



FORSCHUNGSBERICHT 664

Evaluation des Bundes- programms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“ Abschlussbericht

Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“ – Abschlussbericht

Ramboll Management Consulting
Jürgen-Töpfer-Straße 48
22763 Hamburg



Ansprechpersonen

Dr. Anja Durdel
(anja.durdel@ramboll.com)

Sara El-Madani
(sara.el-madani@ramboll.com)

Autorinnen und Autoren (Ramboll Management Consulting)

Dr. Anja Durdel
Sara El-Madani
Anna Iris Henkel
Dr. Thorsten Lübers
Dr. Gonzalo Conti

Prof. Dr. Peter Dehnbostel (Technische Universität Dortmund)

unter Mitarbeit von Heiko Adam und Patrick Boll (Ramboll Management Consulting)

Februar 2025

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftlicher Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

Kurzbeschreibung

Das Bundesprogramm „**Aufbau von Weiterbildungsverbünden**“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zielte darauf ab, durch die Förderung von Netzwerken aus Unternehmen, Akteuren der Weiterbildungslandschaft sowie regionalen Arbeitsmarktakteuren die Weiterbildungsbeteiligung insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen und deren Beschäftigten zu erhöhen, die Vernetzung und Kooperation der Weiterbildungakteure in einer Region zu stärken und Weiterbildungsangebote zu optimieren (BMAS, 2020a). Die Weiterbildungsverbünde wurden in zwei Förderrichtlinien unterstützt. Dieser Abschlussbericht stellt die Ergebnisse der von Ramboll Management Consulting durchgeföhrten **Evaluation** des Bundesprogramms vor. Die Evaluation untersuchte die Umsetzung, den Erfolg und seine Faktoren sowie die Wirkung des Bundesprogramms. Auf Basis der Evaluationsergebnisse wurden **Handlungsempfehlungen** abgeleitet, die für **zukünftige Fördermaßnahmen und die strategische Ausrichtung der nationalen Weiterbildungspolitik** relevant sein können.

Abstract

The federal programme “**Aufbau von Weiterbildungsverbünden**” (development of continuing education and training [CET] networks) of the Federal Ministry of Labour and Social Affairs aimed to increase participation in CET especially of small and medium-sized enterprises and their employees through the promotion of networks of companies, actors in the field of CET, and regional labour market actors. It also aimed to strengthen networking and cooperation between CET players in a region, and to optimise CET offers (BMAS, 2020a). The CET networks were supported by two funding guidelines. This final report presents the results of the **evaluation** of the federal programme conducted by Ramboll Management Consulting. The evaluation examined the implementation, success and its factors, as well as the impact of the federal programme. Based on the results of the evaluation, **recommendations for action** were derived that are relevant for **future funding measures and the strategic orientation of the national CET policy**.

Inhalt

Tabellenverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	12
Zusammenfassung	13
1. Das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“ als Evaluationsgegenstand	18
1.1 Rolle und strategische Bedeutung der Weiterbildungsverbünde als Kooperationsform zur Verbesserung der Weiterbildung	18
1.2 Die geförderten WBV im Überblick	21
2. Vorhabenbeschreibung: Evaluationsziele und -methoden	27
2.1 Evaluationsziele	27
2.2 Methodisches Vorgehen	28
2.2.1 Bestandsaufnahme	28
2.2.2 Umsetzungsbegleitende Erhebungen und Analysen	30
2.2.3 Analyse und Bewertung	34
2.2.4 Übergreifende Hinweise zu den durchgeföhrten Erhebungen und Limitationen	38
2.3 Übergreifende Wirkungslogik und theoretischer Bezugsrahmen der Evaluation	40
2.3.1 Strukturbezogene Ebene	42
2.3.2 Anbieterbezogene Ebene	43
2.3.3 Unternehmensbezogene Ebene	44
3. Ergebnisse der Förderung auf struktur-, anbieter- und unternehmensbezogener Ebene	45
3.1 Strukturbezogene Fördereffekte	45
3.1.1 Ausgestaltung der Netzwerke	47
3.1.1.1 Komplementarität	47
3.1.1.2 Netzwerkvision	52
3.1.1.3 Netzwerkkoordination: Die Koordinierungsstelle als zentraler Knotenpunkt	54
3.1.2 Strukturbezogene Aktivitäten und Ergebnisse	60
3.2 Anbieterbezogene Fördereffekte	64
3.3 Unternehmensbezogene Fördereffekte	69
3.4 Erträge zu Transfer und Verfestigung bei den WBV	81

4.	Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren von WBV	87
4.1	Vernetzung auf Grundlage der Weiterentwicklung bestehender Kooperationen	88
4.1.1	Relevanz von Vernetzung im Weiterbildungssystem	88
4.1.2	Vernetzung als Erfolgsfaktor wirksamer und nachhaltiger WBV	89
4.2	Entwicklung einer Kooperationskultur zur Stärkung der Wirksamkeit der Verbundarbeit und des Weiterbildungssystems	91
4.2.1	Relevanz einer Kooperationskultur in WBV und von kulturellem Wandel im Weiterbildungssystem	91
4.2.2	Arbeit am Kulturwandel als Erfolgsfaktor für WBV	92
4.3	Bedarfsorientierung zur Bewältigung der konkreten Herausforderungen in Regionen und Branchen	94
4.3.1	Relevanz von Bedarfsorientierung im Weiterbildungssystem	94
4.3.2	Bedarfsorientierung als Erfolgsfaktor für WBV	94
4.4	Einsatz von unterschiedlichen und komplementären Kompetenzen, um Innovationsprozesse zu befördern	97
4.4.1	Relevanz von Komplementarität und Innovation im Weiterbildungssystem	97
4.4.2	Komplementarität als Erfolgsfaktor für Innovationen in WBV	97
4.5	Strategische Einbindung von Akteuren für Verstetigung	100
4.5.1	Relevanz strategischer Partnerschaften im Weiterbildungssystem	100
4.5.2	Strategische Partnerschaften als Erfolgsfaktor für WBV	100
5.	Fazit und Handlungsempfehlungen	104
5.1	Fazit zu den Fördereffekten der Richtlinien	104
5.1.1	Fazit zur Zielerreichung	105
5.1.2	Fazit zur Wirksamkeit der Förderkonstruktion	106
5.1.3	Fazit zu Gender Mainstreaming	108
5.2	Handlungsempfehlungen zu zukünftigen Maßnahmen zur Förderung von Netzwerkkooperationen und Weiterbildungsbeteiligung von KMU	110
5.2.1	Strategischer Aspekt: Programmatische Klarheit in der Ausrichtung der Förderung erhöhen, z. B. durch begriffliche Abgrenzungen (fortgeschrieben)	110
5.2.2	Strategischer Aspekt: Synergien und Verzahnungen zu angrenzenden Programmen verstärken, um Hebelwirkungen zu erzielen und Kohärenz abzusichern (fortgeschrieben)	110
5.2.3	Strategischer Aspekt: Institutionalisierung und Professionalisierung der Koordinierungsstellen für die Weiterbildungslandschaft nutzbar halten	112
5.2.4	Operativer Aspekt: Optimierung von Monitoringsystemen, um möglichst datensparsam Zielerreichung und Wirksamkeit verfolgen zu können (fortgeschrieben)	113
5.2.5	Operativer Aspekt: In Förderrichtlinien und im Zuwendungsprozess noch deutlicher auf die Relevanz der Einbindung von strategischen (Nachhaltigkeits-) Partnern verweisen (fortgeschrieben)	114
5.2.6	Operativer Aspekt: Ex-post-Evaluation durchführen, um langfristige Wirkungen der Förderung zu erfassen	114

5.2.7	Programmexterner Aspekt: Wissen bündeln, wie Weiterbildungsressourcen und -bereitschaft von KMU durch externe Interventionen gesteigert werden können	115
5.2.8	Programmexterner Aspekt: Erfahrungen der WBV für Innovation im Weiterbildungssystem nutzen (fortgeschrieben)	116
Literaturverzeichnis		118

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wirkungsdimension	38
Tabelle 2: Digitale (Weiterbildungs-)Formate	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wesentliche inhaltliche Gründe für die Initiierung eines WBV	22
Abbildung 2: Räumlicher Wirkungskreis der WBV	24
Abbildung 3: Anzahl der Netzwerkpartner zum Start der Förderung nach Größenklassen	24
Abbildung 4: Ansiedlung der Koordinierungsstellen der WBV nach Akteursgruppen	25
Abbildung 5: Aktivitätsbereiche der WBV auf einen Blick	25
Abbildung 6: Zentrale Fragestellungen der Evaluation	27
Abbildung 7: Die Phasen der Evaluation	28
Abbildung 8: Überblick der Arbeitsschritte der Bestandsaufnahme	29
Abbildung 9: Überblick der Arbeitsschritte der umsetzungsbegleitenden Erhebungen und Analysen	31
Abbildung 10: Überblick und Rücklauf der ersten Welle der Onlinebefragung	31
Abbildung 11: Verteilung der Akteursgruppen der Befragungsteilnehmenden nach Förderrichtlinien	32
Abbildung 12: Überblick der Arbeitsschritte der abschließenden Analyse- und Bewertungsphase	35
Abbildung 13: Überblick und Rücklauf der zweiten Welle der Onlinebefragung	36
Abbildung 14: Verteilung der Akteursgruppen der Befragungsteilnehmenden nach Förderrichtlinien	36
Abbildung 15: Übergreifende Wirkungslogik des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“	41
Abbildung 16: Effekte auf strukturbbezogener Ebene	46
Abbildung 17: Etablierung der Netzwerkstrukturen	47
Abbildung 18: Verteilung der Akteursgruppen über alle 53 WBV hinweg (2024)	48
Abbildung 19: Wunsch nach (noch) stärkerer Beteiligung der Akteursgruppen in den WBV	51
Abbildung 20: Impulsgeber für die Zusammenarbeit im WBV	53
Abbildung 21: Die am häufigsten genannten Ziele des Mitwirkens im WBV von Unternehmen, Bildungseinrichtungen und weiteren Akteuren	54
Abbildung 22: Exemplarische Netzwerkgrafiken mit den jeweils hellblau abgebildeten Koordinierungsstellen	55
Abbildung 23: Selbsteinschätzungen der WBV zur Rolle der Koordinierungsstellen sowie Rolle der Koordinierungsstelle der WBV aus Sicht der Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV	57
Abbildung 24: Zufriedenheit mit der Koordinierung der Ziele und Aktivitäten des WBV aus Sicht der Netzwerkpartner	58
Abbildung 25: Form der Verbindlichkeit der Zusammenarbeit im WBV	59
Abbildung 26: Beteiligung an Entscheidungen im WBV	60

Abbildung 27: Umsetzungsstand und Beitrag zur Zielerreichung des WBV im Aktivitätsbereich „Vernetzung“	61
Abbildung 28: Umsetzungsstand und Beitrag zur Zielerreichung des WBV im Aktivitätsbereich „Öffentlichkeitsarbeit“	63
Abbildung 29: Anbieterbezogene Effekte aus Sicht der Koordinierungsstellen und Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV	64
Abbildung 30: Ziele des Mitwirkens im WBV aus Sicht von Bildungseinrichtungen	65
Abbildung 31: Unternehmensbezogene Fördereffekte aus Sicht der Koordinierungsstellen und Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV	69
Abbildung 32: Aktivitäten im Bereich „Aufbereitung, Anpassung und Ergänzung von Weiterbildungsaktivitäten“	70
Abbildung 33: Ebenen der Bedarfsanalyse	71
Abbildung 34: Aktivitäten im Bereich „Unterstützung der Unternehmen“	77
Abbildung 35: Bereits genutzte Aktivitäten und Angebote der WBV	78
Abbildung 36: Herausforderungen der WBV im Förderverlauf	79
Abbildung 37: Transferaktivitäten der WBV zum Förderende	82
Abbildung 38: Nach Förderende weiter nutzbare Angebote aus der Perspektive von Netzwerkpartnern	83
Abbildung 39: Wichtige Akteure für Transfer und Verfestigung	84
Abbildung 40: Einschätzung zur weiteren Nutzbarkeit von Strategien, Konzepten und Angeboten aus Sicht der zentralen Netzwerkpartner	85
Abbildung 41: Beispielhafte Vorhaben der WBV zur Bearbeitung von Transferzielen	85
Abbildung 42: Fünf strukturelle Erfolgsfaktoren von WBV, um unternehmensbezogene Ziele zu erreichen	87
Abbildung 43: Rückmeldungen der Koordinierungsstellen zur Relevanz vorläufiger Handlungsempfehlungen der Evaluation	111

Abkürzungsverzeichnis

AZAV	Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
BVaDiG	Berufsbildungsvalidierungs- und -digitalisierungsgesetz
DARP	Deutscher Aufbau- und Resilienzplan
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen
EQR	Europäischer Qualifikationsrahmen
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesregierung
gsub	Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbh
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LoI	Letter of Intent
NWS	Nationale Weiterbildungsstrategie
WBV	Weiterbildungsverbund, Weiterbildungsverbünde

Zusammenfassung

Ramboll Management Consulting wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) beauftragt, das **Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“ zu evaluieren**. Die Förderung im Bundesprogramm wurde in **zwei Förderrichtlinien** umgesetzt: Die erste Förderrichtlinie wurde im Juli 2020 veröffentlicht. Es wurden insgesamt 39 Weiterbildungsverbünde (WBV) gefördert. Eine zweite Förderrichtlinie, die einen spezifischen Fokus auf die Fahrzeugindustrie legte, wurde im August 2021 veröffentlicht. Insgesamt 15 weitere WBV wurden durch die zweite Förderrichtlinie gefördert.

Das Bundesprogramm zielte darauf ab, den Aufbau von Kooperationen und Netzwerken zwischen Unternehmen (insbesondere kleine und mittlere Unternehmen; KMU), Weiterbildungsanbietern und anderen Akteuren zu fördern, die Teilnahme von Unternehmen an Weiterbildungen zu erhöhen und regionale Wirtschafts- und Innovationsnetzwerke zu stärken. Die zentralen **inhaltlichen Gründe** für die Initiierung der WBV waren die Unterstützung der digitalen und technologischen Transformation in Unternehmen, der Umgang mit Weiterbildungsherausforderungen, insbesondere bei KMU, und der Fachkräftemangel. WBV fokussierten sich mehrheitlich auf **bestimmte Branchen**. Die meisten WBV waren **regional oder bundeslandweit** aktiv.

Die begleitende und **über vier Jahre durchgeführte Evaluation** sollte die Umsetzung, den Erfolg und seine Faktoren sowie die Wirkung und die Effizienz des Bundesprogramms analysieren. Daneben wurden Fragen der Übertragbarkeit, des Transfers und der Weiterentwicklung des Förderprogramms bearbeitet. In der Evaluation wurden Ansätze der Beratung im Prozess mit einer summativen, theoriebasierten Evaluation verbunden. Zur Umsetzung des Auftrags führte Ramboll Management Consulting (kurz: Ramboll) einen **Mix an vielfältigen quantitativen und qualitativen Datenerhebungs- und -analyseschritten** durch.

Ergebnisse der Förderung auf struktur-, anbieter- und unternehmensbezogener Ebene¹

Strukturbezogene Ebene: Viele WBV nutzten bereits bestehende Kooperationsstrukturen. Die Anzahl sowie Heterogenität der beteiligten Akteure stieg dabei im Förderverlauf. Die Einbindung relevanter Akteure erfolgte unter Berücksichtigung unterschiedlicher Rollen, um Synergien zu schaffen und Zugang zu weiteren relevanten Akteuren zu bieten. Gemeinsame Netzwerkvisionen bildeten eine Basis, um Partner für die Arbeit an gemeinsamen Zielen zu motivieren. Dabei übernahmen die **Koordinierungsstellen der WBV eine entscheidende Rolle**, indem sie eine effektive Kommunikation, Informationsaustausch und Bedarfsorientierung sicherstellten. Im Rahmen ihrer Arbeit führten die WBV diverse Vernetzungs- und Öffentlichkeitsaktivitäten durch, um die Netzwerkstrukturen und die Bekanntheit zu stärken. Die WBV erzielten Erfolge in der Einbindung und Vernetzung von komplementären Akteuren. Sie stießen aber auch auf **Herausforderungen** etwa bei der Ansprache und Einbindung von Unternehmen: Hier wurden Kapazitäten und Prioritäten genannt, die aufseiten von Unternehmen eine Mitarbeit im WBV erschwerten.

Anbieterbezogene Ebene: Die WBV haben zu einer **qualitativen und quantitativen Erweiterung des Weiterbildungsangebots von Bildungseinrichtungen** beigetragen. Aus Sicht der Bildungseinrichtungen wirkte die Beteiligung an den WBV vor allem unterstützend dabei, folgende Ziele zu erreichen:

¹ Die Grundlage der theoriebasierten Wirkungsanalyse bildet die Wirkungslogik (vgl. 2.3). Diese ist in drei Ebenen gegliedert: Die strukturbezogene Ebene fokussiert auf die Vernetzung und Kooperation im Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Die anbieterbezogene Ebene konzentriert sich auf die Optimierung von Angeboten für KMU und deren Beschäftigte. Die unternehmensbezogene Ebene betrachtet die Zielsetzungen, die Weiterbildung in Unternehmen (insbesondere KMU) voranbringen.

- **Vernetzung:** Neben der Vernetzung mit KMU profitierten die Bildungseinrichtungen vor allem von der Vernetzung mit weiteren Akteuren der Region, die den Zugang zur Zielgruppe verbessern halfen und zur Erhöhung der Sichtbarkeit ihrer Angebote beitragen konnten.
- **Sensibilisierung und Unterstützung der Unternehmen und ihrer Beschäftigten:** Bildungseinrichtungen entwickelten Weiterbildungsaktivitäten und -formate für Unternehmen und ihre Beschäftigten. Die Bildungseinrichtungen brachten ihre fachliche Expertise ein, indem sie Informationen aufbereiteten, neue Formate entwickelten und diese erprobten. Darüber hinaus waren sie die am häufigsten beteiligte Akteursgruppe bei der Durchführung von Bedarfsermittlungen in Unternehmen.
- **Verbesserung und Entwicklung des Angebots:** Bildungseinrichtungen zielten darauf ab, durch die Beteiligung an den WBV ihr Angebot zu verbessern und Innovationen zu erproben, um die Weiterbildungsformate besser auf die Zielgruppen abzustimmen und in den Berufsalltag integrierbare Formate zu schaffen.
- **Weiterentwicklung der Organisation und Wettbewerbsfähigkeit:** Die Bildungseinrichtungen verfolgten das Ziel, die Nachfrage nach ihren (bestehenden) Angeboten zu erhöhen, so ihre Organisation weiterzuentwickeln und die Marktposition zu stärken.

