. Eine entscheidende Rolle dürften dabei die vorangegangenen Projekterfahrungen aus der Förderperiode 2007-2013 spielen. Konnte sich der Zukunftscoaches bereits etablieren und erfolgreiche Aktionen oder Maßnahmen umsetzen, so ist davon auszugehen, dass das Projekt auch in der Förderperiode 2017-2020 (mehr) Unterstützung von den lokalen Akteuren vor Ort erfährt.

Die Möglichkeiten der Initiierung und Umsetzung von Maßnahmen wird ferner von den arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen sowie den bestehenden Förderstrukturen bedingt.

# 3. Bevölkerungsentwicklung in Bayern

Auf Basis der Berechnungen des Bayerischen Landesamtes für Statistik wird ein Bevölkerungszuwachs für Bayern von 5,4 % bis 2035 im Vergleich zu 2015 prognostiziert. Das Durchschnittsalter lag in 2015 bei 43,6 Jahren und wird voraussichtlich in 2035 auf 46,1 Jahre steigen. Die Prognosen stützen sich dabei auf Annahmen zur zukünftigen Entwicklung der Fertilität, der Mortalität, der Binnenwanderung (innerhalb Bayerns) sowie der Außenwanderungen aus dem Bundesgebiet und dem Ausland. Grundlage der Berechnungen sind die kreisspezifischen Entwicklungen der Jahre 2011 bis 2015. Die Ergebnisse zeigen, dass der Bevölkerungszuwachs Bayerns primär von der Außenmigration durch Zuwanderungen aus dem Ausland getragen wird.

Das Bayerische Landesamt für Statistik veröffentlicht zudem weitere Demografie-Indikatoren zur Bewertung der Herausforderungen des demografischen Wandels. Hierzu zählt beispielsweise der Jugend- bzw. Altenquotient. Der Jugendquotient spiegelt die Anzahl der 0- bis 19-Jährigen je hundert Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren wider. Der Altenquotient entspricht der Anzahl der 65-Jährigen oder älteren Personen je hundert Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren. Die Summe beider Quotienten ist als Anzahl der Personen im nichterwerbsfähigen Alter je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter zu interpretieren.

Von 2015 bis 2035 wird der Jugendquotient in Bayern von 30,4 auf 32,1 Personen und der Altenquotient von 32,6 auf 47,3 Personen zunehmen. Während also in 2015 auf hundert erwerbsfähige Personen 63,0 Personen im nichterwerbsfähigen Alter kamen, steigt die Zahl in 2035 auf 79,4 Personen.

Bei der Betrachtung der Regierungsbezirke zeigen sich regional große Unterschiede (Tabelle 1). Der größte Bevölkerungszuwachs wird demnach mit +11,5 % für Oberbayern prognostiziert. Für Oberfranken (-5,1%) und Unterfranken (-2,6 %) wird hingegen von einem Rückgang der Bevölkerung bis 2035 ausgegangen.

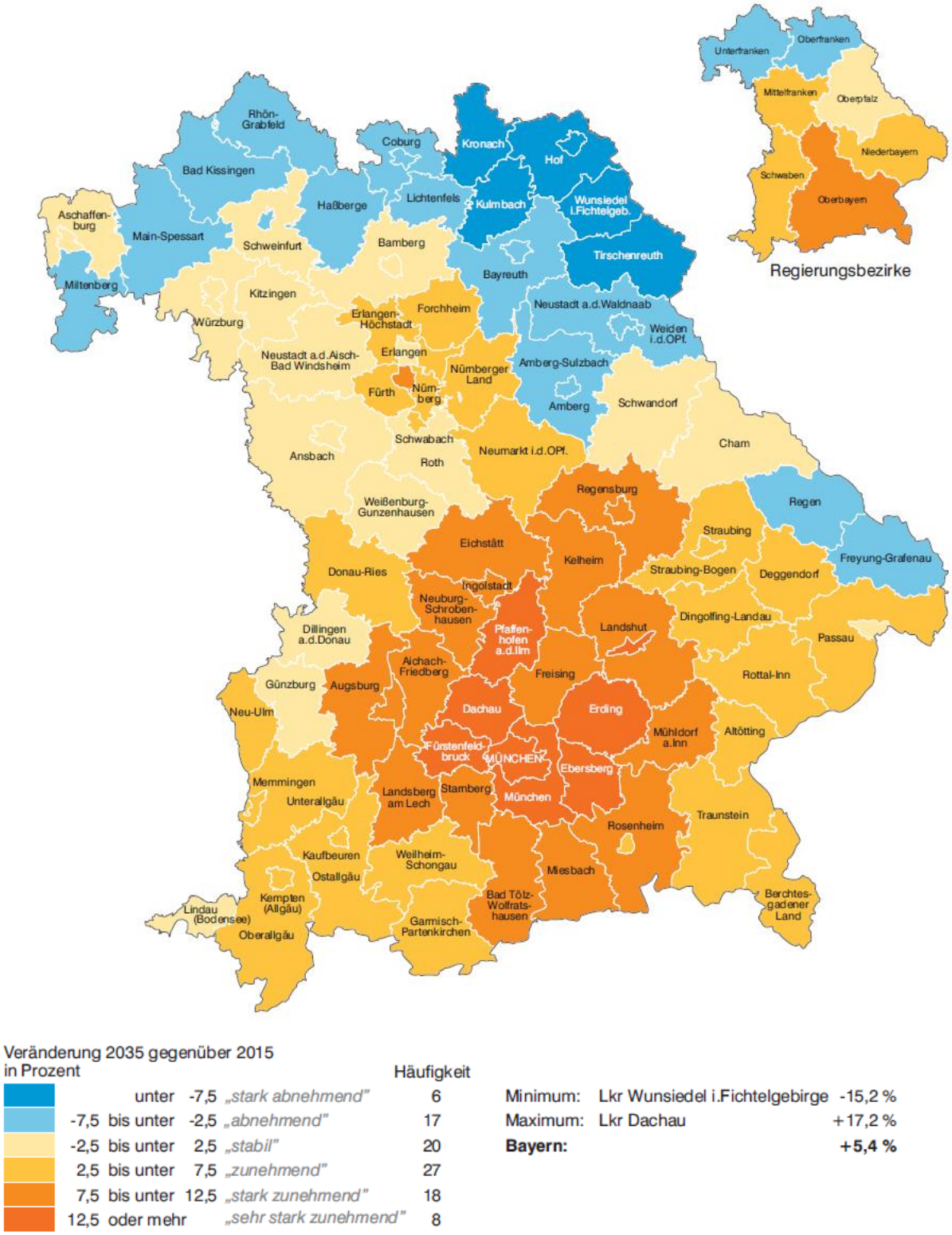
Der Jugendquotient variierte in 2015 von 28,9 in Oberfranken bis 31,8 in Schwaben. In allen Regierungsbezirken wird für 2035 eine Zunahme des Quotienten erwartet. Die Zunahme fällt jedoch mit durchschnittlich +1,7 insgesamt eher moderat aus. Anders verhält es sich bei dem Altenquotienten. Dieser fiel mit 31,3 am geringsten in Oberbayern und mit 36,1 am höchsten in Oberfranken aus. In Oberfranken wird zudem die Zahl der 65-Jährigen und älteren Personen je hundert Personen zwischen 20 und 64 Jahren auf 57,8 steigen (+21,7). Ähnlich starke Zuwächse lassen sich auch für Niederbayern (+19,7) sowie für die Oberpfalz (+19,8) beobachten. In Oberbayern bleibt der Altenquotient mit einem Wert von 41,1 auf einem vergleichsweise geringen Niveau.

*Tabelle 1: Indikatoren der Bevölkerungsentwicklung nach Regierungsbezirken*

| | Bevölkerungsstand in 1.000 | | Veränderung in % | Jugendquotient | | Altenquotient | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2035 | 2015/2035 | 2015 | 2035 | 2015 | 2035 |
| Oberbayern | 4.589 | 5.118 | +11,5% | 30,6 | 32,6 | 31,3 | 41,1 |
| Niederbayern | 1.212 | 1.270 | +4,8% | 30,4 | 31,5 | 32,2 | 51,9 |
| Oberpfalz | 1.092 | 1.100 | +1,6% | 29,8 | 31,3 | 31,6 | 51,4 |
| Oberfranken | 1.059 | 1.005 | -5,1% | 28,9 | 30,8 | 36,1 | 57,8 |
| Mittelfranken | 1.739 | 1.804 | +3,7% | 30,1 | 32,2 | 33,0 | 47,2 |
| Unterfranken | 1.306 | 1.273 | -2,6% | 30,1 | 32,2 | 33,0 | 47,2 |
| Schwaben | 1.846 | 1.953 | +5,8% | 31,8 | 32,8 | 33,5 | 48,9 |
| **Bayern insgesamt** | **12.844** | **13.532** | **+5,4%** | **30,4** | **32,1** | **32,6** | **47,3** |

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik (2016). Jahresangaben beziehen sich jeweils auf den Stand zum 31.12.

Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung in Bayern 2035 gegenüber 2015




Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik (2016)

Abbildung 2 zeigt die Bevölkerungsentwicklung in den Landkreisen und kreisfreien Städten Bayerns. Hier wird deutlich, dass die Bevölkerungszunahme in Bayern vor allem auf den südbayerischen Raum und der Region Nürnberg zurückzuführen ist. Die größten Bevölkerungszunahmen werden für den Landkreis Dachau (+17,2 %), Ebersberg (+17,0 %),

Erding (15,6 %) und München (+14,7 %) erwartet. Im Norden und Osten Bayerns wird die Bevölkerung hingegen zurückgehen. Für den Landkreis Wunsiedel wird mit -15,2 % der stärkste Bevölkerungsrückgang prognostiziert, gefolgt vom Landkreis Kronach (-13,5%) und dem Landkreis Hof (-12,2%). Insgesamt gibt es fünf Regionen mit einer *stark abnehmenden* und 14 Regionen mit einer *abnehmenden* Bevölkerungsentwicklung.

# 4. Evaluation der Umsetzungsphase

## 4.1. Methoden

Die Evaluation stützt sich auf eine Triangulation unterschiedlicher Methoden. Hierbei wurden unterschiedliche Datenquellen berücksichtigt, die im Folgenden kurz erläutert werden.

### *Monitoringdaten*

Auf Basis der Monitoringdaten, die über das Datenerfassungssystem ESF Bavaria 2014 zur Verfügung gestellt werden, können Informationen zu den Teilnehmenden sowie zu den Projekten ausgewertet werden. Zudem liefern die Monitoringdaten auch Informationen über die finanzielle Umsetzung der Förderaktion 5.

### *Qualitative Interviews*

Im Zeitraum Januar bis Februar 2017 wurden qualitative leitfadengestützte Interviews in allen Zukunftscoachprojekten durchgeführt. In vier Fällen fand das Interview dabei jeweils nur mit einem Zukunftscoach[1] statt. In einem Fall nahm außerdem noch die Verwaltungsfachkraft an dem Interview teil. Die Interviews dauerten durchschnittlich 56 Minuten.

Die Auswertung folgt dabei dem am ISG entwickelten inhaltsanalytischen Auswertungskonzept (Apel 2009). Hierfür wurden die Interviews, das Einverständnis der Interviewten vorausgesetzt, elektronisch aufgezeichnet. Die Interviews wurden anschließend transkribiert und inhaltsanalytisch nach Kategorien ausgewertet.

### *Standardisierte Akteursbefragung*

Im Rahmen einer Akteursbefragung, die sich an alle aktuellen Projektträger sowie an Multiplikatoren der ESF-Förderung in Bayern richtete, erhielten Befragungspersonen aus den Zukunftscoachregionen zusätzliche Fragen, die darauf abzielten, die Bekanntheit und Akzeptanz der Förderaktion 5 zu erfassen. Insgesamt wurden 85 Akteure in den Zukunftscoachregionen angeschrieben, davon beteiligten sich 27 an der Befragung (Rücklaufquote: 32 %).

## 4.2 Aktueller Umsetzungsstand (Monitoring)

Die Informationen zum aktuellen Umsetzungsstand können dem Monitoringsystem ESF Bavaria 2014 entnommen werden, welches Daten über die materielle und finanzielle Umsetzung aller Projekte enthält. Aktuell werden insgesamt fünf Zukunftscoachprojekte umgesetzt. Davon werden zwei Projekte von Kommunen und drei Projekte von Volkshochschulen umgesetzt, die wiederum eine Kooperationsvereinbarung mit den Kommunen geschlossen haben. Ein Projekt begann im Juli 2015, drei im September 2015 und ein Projekt im April 2016. Während vier der fünf Projekte für jeweils zwei Jahre bewilligt wurden, gab es ein Projekt, dessen Bewilligungszeitraum bei drei Jahren liegt.

Die Projekte sind in folgenden Regionen angesiedelt:

- Stadt Weiden in der Oberpfalz
- Landkreis Haßberge
- Landkreis Cham
- Landkreis Hof (Land und Stadt)
- Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge

[1] Es gibt sowohl weibliche als auch männliche Zukunftscoaches. Für eine bessere Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet.

Von den fünf Projekten, befinden sich zwei Projekte in einer Region mit *stark abnehmender* (Wunsiedel: -15,2 %; Hof: -8,7 %) und zwei Projekte mit *abnehmender* Bevölkerungsprognose (Weiden: -3,7 %; Haßberge: -3,6 %) sowie ein Projekt mit einer *stabilen* Bevölkerungsentwicklung (Cham: -0,8 %) (vgl. Abbildung 2).

In drei Projekten ist das Zukunftscoachprojekt auf zwei halbe Stellen aufgeteilt, während in den anderen zwei Projekten die Position des Zukunftscoachs nur von einer Person besetzt wird.

In allen Regionen wurden bereits in der Förderperiode 2007-2013 Zukunftscoachprojekte umgesetzt.

Für die Förderaktion 5 stehen insgesamt 12.688.886 Euro an Gesamtmitteln zur Verfügung, davon entfallen 50 % auf den ESF. Bislang wurden lediglich 991.319 Euro Gesamtmittel bewilligt. Dies entspricht rund 8 % der indikativen Mittel. Pro Projekt wurden durchschnittlich 198.264 Euro bewilligt.

## 4.3 Ergebnisse der qualitativen Interviews mit den Zukunftscoaches

### *Besonderheiten der Projekte*

Zusätzlich zum prognostizierten Bevölkerungsrückgang sind die Projektregionen mit weiteren unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert, die sich – je nach Region – z. B. in einer hohen Arbeitslosenquote, einem Mangel an Ausbildungsplatzbewerbern/innen oder einem hohen Pendleraufkommen aus Tschechien widerspiegeln.

In einem Projekt konnte zudem eine sehr hohe Personalfluktuation beobachtet werden, so dass der befragte Zukunftscoach erst über geringe Projekterfahrungen verfügte. In den anderen vier Fällen waren die Interviewpersonen bereits in der Förderperiode 2007-2013 als Zukunftscoach aktiv.

### *Antragsstellung*

In allen fünf Projekten wurde auch in der Förderperiode 2014-2020 weiterer Handlungsbedarf zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels gesehen. Darüber hinaus sind die Projekte in der letzten Förderperiode in der Region auf Zustimmung gestoßen. Ziel einer erneuten Antragsstellung war es außerdem, bereits angestoßene Aktionen oder Maßnahmen, die sich bewährt hatten, weiter zu verfolgen. In einem Projekt sollte hingegen erstmalig in der Förderperiode 2014-2020 mit der Umsetzung begonnen werden, da sich die Entwicklung des Strategieprozesses bzw. des Handlungskonzepts im Vorgängerprojekt als sehr langwierig herausgestellt hatte.