Unternehmensbezogene Ebene: Die WBV trugen zur **Verbesserung der Weiterbildungsorganisation von Unternehmen** bei. Sie etablierten sich als **geeignetes Kooperationsformat, um bedarfsorientierte Weiterbildungsaktivitäten zu entwickeln**. Die WBV führten **Bedarfsermittlungen mit verschiedenen Methoden** und unter **Einbindung verschiedener Akteure**, etwa Bildungseinrichtungen und KMU, durch. Bedarfsermittlungen bildeten oftmals eine Grundlage für die Entwicklung weiterer Produkte. Es wurden **innovative Ansätze** wie ein Kartenspiel in der Fahrzeugindustrie oder Kompetenzmanagementsysteme umgesetzt, die zur strategischen Personalentwicklung und der Identifizierung von Weiterbildungsbedarfen beitragen sollten. Die WBV entwickelten diverse Aktivitäten und Produkte, wobei die **Anpassung und Entwicklung von Weiterbildungsaktivitäten zu den Kernaktivitäten** gehörten. Die Weiterbildungsaktivitäten waren vor allem informell oder non-formal. Digitale Formate wurden aufgrund ihrer Relevanz für Unternehmen ausgebaut und häufig mit spezifischen Branchenthemen verbunden. Für die Entwicklung digitaler Formate und Plattformen kamen **auch auf Künstlicher Intelligenz (KI) basierende Lösungen** zum Einsatz. Obwohl Großunternehmen seltener ihre Aktivitäten für Dritte öffneten, zeigte sich eine verstärkte Bereitschaft zur Zusammenarbeit. WBV setzten auch **Beratungsformate** ein, um den KMU die Teilnahme an Weiterbildungen und den Zugang zu Fördermitteln zu erleichtern.

Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren von WBV

Die Förderung setzte sowohl in der Konzeption als auch in der Umsetzung auf die Vernetzung als zentralen Erfolgsfaktor für nachhaltige und wirksame WBV: Die Förderkonzeption sah vor, dass die WBV durch funktionale nachhaltige Netzwerke aus Unternehmen und anderen relevanten Akteuren einen Beitrag zur bedarfsorientierten Weiterbildung in KMU leisten. Gleichzeitig zielten die beiden Förderrichtlinien auch auf die Stärkung der Resilienz im Weiterbildungssystem ab, indem explizit bereits bestehende Kooperationen für WBV nutzbar gemacht und ausgebaut werden sollten. In der **Umsetzung** zeigten sich drei Erfolgsfaktoren:

- **Ressourcen für Netzwerke einsetzen:** Durch die Einrichtung von Koordinierungsstellen verfügten WBV über Ressourcen, um die aufwendige Einbindung der Netzwerkpartner und die Gewinnung von Unternehmen leisten zu können. Langfristig bleibt abzuwarten, inwiefern die entsprechend erforderlichen Ressourcen für Netzwerkausbau und -pflege im Weiterbildungssystem gesichert werden können.

- **Bestehende Netzwerke weiterentwickeln:** Viele Koordinierungsstellen verfolgten den Ansatz, bereits vor der Förderung bestehende (regionale und/oder branchenbezogene) Netzwerke für WBV nutzbar zu machen und diese weiterzuentwickeln.
- **Einbindung bekannter und relevanter Akteure aus Sicht der Unternehmen:** Die Einbindung relevanter Akteure erhöhte die Legitimität der WBV und erleichterte den Zugang zu Netzwerkpartnern und Unternehmen. Die eingebundenen Akteure sollten bestenfalls unterschiedliche Rollen und Funktionen abdecken.

Die Verankerung der Koordinierungsstellen hat eine entscheidende Rahmenbedingung für die Entwicklung wirksamer Kooperationsbeziehungen in der Umsetzung geschaffen: In der Förderkonzeption war gemäß der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) der Anspruch verankert, dass eine Kooperationskultur zur Stärkung der Wirksamkeit der Verbundarbeit und des Weiterbildungssystems entwickelt wird. Koordinierungsstellen erwiesen sich bei der Förderung einer kooperativen Weiterbildungskultur als zentrale Knotenpunkte für die WBV. In der **Umsetzung** zeigten sich zwei Erfolgsfaktoren:

- **Suche nach Win-win-Situationen und gegenseitigem Nutzen statt Konkurrenz durch Zusammenarbeit:** Die Kooperation im Weiterbildungsbereich erforderte die Moderation der unterschiedlichen Interessen und Überwindung des Konkurrenzgedankens unter den beteiligten Akteuren. Vor diesem Hintergrund nahmen Koordinierungsstellen eine neutrale Rolle ein.
- **Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen:** Aus Sicht der Unternehmen schufen vor allem Austauschroutinen und Möglichkeiten zur Mitgestaltung der WBV-Aktivitäten vertrauensvolle Beziehungen und Transparenz. Die Koordinierungsstellen nahmen hierbei eine zentrale Kümmerer-Funktion ein.

Das in der Förderkonzeption formulierte Ziel der branchenspezifischen und/oder regionalen Bedarfsorientierung spiegelte sich auch in der Umsetzung wider und trug zur Bedarfsorientierung der Weiterbildungsaktivitäten bei. In der Förderkonzeption war gemäß der NWS das Ziel formuliert, regionale und branchenspezifische Akteure in WBV zu bündeln. Dabei sollten die Angebote dieser Akteure aufeinander abgestimmt werden, um ihre regionale/branchenspezifische Bedarfsorientierung zu erhöhen und so zur Weiterbildungsbeteiligung beizutragen. In der **Umsetzung** zeigte sich, dass WBV einerseits Unternehmen bei der Ermittlung und Deckung des Weiterbildungsbedarfs unterstützten. Andererseits versuchten sie anhand der Bedürfnisse der Beschäftigten, Weiterbildungsaktivitäten zu intensivieren. Erfolgsfaktoren waren:

- **Regional- und branchenspezifische Ansätze:** Die Partner der WBV sahen den größtenteils vorhandenen Branchenfokus der WBV und die Einbindung von Führungskräften und/oder Beschäftigten als Erfolgsfaktoren für die Bedarfsermittlung der Unternehmen.
- **Öffentlichkeitsarbeit mit Fokus auf Transformation und Zukunftsqualifizierung:** Der zunehmende Handlungsdruck im Hinblick auf Transformationsprozesse und den Fachkräftemangel fungierte für Unternehmen und Beschäftigte als motivierender Hebel zur Beteiligung an den WBV. Auch in der Öffentlichkeitsarbeit waren derartige Begrifflichkeiten effektiver als der Begriff der Weiterbildung.
- **Ad-hoc-Bedarfserhebungen:** Ein individueller Ansatz erwies sich im Zuge der Beratung und Bedarfserhebung deutlich wirksamer als standardisierte Verfahren. Besonders geeignet waren qualitative und quantitative Erhebungen sowie Soll-Ist-Abgleiche, um die individuellen Weiterbildungsbedarfe ermitteln und adressieren zu können.
- **Bedarfsorientierung durch Beteiligung sichern:** An den WBV beteiligte Unternehmen konnten durch Train-the-Trainer-Angebote, Kontaktaufnahme zu von den Koordinierungsstellen empfohlenen Weiterbildungsanbietern oder die Mitgestaltung von Angeboten relevante Weiterbildungsaktivitäten finden und/oder mitgestalten.

Entsprechend der Förderkonzeption brachten die WBV unterschiedliche Kompetenzen zusammen und steigerten dadurch ihre Innovationskraft: In beiden Förderrichtlinien wurde der Anspruch formuliert, dass die WBV eine Rolle als Innovationsnetzwerke und -treiber einnehmen. In der Umsetzung haben die WBV ihre Netzwerke entlang der eigenen Bedarfe und Zielstellungen zusammengestellt. Durch die Intensivierung bestehender und das Erschließen neuer Partnerschaften entstanden aus Sicht einiger WBV komplementäre Partnerkonstellationen, die zur Innovationskraft beigetragen haben. Dabei kristallisierte sich als Erfolgsfaktor heraus, dass bei der Entwicklung von Weiterbildungsaktivitäten unterschiedliche Kompetenzen eingebracht und kombiniert werden:

- **Fachliche und transversale Kompetenzen:** Hierzu gehören beispielsweise Kompetenzen in den Bereichen Digitalisieren, Trendanalyse und zukünftige Anforderungen an Beschäftigte. Entsprechende Kompetenzen wurden unter anderem bei der Entwicklung von digitalen non-formalen und informellen Weiterbildungsformaten eingebracht.
- **Methoden- und Branchenkenntnisse:** Hierzu gehören beispielsweise Kompetenzen im Hinblick auf die regionale (Förder-)Landschaft, Beteiligungsverfahren sowie Kommunikationsprozesse. Die Koordinierungsstellen experimentierten insbesondere mit Kommunikations- und Veranstaltungsformaten.
- **Systemisch-strategische Kompetenzen:** Neben inhaltlich-fachlichen Kompetenzen sind auch systemisch-strategische Kompetenzen gefragt, um die zukünftige Rolle der Weiterbildungen weiter zu stärken und ihre Relevanz insbesondere in KMU zu erhöhen. Hierbei kooperierten Koordinierungsstellen beispielsweise mit der Arbeitsverwaltung, die über einen Überblick über die Weiterbildungslandschaft verfügt.

Die WBV ergriffen unterschiedliche Maßnahmen, um strategische Partnerschaften auf- und auszubauen mit dem Ziel, Transfer bzw. Verfestigung von Produkten und Strukturen zu erreichen: In beiden Förderrichtlinien war formuliert, dass es sich bei der Förderung um eine Anschubfinanzierung handelt. Die WBV sollten nach strategischen Partnerschaften suchen, um nach Förderende weiter zur Koordinierungs- und Entwicklungsaufgabe im Weiterbildungssystem beitragen zu können. In der Umsetzung wählten die WBV unterschiedliche Strategien: Einzelne WBV schufen bereits bei der Gründung gute Voraussetzungen für eine Verfestigung, indem sie sich an zentrale Partner andockten. Andere WBV setzten sich erst zum Ende der Förderung mit Planung und Konzeption von Transfervorhaben auseinander und suchten beispielsweise nach weiteren Förderprogrammen für Anschlussfinanzierungen. Die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung erwies sich als ein Erfolgsfaktor für Transfer: Weil die Arbeitsverwaltung

- **über gute Zugänge zu Unternehmen und deren Weiterbildungsbedarfen verfügt,** beförderte die Kooperation die Sichtbarkeit der WBV und schaffte direkte Zugänge zu KMU.
- **Branchentrends und Bedarfe identifiziert,** erhielten WBV im fachlichen Austausch frühzeitige Einblicke etwa zum Weiterbildungs- und Fachkräftebedarf. Dadurch konnten sie ihre Angebote entsprechend ausrichten.
- **Zugänge zu Weiterbildungsaktivitäten finanziert und fördert,** konnten WBV insbesondere KMU, die einen erhöhten Unterstützungsbedarf bei der Realisierung von Weiterbildungsmaßnahmen haben, an die Arbeitsverwaltungen verweisen.
- **als Multiplikator und Ko-Konstrukteur agiert,** war sie Partner für die WBV bei der Reflexion einer zukunftsweisenden Weiterbildungskultur und wirkte in Veranstaltungen der WBV mit dem Ziel mit, das Bewusstsein sowie die Akzeptanz von Weiterbildung zu erhöhen.

Fazit zu den Fördereffekten der Richtlinien

Fazit zur Zielerreichung: Die mit den Förderungen verfolgten Ziele wurden zu weiten Teilen erreicht. Es wurden insgesamt 4.618 Beratungsgespräche durchgeführt. Die Mehrheit der Koordinierungsstellen und knapp ein Drittel der Netzwerkpartner schätzten abschließend ein, dass sich die Weiterbildungsangebote von Bildungseinrichtungen durch die vernetzte Arbeit in den WBV

qualitativ und quantitativ verbessert haben und ihre Zukunftsfähigkeit gestärkt wurde. Laut Monitoringdaten des Verwaltungsadministrators/BMAS wurden die meisten der 665 angepassten/neu konzipierten Weiterbildungsangebote und die mit den Weiterbildungsmaßnahmen erreichten 6.665 Beschäftigten durch die erste Förderrichtlinie erzielt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Evaluation zwar die Abschlussphase der WBV der ersten Förderrichtlinie erfassen konnte, nicht jedoch die der zweiten. Hier kann davon ausgegangen werden, dass sich die Zielerreichung der WBV der zweiten Förderrichtlinie zum Abschluss weiter erhöht.

Fazit zur Wirksamkeit der Förderkonstruktion: Die WBV der ersten und der zweiten Förderrichtlinie haben vielfältige, oft komplementäre Netzwerke vor allem mit Branchenbezug aufgebaut, mehrheitlich für die Fahrzeugindustrie. Starke Netzwerk-Effekte gab es auch in anderen Branchen wie beispielsweise Bau und Luftfahrt. Neben Branchen fokussierten sich WBV auch auf Regionen: Hier ging es vor allem darum, komplementäre Partner mit Schlüsselfunktionen zu vernetzen, um auf die regionalen Weiterbildungsbedarfe bestmöglich eingehen zu können. Die WBV nutzten unter Federführung der Koordinierungsstellen ihre Netzwerke, um an Innovationen in Form neuer Prozesse oder Produkte zu arbeiten. Es wurden vor allem informelle und non-formale Weiterbildungsformate sowie auf Basis von Bedarfsanalysen digitale Instrumente für Unternehmen entwickelt, die auch nach Förderende genutzt werden können. Die Netzwerkpartner schätzten die Netzwerkkontakte und die weiterhin nutzbaren Konzepte und Angebote als positiv ein. Insbesondere WBV, die Koordinations- und Beratungsstrukturen nachhaltig aufbauen konnten, werden als Treiber für nachhaltige Effekte für die Weiterbildungslandschaft angesehen.

Fazit zu Gender Mainstreaming: Männer und Frauen in KMU waren zwar Zielgruppen der Förderung, ihre Einbeziehung fand jedoch indirekt statt. Ein stärkerer Förderfokus lag auf dem Aufbau von Kooperationsstrukturen, was Einschätzungen zum Gender Mainstreaming erschwert. Dennoch ist von einer positiven Relevanzprüfung auszugehen, da in den Förderrichtlinien Gender Mainstreaming und ein gleichberechtigter Zugang für alle Beschäftigten bei allen Vorhaben adressiert und in Anträgen erwähnt wurden. Die Monitoringdaten des Verwaltungsadministrators/BMAS zeigen eine Verteilung von 65 Prozent männlichen zu 35 Prozent weiblichen Teilnehmenden an Weiterbildungsmaßnahmen (Angaben von etwa 40 Prozent der WBV).

Handlungsempfehlungen zu zukünftigen Maßnahmen zur Förderung von Netzwerkkooperationen und Weiterbildungsbeteiligung von KMU

Strategische Aspekte

- Programmatische Klarheit in der Ausrichtung der Förderung erhöhen, z. B. durch begriffliche Abgrenzungen
- Synergien und Verzahnungen zu angrenzenden Programmen verstärken, um Hebelwirkungen zu erzielen und Kohärenz abzusichern
- Institutionalisierung und Professionalisierung der Koordinierungsstellen für die Weiterbildungslandschaft nutzbar halten

Operative Aspekte

- Optimierung von Monitoringsystemen, um möglichst datensparsam Zielerreichung und Wirksamkeit verfolgen zu können
- In Förderrichtlinien und im Zuwendungsprozess noch deutlicher auf die Relevanz der Einbindung von strategischen (Nachhaltigkeits-)Partnern verweisen
- Ex-Post-Evaluation durchführen, um langfristige Wirkungen der Förderung zu erfassen

Programmexterne Aspekte

- Wissen bündeln, wie Weiterbildungsressourcen und -bereitschaft von KMU durch externe Interventionen gesteigert werden können
- Erfahrungen der WBV für Innovation im Weiterbildungssystem nutzen

1. Das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“ als Evaluationsgegenstand

1.1 Rolle und strategische Bedeutung der Weiterbildungsverbünde als Kooperationsform zur Verbesserung der Weiterbildung

Beschäftigte und Unternehmen in Deutschland stehen im Zentrum eines tiefgreifenden Strukturwandels. Wirtschaft und Arbeitswelt befinden sich in einem nachhaltigen Prozess der digitalen und sozial-ökologischen Transformation. **Die sich zunehmend beschleunigenden Veränderungen in der Arbeitswelt führen zu einem steigenden Bedarf und steigender Nachfrage nach neuen Kompetenzen und Qualifikationen** (BMAS & BMBF, 2022). Somit steigt der Bedarf an neuen Qualifizierungsmaßnahmen, die die Entwicklung von Zukunftskompetenzen sichern und erweitern. Weiterbildung wird „zu einer zentralen Bedingung dafür, dass Deutschland den digitalen Wandel im Interesse der einzelnen Menschen und der Betriebe erfolgreich bewältigt“ (BMAS, 2021, S. 3). Sie muss den neuen Anforderungen angepasst und entsprechend weiterentwickelt werden. Es müssen Unterstützungsstrukturen für Unternehmen bereitgestellt werden, um zukünftige Anforderungen frühzeitig zu erkennen und proaktiv darauf zu reagieren.

Insbesondere KMU haben Schwierigkeiten, ihre Weiterbildungen zu organisieren und durchzuführen, ohne dass der laufende Betrieb beeinträchtigt wird. Beschäftigte in KMU weisen im Vergleich zu großen Unternehmen eine geringere Teilnahmewahrscheinlichkeit an Weiterbildungsmaßnahmen auf (Autorinnen- und Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022). Begrenzte Zeit- und Personalressourcen schränken die Teilnahme der Beschäftigten an formalen Weiterbildungsaktivitäten ein. Zudem erfordern auch Weiterbildungsmaßnahmen in und bei der Arbeit Unterstützung. KMU verfügen im Vergleich zu großen Unternehmen über weniger Ressourcen, um neue Trends und Zukunftskompetenzen (BMAS & BMBF, 2019) in ihren Branchen zu erkennen sowie Weiterbildungsmaßnahmen zu planen und durchzuführen, die auf die erforderlichen neuen Qualifikationen abgestimmt sind. Diese Entwicklung erfordert Weiterbildungsstrukturen, die stärker auf die konkreten Bedingungen der KMU und ihrer Beschäftigten eingehen.