Der Ablauf der Antragsstellung wurde dabei nur von zwei Coaches als problemlos beschrieben. In drei Fällen waren Überarbeitungen notwendig, da die Projektanforderungen zum Teil nicht erfüllt wurden (z. B. im Hinblick auf die Operationalisierung der Messgrößen, finanzielle oder inhaltliche Förderfähigkeit). In einem Fall wurde berichtet, dass aufgrund des langwierigen Bewilligungsprozesses keine lückenlose Förderung möglich war und das Projekt somit zwischenzeitlich nicht fortgesetzt werden konnte. Die Befunde lassen jedoch auch darauf schließen, dass im Vergleich zu den Vorgängerprojekten eine intensivere Prüfung der Projektanträge stattgefunden hat.

### *Gründe für Antragsrückgänge*

Im Vergleich zur letzten Förderperiode ist die Zahl der Anträge deutlich zurückgegangen. Während in der Förderperiode 2007-2013 noch 19 Zukunftscoaches ein Projekt umsetzten, gibt es in der Förderperiode 2014-2020 bislang nur fünf Projekte. Im Rahmen der Interviews wurden die fünf Zukunftscoaches deshalb um eine Einschätzung gebeten, warum ihrer Meinung nach aus den anderen Regionen keine Projektanträge mehr gestellt wurden.

Als Hauptgründe wurden jeweils von vier der fünf Coaches, der gestiegene Verwaltungsaufwand (z. B. im Zusammenhang mit der Erfassung der Messgrößen oder der Erfassung von Teilnehmendendaten) sowie der Rückgang der finanziellen Mittel genannt. Zwei Coaches erklärten, dass andere Finanzierungsinstrumente von den früheren Zuwendungsempfängern als attraktiver empfunden wurden. Wiederum zwei Coaches waren der Meinung, dass die Änderung der inhaltlichen Anforderungen an die Förderung in einigen Fällen nicht mehr als passend erachtet wurde.

Weitere Hinweise zu den Ursachen der nicht plangemäßen Umsatzentwickelung liefern auch die Ergebnisse der Evaluation aus dem Jahr 2015. Eine standardisierte Onlinebefragung ergab damals schon, dass mehr als zwei Drittel der Zukunftscoaches kein weiteres Projekt beantragen wollten. Über die damals geführten Fallstudien wurde versucht, mögliche Gründe dafür aufzudecken. Von den Befragten wurden die neuen Messgrößen benannt, insbesondere in Bezug auf die Anzahl der geforderten Unternehmensworkshops und -beratungen. Außerdem wurde kritisiert, dass ein neues Konzept erstellt werden müsse und dass damit eine hohe Planungsunsicherheit verbunden sei, weil die Finanzierung somit nur für sechs Monate wirklich gesichert wäre. Auch die Ausweitung der Handlungsschwerpunkte auf mehrere Zielgruppen wurde damals bemängelt.

Die Ergebnisse der Fallstudie liefern jedoch auch Hinweise, dass die angestoßenen Maßnahmen auch ohne ESF-Finanzierung fortgeführt werden sollten, so dass dem ESF letztlich die Funktion einer Anschubfinanzierung zu Teil wurde. Von den aktuell interviewten Zukunftscoaches wurde dieser Befund bestätigt. Diese Entwicklung ist wiederum sehr positiv zu bewerten.

### *Strategiekonzept*

Nur in einer Region wurde das Strategiekonzept weitestgehend eigenständig vom Zukunftscoach entwickelt, ohne dabei Netzwerke oder andere Akteure direkt in die Entwicklung einzubeziehen – trotz kommunaler Kooperationsvereinbarung. Punktuell fanden dort dennoch Abstimmungen mit den Netzwerken vor Ort statt, insbesondere um Parallelstrukturen zu vermeiden. In diesem Projekt zeigten sich nach Angaben des Zukunftscoaches auch nahezu keine Unterschiede zwischen dem Strategiekonzept und dem Projektantrag.

In den anderen Regionen wurden andere Akteure bereits in die Entwicklung des Strategiekonzepts eingebunden. Das Regionalmanagement und die Wirtschaftsförderung spielten dabei stets eine zentrale Rolle, so dass davon auszugehen ist, dass durch die Zukunftscoaches insgesamt eine Stärkung der integrierten Regionalpolitik erfolgte. In zwei Projekten wurden darüber hinaus vor allem weitere Akteure aus dem Bildungsbereich in die Entwicklung des Strategiekonzepts involviert, während in einem anderen Projekt die Agentur für Arbeit sowie die Jobcenter zentrale Kooperationspartner waren.

In einem Projekt wurde das Strategiekonzept in einem sehr langwierigen Prozess bereits in der Förderperiode 2007-2013 entwickelt. Hierzu wurde eine Arbeitsmarktinitiative gegründet, an der eine Vielzahl an weiteren lokalen Akteuren vor Ort teilnahmen: politische Akteure, die Arbeitsagentur, Wohlfahrtsverbände, Kammern, Berufsschulen, Bündnis für Familie, Unternehmen, Wirtschaftsvertreter/innen, Fachhochschulen und viele mehr. Im Rahmen der Initiative wurden aus diesen Akteuren fünf Arbeitsgruppen gegründet, die jeweils in intensiver Zusammenarbeit Konzepte zu unterschiedlichen Handlungszielen und Projektideen ausarbeiteten.

Aber auch in den anderen Projekten bauen die Strategiekonzepte weitestgehend auf dem Vorgängerprojekt auf. Maßnahmeideen, die sich bereits bewährt hatten, wurden weiterverfolgt oder ausgebaut. Entsprechend schätzte keine der befragten Personen, die für die Entwicklung des Strategiekonzepts zur Verfügung stehenden sechs Monate als zu gering ein. Teilweise mussten jedoch Anpassungen erfolgen, um den neuen Anforderungen der ESF-Förderung gerecht zu werden, welche nun eine breitere Streuung auf unterschiedliche Zielgruppen vorsehen.

Nur ein Zukunftscoach berichtete, für die Entwicklung des Strategiekonzepts im Vorfeld (neue) Sekundärdaten für die Bedarfsbestimmung herangezogen zu haben und – in Zusammenarbeit mit dem Jobcenter und der Wirtschaftsförderung – eine Qualifizierungsbedarfsanalyse für Unternehmen durchgeführt zu haben.

### *Stand der Umsetzung*

Zwei Projekte begannen quasi direkt nach der Bewilligung mit der Umsetzung, wobei nur ein Projekt offiziell mit Genehmigung des StMAS kein Strategiekonzept einreichen musste. In den anderen Projekten liefen Umsetzung und Entwicklung des Strategiekonzepts – zumindest ab einem gewissen Zeitpunkt – parallel. Ein Zukunftscoach berichtete, dass das Konzept zum Befragungszeitpunkt noch nicht genehmigt wurde, da es sich noch im Abstimmungsprozess befand.

### *Projekte/Zielgruppen*

In allen fünf Zukunftscoachprojekten fanden Aktionen oder Maßnahmen zur Förderung des Übergangs von der Schule zum Beruf statt. In vier der fünf Projekte liegt hier sogar aktuell der Schwerpunkt der Förderung. Zielgruppe in diesen

Maßnahmen waren primär Schüler/innen, Auszubildende oder Studierende. Es wurden aber auch Unternehmen als (potenzielle) Ausbildungsbetriebe in die Förderung einbezogen.

In drei Projekten wurden Qualifizierungsmaßnahmen für Unternehmen und/oder deren Beschäftigten durchgeführt. Themen waren bislang bspw. Demografiemanagement, Industrie 4.0, interkulturelle Kompetenzen, Qualifikationen in der Tourismusbranche. Nur in einem Projekt liegt jedoch aktuell auch der Schwerpunkt der Förderung auf Unternehmen und deren Beschäftigten.