Dabei ist entscheidend, wie effektiv das bestehende Weiterbildungssystem dem sich beschleunigenden Strukturwandel begegnen kann. Das deutsche Weiterbildungssystem ist geprägt von der gemeinsamen Verantwortung von Unternehmen, Sozial- und Wirtschaftspartnern, Weiterbildungsträgern sowie den Regierungen auf Bundes- und Landesebene, wobei unterschiedliche Ressorts und Ministerien für die Weiterbildung zuständig sind. Laut OECD (2021) weist die deutsche Weiterbildungslandschaft eine der kompliziertesten Governance-Strukturen im OECD-Raum auf. Der **Unübersichtlichkeit der vielfältigen Förderprogramme**, mit denen Weiterbildungen besonders in KMU adressiert wird, wird zudem ein „Risiko einer Übersteuerung“ des Feldes zugeschrieben (vgl. Autorinnen- und Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2024, S. 236). Die Vielzahl an Weiterbildungakteuren und -angeboten fördert grundsätzlich Flexibilität, kann jedoch zugleich ein Hindernis auf dem Weg zu einer passgenauen Weiterbildung sein (BMAS & BMBF, 2022). Mehrdimensionale Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte sowie eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit sind Herausforderungen, die keine der beteiligten Organisationen allein bewältigen kann (Reuter et al., 2022). **Folglich ist die Kooperation von Akteuren im Weiterbildungsbereich zentral**. Interinstitutionelle Kompetenzen verbessern Weiterbildung und erhöhen die Attraktivität, Qualität und Gleichwertigkeit beruflicher Bildung (Fischer, 2018). Sie

maximieren Perspektiven, Fähigkeiten und Ressourcen (ebd.). So können Herausforderungen von KMU in der betrieblichen Weiterbildung ausgeglichen werden (Dehnhostel, 2021).

Im **Strategiepapier der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS)** (BMAS & BMBF, 2019) wird die Bedeutung von Kooperationen im Weiterbildungsbereich hervorgehoben. Die Schaffung neuartiger, qualitativ hochwertiger (Lernort-)Kooperationen soll unter anderem die Attraktivität und Qualität der Weiterbildung steigern, die Transparenz und Zugänglichkeit des Weiterbildungssystems erhöhen, innovative Bildungsangebote fördern, zur Qualitätssicherung der Weiterbildungsaktivitäten beitragen sowie innovative und passgenaue Lösungen zur Unterstützung von KMU ermöglichen. Dabei ist das Einbeziehen von Wirtschafts- und Sozialpartnern in die Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen entscheidend, um sie an die Anforderungen des Strukturwandels anzupassen. **Kooperation wird als das Zusammenwirken von Akteuren im Weiterbildungsbereich verstanden, „um die Herausforderungen der veränderten Kompetenzanforderungen im Zuge des digitalen Strukturwandels gemeinsam zu bewältigen“** (BMAS, 2020a, S. 2). Im Rahmen der **Fortführung und Weiterentwicklung der NWS** (BMAS & BMBF, 2022) wird betont, dass die Förderung von Kooperationsstrukturen im Weiterbildungsbereich zur Integration der Akteure, zur Transparenz des Systems und zur Verzahnung mit weiteren Strategieprozessen auf Bundes- und Landesebene beitragen muss. Somit müssen Innovationsprozesse gefördert werden, die bestehende Strukturen, Netzwerke und den Austausch stärken und die Entwicklung **branchenspezifischer Qualifizierungskonzepte** ermöglichen. Im **Bericht zur Umsetzung der NWS** (BMAS & BMBF, 2021a) wird die Vertiefung der Kooperationen innerhalb von Regionen und Branchen als wichtiger Faktor zur Überwindung der Herausforderungen zunehmender Digitalisierung und Dekarbonisierung der Wirtschaft gesehen. Kooperationsstrukturen, die auf branchenspezifische Herausforderungen eingehen, fördern die Entwicklung und Umsetzung **innovativer Weiterbildungsangebote**. Insbesondere soll durch WBV die Weiterbildung in KMU gestärkt werden, indem sie stärker zusammenarbeiten und Synergien in der Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen schaffen.

Kooperation im Weiterbildungsbereich ist kein neues Konzept (Dollhausen & Mickler, 2012) und **systemisierte Kooperationsformen in der Aus- und Weiterbildung sind in Deutschland bereits etabliert** (Ambos et al., 2013). In der Ausbildung haben sich mit „Ausbildungsverbünden“² vier mittlerweile bewährte Grundformen etabliert: Ausbildungsverbund mit Leitbetrieb, Ausbildungsverbund als Konsortium, Ausbildungsverbund als Verein und Ausbildungsverbund über Auftragsvergabe (BMBF, 2011; BMBF, 2021). In der Weiterbildung ist beispielhaft auf die WBV in Schleswig-Holstein zu verweisen, die in den 1990er Jahren vom Wirtschaftsministerium des Bundeslandes initiiert wurden und in denen rund 500 Institutionen kooperieren (Dollhausen & Mickler, 2012, S. 56). Aus wissenschaftlicher Sicht gelten die schleswig-holsteinischen WBV als „ein Exempel vernetzter und kooperativer Strukturen“ (Ambos et al., 2013, S. 231). Ein weiteres Beispiel sind die „Qualifizierungsverbünde“ in Baden-Württemberg, die von 2019 bis 2023 entwickelt und etabliert wurden (Dauser et al., 2022; Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V., 2023).

² Ausbildungsverbünde sind an Lernortkooperationen der Berufsausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz (§ 2, Absatz 2) gebunden. Sie zeichnen sich durch vertraglich fixierte Vereinbarungen und hohe Verbindlichkeiten in organisatorischen, rechtlichen und finanziellen Fragen aus (Dehnhostel, 2021). Auch die Lehr- und Lernmaterialien sind im Wesentlichen didaktisch-curricular festgelegt und schränken die Eigenständigkeit der beteiligten Lernorte ein, binden sie aber gleichzeitig an übergreifende und qualitativ ausgewiesene Qualifizierungs- und Bildungsstandards (ebd.).

Kooperationsstrukturen müssen jedoch grundsätzlich neue Herausforderungen bewältigen³: Die Diskussion um Zukunftskompetenzen, betriebliche Lernorte und die digitale Transformation (Dehnhostel, 2021) zeigt die Notwendigkeit, neue Ansätze zu entwickeln, die betriebliches Lernen ausgestalten, anerkennen und finanzieren. Hierzu gehört, Weiterbildung durch digitale Technologien, beispielsweise KI-basierte Anwendungen, in die betrieblichen Abläufe zu integrieren und sie somit zu nutzen, um bedarfs- und zeitgerechte Weiterbildungsaktivitäten bereitzustellen (BMAS & BMBF, 2019). Damit wird das grundsätzliche Verhältnis von Arbeit und Lernen thematisiert, wobei besonders informelles und non-formales Lernen berücksichtigt werden müssen (vgl. auch DQR, EQR und BVaDig-Gesetz). In der **Fachkräftestrategie der Bundesregierung** (BMAS, 2022) werden vernetzte Bildungsräume und somit der Zusammenschluss von „Unternehmen und Betrieben untereinander, aber auch mit zumeist regionalen Akteuren der Weiterbildungslandschaft, des Arbeitsmarkts und der Fachkräftesicherung“ (BMAS, 2022, S. 18) als geeignet betrachtet, um **neue, innovative Wege in der Weiterbildungsorganisation** zu gehen. Die Förderung von WBV steht somit auch im Einklang mit den **Zielen und Maßnahmen des Deutschen Aufbau- und Resilienzplans (DARP)** (BMF, 2020). WBV werden als Chance gesehen, den sozialen Zusammenhalt zu stärken, indem sie die Teilnahme am Arbeitsmarkt und die Chancengleichheit stärken.

Die Stärkung von Kooperationsstrukturen zwischen allen beteiligten Akteuren ist also ein zentrales strategisches Ziel der letzten Jahre. Im Einklang mit dem Verständnis der Kooperation als notwendige Voraussetzung werden WBV als zielführende Unterstützungsstruktur betrachtet, um neue Ansätze, Methoden und somit Innovationen zur Verbesserung der Weiterbildung, insbesondere in KMU, voranzutreiben (BMAS, 2020a; BMAS, 2021). Die im **Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“** geförderten WBV sollten eine effiziente und innovative Lösung sein, indem sie die Planung, Koordinierung und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie -beratung unterstützen (BMAS, 2021). WBV sind „Netzwerke, bei denen mehrere Unternehmen und Akteure der Weiterbildungslandschaft sowie regionale Arbeitsmarktakteure Kooperationen eingehen, sodass Weiterbildungsmaßnahmen ressourceneffizient über Betriebsgrenzen hinaus organisiert und durchgeführt werden können“ (BMAS, 2020a, S. 1). Damit soll diese Form der Weiterbildungskooperation zur Verbesserung der Weiterbildung in KMU beitragen sowie eine Vorbildfunktion aufweisen (BMAS, 2021). Insgesamt besteht der Anspruch, „Weiterbildungsverbünde als gängiges Konzept der Weiterbildungsorganisation in Deutschland zu etablieren“ (BMAS, 2020a, S. 2).

³ Die WBV der ersten Förderrichtlinie hatten durch die COVID-19-Pandemie erschwerete Bedingungen, um ihr Netzwerk auf- und auszubauen sowie Vernetzungsaktivitäten mit Unternehmen umzusetzen. Einerseits seien Veranstaltungen ausgefallen und andererseits hätten Unternehmen pandemiebedingt oftmals andere Herausforderungen (vgl. 3.3).

1.2 Die geförderten WBV im Überblick

Das Programm „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“ des BMAS zielte darauf ab,

- durch die Förderung von Netzwerken aus Unternehmen, Akteuren der Weiterbildungslandschaft sowie regionalen Arbeitsmarktakteuren regionale Weiterbildungsangebote und -maßnahmen zu optimieren,
- die Weiterbildungsbeteiligung von Unternehmen und Beschäftigten zu erhöhen und
- WBV als gängiges Konzept der Weiterbildungsorganisation in Deutschland zu etablieren (BMAS, 2020).

Die erste Förderrichtlinie des Bundesprogramms wurde im Juli 2020 veröffentlicht. In ihrem Rahmen wurden insgesamt **39 WBV⁴** gefördert. Eine zweite Förderrichtlinie, die einen spezifischen Fokus auf die Fahrzeugindustrie legte, wurde im August 2021 veröffentlicht. Insgesamt **15 weitere WBV** wurden im Rahmen der zweiten Förderrichtlinie gefördert.

Zentrale Unterschiede zwischen der ersten und zweiten Förderrichtlinie

Während die Zielstellungen beider Förderrichtlinien weitestgehend übereinstimmen, unterscheiden sich die **Fördergegenstände** maßgeblich in zwei Aspekten:

- Die erste Förderrichtlinie ermöglicht, dass WBV sich **branchenübergreifend oder branchenspezifisch** aufstellen. Die zweite Förderrichtlinie fokussiert die **Fahrzeugindustrie**.
- Über die zweite Förderrichtlinie wird ein **Koordinierungszentrum** Weiterbildungsverbünde gefördert, das als Austausch-, Transfer- und Netzwerkplattform für die WBV fungiert.

Hinsichtlich der besonderen **Zuwendungsvoraussetzungen** bestehen Unterschiede zwischen beiden Förderrichtlinien: Vorhaben der zweiten Förderrichtlinie werden im Gegensatz zu Vorhaben der ersten Förderrichtlinie **explizit zur Kooperation mit bestehenden Initiativen, Programmen und Projekten auf regionaler oder Landesebene angehalten**. In beiden Förderrichtlinien wird ein **Kumulationsverbot** festgelegt, dass Fördermittel nicht mit anderen öffentlichen Programmen und Projekten (Bund, Länder, Kommunen, Europäische Union) für den gleichen Förderzweck finanziert werden dürfen. In der zweiten Förderrichtlinie erfährt dieser Passus aufgrund der Fokussierung auf die Fahrzeugindustrie eine Öffnung hinsichtlich der Kumulierung mit staatlichen Beihilfen, wenn spezifische Voraussetzungen erfüllt sind.

Weitere Unterschiede zwischen den Förderrichtlinien bestehen in dem maximalen **Förderumfang** von einer Mio. Euro in der ersten Förderrichtlinie und zwei Mio. Euro in der zweiten Förderrichtlinie. Dabei liegt die **Zuschusshöhe** in der ersten Förderrichtlinie bei maximal 70 Prozent, in der zweiten Förderrichtlinie je nach Größe des Zuwendungsempfängers zwischen 50 und 70 Prozent. Der Rest der Gesamtausgaben ist in beiden Förderrichtlinien über Eigen- und Drittmittel zu finanzieren. Die **beantragten Zuwendungen** lagen bei WBV der ersten Förderrichtlinie durchschnittlich bei 764.000 Euro und bei WBV der zweiten Förderrichtlinie bei 803.000 Euro.

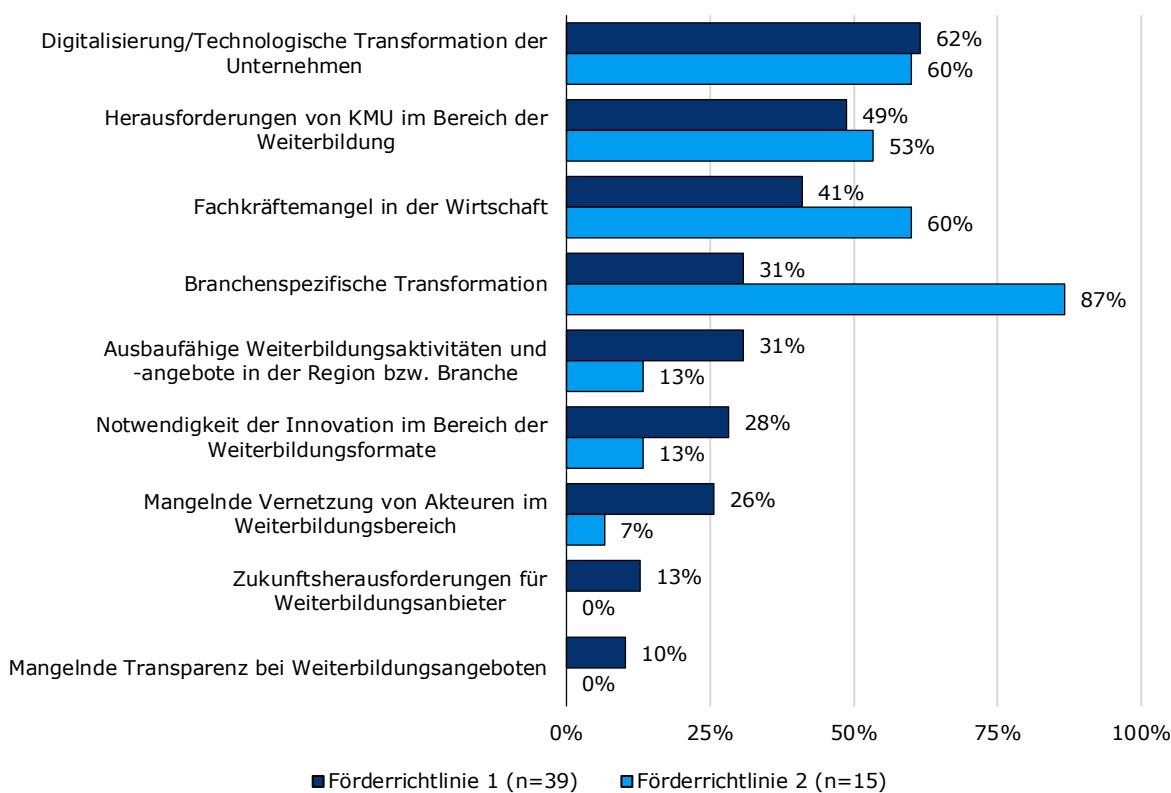
⁴ Ein WBV der ersten Förderrichtlinie beendete die Förderung frühzeitig im Jahr 2023.

Im Folgenden wird beschrieben, welche inhaltlichen Gründe für die Initiierung der WBV angegeben wurden, wie ihr Branchenbezug und räumlicher Wirkungskreis war, wie viele Netzwerkpartner zum Start der Förderung eingebunden waren, wie die Koordinierungsstellen ausgestaltet waren und welche Aktivitäten die WBV durchgeführt haben. Zwischen den WBV der ersten und der zweiten Förderrichtlinie bestehen Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich ihrer strukturellen und inhaltlichen Ausrichtung, die – soweit relevant – dargelegt werden.

Inhaltliche Gründe der Initiierung

Die **inhaltlichen Gründe** für die Initiierung von WBV waren **vielfältig** (vgl. Abbildung 1). Die WBV beider Förderrichtlinien zielten darauf ab, die **digitale und technologische Transformation der Unternehmen** zu begleiten und zu unterstützen sowie **Herausforderungen von KMU im Bereich der Weiterbildung** zu begegnen und zu verringern. Der **Fachkräftemangel in der Wirtschaft** war aus Sicht der WBV ebenfalls ein wesentlicher Grund für die Initiierung. Dabei stellte dieser im gesamten Förderverlauf auch eine Herausforderung dar: Der Fachkräftemangel würde – so erläuterten WBV im Rahmen qualitativer Erhebungen – beispielsweise dazu führen, dass KMU keine Zeit für Weiterbildung hätten. Für die WBV der zweiten Förderrichtlinie spielte die **branchenspezifische Transformation** eine entscheidende Rolle. Ein Erklärungsansatz liegt vor allem darin, dass WBV der zweiten Förderrichtlinie gemäß Förderrichtlinie einen Fokus auf die Fahrzeugindustrie legten. Diese befindet sich seit einigen Jahren in einem tiefgreifenden Wandel (vgl. Czernich et al., 2021).

Abbildung 1: Wesentliche inhaltliche Gründe für die Initiierung eines WBV



Frage: Was waren die wesentlichen inhaltlichen Gründe für die Initiierung eines WBV?

Quelle: Erste Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2022 (Förderrichtlinie 1) und 2023 (Förderrichtlinie 2).