Zur Förderung von Familie und Beruf bzw. der Aktivierung von weiblichem Arbeitskräftepotenzial wurden insgesamt vier Maßnahmen in drei unterschiedlichen Projekten umgesetzt. Ebenfalls in drei Projekten wurden die aktuellen Förderbedarfe infolge der Flüchtlingssituation adressiert.

Nur ein Projekt beschäftigte sich konkret mit dem Thema Altern und Gesundheit bzw. Leben im Alter. Hier wurden gleich drei Aktionen umgesetzt, die vor allem darauf abzielten Informationen über Möglichkeiten und Angebote in der Region transparent zu machen.

In jeweils zwei Projekten wurden Angebote der Willkommenskultur für Neuzugezogene sowie Projekte zur Förderung von Langzeitarbeitslosen entwickelt.

Als sonstige Projekte wurde eine Messe für soziale Berufe durchgeführt. In einem Projekt begleitete der Zukunftscoach ein Projekt zur Gestaltung eines „Sozialbürgerhaus“

*Tabelle 2: Handlungsschwerpunkte in den Regionen*

| Handlungsschwerpunkte | Anzahl Aktionen/Maßnahmen insgesamt | Anzahl Zukunftscoachprojekte, in denen der jeweilige Handlungsschwerpunkt verfolgt wird |
|---|---|---|
| Übergang Schule Beruf | 18 | 5 |
| Qualifizierung von Unternehmen und deren Beschäftigten | 5 | 3 |
| Familie und Beruf | 4 | 3 |
| (Arbeitsmarkt-)Integration von Flüchtlingen | 3 | 3 |
| Alter und Gesundheit | 3 | 1 |
| Willkommenskultur | 2 | 2 |
| Abbau von Langzeitarbeitslosigkeit | 2 | 2 |

Quelle: Interviews mit den Zukunftscoaches

Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Projekte ließen sich bei einigen Aktionen im Hinblick auf die Zielgruppenerreichung beobachten. Allerdings zeigen sich hier keine eindeutigen Tendenzen. Während es in einer Region schwierig war Unternehmen für die Teilnahme an Informationsveranstaltungen zu gewinnen, gestaltete sich dies in anderen Regionen als unproblematisch. Ähnliche Differenzen zeigen sich auch bei den Angeboten zur Förderung von Familie und Beruf. In einer Region gab es wiederum Probleme im Zusammenhang mit der Umsetzung von Maßnahmen für Langzeitarbeitslose. Hier fällt es aktuell schwer ausreichend Teilnehmer/innen zusammen zu bekommen, da die Arbeitslosigkeit in dieser Region sehr gering ausfällt.

Einige Aktionen waren außerdem mit einem sehr hohen Arbeitsaufwand seitens der Coaches verbunden, weshalb fraglich ist, ob diese Aktionen auch zukünftig fortgesetzt werden, obwohl diese teilweise eine hohe Resonanz erzielten.

In zwei Projekten setzten die Zukunftscoaches bislang eher Aktionen in Eigenregie um, während die Umsetzung in den anderen Projekten vermehrt über Kooperationspartner durchgeführt wurde. Wichtigste Kooperationspartner sind in vielen Regionen Unternehmen, kommunale Einrichtungen, Schulen bzw. das Schulamt, die Agentur für Arbeit, das Jobcenter und das Regionalmanagement.

Die bereits in der Förderperiode 2007-2013 initiierten Netzwerke wurden auch in der neuen Förderperiode weitergeführt. Bis auf eine Ausnahme kamen jedoch keine neuen Netzwerke hinzu.

### Umsetzung von ESF-Projekten

In drei der fünf geförderten Regionen wurden auf Initiative der Zukunftscoaches insgesamt sechs ESF-Projekte beantragt bzw. bewilligt. In einem Fall handelte es sich dabei jedoch um zwei ESF-Projekte des Bundes. In zwei Regionen kamen die geplanten Maßnahmen laut Aussagen der Zukunftscoaches für eine ESF-Förderung nicht in Frage.

Darüber hinaus wurden zwei Projekte über den bayerischen Arbeitsmarktfonds und ein Projekt über die ELER-Förderung finanziert.

### Abweichungen vom Strategiekonzept

Im Zeitverlauf kristallisierten sich in allen Zukunftscoachprojekten Förderschwerpunkte heraus, die sich aus den aktuellen Handlungsbedarfen und -potenzialen der Region ergaben, aber nicht zwingend bereits aus dem Strategiekonzept hervorgehen. Darüber hinaus wurde von einem Zukunftscoach berichtet, dass die Planung und Umsetzung zum Teil stark durch die jeweiligen Projektaufrufe der einzelnen Förderinstrumente bestimmt werde. Der Zukunftscoach fühlte sich als „Getriebener der Projektaufrufe“.

In zwei Projekten wurden Aktionen für Flüchtlinge aufgrund der aktuellen Bedarfe zusätzlich mit aufgenommen, obwohl diese noch nicht im Strategiekonzept verankert waren. In drei Projekten konnten einzelne Aktionen und Maßnahmen nicht umgesetzt werden. In zwei dieser Fälle musste festgestellt werden, dass das Interesse in der Region zu gering war bzw. bereits parallele Förderangebote existierten oder eine Kooperation durch lokale Akteure vor Ort verweigert wurde. In einem Fall mussten Einschränkungen aufgrund der Personalfluktuation und des damit verbundenen nicht zu bewältigenden Arbeitsaufwandes vorgenommen werden, die zur Streichung geplanter Maßnahmen führte.

Ein Zukunftscoach berichtete, dass es für bestimmte geplante Aktionen schwierig gewesen sei, die Finanzierung sicher zu stellen. In den anderen vier Projekten stellte die Finanzierung hingegen kein Problem dar. Die finanziellen Restriktionen wurden entsprechend entweder bereits bei der Strategieerstellung berücksichtigt und somit wenig kostenintensive Aktionen geplant, oder es wurden andere Förderinstrumente genutzt.

Die Interviews lassen jedoch insgesamt darauf schließen, dass die Strategien im Großen und Ganzen erfolgreich umgesetzt werden. Grundsätzlich wird das Strategiekonzept von allen Coaches aber als eine Art „living document“ verstanden, also nicht als starres Regelwerk.

### Öffentlichkeitsarbeit

Die Zukunftscoaches nutzen insgesamt vielfältige Informationskanäle, um auf das Projekt bzw. den Herausforderungen des demografischen Wandels aufmerksam zu machen. Durch die Interviews wurde jedoch auch deutlich, dass die Öffentlichkeitsarbeit eher ad hoc entsteht („über alles berichten was da ist“), anstatt einem konkreten Marketingplan zu folgen. Die regionalen Zeitungen stellen dabei insgesamt ein sehr wichtiges Medium zur Informationsverbreitung dar. Zudem wurden in allen Projekten Flyer zur Bewerbung von Informationsveranstaltungen entwickelt. Die Öffentlichkeitsarbeit erfolgt des Weiteren über Multiplikatoren, d.h. Kooperationspartner oder Netzwerke. Zwei Coaches pflegen zudem eine projektspezifische Facebook-Seite. Für jedes Zukunftscoachprojekt wird zudem eine Internetseite betrieben. Zwischen den Regionen zeigen sich hierbei jedoch zum Teil deutliche Unterschiede, was die Verfügbarkeit von Informationen und Veranstaltungshinweisen auf den Internetseiten anbelangt. In einem Projekt werden beispielsweise nur die allgemeinen Handlungsfelder dargestellt, ohne dabei auf konkrete Projekte oder Termine einzugehen, während in einem anderen Zukunftscoachprojekt sehr umfangreiche Angaben über die Projekte und bevorstehenden Aktionen sowie eine Linksammlung mit Informationen zur Region, aufbereitet für unterschiedliche Zielgruppen, bereitgestellt werden. In einem anderen Projekt wiederum werden zwar verschiedenartige Informationen ausgewiesen, es entsteht jedoch der Eindruck, dass die jeweiligen Angaben nicht sonderlich aktuell sind.