Abbildung 1 illustriert, dass WBV der ersten Förderrichtlinie teilweise die Notwendigkeit der **Innovation im Bereich der Weiterbildungsformate**, die mangelnde **Vernetzung von Akteuren** im

Weiterbildungsbereich sowie **Zukunftsherausforderungen für Weiterbildungsanbieter** mit ihrem WBV adressierten. Ein sehr geringer Anteil der WBV der ersten Förderrichtlinie zielte darauf ab, **Zukunftsherausforderungen für Weiterbildungsanbieter** sowie die **mangelnde Transparenz bei Weiterbildungsangeboten** zu thematisieren. Dies kann damit zusammenhängen, dass deutlich mehr WBV der ersten Förderrichtlinie eher durch den Bildungsbereich initiiert wurden und gut 40 Prozent der Träger der WBV sich Bildungseinrichtungen zuordnen lassen (vgl. zur Ansiedlung der Koordinierungsstellen Abbildung 4).

Branchenbezug

Eine deutliche Mehrheit der WBV zielte mit ihren Aktivitäten auf **eine Branche** ab. Die WBV der ersten Förderrichtlinie fokussierten sich auf **Branchen** wie Bauwirtschaft, Mikrotechnik, Metall und Chemie, Pflege, Luftfahrt, Gastgewerbe und Medienbranche, **oder sie waren branchenoffen**. Viele WBV der ersten Förderrichtlinie hatten zudem einen (zusätzlichen) Bezug zur **Fahrzeugindustrie**.

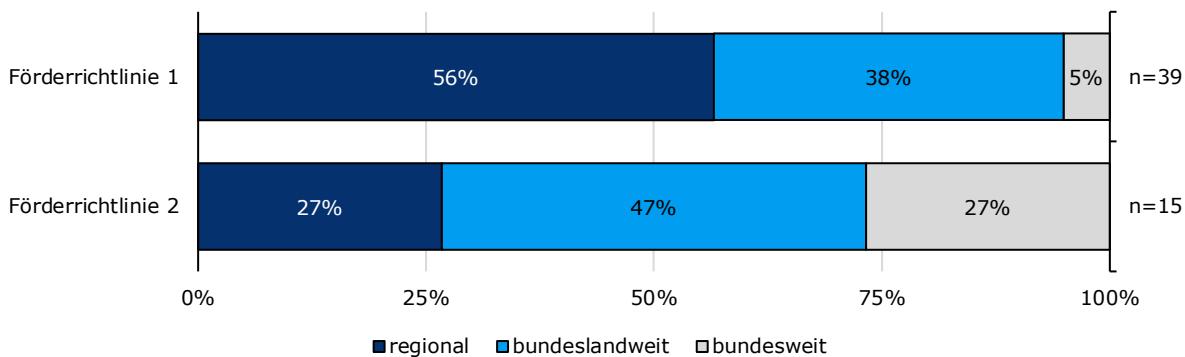
Alle WBV der zweiten Förderrichtlinie bezogen sich gemäß der Förderrichtlinie auf die Fahrzeugindustrie. Der spezifische Fokus der WBV divergierte zwar, die Mehrheit der WBV hatte jedoch einen übergeordneten Branchenbezug zur **Fahrzeug- bzw. zur Fahrzeugzuliefererindustrie**. Dazu gehören Maschinenbau, Herstellung von Kraftwagen und -teilen sowie sonstiger Fahrzeugbau. Einige WBV hatten einen Branchenbezug zur **Automobil- bzw. Automobilzuliefererindustrie**, vereinzelt auch zur Kommunalfahrzeugindustrie. In die Projektanträge der WBV der zweiten Förderrichtlinie wurden ebenfalls **angrenzende Branchen** eingebunden, wie z. B. **Elektronik bzw. Elektrik, produzierendes und verarbeitendes Gewerbe**.

Räumlicher Wirkungskreis

56 Prozent der WBV der **ersten Förderrichtlinie agierten regional** sowie 38 Prozent **bundeslandweit** (vgl. Abbildung 2). Nur 5 Prozent agierten bundesweit. Bei der **zweiten Förderrichtlinie** hatten hingegen knapp 50 Prozent der WBV **einen bundeslandweiten Wirkungskreis** (vgl. Abbildung 2). Jeweils 27 Prozent der WBV der zweiten Förderrichtlinie agierten regional sowie bundesweit.

Alle WBV der ersten Förderrichtlinie, die bundeslandweit bzw. bundesweit agierten, fokussierten auf eine **konkrete Branche**. WBV der zweiten Förderrichtlinie mit einem **regionalen Wirkungskreis** berücksichtigten eher die **Zuliefererindustrie**. Das ist insofern nicht überraschend, da sich oftmals **regionale „Cluster“ um Großunternehmen** bildeten. In den Workshops mit den vertieft betrachteten WBV der zweiten Förderrichtlinie (2023) wurde zudem die **arbeitsmarktpolitische Lage bestimmter Regionen bzw. die regionsspezifische Fachkräftesituation** hervorgehoben – die auch einen regionalen Wirkungskreis beeinflusst.

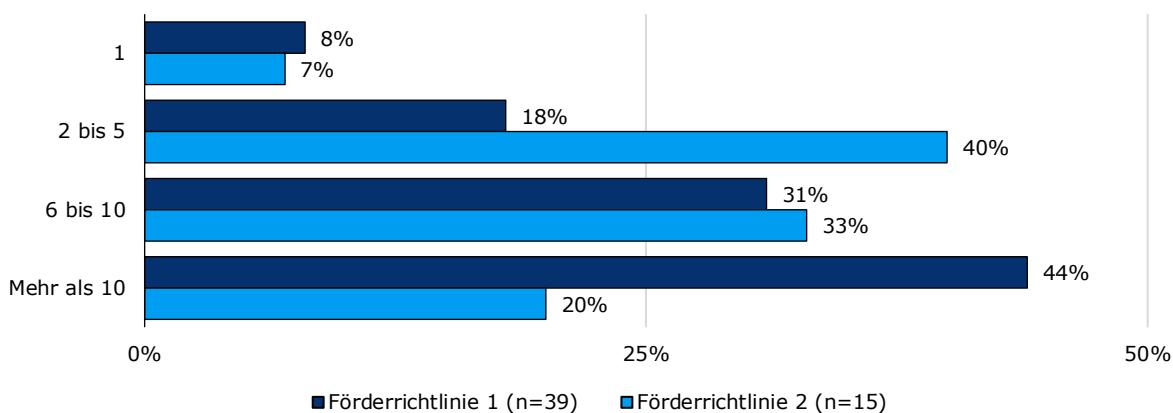
Abbildung 2: Räumlicher Wirkungskreis der WBV



Anzahl der Netzwerkpartner zum Start der Förderung⁵

Die meisten WBV starteten mit Netzwerkpartnern (vgl. Abbildung 3). Bei den WBV der **ersten Förderrichtlinie** hatte die Mehrheit der WBV **sechs bis zehn oder mehr Partner**. Bei WBV der **zweiten Förderrichtlinie** lag die Anzahl mehrheitlich bei **zwei bis fünf oder sechs bis zehn Partnern**.

Abbildung 3: Anzahl der Netzwerkpartner zum Start der Förderung nach Größenklassen



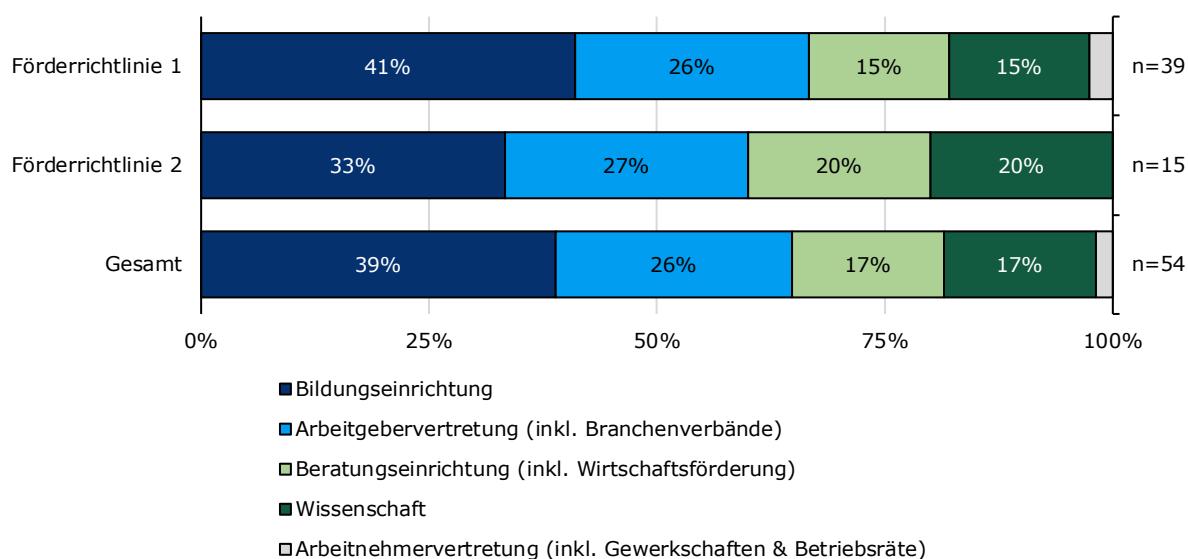
Die WBV der ersten (54 Prozent) wie auch der zweiten Förderrichtlinie (40 Prozent) hatten zu Beginn der Förderung bereits **Unternehmen als Netzwerkpartner** gewonnen. Der Zugang zu KMU sowohl als Netzwerkpartner als auch als Zielgruppe stellte im Verlauf der Förderung eine Herausforderung dar (vgl. 3.3). Weitere von Beginn an beteiligte Akteure waren insbesondere Fach- und Branchenverbände, Beratungseinrichtungen, Bildungseinrichtungen, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen (insbesondere regionale/kommunale Wirtschaftsförderungen und Kammern) sowie einzelne Akteure aus der Verwaltung (insbesondere Arbeitsverwaltungen) und der Wissenschaft (insbesondere Hochschulen).

⁵ Für beide Förderrichtlinien wurden die Projektanträge analysiert. Um die Anzahl der Netzwerkpartner zum Start der Förderung zu ermitteln, wurden neben der antragstellenden Organisation alle Akteure gezählt, die in den Projektanträgen genannt wurden und für die mindestens ein Letter of Intent (LoI) aufgeführt wurde.

Institution der Koordinierungsstellen

Knapp 40 Prozent der Koordinierungsstellen der WBV waren in **Bildungseinrichtungen** angesiedelt, wobei der Anteil der WBV der ersten Förderrichtlinie dabei deutlich höher lag (vgl. Abbildung 4). Die Bildungseinrichtungen waren zum einen öffentliche und zum anderen privatwirtschaftlich organisierte Bildungsträger. Knapp 30 Prozent der Koordinierungsstellen wurden bei **Arbeitgebervertretungen (inkl. Branchenverbände)** eingerichtet. Zu dieser Gruppe zählten überwiegend (regionale) Branchenverbände. **Beratungseinrichtungen (inkl. Wirtschaftsförderungen)** bildeten mit knapp 20 Prozent eine weitere Gruppe. **Akteure aus der Wissenschaft (insbesondere Hochschulen sowie Forschungsinstitute)** machten ebenfalls knapp 20 Prozent aus. Arbeitnehmervertretungen machten insgesamt mit zwei Prozent einen sehr geringen Anteil aus; diese waren ausschließlich in der ersten Förderrichtlinie vertreten.

Abbildung 4: Ansiedlung der Koordinierungsstellen der WBV nach Akteursgruppen



Quelle: Projektanträge der WBV der ersten und zweiten Förderrichtlinie.

Aktivitäten der WBV

WBV haben im Laufe der Förderungen **vielfältige Aktivitäten** umgesetzt. Die zentralen Aktivitätsbereiche und die darunter gefassten Kategorien sind in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5: Aktivitätsbereiche der WBV auf einen Blick

Vernetzung	Öffentlichkeitsarbeit und Transfer	Aufbereitung, Anpassung und Ergänzung von Weiterbildungsaktivitäten	Unterstützung der Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Netzwerkaufbau und -ausbau ➤ Interne Netzwerkorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategische Vorarbeit ➤ Adressierung der Zielgruppen und der Fachöffentlichkeit ➤ Transfer- und Verstetigungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ermittlung der Angebots- und Nachfrageseite ➤ Aufbereitung und Bündelung der Weiterbildungsaktivitäten ➤ (Weiter-)Entwicklung von formalen und non-formalen Weiterbildungsaktivitäten ➤ Befähigung zur (Weiter-) Entwicklung von non-formalen und informellen Weiterbildungsaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bereitstellung von Instrumenten für die betriebliche Weiterbildungsorganisation ➤ Beratung zu betrieblicher Weiterbildungsorganisation ➤ Konkrete Unterstützung bzgl. der betrieblichen Weiterbildungsorganisation ➤ Vermittlung und Vernetzung von Unternehmen untereinander

Quelle: Projektanträge der WBV der ersten und zweiten Förderrichtlinie, Workshops mit ausgewählten WBV sowie Onlinebefragungen.

Die Aktivitätsbereiche „Vernetzung“ sowie „Öffentlichkeitsarbeit und Transfer“ waren vor allem **vorgelagerte Aktivitäten**. WBV setzten hier Aktivitäten um, um das Netzwerk zu erweitern und um auf den WBV und seine Aktivitäten aufmerksam zu machen. Die „Aufbereitung, Anpassung und Ergänzung von Weiterbildungsaktivitäten“ sowie die „Unterstützung der Unternehmen“ erfolgte oftmals auf Basis von Bestandsaufnahmen sowie Bedarfsanalysen. Diese Aktivitäten adressierten **insbesondere Unternehmen und bildeten den Kern der Aktivitäten** der WBV. Die WBV setzten die Aktivitäten in unterschiedlichem Ausmaß um, was in Kapitel 0 ausführlicher erörtert wird.

2. Vorhabenbeschreibung: Evaluationsziele und -methoden

2.1 Evaluationsziele

Im Juli 2021 beauftragte das BMAS Ramboll Management Consulting (Ramboll) mit der Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“. Sowohl die WBV der ersten als auch die WBV der zweiten Förderrichtlinie waren Gegenstand der Evaluation (vgl. auch 2.2.4). Die Evaluation war auf vier Jahre ausgelegt. Dabei wurden die Umsetzung, der Erfolg und die Wirkung des Bundesprogramms analysiert. Daneben wurden Fragen der Übertragbarkeit, des Transfers und der Weiterentwicklung des Förderprogramms bearbeitet. Abbildung 6 stellt die zentralen Fragen der Evaluation dar. Eine detaillierte Evaluationsmatrix, die alle in der Leistungsbeschreibung enthaltenen sowie die durch Ramboll ergänzten und konkretisierten Fragen enthält, ist im ersten Zwischenbericht (Ramboll, 2021a) enthalten.

Abbildung 6: Zentrale Fragestellungen der Evaluation

Zentrale Fragestellungen	Evaluationskriterien
<ul style="list-style-type: none"> Wie stellt sich die Ausgangssituation für die WBV dar? Welche Verbundstrukturen und Umsetzungskonzepte wurden entwickelt? Wie ist die Zusammenarbeit in den WBV ausgestaltet? Welche Konzepte/Instrumente wurden entwickelt und können diese als gute Praxis bewertet werden? Wie werden die Verbundprojekte von den beteiligten Akteuren bewertet? Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen zwischen WBV der ersten und zweiten Förderrichtlinie bzgl. Zielen, Verbundstrukturen, Umsetzungskonzepten und Zusammenarbeit? 	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> Wie relevant sind die Projektangebote für KMU und ggf. weitere Akteure? Wie ist die Erreichung von Unternehmen durch die WBV zu bewerten? Unter welchen Bedingungen beteiligen sich Unternehmen, speziell KMU, an WBV? Welche Gründe hindern Unternehmen daran, sich an einem WBV zu beteiligen? Wie wirkt sich der in der zweiten Förderrichtlinie geforderte Branchenfokus auf den Erfolg der WBV aus? Wie wirken sich die in der ersten Förderrichtlinie geänderten Fördermodalitäten auf den Erfolg der Weiterbildungsverbünde aus? 	Erfolg
<ul style="list-style-type: none"> Führt die Beteiligung eines Unternehmens (KMU) an einem WBV zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung der entsprechenden Mitarbeitenden? Welche weiteren Auswirkungen hat die Beteiligung an WBV auf die Unternehmen? Können Rückschlüsse auf die Weiterbildungsbeteiligung in den Regionen gezogen werden? Inwiefern und in welchen Bereichen entstanden durch die Verbundarbeit neue Weiterbildungsmaßnahmen? Sind durch die Förderung feste Kooperationen und nachhaltige Netzwerkstrukturen entstanden? Was sind übergreifende Gelingensbedingungen für eine gute regionale Vernetzung bzgl. Weiterbildung? Inwiefern unterscheiden sich die Wirkungen der WBV der zweiten Förderrichtlinie von jenen der ersten Förderrichtlinie? Welche weiteren (nicht intendierten) Wirkungen weisen sie vor? 	Wirkung
Empfehlungen <ul style="list-style-type: none"> Wie kann die Förderung weiterentwickelt werden, um WBV als gängiges Konzept der Weiterbildungsorganisation in Deutschland noch weiter und nachhaltiger zu implementieren? Welcher Rahmenbedingungen bedarf es, um eine Region im Bereich der Weiterbildung gut zu vernetzen? Sind in diesem Zusammenhang mehrere WBV für verschiedene Branchen gegenüber einem zentralen Verbund im Vorteil? Welche Art der Verbundstruktur scheint am besten geeignet, um auf andere Regionen übertragen zu werden? Welche Umsetzungsstrategien sind besonders erfolgversprechend? Welche Konzepte/Instrumente sind auch für andere Verbünde nutzbar? Wie können die Anreize für Unternehmen erhöht werden, sich an WBV zu beteiligen? Welche Lernpunkte lassen sich aus der Richtlinieneränderung ziehen? 	

2.2 Methodisches Vorgehen

Zur Umsetzung des Auftrags führte Ramboll einen **Mix an quantitativen und qualitativen Datenerhebungs- und -analyseschritten** durch. Die Umsetzung dieser Erhebungs- und Analyseschritte erfolgte in insgesamt drei Phasen, die in Abbildung 7 dargestellt sind.

Abbildung 7: Die Phasen der Evaluation

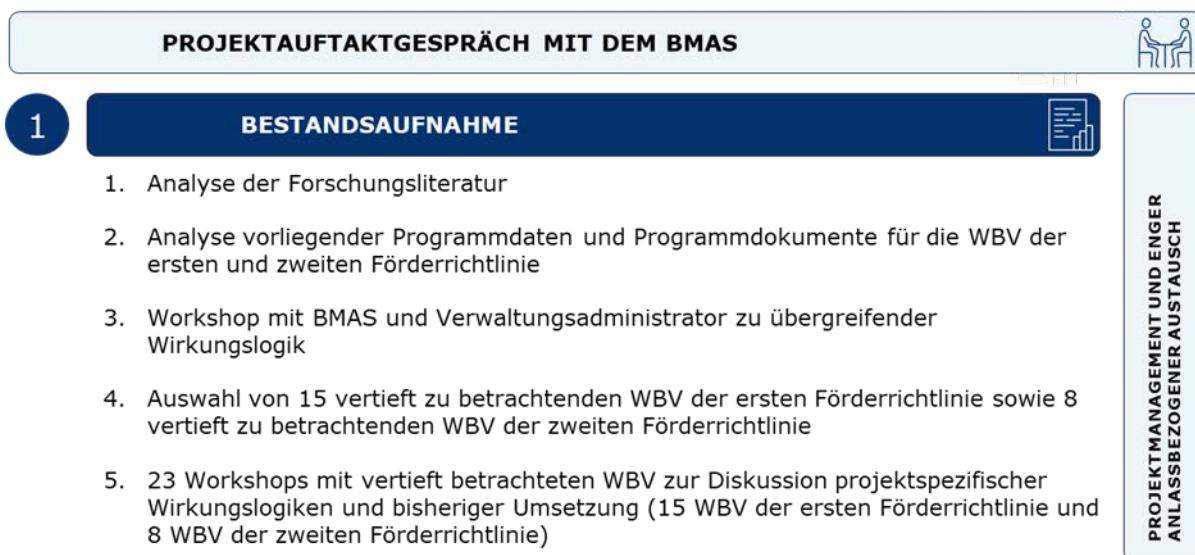


Das methodische Vorgehen wird im Folgenden entlang dieser Phasen dargestellt.

2.2.1 Bestandsaufnahme

Ziel der Bestandsaufnahme war es, den **Forschungsstand** zum Evaluationsgegenstand zu vertiefen, einen umfassenden **Überblick über das Förderprogramm** zu erhalten und einen **Einblick in die einzelnen WBV** zu erhalten. Auf dieser Grundlage wurden passgenaue Erhebungsinstrumente entwickelt und eingesetzt. Mit den Befunden sollten Veränderungen nachvollzogen sowie Wirkungen beschrieben und bewertet werden (vgl. Abbildung 8). Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme wurden in einem ersten Zwischenbericht (Ramboll, 2021a) dargestellt. Evaluationsgegenstand der im Jahr 2021 durchgeföhrten Bestandsaufnahme und damit Fokus des ersten Zwischenberichts waren jene WBV, die im Rahmen der ersten Förderrichtlinie gefördert wurden. Zeitlich versetzt wurde eine Bestandsaufnahme für die WBV der zweiten Förderrichtlinie durchgeföhrt, die in einem Zusatzbericht (Ramboll, 2023a) detailliert dargestellt wurde.

Abbildung 8: Überblick der Arbeitsschritte der Bestandsaufnahme



Analyse der Forschungsliteratur

Entlang der Evaluationsfragen wurde **relevante Forschungsliteratur** recherchiert, gesichtet und entlang relevanter Themenkomplexe analysiert:

- Lernorte und -kooperationen
- (Regionale) Weiterbildungsverbünde und -netzwerke
- Wirtschafts- und Innovationsnetzwerke/Qualifizierungsnetzwerke
- Netzwerk- und Verbundkoordinierung
- Wirkung der Netzwerkarbeit
- Digitale Transformationsprozesse

Die Analyse der Forschungsliteratur bildete den theoretischen Bezugsrahmen der Evaluation. Ergebnisse wurden im ersten Zwischenbericht (Ramboll, 2021a) detailliert zusammengeführt. Darüber hinaus wurde Forschungsliteratur fortlaufend gesichtet und analysiert, um bei späteren Erhebungen die Relevanz und Qualität sicherzustellen sowie ein umfassendes Verständnis für den aktuellen Stand innerhalb des Forschungsfeldes zu gewinnen.

Analyse vorliegender Programmdaten und Programmdokumente

Zur Vorbereitung der Auswahl der vertieft zu betrachtenden WBV wurden die **Projektskizzen sowie Projektanträge** der WBV systematisch analysiert.

Workshop mit BMAS und Verwaltungsadministrator zu übergreifender Wirkungslogik

Zu Beginn der Evaluation wurde ein **Workshop mit dem BMAS und dem Verwaltungsadministrator Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbh (gsub)** durchgeführt. Zentraler Agendapunkt war die Diskussion zu und Validierung von einer Wirkungslogik, die die Evaluation im Vorfeld für das Bundesprogramm erstellt hatte. In dieser Wirkungslogik werden die Ziele des Bundesprogramms abgebildet und anhand von qualitativ und/oder quantitativ messbaren Kennzahlen operationalisiert.

Die Wirkungslogik für das Bundesprogramm wird in Kapitel 2.3 dargestellt. Die Wirkungslogik bildete die Bewertungsgrundlage für die Evaluation: Anhand des Modells wurde überprüft, ob die intendierten Aktivitäten, Outputs und Effekte sowie die definierten Wirkungszusammenhänge

zwischen diesen Ebenen und ihren Elementen tatsächlich eingetreten sind. Zudem wurde der Einfluss weiterer interner und externer Faktoren betrachtet.

Auswahl von 15 vertieft zu betrachtenden WBV der ersten Förderrichtlinie sowie 8 vertieft zu betrachtenden WBV der zweiten Förderrichtlinie

Ein weiterer Arbeitsschritt war die Auswahl von 15 vertieft zu betrachtenden WBV: Um die Evaluationsfragen so umfassend wie möglich adressieren zu können, wurden aus den 39 bewilligten WBV der **ersten Förderrichtlinie 15 WBV** und aus den 15 bewilligten WBV **der zweiten Förderrichtlinie 8 WBV** ausgewählt, die in tiefergehende Datenerhebungsschritte wie Gruppeninterviews, Workshops und Fallstudien eingebunden wurden.

Mithilfe der Stichprobe sollten möglichst umfassende, vielfältige und aussagekräftige Ergebnisse zu den bewilligten WBV erzielt werden. Dabei galt es, gleichzeitig die Repräsentativität der Stichprobe zu wahren. Dafür wurden Kriterien bestimmt, anhand derer die WBV ausgewählt wurden. Die Auswahlkriterien sowie der Auswahlprozess wurden detailliert im ersten Zwischenbericht (Ramboll, 2021a) beschrieben.

23 Theory-of-Change-Workshops mit den vertieft betrachteten WBV zur Diskussion projektspezifischer Wirkungslogiken und bisheriger Umsetzung (15 WBV der ersten Förderrichtlinie und 8 WBV der zweiten Förderrichtlinie)

Es wurden 23 Workshops mit den vertieft betrachteten WBV durchgeführt. Ziel dieser dreistündigen Workshops mit den Koordinierungsstellen der WBV und zentraler Netzwerkpartner war es,

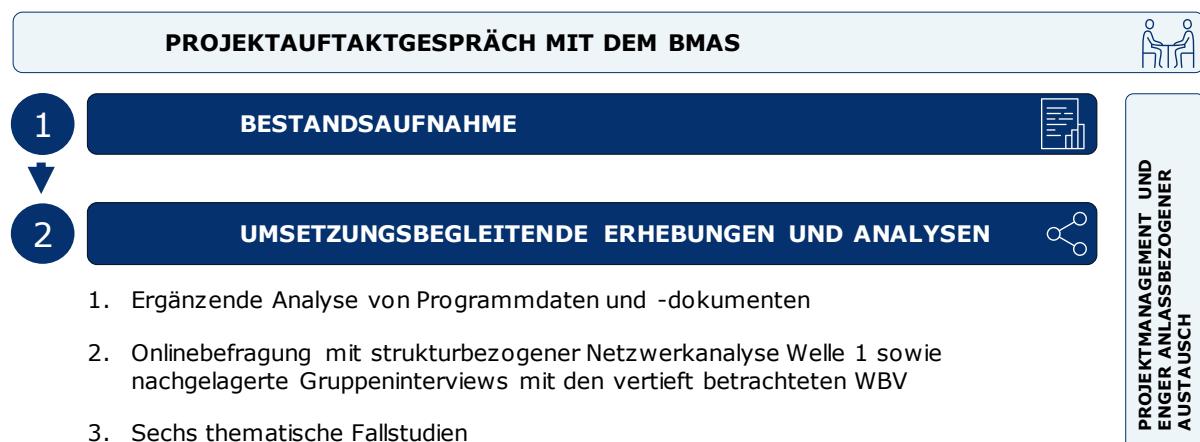
- Informationen zu den **Rahmenbedingungen sowie zur verbundspezifischen Umsetzung** des Förderprogramms zu erhalten und
- eine **verbundspezifische Wirkungslogik** zu erstellen und darin verbundspezifische Besonderheiten herauszuarbeiten.

Neben Vertreterinnen und Vertretern der antragstellenden Institution nahmen vielfältige Netzwerkpartner (unter anderem Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Wirtschaftsförderungen, Arbeitsagenturen, Wirtschafts- und Sozialpartner und/oder Verwaltungsakteure) an den jeweiligen Workshops teil. So war gewährleistet, dass die im Antrag genannten Netzwerkpartner ihre Perspektive einbringen konnten. Die Ergebnisse der Workshops wurden in Steckbriefen aufgearbeitet (Anhang zu Ramboll, 2021a).

2.2.2 Umsetzungsbegleitende Erhebungen und Analysen

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Bestandsaufnahme wurden **umsetzungsbegleitende Erhebungen und Analysen (Projektphase 2)** durchgeführt. In Abbildung 9 sind die Arbeitsschritte aufgeführt. Zu Beginn dieser Projektphase wurde zudem ein Auftaktgespräch mit dem BMAS durchgeführt. Im Folgenden werden die Arbeitsschritte dargestellt.

Abbildung 9: Überblick der Arbeitsschritte der umsetzungsbegleitenden Erhebungen und Analysen



Onlinebefragung mit strukturbezogener Netzwerkanalyse Welle 1 sowie nachgelagerte Gruppeninterviews mit den vertieft betrachteten WBV

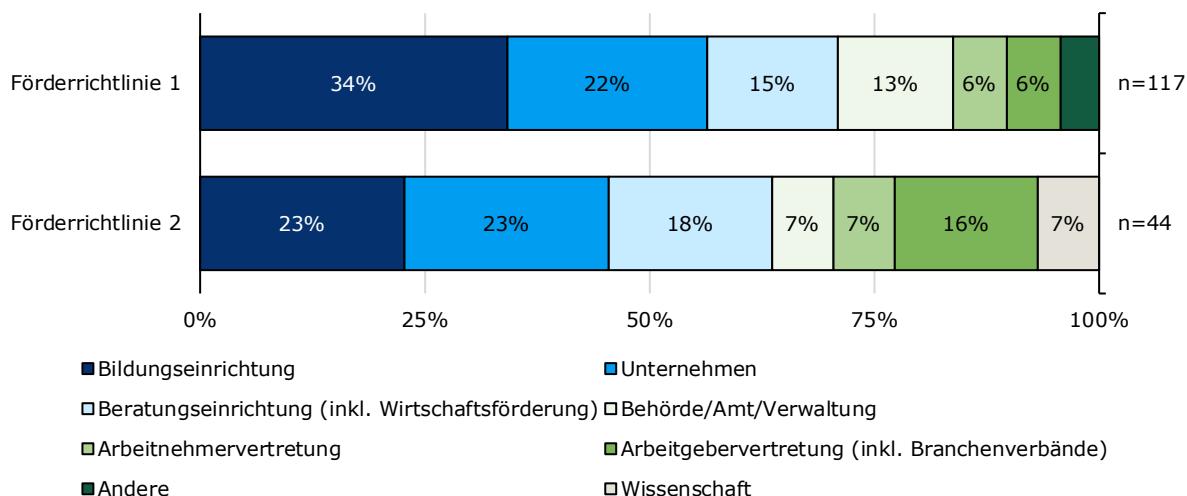
Die erste Welle der Onlinebefragung diente zum einen dem Ziel, **Einblicke in erste Umsetzungserfahrungen der WBV** zu erhalten. Zum anderen sollte eine **belastbare Datenbasis zu Rahmen- und Ausgangsbedingungen, Verbund- bzw. Netzwerkstrukturen sowie Aktivitäten der geförderten WBV** generiert werden. Der Onlinefragebogen gliederte sich in zwei Teile. Ein Teil richtete sich an die Koordinierungsstellen aller WBV, der zweite an die Verbund- bzw. Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV. Die Anzahl an kontaktierten WBV und zentralen Netzwerkpartnern zeigt Abbildung 10.

Abbildung 10: Überblick und Rücklauf der ersten Welle der Onlinebefragung

	Befragungsgruppe	Zeitraum	Kontaktiert	Rücklaufquote
Förderrichtlinie 1	Teil 1 Koordinierungsstellen der WBV	Februar bis April 2022	39 WBV	100 Prozent
	Teil 2 Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV		378 aktive Netzwerkpartner	31 Prozent
Förderrichtlinie 2	Teil 1 Koordinierungsstellen der WBV	Februar bis April 2023	15 WBV	100 Prozent
	Teil 2 Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV		168 aktive Netzwerkpartner	25 Prozent

Den größten Teil der Netzwerkpartner der WBV beider Förderrichtlinien machten Bildungseinrichtungen, Beratungseinrichtungen (inklusive Wirtschaftsförderungen) sowie Unternehmen und Behörden/Ämter/Verwaltungen aus (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Verteilung der Akteursgruppen der Befragungsteilnehmenden nach Förderrichtlinien



Quelle: Onlinebefragung der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2022 (Förderrichtlinie 1) und 2023 (Förderrichtlinie 2).

Daten des Monitorings wurden für die Konzeption und Umsetzung der Onlinebefragung genutzt. Konkret wurden Angaben der WBV dazu verwendet, welche Unternehmen und Institutionen aus ihrer Sicht Partner des WBV waren. Um den Kreis der an der Onlinebefragung Teilnehmenden nicht unzulässig einzuzgrenzen, wurden dabei auch solche Partner eingebunden, die **von den Koordinierungsstellen als aktiv Mitwirkende benannt** wurden, auch wenn sie nicht durch einen Kooperations- oder Weiterleitungsvertrag an den WBV gebunden waren. Bei der Onlinebefragung wurde mit personalisierten Befragungslinks gearbeitet, um sicherzustellen, dass die Antworten der Netzwerkpartner den jeweiligen WBV zugeordnet werden konnten. Weiterhin wurden relevante Hintergrundinformationen je WBV hinterlegt, z. B. der räumliche Wirkungskreis (ländlich und/oder städtisch geprägter WBV), Branche sowie Akteursgruppen der Partner.

Die personalisierten Befragungslinks für die jeweiligen Netzwerkpartner wurden **über die Koordinierungsstellen versendet**. Dieses Vorgehen hatte zur Folge, dass von einigen Koordinierungsstellen nicht alle Links an die Netzwerkpartner weitergegeben wurden. Als Gründe dafür wurde angegeben, dass man die Netzwerkpartner nicht unzumutbar belasten wolle oder Beziehungen gerade erst aufgebaut würden (vgl. auch 2.2.4).

Netzwerkanalysen

Den Schwerpunkt der Onlinebefragung bildeten Fragen zu Verbund- bzw. Netzwerkstrukturen und -kooperationen. Dabei wurden die Befragungsteilnehmenden darum gebeten, die **Intensität der Zusammenarbeit und Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit** mit einzelnen Verbund- bzw. Netzwerkpartnern sowie mit der Koordinierungsstelle zu bewerten. Konkret wurden den befragten Verbund- bzw. Netzwerkpartnern sowie den Koordinierungsstellen alle beteiligten Akteure angezeigt, die in den in der ersten Welle erfassten Monitoringdaten für den jeweiligen WBV aufgelistet wurden. Zu jedem aufgelisteten Partner konnten sie auf einer 5er-Skala angeben, wie intensiv sie mit ihm in Kontakt standen. Ebenfalls konnten sie auf einer 5er-Skala bewerten, wie zufrieden sie mit dem Austausch waren. Ferner wurde anhand einer 3er-Skala abgefragt, inwieweit sie bereits vor der Bekanntmachung der Förderrichtlinie in Kontakt standen. Auf Basis der Befragungsdaten wurden eine Netzwerkanalyse durchgeführt und WBV-spezifische Netzwerkgrafiken erstellt (vgl. Beispiele in Abbildung 22).

Nachgelagerte Gruppeninterviews

Insgesamt wurden 23 Gruppeninterviews durchgeführt. Die Gruppeninterviews gliederten sich in zwei Teile. Im ersten Interviewteil standen die **Verbund- und Netzwerkstrukturen** im Fokus. Es wurde dabei mit einer Netzwerkgrafik gearbeitet. In den Gesprächen wurden die jeweilige Grafik reflektiert. Zusätzlich wurden – abgeleitet aus den WBV-spezifischen Ergebnissen aus der Onlinebefragung – gezielte Fragen zur **Rolle und Arbeit der Koordinierungsstelle sowie zu den Netzwerk- und Verbundpartnern** gestellt. Im zweiten Interviewteil lag der Schwerpunkt auf der **bisherigen Umsetzung des Bundesprogramms und ersten Effekten** der Förderung. Das Detailkonzept für die Durchführung der Gruppeninterviews war im zweiten Zwischenbericht als Anhang beigefügt (Ramboll, 2022).