### Vorläufige Ergebnisse

Für die Projekte gestaltete es sich aus Sicht der Zukunftscoaches grundsätzlich schwierig konkrete Ursachen-Wirkungszusammenhänge zu identifizieren. Ein Grund dafür liegt darin, dass eine Hauptaufgabe in der Sensibilisierung von Unternehmen, lokalen Akteuren vor Ort und der Bevölkerung liegt. Offen bleibt dabei jedoch, welche Konsequenzen aus den jeweiligen Sensibilisierungsmaßnahmen hervorgehen. Darüber hinaus werden häufig Projekte nur angestoßen bzw. initiiert, nicht aber umgesetzt oder in der Umsetzung begleitet.[2]

[2] Leider stehen der Evaluation keine weiteren Informationen zur Ergebnisbeurteilung zur Verfügung. Nur für zwei der fünf Zukunftscoachprojekte liegen aktuell Sachberichte vor, die für eine Bewertung der Fortschritte herangezogen hätten werden können.

Die Akzeptanz der Zukunftscoaches wird von den Befragten selbst allgemein jedoch als sehr positiv – zum Teil nach Startschwierigkeiten in der Förderperiode 2007-2013 – beschrieben. Es scheint gelungen zu sein, die vorhandenen Netzwerke zu etablieren und zu erweitern.

Die Resonanz auf die einzelnen Projekte wird von den Zukunftscoaches ebenfalls weitestgehend als gut beschrieben, wobei es jedoch auch in fast jedem Projekt Maßnahmen gibt, die von den Zielgruppen nicht oder nur mäßig angenommen werden.

Ein weiteres positives Ergebnis ist, dass sich in einigen Fällen angestoßene Projekte bereits verselbständigt haben und ohne aktive Unterstützung durch den Zukunftscoach weitergeführt werden.

In Bezug auf die Zielvorgaben der einzelnen Messgrößen sind alle Zukunftscoaches optimistisch, diese zu erreichen. Zwei Zukunftscoaches berichten davon, sie sogar schon übererfüllt zu haben. Hingegen kritisierten zwei Zukunftscoaches, dass die Einordnung der einzelnen Aktionen zum Teil schwierig gewesen sei. Ein Coach wünscht sich mehr Informationen darüber, wie die Angaben zu den Messgrößen genutzt werden.

*Stärken und Schwächen*

In Bezug auf die Stärken der Förderung benennen die Befragten jeweils unterschiedliche Vorteile:

- Zwei Zukunftscoaches bewerten es positiv, dass mit dem Projekt auf aktuelle Anforderungen (z. B. in Bezug auf die Flüchtlingsentwicklung) flexibel reagiert werden kann. In dem Zusammenhang betont einer der Zukunftscoaches auch die Möglichkeit neue, kreative Wege zu beschreiten.
- Ein Zukunftscoach findet es besonders gut, dass durch die Förderung ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt wird, um passgenaue auf die Region zugeschnittene Lösungen zu entwickeln. Seiner Erfahrung nach, ist es oft schwierig, Instrumente aus anderen Regionen einfach zu übertragen.
- In zwei Projekten wird das zur Verfügung stehende Budget gelobt, wobei von einem Zukunftscoach die „relative freie Verfügungsmöglichkeit“ und von einem anderen die Bereitstellung eines Marketingbudgets hervorgehoben wurde.
- Ein Zukunftscoach betont die Kontinuität der Förderung über beide Förderperioden, wodurch es gelungen sei, Netzwerke zu etablieren und die Akzeptanz des Projekts zu stärken

Auch wenn die Förderung insgesamt von den Befragten weitestgehend positiv bewertet wird, zeigt sich dennoch Optimierungspotenzial aus Sicht der Zukunftscoaches:

- Als Schwäche wird von drei Zukunftscoaches der Verwaltungsaufwand kritisiert. Eine Interviewperson bezieht sich dabei konkret auf die Erfassung von Teilnehmendendaten bei längerfristigen Aktionen, was dazu führe, dass in der Region keine Aktionen umgesetzt werden, die länger als acht Stunden dauern. Ein anderer Zukunftscoach kritisiert, dass die Prozesse (Bewilligung des Projektantrags oder des Strategiekonzepts) zu lange dauerten. Insbesondere Unternehmen würden häufig das Interesse verlieren, wenn sich die Prozesse über ein halbes Jahr oder länger hinziehen würden.
- Ein Zukunftscoach beanstandet, dass die Förderfähigkeit inhaltlich zu stark eingeschränkt sei.
- Für ein Projekt wird berichtet, dass der Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz des Projektes aufgrund des allgemeinen Rückgangs der Zukunftscoachprojekte in Bayern abgenommen habe. Dadurch wären die Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Regionen eingeschränkt; zudem erfordere es grundsätzlich einen größeren Aufwand Kooperationspartner vor Ort (zum Beispiel im Vergleich zur IHK oder HWK) von Maßnahmeideen zu überzeugen.
- Zwei Zukunftscoaches kritisieren, dass das Budget, dass für die Umsetzung von eigenen Aktionen zur Verfügung stehe, zu gering sei um „qualitativ gute“ bzw. „öffentlichkeitswirksame“ Maßnahmen umzusetzen. Gewünscht wird beispielsweise ein höheres Budget für Veranstaltungen.
- Zwei Zukunftscoaches bemängeln die Kommunikation mit dem Ministerium. Es fehle an Feedback („fühle mich im Stich gelassen“). Zudem seien die Anforderungen teilweise (immer noch) unklar.
- Ein Zukunftscoach wünscht sich Weiterbildungsmöglichkeiten für Zukunftscoaches.
- Ein anderer Zukunftscoach würde eine Verlängerung der Projektlauftzeit auf mehr als zwei Jahre begrüßen, da die Konzepterstellung bei manchen Themen länger dauere.

Als positives Ergebnis ist außerdem festzuhalten, dass alle befragten Zukunftscoaches gerne wieder einen neuen Projektantrag stellen wollen – teilweise unter der Voraussetzung, dass diese Entscheidung auch von den Kommunen mitgetragen werde.

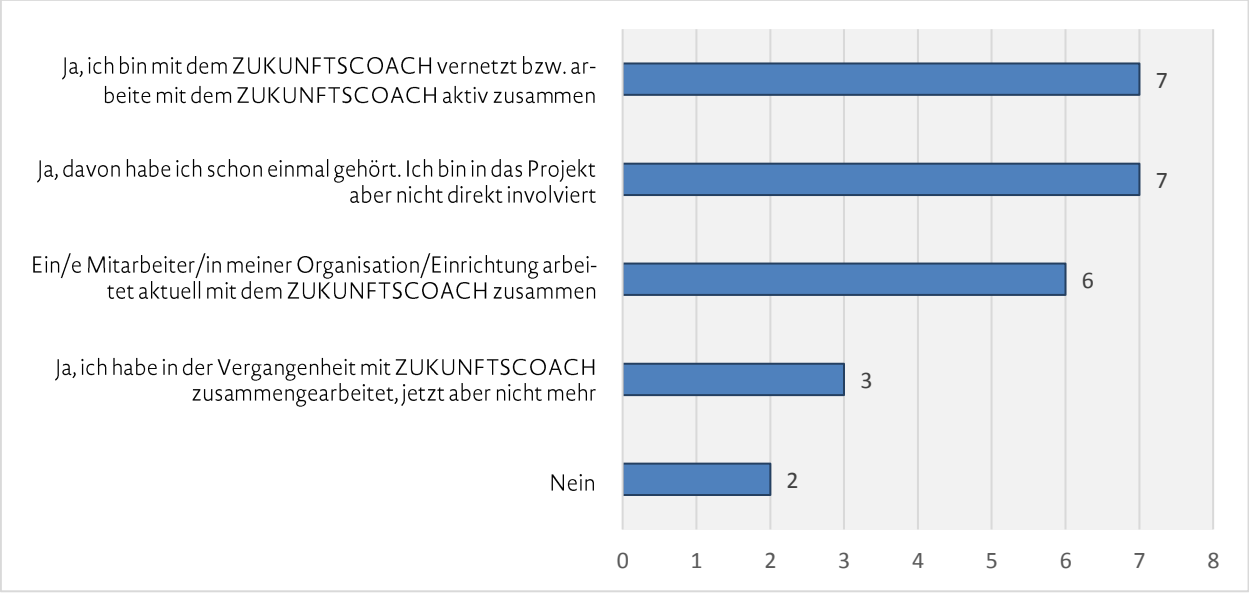
## 4.4 Ergebnisse der standardisierten Akteursbefragung

Die Befragung der lokalen Akteure wurde in Kombination mit einer Befragung aller (potenziellen) Träger und Multiplikatoren Bayerns zur Bekanntheit und Bewertung des ESF im Allgemeinen durchgeführt. Für Akteure aus den Zukunftscoachregionen wurden zusätzliche Frage ergänzt, mit denen die Bekanntheit und Akzeptanz der Förderaktion 5 erfasst werden sollte. Die Zuwendungsempfänger der Förderaktion 5 wurden dabei selbstverständlich nicht in die Befragung einbezogen.

Insgesamt beteiligten sich 27 Akteure an der Befragung (Rücklaufquote: 32 %). Davon gehörten neun Befragte zu einer Kammer (IHK oder HWK), sieben Befragte waren bei Schulen angesiedelt und sechs bei Bildungseinrichtungen. Darüber hinaus beteiligten sich zwei Träger der freien Wohlfahrtspflege, zwei Landkreise, zwei Vertreter/innen der Arbeitsagentur oder des Jobcenters sowie eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Aufgrund der geringen Fallzahl ist eine Auswertung nach Akteurstyp oder nach Region nicht sinnvoll, vor allem auch deshalb, weil viele der Akteure in mehreren Regionen aktiv sind. Darüber hinaus ist zu beachten, dass die Befragungsergebnisse nicht repräsentativ sind und nur eine Tendenz anzeigen.

Die Frage zur Bekanntheit des Zukunftscoachprojekts wurde von 25 Personen beantwortet. 23 (92 %) der Befragten gaben ab, das Zukunftscoachprojekt zu kennen. Sieben davon waren aktuell aktiv mit dem Zukunftscoach vernetzt bzw. arbeiteten mit ihm zusammen. In sechs Fällen arbeitete ein/e andere Mitarbeiter/in der Organisation der Befragungsperson mit dem Zukunftscaoch zusammen. Drei Personen hatten zumindest in der Vergangenheit mit dem Zukunftscoach zusammengearbeitet. Sieben Personen hatten von dem Projekt gehört, waren aber nicht involviert. Nur zwei Personen gaben an, die Förderaktion nicht zu kennen.

*Abbildung 3: Bekanntheitsgrad und Vernetzung mit dem Zukunftscaoch*

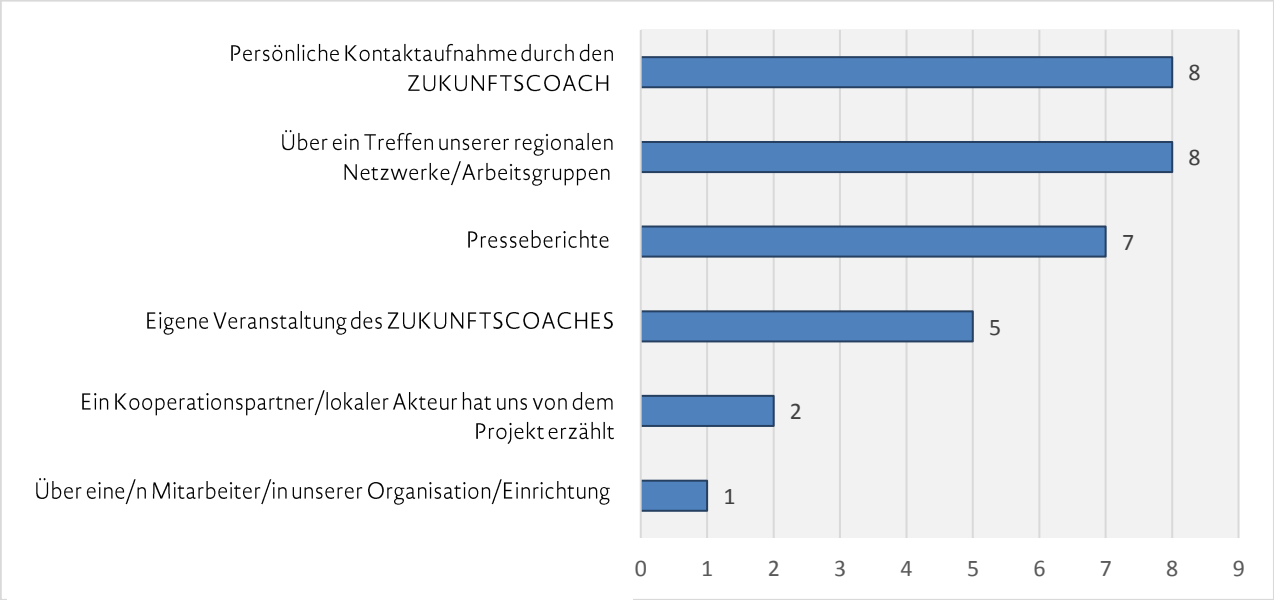



Quelle: ISG Akteursbefragung 2016/2017, n = 25

Die wichtigste Informationsquelle stellte dabei die persönliche Kontaktaufnahme durch den Zukunftscoach (n=8) oder ein Treffen der regionalen Netzwerke oder Arbeitsgruppen dar (n=8). Sieben Befragte haben über Presseberichte von der Förderaktion erfahren. In fünf Fällen waren eigene Veranstaltungen des Zukunftscoaches verantwortlich. Multiplikatoren spielen bei der Informationsverbreitung eher eine untergeordnete Rolle. Nur fünf Befragte erfuhren über

Kooperationspartner oder andere lokale Akteure vom Zukunftscoach. Nur eine Person gab an, über eine/n Kollegen/in von dem Projekt erfahren zu haben.