Hinsichtlich der Zusammensetzung der Teilnehmenden in den Gruppeninterviews wurden die Koordinierungsstellen gebeten, ihre **zentralen Netzwerkpartner in die Gruppeninterviews einzubinden**. Zudem wurde um eine möglichst heterogene Teilnehmendenkonstellation im Sinne unterschiedlicher vertretener Akteursgruppen gebeten. Letztendlich lag die Zahl der Teilnehmenden zwischen zwei und zehn Personen, wobei weitestgehend eine Heterogenität berücksichtigt wurde. Jede Akteursgruppe war mindestens einmal vertreten: Neben den Koordinierungsstellen waren am häufigsten Vertreterinnen und Vertreter von Bildungseinrichtungen anwesend. Insgesamt nahmen an den Gruppeninterviews teil:

- 47 Vertreterinnen und Vertreter der Koordinierungsstellen,
- 21 Vertreterinnen und Vertreter von Bildungseinrichtungen,
- 15 Vertreterinnen und Vertreter von Beratungseinrichtungen,
- 11 Vertreterinnen und Vertreter von KMU,
- 8 Vertreterinnen und Vertreter von Behörden/Ämtern/Verwaltungen,
- jeweils 5 Vertreterinnen und Vertreter von Arbeitnehmervertretungen, wissenschaftlichen Akteuren und von anderen Akteursgruppen (z. B. eines anderen WBV),
- 4 Vertreterinnen und Vertreter von Arbeitgebervertretungen und
- 3 Vertreterinnen und Vertreter von Großunternehmen.

Thematische Fallstudien

In Projektphase 2 stand die Durchführung von sechs thematischen Fallstudien im Zentrum der Evaluation. Ziel der thematischen Fallstudien war es, **vertiefte Erkenntnisse zu Aspekten der Umsetzung und Wirksamkeit** der im Bundesprogramm geförderten WBV zu gewinnen. Diese Erkenntnisse sollten einerseits im Sinne des systemischen begleitenden Ansatzes der Evaluation für die Weiterentwicklung der WBV nutzbar gemacht werden. Andererseits sollten sie Impulse für die Ausgestaltung zukünftiger Förderrichtlinien des BMAS geben. Die Fallstudien ergänzten die bisherigen Datenerhebungen und -auswertungen, indem sie komplexe Wirkungszusammenhänge und qualitative Aspekte der Förderung, die sich nicht standardisiert erheben ließen, nachzeichnen und beleuchten halfen. Sie wurden jeweils so konzipiert und umgesetzt, dass unterschiedliche Methoden zur Klärung spezifischer Fragestellungen gekoppelt und verschiedene Perspektiven und Akteursgruppen eingebunden wurden.

Die sechs thematischen Fallstudien wurden im Zeitraum von April 2023 bis März 2024 umgesetzt. Die **Fallstudien waren förderrichtlinienübergreifend** konzipiert und umgesetzt: Es wurden also sowohl WBV der ersten als auch der zweiten Förderrichtlinie einbezogen. In Abstimmung mit dem BMAS wurden auf Grundlage der im zweiten Zwischenbericht der Evaluation dargestellten Ergebnisse folgende Themenfelder für die Fallstudien festgelegt:

1. Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit

Im Mittelpunkt stand die Frage nach Faktoren für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit. Unter „erfolgreich“ wurde in diesem Kontext eine Öffentlichkeitsarbeit verstanden, durch die Netzwerkpartner und Unternehmen als Zielgruppen von Angeboten und Maßnahmen der WBV zielgruppenadäquat angesprochen und gewonnen wurden.

2. Ideale/Interessante Akteurskonstellationen

Der Fokus der Fallstudie lag in der Gewinnung vertiefter Erkenntnisse zum Mehrwert in der (aktiven) Einbindung unterschiedlicher und möglicherweise komplementärer Akteursgruppen.

3. Transfer und Verstetigung

Diese Fallstudie legte den Fokus auf Inhalte von Transfer und Verstetigung sowie die Frage, ob Akteure, die Transfer und Nachhaltigkeit unterstützen können (z. B. Akteure auf Landesebene), rechtzeitig in den WBV vertreten waren.

4. Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen (vor allem KMU)

Fokus der Fallstudie war die Frage, inwiefern/welche Art von Bedarfserhebung und Beteiligung von Unternehmen dazu führten, dass (ggf. gemeinsam) passgenaue und innovative Weiterbildungsaktivitäten entwickelt werden konnten.

5. Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz

In der Fallstudie wurde vor allem der Frage nachgegangen, inwiefern die Entwicklung und/oder Nutzung von digitalen Formaten und Plattformen sowie die Nutzung von KI die Passgenauigkeit und Innovativität von Weiterbildungsaktivitäten sowie die Kooperation der WBV-Teilnehmenden unterstützen.

6. Wirkungen in Unternehmen und Branchen/Regionen

Die Fallstudie legte den Fokus auf die erste Synthese aller Ergebnisse und beinhaltete zusätzlich einzelne vertiefende Untersuchungen zu Wirkungsformen auf Unternehmen, Branchen und Regionen.

Da die inhaltlichen Schwerpunkte und die Fragestellungen der Fallstudien unterschiedlich waren, variierten neben den konkreten Erhebungs- auch die **Auswertungsmethoden**. Eine detaillierte Übersicht findet sich im dritten Zwischenbericht (Ramboll, 2023b).

Im Rahmen der Fallstudien „Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen“ sowie „Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz“ wurde im Herbst 2023 eine **Kurzabfrage** durchgeführt, um vertiefte Einblicke in die spezifischen Aktivitäten der WBV zu erhalten.

2.2.3 Analyse und Bewertung

Die abschließende Evaluationsphase zielte darauf ab, die Ergebnisse aus der sechsten Fallstudie (vgl. 2.2.2) fortzuschreiben und den abschließenden Schritt der Wirkungsanalyse umzusetzen. Dazu wurden die zweite Welle der Onlinebefragung durchgeführt, alle Daten trianguliert und im Sinne der summativen Evaluation in eine Gesamtbewertung überführt. In Abbildung 12 sind die Arbeitsschritte aufgeführt. Zu Beginn dieser Projektphase wurde zudem ein Gespräch mit dem BMAS durchgeführt. Im Folgenden werden die Arbeitsschritte dargestellt.

Abbildung 12: Überblick der Arbeitsschritte der abschließenden Analyse- und Bewertungsphase



Onlinebefragung Welle 2

Eine tragende Säule der Umsetzungs- und Wirkungsanalyse stellte eine Onlinebefragung in zwei Wellen dar. Im letzten Drittel der Förderperiode konnte die Evaluation durch eine zweite Onlinebefragung erheben, inwiefern sich im **Zeitvergleich** Entwicklungen abzeichneten, die auf die Förderung zurückführbar sind. Dabei wurden Kennzahlen auf Output-, Ergebnis- und Wirkungsebene berücksichtigt und **Richtlinienvergleiche** vorgenommen. Ursprünglich war geplant, auch im Rahmen der zweiten Erhebungswelle Fragen zu den Netzwerken zu stellen, die sich entwickelt haben. Diese wären für die Fortführung von Netzwerkanalysen relevant gewesen. Nach Auswertung der Ergebnisse der ersten Welle und Rückmeldungen der Befragten wurde entschieden, auf die netzwerkbezogenen Fragestellungen zu verzichten. Gründe dafür lagen darin, dass sich diese Form der Erhebungen vor allem für die Kooperationspartner als hochschwellig erwiesen hatte und ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn im Vergleich zum Aufwand eher gering erschien (vgl. auch 2.2.4). Alternativ wurden folgende Aspekte im Fragebogen der Koordinierungsstellen vertiefend berücksichtigt:

- Aktivitäten und Effekte des WBV
- Transfer und Verstetigung: Bei entsprechenden Fragen lag der Fokus darauf, zu untersuchen, welche Akteure hinsichtlich der Aktivitäten für Transfer und Verstetigung als wichtig erachtet wurden, welche Rolle Akteure der Arbeitsverwaltung spielten und welche spezifischen Aktivitäten geplant waren.

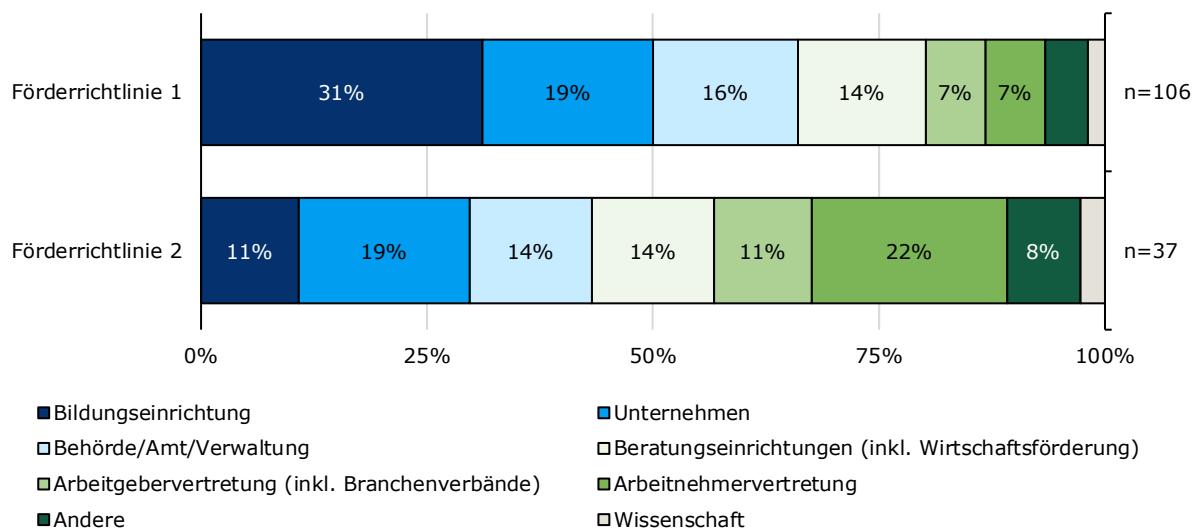
Die Onlinebefragung war – analog zur ersten Welle – in zwei Teile gegliedert. Teil 1 befragte die Koordinierungsstellen aller WBV und Teil 2 die Verbund- bzw. Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV. Der Rücklauf ist in Abbildung 13 dargestellt.

Abbildung 13: Überblick und Rücklauf der zweiten Welle der Onlinebefragung

	Befragungsgruppe	Zeitraum	Kontaktiert	Rücklaufquote
Förderrichtlinie 1	Teil 1 Koordinierungsstellen der WBV	November 2023 bis Januar 2024	38 WBV	100 Prozent
	Teil 2 Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV		697 aktive Netzwerk- partner	15 Prozent
Förderrichtlinie 2	Teil 1 Koordinierungsstellen der WBV	November 2023 bis Januar 2024	15 WBV	93 Prozent
	Teil 2 Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV		137 aktive Netzwerk- partner	27 Prozent

Den größten Teil der Netzwerkpartner der WBV beider Förderrichtlinien machten auch in der zweiten Welle der Onlinebefragung Bildungseinrichtungen, Beratungseinrichtungen (inklusive Wirtschaftsförderungen) sowie Unternehmen und Akteure der Arbeitsverwaltungen und Arbeitnehmervertretungen aus (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Verteilung der Akteursgruppen der Befragungsteilnehmenden nach Förderrichtlinien



Quelle: Onlinebefragung der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2023–2024.

Auch die Auswertung der Daten erfolgte analog zur ersten Welle und wurde um einen Vergleich von relevanten Parametern (z. B. Mittelwerten, Verteilungen) zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten und Förderrichtlinien ergänzt. Mittels statistischer Testverfahren (z. B. t-tests) konnte überprüft werden, ob die ermittelten Unterschiede als signifikant eingeschätzt werden können.

Ergebnissynthese und Bilanzierung

Die **Ergebnissynthese und die Bilanzierung** waren die ersten von drei zentralen Meilensteinen im Rahmen der vollständigen Analyse und Bewertung aller Evaluationsergebnisse und der Vorbereitung des Gesamberichts. Diesem ersten internen Schritt folgten dann zur externen Validierung ein Ergebnisworkshop mit dem BMAS und ein virtueller Ergebnisworkshop mit den WBV.

Die Grundlage für die Ergebnissynthese bildeten die in den **drei Zwischenberichten** bereits aufbereiteten Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsschritte und -phasen, die Wirkungs- und Netzwerkanalysen sowie die aufbereitete Wirkungslogik. Damit wurde zur Validierung der Evaluationsergebnisse einerseits eine Daten- und Methodentriangulation genutzt: Durch die Analyse der Kennzahlen, der Ergebnisse der Netzwerkanalyse und der qualitativen Untersuchungen erhielt Ramboll jeweils mehrere Datenpunkte zu einzelnen Untersuchungsfragen. Diese wurden miteinander in Beziehung gesetzt, um zu möglichst validen Ansätzen für eine Bewertung der Entwicklung der WBV sowie des Förderprogramms, seiner Wirksamkeit und seiner Effizienz zu gelangen. Durch die zusätzlichen Analysen der Forschungsliteratur wurde eine Kontextualisierung der Daten und Ergebnisse vorgenommen.

Eine zusätzliche Validierung wurde durch eine Forschertriangulation und **einen internen Auswertungsworkshop** erreicht. Durch das Evaluationsteam von Ramboll auf der einen Seite sowie Prof. Dehnhostel und die Senior-Experten von Ramboll auf der anderen Seite wurden zunächst getrennt zentrale Ergebnisse zu den Untersuchungsfragen hinsichtlich Erfolgsindikatoren, Übertragbarkeit, sonstigem Erkenntnisgewinn und Gesamtbewertung zusammengetragen. Die Erträge beider Analyseteams wurden dann in einem gemeinsamen Workshop vorgestellt, diskutiert und evidenzbasiert zu einer Ergebnisbewertung zusammengeführt.

Workshop „Gute Praxis“

Ziel des Workshops war es, Kriterien für **gute Praxis zu validieren und anhand konkreter Beispiele institutionenübergreifend** (BMAS, forum wbv, Ramboll) **zu diskutieren**. Die Diskussion guter Praxis orientierte sich dabei an der Wirkungslogik des Bundesprogramms (vgl. 2.3). In Vorbereitung auf den Workshop wurden alle Teilnehmenden aufgefordert, bis zu drei Beispiele guter Praxis auf der Grundlage der drei Wirkungsdimensionen (vgl. Tabelle 1) aufzubereiten. Das Ergebnis der Diskussion diente dazu, die Wirkung der Förderung zu illustrieren. Diese wurde in der Fallstudie „Wirkungen“ zusammengefasst.

Tabelle 1: Wirkungsdimension

Wirkungsdimension	Analysefrage	Gute Praxis
Wirkungen in Unternehmen (insbesondere KMU), Branchen und Regionen	Inwiefern werden die intendierten Ziele in den Unternehmen, Branchen und Regionen erreicht?	WBV, denen es gelingt, Weiterbildung in Unternehmen bedarfsgerecht zu stärken und die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen.
Wirkungen auf Weiterbildungsanbieter	Inwiefern erweist sich die Arbeit im Verbund als ein Erfolgsfaktor für Qualität und Bedarfsgerechtigkeit der Weiterbildungsorganisation und die Aktivitäten der Weiterbildungsanbieter?	WBV, denen es gelingt, die (Zusammen-)Arbeit im Verbund so zu gestalten, dass (innovative) Produkte, Formate und Aktivitäten entstehen und/oder Transformationsprozesse in der Weiterbildungsorganisation angestoßen werden.
Wirkungen auf Strukturebene: Transfer und Verstetigung	Inwiefern wurden Angebote entwickelt und Kooperationsstrukturen geschaffen, die auch nach Ende der Förderung nutzbar sind und fortwirken?	WBV, denen es gelingt, anschlussfähige und übertragbare Strukturen und Angebote zu entwickeln.

Ergebnispräsentation mit dem BMAS

Im ersten Quartal 2024 stellte Ramboll die Evaluationsergebnisse dem Auftraggeber bei einem Treffen in Berlin vor. Ziel des Workshops war es, die Evaluationsergebnisse mit dem BMAS zu diskutieren und einzuordnen, um auf dieser Grundlage Inhalte und Ablauf des virtuellen Ergebnisworkshops sowie die Ergebnisdokumentation im Gesamtbericht vorzubereiten. Vorab wurde eine Ergebnispräsentation versendet. Die Ergebnisse des Workshops wurden von Ramboll protokolliert und dem BMAS übersandt.

Ergebnisworkshop mit WBV-Akteuren

Im zweiten Quartal 2024 fand ein virtueller Workshop für Teilnehmende aus allen geförderten WBV sowie dem forum wbv statt. Ziele waren,

- die Evaluationsergebnisse den Vertretungen aus allen interessierten WBV vorzustellen und zu diskutieren,
- sie damit nochmals zu validieren,
- Impulse von Interessierten aus allen WBV zur Weiterentwicklung von Wirtschafts- und Innovationsnetzwerken zu sammeln sowie
- zur Vernetzung der WBV untereinander beizutragen.

2.2.4 Übergreifende Hinweise zu den durchgeführten Erhebungen und Limitationen

Den Methodenteil abschließend sollen einige Aspekte der durchgeführten Erhebungen benannt werden, die die Umsetzung der Evaluation beeinflusst haben und zum Teil die **Ergebnisse limitieren**.

Kein evaluatorischer Richtlinienvergleich

Das Evaluationsdesign wurde in einem wettbewerblichen Verfahren auf Grundlage einer vom BMAS veröffentlichten Leistungsbeschreibung erstellt (BMAS, 2020b). Im Zuge des Verhandlungsverfahrens galt es, zusätzlich eine Option mit einzuplanen, um zehn zusätzliche WBV zu untersuchen. Im Verlauf der Durchführung der Evaluation entwickelte sich die Anforderung, statt der zehn zusätzlichen WBV

jene zu berücksichtigen, die durch eine zweite Förderrichtlinie mit dem Fokus auf die Fahrzeugindustrie gefördert wurden. Dafür notwendige methodische und finanzielle Nachsteuerungen erfolgten in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Im Ergebnis wurde jedoch das ursprünglich konzipierte Evaluationsdesign beibehalten und durch wenige Instrumente und Fragestellungen ergänzt, mit denen Entwicklungen der WBV der zweiten Förderrichtlinie zeitversetzt erhoben und berichtet wurden (vgl. Ramboll, 2023a). **Das Design ist also nicht als ein dezidierter, sondern nur punktueller Richtlinienvergleich angelegt und Ergebnisse werden entsprechend ausgewählt dargestellt.** Gleichzeitig erhöhten sich die Fallzahl und das Spektrum des Evaluationsgegenstandes, was dazu führte, dass nicht alle Fragestellungen der Evaluation in der vorgesehenen Tiefe bearbeitet werden konnten.