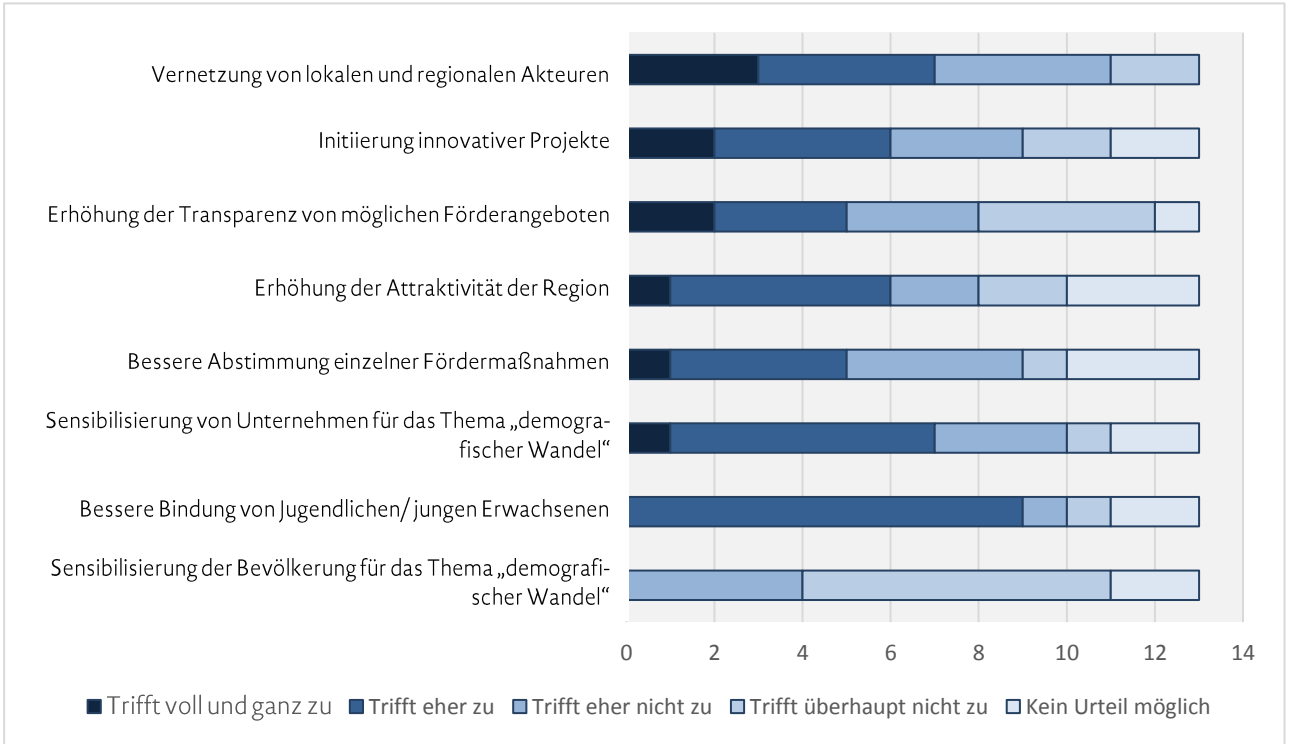
*Abbildung 4: Informationskänale*




Quelle: ISG Akteursbefragung 2016/2017, n = 23

Nur 13 der Befragungspersonen machten Angaben zu den Ergebnissen, die durch das Zukunftscoachprojekt erreicht werden konnten. Die Antworten sind dabei teilweise ambivalent. Während 7 Personen angaben (trifft voll und ganz/trifft eher zu), dass die Vernetzung von lokalen und regionalen Akteuren ein Ergebnis des Projekts sei, stimmten sechs Personen eher bzw. überhaupt nicht zu.

*Abbildung 5: Ergebnisse der Zukunftscoachprojekte*




Quelle: ISG Akteursbefragung 2016/2017, n = 13

Ein ähnliches Antwortverhalten zeigt sich auch hinsichtlich der Initiierung innovativer Projekte, der Erhöhung der Transparenz von Förderangeboten sowie der Attraktivität der Region oder der Abstimmung einzelner Fördermaßnahmen untereinander. Tendenziell eher positiv wird die Sensibilisierung der Unternehmen für das Thema „demografischer Wandel“ sowie die Bindung der Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen an die Region gesehen. Eher schlecht wurde hingegen die Sensibilisierung der Bevölkerung für das Thema „demografischer Wandel“ bewertet. Hier stimmte keiner der Befragten zu, dass dies ein Ergebnis des Zukunftscoachprojekt sei.

Sechs von 13 Befragten, die Angaben zur übergreifenden Bewertung des Zukunftscoachprojekt gemacht haben, waren der Meinung, dass die Förderaktion eine gute Ergänzung zu bereits bestehenden Initiativen zum demografischen Wandel darstelle. Drei Befragte gaben an, dass das Thema „Demografischer Wandel“ in der jeweiligen Region erstmals strukturiert angegangen würde. Jeweils fünf Befragte waren hingegen der Meinung, dass die Projekte nicht mit genügend Mittel ausgestattet wären bzw. dass der Zukunftscoach aufgrund seiner Arbeitsweise/der fehlenden Vernetzung nicht das Potenzial hätte etwas in der Region zu bewegen.

# 5. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Umsetzung der Förderaktion 5 ist insgesamt nicht zufriedenstellend. Bislang werden nur fünf Zukunftscoachprojekte durchgeführt. Es ist daher fraglich, ob das Outputziel von 20 Zukunftscoachprojekten bis zum Ende der Förderung erreicht werden kann. Zudem wurden bislang nur 8 % der indikativen Finanzmittel bewilligt. Unter Annahme einer siebenjährigen Förderperiode hätten jedoch bereits rund 30 % der Finanzmittel bewilligt werden müssen, um das Finanzziel bis zum Ende der Förderperiode erreichen zu können.

Im Widerspruch zu dieser Entwicklung stehen die prognostizierten Bevölkerungsrückgänge vor allem in den nordöstlichen Regionen Bayerns. Bis zum Jahr 2035 wird demnach die Bevölkerungsentwicklung in fünf Regionen sehr stark, d. h. um mehr als -7,5 % abnehmen. In 14 Regionen wird ein Rückgang der Bevölkerung von -2,5 % bis -7,5 % prognostiziert. Für diese Regionen ist überdies mit einer deutlichen Alterung der Bevölkerung zu rechnen, so dass mit einem ausgeprägten Fachkräftemangel zukünftig zu rechnen ist. Entsprechend ergeben sich durchaus signifikante Förderbedarfe, die eine Finanzierung spezifischer Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels rechtfertigen.

Gründe für die Antragsrückgänge liegen vor allem in der Anpassung der Förderrichtlinien. Diese beinhaltete eine Kürzung der Fördermittel, veränderte Vorgaben zur inhaltlichen Ausgestaltung sowie Zielwerte für vorgegebene Messgrößen zur Erfolgskontrolle. Darüber hinaus stehen andere Förderinstrumente zur Verfügung, die von einigen der ehemaligen Zukunftscoaches genutzt wurden. Auch die Evaluationsergebnisse aus der Förderperiode 2007-2013 deuteten bereits darauf hin, dass viele von den damaligen Zuwendungsempfängern keinen neuen Projektantrag mehr stellen würden. Positiv ist in diesem Kontext jedoch zu bewerten, dass viele der damals angestoßenen Aktionen oder Netzwerke auch ohne ESF-Förderung weitergeführt wurden, so dass dem ESF die Funktion einer Anschubfinanzierung zuteilwurde.

Eine Vorgabe beinhaltete außerdem die Erstellung eines Strategiekonzepts innerhalb von sechs Monaten. Bis auf eine Ausnahme waren in den fünf Zukunftscoachprojekten immer weitere Akteure vor Ort in die Erstellung einbezogen. Die Konzepte bauten stets sehr stark auf den Vorerfahrungen aus der Förderperiode 2014-2020 auf.[3] Maßnahmen und Aktionen, die sich im Vorgängerprojekt bewährten, wurden weitergeführt; weniger erfolgreiche wurden eingestellt.

Insgesamt konnten die geplanten Strategien erfolgreich umgesetzt werden, wobei das Konzept mehr als eine Art „living document“ von den Zukunftscoaches betrachtet wurde. Planung und Umsetzung verliefen in allen Projekten parallel. Die starre Trennung von Strategieentwicklung und Umsetzung ist demnach nicht praxistauglich. Erst im Zeitverlauf kristallisierten sich darüber hinaus gewisse Förderschwerpunkte heraus, basierend auf den jeweils aktuellen Handlungsbedarfen und -potenzialen. In zwei Projekten wurden Aktionen für Flüchtlinge nachträglich mit aufgenommen. Schwierigkeiten im Hinblick auf die Umsetzung der geplanten Strategien zeigten sich teilweise bei der Kooperation mit den Akteuren vor Ort oder bezüglich der Finanzierung der geplanten Aktionen.

Da die Projekte aktuell noch nicht abgeschlossen sind, ist eine abschließende Bewertung bzw. ein Vergleich der Projekte schwierig.[4] Der Schwerpunkt der Projekte liegt insgesamt auf Maßnahmen und Aktionen zum Übergang Schule Beruf. Weitere Themen waren die Qualifizierung von Unternehmen und deren Beschäftigten, Familie und Beruf, (Arbeitsmarkt-)Integration von Flüchtlingen, Alter und Gesundheit, Verbesserung der Willkommenskultur für Neuzugezogene sowie der Abbau von Langzeitarbeitslosigkeit. Insgesamt wurde das Thema „Alternde Bevölkerung“ unter Berücksichtigung der Qualifizierungsmaßnahmen von Unternehmen zum Demografiemanagement und der Förderung von Alter und Gesundheit nur in drei Regionen – und dort auch nicht als Schwerpunkt – kaum berücksichtigt. Vor dem Hintergrund der prognostizierten Entwicklungen in den Regionen ist dies kritisch zu bewerten.