Pfadabhängigkeit zwischen Netzwerkanalysen und Monitoring

Teil der Evaluation war es, die Ergebnisse des Monitorings des Verwaltungsadministrators/BMAS einzubinden (vgl. 5.2.4). Anwendung fand dies auch bei den Netzwerkanalysen (2.2.2), die sich auf die halbjährlichen Monitoringdaten stützten. Während der ersten Welle der Onlinebefragungen (der ersten und zweiten Förderrichtlinie) wurde deutlich, dass WBV eine unterschiedliche Auffassung von Begriffen wie „Netzwerk“ und/oder „Netzwerkpartner“ hatten. Dies führte dazu, dass die WBV beim Befüllen der Daten ein unterschiedliches Verständnis davon hatten, wer als (aktiver) Netzwerkpartner zu benennen ist und wie eine Clusterung nach Akteursgruppen erfolgt. Die Evaluation reagierte darauf, indem Angaben im Monitoring händisch zugeordnet und sodann interpretiert wurden. Die Koordinierungsstellen haben bei der Weiterleitung von Einladungslinks zur Onlinebefragung entsprechend ihrem jeweiligen Verständnis von (zentralen) Netzwerkakteuren eine weitere Filterung vorgenommen und zum Teil nur eine kleine Gruppe mit den Erhebungslinks versorgt (vgl. dazu auch 2.2.2). Vergleichbar war das Vorgehen bei der Benennung von Gesprächspersonen für die Gruppeninterviews, die auf die Netzwerkanalysen folgten: Auch hier war die Bereitschaft in einigen WBV eingeschränkt, Kooperationspartner einzubinden. **Im Ergebnis sind die Resultate der Netzwerkanalysen und Gruppeninterviews in ihrer Aussagekraft und Vergleichbarkeit limitiert.** Deshalb wurde unter anderem in der zweiten Welle der Onlinebefragung darauf verzichtet, erneut Fragen für eine Netzwerkanalyse zu stellen (vgl. 2.2.3), und somit der vorgesehene Zeitvergleich nicht gezogen.

Eingeschränkter Befragungszugang zu Unternehmen

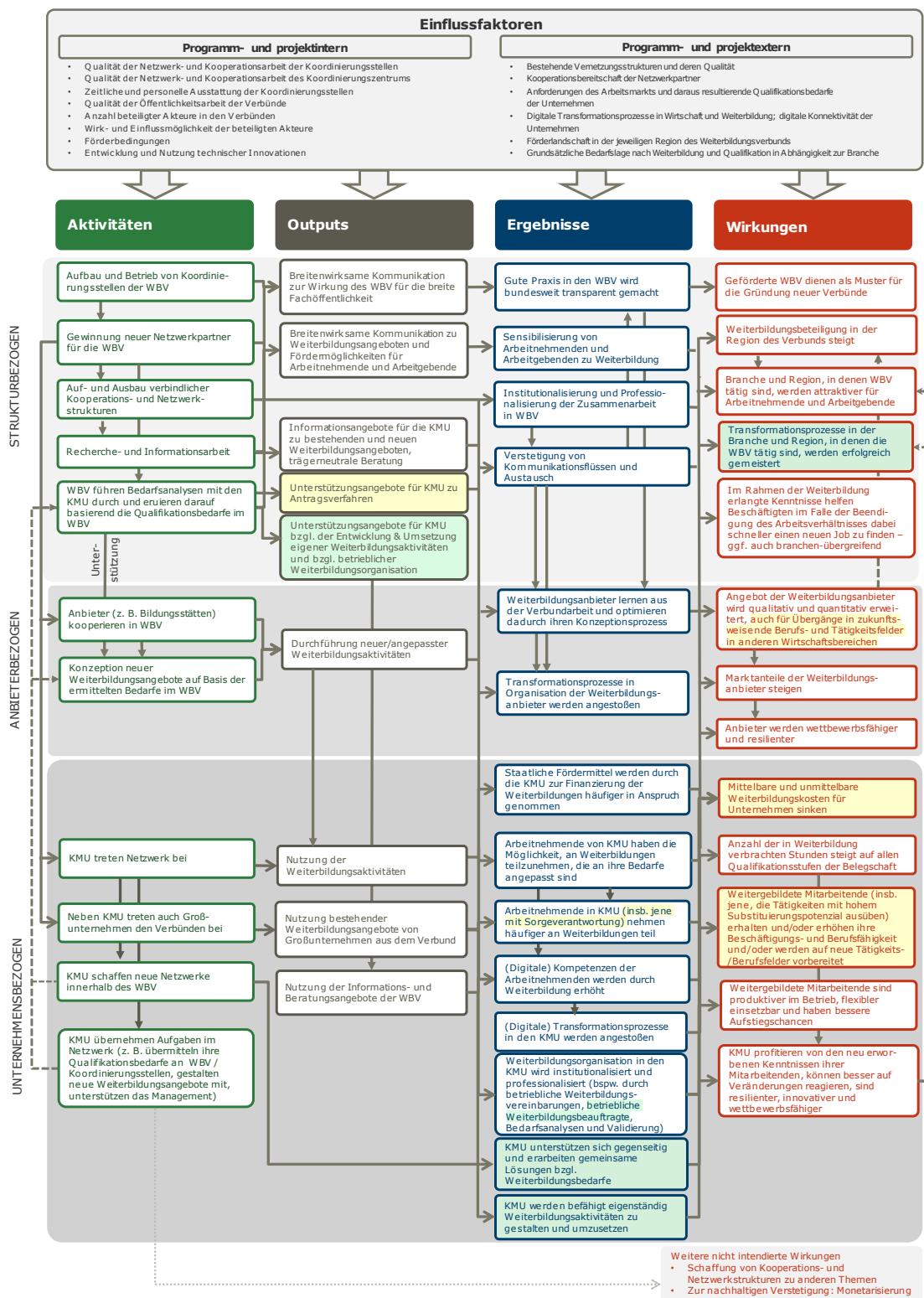
Als größte Herausforderung berichteten die WBV über den gesamten Umsetzungsprozess hinweg davon, dass der Zugang zu KMU aus kapazitären und prioritären Gründen schwierig gewesen sei (vgl. 3.3). Wenn ihnen ein Kontakt gelang, galt es, optimale Kooperationsanlässe zu schaffen und einen möglichst großen Mehrwert für die Unternehmen zu generieren (vgl. 3.1.1.2). Aus diesem Grund wurde die Anforderung der Evaluation, für quantitative oder qualitative Erhebungen Zugang zu Unternehmen zu erhalten, von den Koordinierungsstellen und ihren unternehmensnahen Multiplikatoren zum Teil als potenziertes Problem betrachtet: Die Anforderungen könnten auf Unternehmensseite als groß wahrgenommen, der Gewinn aber als zu klein eingeschätzt werden. Im Ergebnis steht **eine relativ geringe Beteiligung von Unternehmen in den Onlinebefragungen**, da der Einladungslink nur ausgewählt von den Koordinierungsstellen weitergeleitet wurde und die Beteiligung von Unternehmen an der Befragung gering war. Gleichzeitig erhöhte sich der Aufwand der Evaluation, **Unternehmen für qualitative Erhebungen** zu gewinnen. Die sich so ergebende **eingeschränkte Beteiligung von Unternehmen an der Evaluation ist als eine Limitierung der Ergebnisse** zu betrachten. Die Evaluation legt nahe, dass für zukünftige Vorhaben darüber nachgedacht werden sollte, mit welchen (mehrwertstiftenden) Formaten Unternehmen in wissenschaftliche Untersuchungen und Begleitevaluationen eingebunden werden können (vgl. 5.2.7).

2.3 Übergreifende Wirkungslogik und theoretischer Bezugsrahmen der Evaluation

Die Wirkungslogik ist die theoriebasierte Bewertungsgrundlage für die Evaluation (vgl. Abbildung 15): Anhand des Modells wird überprüft, ob die intendierten Aktivitäten, Outputs, Ergebnisse und Wirkungen sowie die definierten Wirkungszusammenhänge tatsächlich eingetreten sind. Die Wirkungslogik basiert dabei auf den in Kapitel 1 ausgeführten (fachlichen) Erkenntnissen und der im Bundesprogramm verfolgten Förderlogik.

Vorhabenbeschreibung: Evaluationsziele und -methoden

Abbildung 15: Übergreifende Wirkungslogik des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“



Anmerkung: Gelb markierte Stellen beziehen sich ausschließlich auf Aspekte der zweiten Förderrichtlinie, grün markierte Stellen wurden auf Basis der Erkenntnisse der Bestandsaufnahme ergänzt.

Quelle: Ramboll Management Consulting, eigene Darstellung.

Der **Schwerpunkt der Evaluation** liegt auf der Untersuchung von Aktivitäten, Outputs und Ergebnissen, wie sie von den beteiligten Akteuren berichtet werden. Die Wirkungen auf interne Prozesse der beteiligten Unternehmen (beispielsweise ihre Transformationsprozesse), ihre Beschäftigten (beispielsweise Erhöhung ihrer Kompetenzen) und auf die Regionen und Branchen (beispielsweise Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung) können aufgrund der Datenverfügbarkeit sowie der zeitlichen Dauer **nicht überprüft** werden. Es ist jedoch plausibel, davon auszugehen, dass Wirkungen erzielt werden, wenn die beabsichtigten Outputs und Ergebnisse erreicht werden. Dementsprechend kann eine Fördermaßnahme grundsätzlich als wirksam betrachtet werden, wenn die erzielten Ergebnisse mit den beabsichtigten Zielen übereinstimmen. Mögliche Effekte und Wirkungszusammenhänge der Förderung der WBV unterscheiden sich in eine strukturbezogene, eine anbieterbezogene und eine unternehmensbezogene Ebene. Diese sind nachfolgend erläutert. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die strukturbezogenen Effekte die anbieter- und unternehmensbezogenen Effekte bedingen beziehungsweise diese ermöglichen.

2.3.1 Strukturbezogene Ebene

Die strukturbezogene Ebene bezieht sich auf die Vernetzung zwischen den Weiterbildungsakteuren und die Etablierung von Kooperationsstrukturen der betrieblichen Weiterbildung in den Regionen und Branchen, in denen die WBV tätig sind. Ziel des Bundesprogramms war es, neue Netzwerke zu etablieren bzw. bestehende Kooperationen auszubauen. Ausgangspunkt war das Verständnis von Kooperationen zwischen Akteuren als grundlegende Bedingung und Erfolgsfaktor zur Verbesserung der Weiterbildung. Dementsprechend sollte die Vernetzung im Fokus der Zusammenarbeit in den Verbünden stehen.

Koordinierungsstellen spielten dabei eine entscheidende Rolle (vgl. 1.2). Sie waren es, die **aktiv neue Netzwerkpartner einbezogen und Unternehmen, insbesondere KMU, gewannen**. Die Koordinierungsstellen sollten unter anderem Recherche- und Informationsarbeit sowie Bedarfsanalysen mit Unternehmen durchführen, die dazu führen sollten, dass KMU in die Netzwerke eintreten. Die entstehenden Netzwerke, für die es unter anderem auch Weiterbildungsanbieter zu gewinnen galt, sollten dann gemeinsam Weiterbildungsaktivitäten bedarfsoorientiert fortentwickeln.

Die Erstellung eines Öffentlichkeitsarbeitskonzepts war eine Fördervoraussetzung: Es galt für die WBV, sich so zu positionieren, dass sie von allen Akteuren in der jeweiligen Region und Branche als relevante Ansprechpartner im Weiterbildungsbereich anerkannt wurden. **Ziel war es, dass relevante Akteure, wie z. B. Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen, durch die Öffentlichkeitsarbeit von den WBV erfahren und den Mehrwert ihrer Arbeit sowie der angebotenen Produkte und Aktivitäten erkennen.** Dadurch sollten Unternehmen und ihre Beschäftigten für Weiterbildung sensibilisiert werden und die von den WBV (weiter-)entwickelten Angebote in Anspruch nehmen. WBV und ihre Koordinierungsstellen sollten KMU trägerneutral beraten, Informationsangebote für KMU bereitstellen und sie gegebenenfalls bei Antragsverfahren unterstützen. Die Neutralität der Koordinierungsstellen sollte auch die Zusammenarbeit zwischen den Partnern stärken (vgl. 4.2).

Wenn die **Zusammenarbeit in den WBV professionalisiert und institutionalisiert** wird, ist davon auszugehen, dass dies zur **Verfestigung der Verbundarbeit** beiträgt. Es galt, die Kommunikationsflüsse und den Austausch zwischen den Partnern zu verstetigen sowie gute Praxisbeispiele aus den WBV transparent zu machen und zu transferieren. Die Einbeziehung relevanter Akteure wurde in der ersten Förderrichtlinie als Voraussetzung für die Nachhaltigkeit der Förderung benannt (vgl. BMAS, 2020a). Dadurch sollten die durch das Bundesprogramm geförderten WBV eine Vorbildfunktion einnehmen und WBV als gängiges Konzept der Weiterbildungsorganisation in Deutschland etablieren.

Letztlich bestand die Wirkungshypothese der Förderkonstruktion darin, dass beabsichtigte Outputs und Ergebnisse auf strukturbezogener Ebene zur Verbesserung der Weiterbildung in den Regionen und Branchen führen:

Die Hypothese im Programm war: Wenn die WBV Netzwerkstrukturen auf- und ausbauen, relevante und vielfältige Akteure in den Regionen und Branchen durch eine effektive Öffentlichkeitsarbeit gewinnen und einbinden sowie Unternehmen mit Informations- und Weiterbildungsangeboten unterstützen, dann werden Unternehmen und Beschäftigte für Weiterbildung sensibilisiert und die Weiterbildungsbeteiligung wird erhöht.

Eine weiterführende Zielstellung bestand darin, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit zu steigern.

2.3.2 Anbieterbezogene Ebene

Die anbieterbezogene Ebene des Wirkungsmodells bezieht sich auf die Aspekte, die zur Optimierung von Weiterbildungsangeboten, insbesondere für KMU und deren Beschäftigte, beitragen können. Optimierungen erfolgten durch die Anpassung bzw. Konzipierung neuer Weiterbildungsaktivitäten auf Basis relevanter (Zukunfts-)Kompetenzen und Qualifizierungsbedarfe der Unternehmen. Ziel war es, dass die WBV regionale bzw. branchenspezifische Bedarfe bündeln. Darauf aufbauend galt es, bestehende Weiterbildungsangebote stärker aufeinander abzustimmen sowie neue, passgenaue und innovative Weiterbildungsaktivitäten zu konzipieren und zu organisieren.

Die Vernetzungsbemühungen der Koordinierungsstellen sollten dazu beitragen, dass Unternehmen gewonnen und Führungskräfte sowie Beschäftigte in die Bedarfserhebung und -analyse eingebunden werden. Mit der kooperativen Bedarfserhebung sollten die Netzwerkpartner, insbesondere Weiterbildungsanbieter, die Gelegenheit erhalten, bei der Konzeption von Weiterbildungsangeboten zusammenzuarbeiten sowie die in den WBV (weiter-)entwickelten Weiterbildungsaktivitäten durchzuführen. In der Verbundarbeit konnten non-formale und informelle Lernformate zum Erwerb beruflicher (Zukunfts-)Kompetenzen priorisiert werden. Dies war besonders wichtig, um Weiterbildung in den betrieblichen Abläufen in KMU zu verankern. Niedrigschwellige Formate und Angebote sollten bereitgestellt werden, um die Umsetzung von Weiterbildungsaktivitäten in KMU weniger aufwendig zu gestalten.

Die Kooperation zwischen Weiterbildungsanbietern, Unternehmen und anderen Akteuren sollte auch dazu führen, dass Weiterbildungsanbieter aus der Verbundarbeit lernen und ihre Konzipierungs- und Umsetzungsprozesse optimieren können.

Eine leitende Hypothese im Programm war: Wenn verschiedene Akteure mit ihren komplementären Kompetenzen, wie z. B. wissenschaftliche Einrichtungen, Behörden und Unternehmen, aktiv in die WBV eingebunden sind, dann kann das bestehende Weiterbildungsangebot passgenau erweitert werden.

Dies sollte zu Transformationsprozessen bei den Weiterbildungsanbietern führen, die auf Basis der Verbundarbeit ihre Angebote qualitativ und quantitativ erweitern und somit ihre Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz stärken können.