[3] In einem Projekt musste kein neues Strategiekonzept erstellt wurde. Hier wurde von vorneherein das Konzept aus dem Vorgängerprojekt herangezogen.

[4] Nur für zwei Projekte stehen zurzeit Sachberichte zur Verfügung, die für Bewertung ebenfalls herangezogen hätten werden können. Aufgrund der fehlenden Vergleichbarkeit wurde jedoch auf die Sachberichte als weitere Informationsquelle vollständig verzichtet.

Je nach den arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen oder den vorhandenen Förderstrukturen konnten unterschiedliche Zielgruppen in einigen Regionen leichter als in anderen erreicht werden. Die Förderung spezifischer Zielgruppen ist demnach nicht in allen Regionen gleich sinnvoll, wobei insgesamt zu begrüßen ist, dass in den aktuellen Projekten ein ganzheitlicherer Ansatz im Vergleich zu den Vorgängerprojekten verfolgt wird.

Die Bildung neuer Netzwerke spielte in der Förderperiode 2014-2020 nahezu keine Rolle mehr. Hier wurde vielmehr auf den bestehenden Netzwerken aufgesetzt und die Zusammenarbeit ggf. vertieft. Die wichtigsten Kooperationspartner stellten das Regionalmanagement bzw. die Wirtschaftsförderung dar.

Ähnlich wie in der Förderperiode 2007-2013 gab es zwischen den Projekten signifikante Unterschiede. So gab es einige Projekte, in denen die meisten Aktionen von den Zukunftscoaches in Eigenregie umgesetzt wurden, in anderen erfolgte die Umsetzung vorrangig über ausgewählte Kooperationspartner. Entsprechend variieren auch die Reichweite bzw. die Wirkung der einzelnen Maßnahmen zwischen den Regionen. In drei der fünf Regionen wurden durch den Zukunftscoach außerdem Projekte angestoßen, die über den ESF finanziert wurden, wobei es sich in einer Region lediglich um ESF Projekte des Bundes handelte

In Bezug auf die Messgrößen sind alle Zukunftscoaches – nach anfänglicher Skepsis – zuversichtlich die vorgegebenen Ziele zu erreichen.

Als besonders positiv ist die Flexibilität der Projekte zu bewerten, mit der passgenaue Lösungen über einen relativ langen Zeitraum für die Region erarbeitet werden können. Schwächen bestehen aus Sicht der Zukunftscoaches vor allem in dem Verwaltungsaufwand sowie den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln. Zudem waren die Anforderungen seitens des StMAS für einige Coaches unklar.

Eine Befragung unter den Akteuren in den Zukunftscoachregionen zeigt, dass die Zukunftscoaches vor Ort relativ bekannt sind. Die Bewertung der Projekte ist jedoch eher ambivalent. Während einige der befragten Akteure die bisher erreichten Ergebnisse eher positiv bewerten, sind andere durchaus kritisch. Dies deutet darauf hin, dass die Förderaktion vor Ort nicht immer positiv angenommen wird. Zu beachten ist allerdings, dass diese Befragung aufgrund der geringen Fallzahl als nicht repräsentativ zu interpretieren ist.

In Anbetracht der Evaluationsergebnisse stellt sich die Frage, ob eine Fortführung der Förderaktion sinnvoll ist. Zwar konnten die Zukunftscoaches in den fünf geförderten Regionen bereits positive Veränderungen anstoßen und zur Sensibilisierung für die Herausforderungen des demografischen Wandels beitragen, insgesamt betrachtet ist jedoch davon auszugehen, dass die Förderziele bis zum Ende der Förderperiode nicht erreicht werden können. Der Hauptgrund dafür ist auf den deutlich unterplanmäßigen Umsetzungsstand zurückzuführen. Auch auf Basis der Evaluationsergebnisse aus der Förderperiode 2007-2013 ist nicht zu erwarten, dass zukünftig weitere Projektanträge eingehen. Darüber hinaus befinden sich nur zwei der fünf Projekte in Regionen mit stark abnehmender Bevölkerungsprognose, während für eine Region sogar eine stabile Bevölkerungsentwicklung vorausgesagt wird. Entsprechend ist es nur teilweise gelungen, Regionen in die Förderungen einzubinden, die besonders vom demografischen Wandel betroffen sind. Kritisch ist außerdem zu bewerten, dass die ältere Bevölkerung als Zielgruppe insgesamt zu wenig berücksichtigt wurde. Die Wirkungen, die infolge der Förderaktion 5 für das Land Bayern – bzw. den besonders betroffenen Regionen - im Hinblick auf die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels bis zum Ende der Förderperiode voraussichtlich erzielt werden können, sind deshalb - gesamtperspektivisch betrachtet – insgesamt als eher gering einzustufen. Aus Sicht der Evaluation ist eine Fortführung der Förderaktion unter den aktuellen Voraussetzungen deshalb nicht zu empfehlen.

Aufgrund des zu erwartenden starken Bevölkerungsrückgangs, der für einige Regionen Bayern prognostiziert wird und den damit verbundenen Förderbedarfen sollte dennoch weiterhin nach Lösungen gesucht werden, um den Herausforderungen des demografischen Wandels, insbesondere der Alterung der Bevölkerung, zu begegnen – auch um einen Fachkräftemangel in den besonders betroffenen Regionen zu verhindern. Die Erprobung solcher Lösungen könnte beispielsweise im Rahmen sozial innovativer Projekte erfolgen.

# 7. Quellenverzeichnis

Apel, Helmut (2009) Apel, Helmut (2009): „Das methodische Konzept der Fallstudien des ISG“, ISG Working Paper Series, No. 6.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2016): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2035, Beiträge zur Statistik Bayerns, Heft 548.

ISG (2015) Förderaktivität A1.1/3 „Aktionen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels“. Zukunftscoaches. Evaluation der Umsetzungsphase. Unveröffentlichter Bericht.

StMAS - Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (2014): Europäischer Sozialfonds. Operationelles Programm Bayern 2014-2020. URL: http://www.sozialministerium.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/esf/esf-op_2014-2020.pdf (Letzter Zugriff: 03.02.2017)

StMAS - Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (2015a): Europäischer Sozialfonds Bewertungsplan Bayern 2014 – 2020. Perspektiven in Bayern – Perspektiven in Europa. Version 2.0. Stand: 23.06.2015. Online verfügbar unter: http://www.esf.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/esf/150623bewertungsplan_endstand.pdf [zuletzt abgerufen am: 18.01.2017].

StMAS - Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (2015b): Förderhinweise „Lokale Demografie relevante Aktionen – Zukunftscoaches“ URL: http://www.esf.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/esf/foerderhinweise_aktion5.pdf (Letzter Zugriff: 03.02.2017)

Zukunftsministerium
Was Menschen berührt.

www.zukunftsministerium.bayern.de

Bayerisches Staatsministerium für
Arbeit und Soziales, Familie und Integration (StMAS)

Winzererstr. 9, 80797 München
E-Mail: oeffentlichkeitsarbeit@stmas.bayern.de

Autorin: Dr. Jenny Bennett (ISG)

Gestaltung: CMS – Cross Media Solutions GmbH, Würzburg
Stand: 23.06.2015

Bürgerbüro: Tel.: 089 1261-1660, Fax: 089 1261-1470
Mo. bis Fr. 9.30 bis 11.30 Uhr und Mo. bis Do. 13.30 bis 15.00 Uhr

E-Mail: Buergerbuero@stmas.bayern.de

Hinweis: Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen oder Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Par--tei-nahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.
Bei publizistischer Verwertung – auch von Teilen – ist die Angabe der Quelle und die Übersendung eines Belegexemplars erbeten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die Publikation wird kostenlos abgegeben, jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt. Der Inhalt wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.