2.3.3 Unternehmensbezogene Ebene

Die unternehmensbezogene Ebene bezieht sich auf jene Ziele, die Weiterbildung in den Unternehmen fördern. Unternehmen, insbesondere KMU, sollten durch die Verbundarbeit in den WBV bei der **Planung, Organisation und Ausgestaltung beruflicher Weiterbildung für ihre Beschäftigten unterstützt werden.** Dies sollte durch den Auf- und Ausbau von Netzwerken erreicht werden, um die Erfahrungen anderer Betriebe, Großunternehmen, Bildungs- und Beratungsstätten sowie Akteuren der Arbeitsverwaltung für die eigene Weiterbildungsorganisation nutzen zu können. Die beteiligten Unternehmen sollten eine aktive Rolle in den WBV innehaben, indem sie Aufgaben im Netzwerk übernehmen, sich an Bedarfserhebungen beteiligen und Weiterbildungsangebote mitgestalten. Die Informations- und Beratungsangebote der Koordinierungsstellen sowie die entwickelten Weiterbildungsaktivitäten **sollten zur Verbesserung ihrer Weiterbildungsorganisation beitragen.**

Eine leitende Hypothese war: Wenn Unternehmen bedarfsgerecht über Weiterbildungsangebote und -maßnahmen beraten und informiert werden, **dann kann die Weiterbildungsorganisation zu einem integralen Bestandteil der Geschäftsprozesse oder des Managements werden.**

Unternehmen sollten befähigt werden, ihre Weiterbildungsorganisation zu institutionalisieren und Ressourcen zur Finanzierung ihrer Weiterbildung in Anspruch zu nehmen, beispielsweise durch die **Inanspruchnahme staatlicher Finanzierungsmittel.**

Die kooperative (Weiter-)Entwicklung von Weiterbildungsaktivitäten **sollte dazu führen, dass Unternehmen und ihre Beschäftigten häufiger an Weiterbildung teilnehmen.** Indem Weiterbildungsanbieter ihre Angebote direkt an den Bedarfen der Unternehmen ausrichteten, sollten Weiterbildungsformate passgenauer, relevanter und attraktiver werden. Die Entwicklung digitaler (Weiterbildungs-)Formate und Plattformen sowie die Nutzung von KI sollten zudem positive Effekte auf die Passgenauigkeit und Innovation der Aktivitäten sowie auf die Kooperation der WBV-Teilnehmenden haben. Dadurch sollten die in Anspruch genommenen Weiterbildungsangebote zur **Verbesserung der (digitalen) Kompetenzen der Beschäftigten und zum Anstoß von Transformationsprozessen in den beteiligten Unternehmen beitragen.**

Letztlich sollten die beabsichtigten Outputs und Ergebnisse auf Unternehmensebene zur **Optimierung der Weiterbildungsangebote, zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Stärkung der Resilienz der Unternehmen sowie zum Erwerb von (Zukunfts-)Kompetenzen führen.**

Eine leitende Hypothese war: Wenn die Vernetzung der Akteure in den WBV erfolgreich ist, Bedarfserhebungen mit Beteiligung der Unternehmen durchgeführt werden und informelle sowie non-formale (digitale) Formate genutzt werden, **dann kann nicht nur die Weiterbildungsbeteiligung erhöht, sondern die Beschäftigten auch mit neuen, insbesondere zukunftsrelevanten und digitalen Kompetenzen ausgestattet werden.**

3. Ergebnisse der Förderung auf struktur-, anbieter- und unternehmensbezogener Ebene

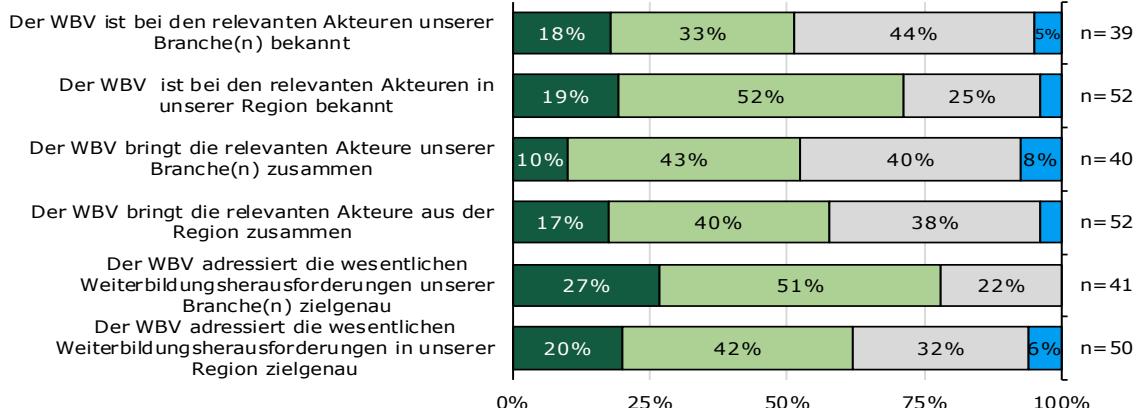
Auf Basis der in Kapitel 2.3 beschriebenen Wirkungszusammenhänge werden in diesem Kapitel die **Ergebnisse der Förderung der WBV auf struktur-, anbieter- und unternehmensbezogener Ebene** detailliert dargestellt und bewertet. Da die Ebenen aufeinander aufbauen, werden sie in dieser Reihenfolge dargelegt. Besondere Relevanz wird den Ergebnissen auf **unternehmensbezogener Ebene** eingeräumt, weil Unternehmen und insbesondere KMU die zentrale Zielgruppe des Bundesprogramms darstellen.

3.1 Strukturbezogene Fördereffekte

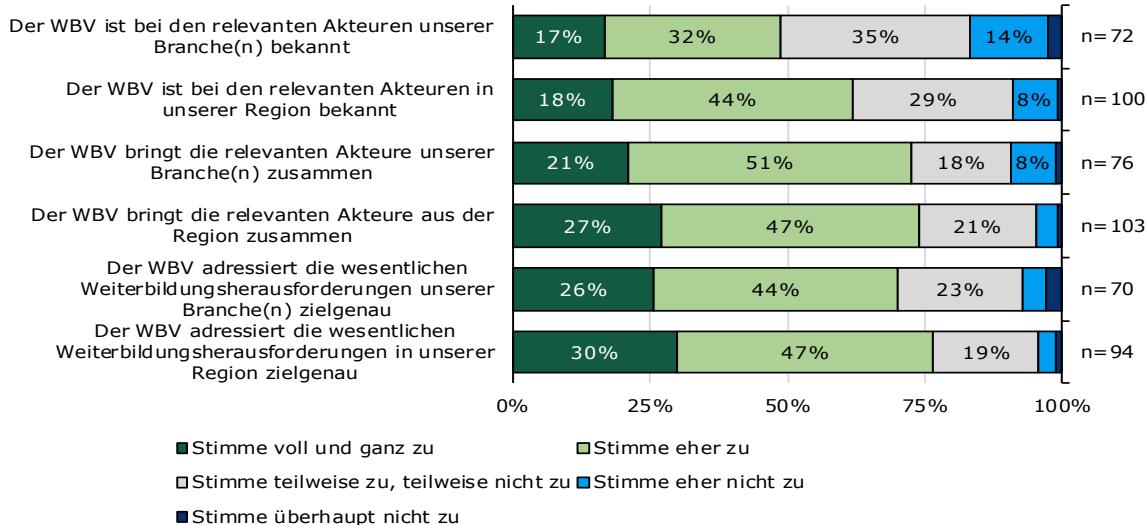
Strukturbezogene Fördereffekte betrafen die **Vernetzung zwischen den Weiterbildungsakteuren** und die **Etablierung von Kooperationsstrukturen** in Regionen und Branchen (vgl. 2.3.1). Abbildung 16 macht aus der Perspektive von Koordinierungsstellen und Netzwerkpartnern deutlich, dass sich die Unterschiedlichkeit in der Ausrichtung der WBV auch in den eingeschätzten Effekten widerspiegelt: Einige WBV richten sich stärker an einzelnen Branchen oder branchenübergreifend aus, andere wollen stärker in die Region ausstrahlen und sich dort vernetzen. Mit Blick auf Branchen und auf Regionen werden die **Fördereffekte** aus beiden Perspektiven **hoch** eingeschätzt.

Abbildung 16: Effekte auf strukturbbezogener Ebene

Koordinierungsstelle



Netzwerkpartner



■ Stimme voll und ganz zu ■ Stimme eher zu
□ Stimme teilweise zu, teilweise nicht zu ■ Stimme eher nicht zu
■ Stimme überhaupt nicht zu

Frage: (Oben:) Nun würden wir gerne etwas über Ihre Perspektive auf die bisherigen Effekte der Aktivitäten des WBV erfahren. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Stimme überhaupt nicht zu“. / (Unten:) Nun würden wir gerne etwas über Ihre Perspektive auf den Mehrwert des WBV erfahren. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Stimme überhaupt nicht zu“.

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV und der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2023–2024.

Die WBV adressierten jedoch stärker die wesentlichen Weiterbildungsherausforderungen in den Branchen als in den Regionen. **Netzwerkpartner** schätzten die Bekanntheit in Regionen und Branchen etwas geringer ein, als Koordinierungsstellen dies taten, sahen dafür aber stärker Effekte bei der Adressierung von Weiterbildungsherausforderungen in den Regionen.

Im Folgenden wird auf die relevanten Aktivitäten eingegangen, die zu strukturbbezogenen Effekten beitragen konnten. Dabei werden folgende zwei Ebenen näher beleuchtet:

1. Auf- und Ausbau der Netzwerkstrukturen, hinsichtlich der Komplementarität, Netzwerkvision und Netzwerkkoordination
2. Aktivitäten und Ergebnisse auf strukturbbezogener Ebene

3.1.1 Ausgestaltung der Netzwerke

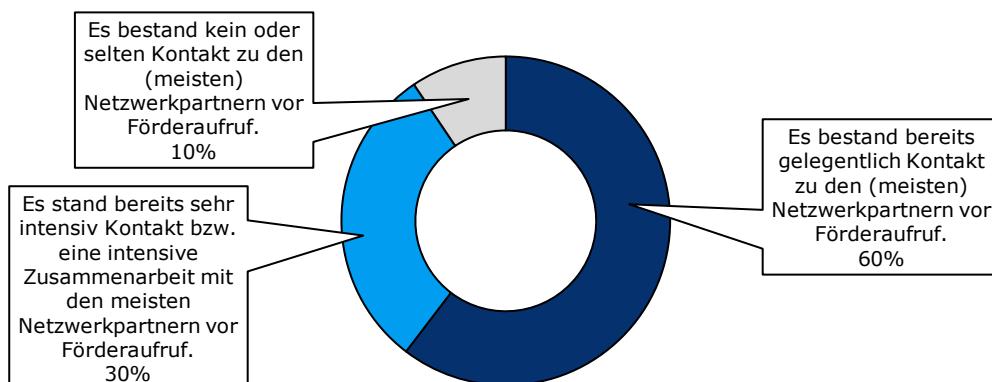
Die Ergebnisse zur Ausgestaltung der Netzwerke der WBV werden entlang der Analysemerkmale Komplementarität, Netzwerkvision sowie Netzwerkkoordination gegliedert (vgl. Ramboll, 2021a; Ramboll, 2022; Ramboll, 2023a).

3.1.1.1 Komplementarität

Entsprechend dem theoretischen Bezugsrahmen der Evaluation (vgl. 2.3) bildet die Komplementarität von in Netzwerken vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen einen Analyseschwerpunkt (vgl. Ramboll, 2021). Dabei wird der Hypothese gefolgt, dass sich in einer heterogenen Akteurskonstellation Leistungen im Netzwerk ergänzen können und so die Gesamtleistungsfähigkeit des Netzwerks erhöht werden kann (vgl. 2.3.1 und 2.3.2). Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass mit zunehmender Heterogenität auch die Störanfälligkeit wächst und sich der Grad der Komplexität des Netzwerks erhöht. Es kann relevant sein, welche Akteurs- und Berufsgruppen vertreten sind und ob diese sich vorab kannten und somit auf bestehende Strukturen aufgebaut wird (vgl. Neugebauer & Beywl, 2006, sowie Szameitat & Strobel-Dümer, 2018; vgl. 4.4).

Für den Netzwerkaufbau und -ausbau griffen viele WBV auf bereits **bestehende Kooperationsstrukturen** zurück (vgl. Abbildung 17). Über 60 Prozent der WBV hatten bereits gelegentlich Kontakt zu den (meisten) Netzwerkpartnern vor Förderaufruf. Nur zehn Prozent der WBV hatten keinen oder selten Kontakt zu den (meisten) Netzwerkpartnern vor Förderaufruf.

Abbildung 17: Etablierung der Netzwerkstrukturen



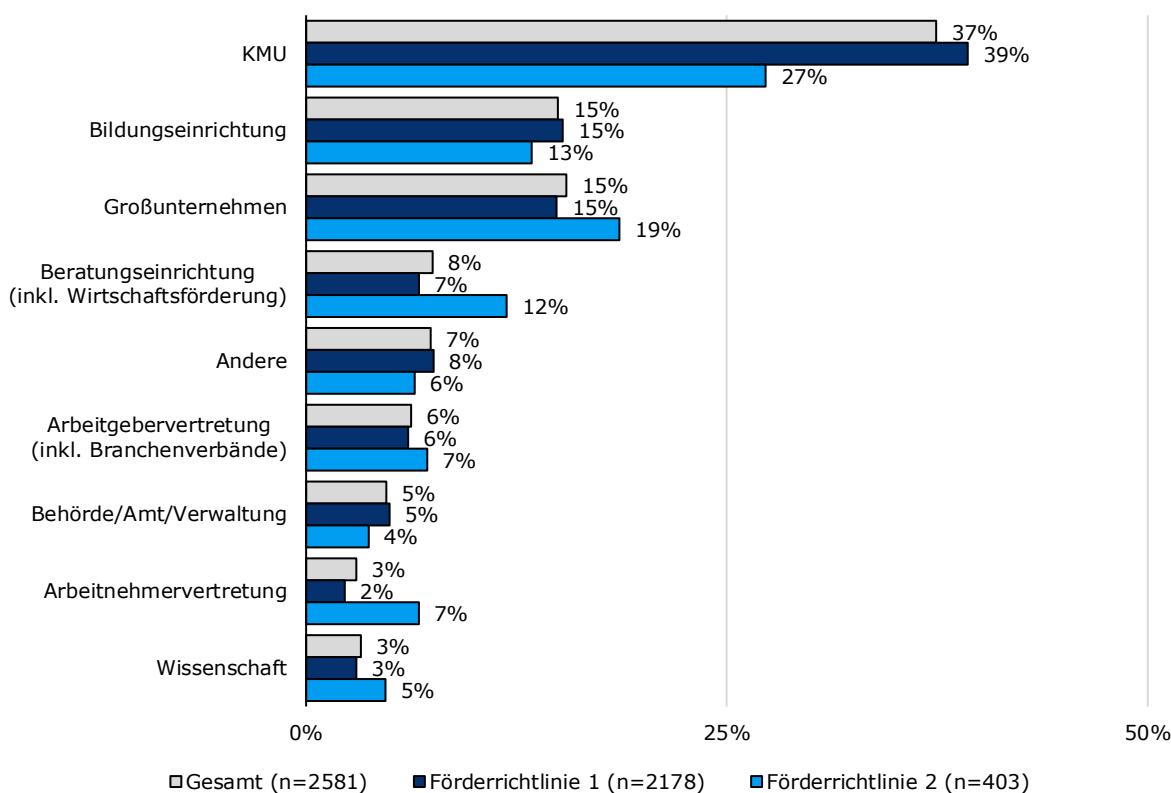
Frage: Wie würden Sie den Kontakt bzw. die Netzwerkstrukturen zu den anderen Netzwerkpartnern vor Förderaufruf beschreiben?

Quelle: Monitoringabfrage des Verwaltungsadministrators/BMAS, 2023, n=53.

In Gruppeninterviews zu Netzwerkanalysen (2022 [Förderrichtlinie 1] und 2023 [Förderrichtlinie 2]) wurden **bereits etablierte Kommunikations- und Kooperationsstrukturen** zwischen Akteuren als zentraler Erfolgsfaktor für die Netzwerkarbeit und damit den Erfolg der WBV benannt. Beispielhaft kann hier die Verbindung zwischen einem etablierten Beratungsunternehmen mit einem Industriepark genannt werden. 44 Prozent der Koordinierungsstellen der WBV beider Förderrichtlinien unterstrichen in der Onlinebefragung (Ende 2023/Anfang 2024) diese Einschätzung und gaben an, dass bereits zuvor bestehende Netzwerkstrukturen einer der drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für die WBV waren (vgl. 4.1).

Die WBV hatten im Zeitverlauf **heterogene Netzwerke auf- und ausgebaut**. Dies zeigte sich bereits anhand der Größe der Netzwerke der WBV: Die Anzahl der aktiv eingebundenen Netzwerkpartner variierte laut Monitoringabfrage des Verwaltungsadministrators/BMAS (2024) unter den WBV zwischen 3 und 234 Akteuren. Im Durchschnitt banden die WBV der ersten Förderrichtlinie 57 Netzwerkpartner ein. WBV der zweiten Förderrichtlinie banden hingegen durchschnittlich 27 Netzwerkpartner ein und damit deutlich weniger als WBV der ersten Förderrichtlinie⁶. Verglichen mit vorherigen Monitoringabfragen (2022 und 2023) sind die Netzwerke im Durchschnitt größer geworden: WBV der ersten Förderrichtlinie banden zu diesem Zeitpunkt durchschnittlich 28 und WBV der zweiten Förderrichtlinie 17 Netzwerkpartner ein. WBV, die bereits auf bestehende Netzwerkstrukturen aufbauten, hatten zum Förderende deutlich größere Netzwerke. Diese waren jedoch nicht heterogener als bei WBV, die nicht auf bestehenden Netzwerkstrukturen aufbauten. Ein möglicher Erklärungsansatz für die größeren Netzwerke besteht darin, dass bestehende Netzwerkpartner ihre eigenen Netzwerke aktiv zur Verfügung stellten. Die Zusammensetzung der Akteure im WBV waren maßgeblich abhängig vom Branchenbezug (Beteiligung von Akteuren der jeweiligen Branche), geografischen Wirkungskreis (Beteiligung von zentralen Akteuren aus der Region) und Zeitpunkt (Beteiligung von Akteuren nach Umsetzungsstand der Aktivitäten).

Abbildung 18: Verteilung der Akteursgruppen über alle 53 WBV hinweg (2024)



Anmerkung: Zum Zeitpunkt der Erhebung waren drei WBV der ersten Förderrichtlinie nicht mehr in der Förderung. Für diese wurden Daten aus der vorherigen Monitoringabfrage (12/2023) verwendet.

Quelle: Monitoringabfrage des Verwaltungsadministrators/BMAS, 2024.

⁶ Als eine Ursache der starken Abweichung kann neben der tatsächlichen Größe der Netzwerke auch ein unterschiedliches Verständnis von „Netzwerkpartner“ zwischen den Akteuren der ersten und zweiten Förderrichtlinie vermutet werden, wie durch Aussagen in qualitativen Erhebungen deutlich wurde (vgl. 2.2.4; 5.2.4). Zudem hatten die früher gestarteten WBV der ersten Förderrichtlinie zum Zeitpunkt der Onlinebefragung bereits mehr Zeit für den Aufbau ihrer Netzwerkaktivitäten.

In vorherigen Berichten (Ramboll, 2021; Ramboll, 2023a) wurden Akteure und Rollen identifiziert, die besondere Relevanz für WBV hatten. Zur Stärkung der Akteurskonstellation waren unterschiedliche Rollen von Bedeutung (Fallstudie „Ideale/Interessante Akteurskonstellationen“, Juli 2023):

- **Multiplikatorenfunktion:** Sichtbarkeit im eigenen Wirkungskreis erhöhen, gemeinsames Netzwerk nutzen, Zugang zu relevanten Akteuren sowie zu Branchen/Unternehmen, Synergien ausschöpfen, Unternehmensansprache.
- **Expertenfunktion:** Inhaltliche Expertise zu Weiterbildungsinhalten, Expertise zur Weiterentwicklung von Weiterbildungsinhalten, Projektexpertise.
- **Strategische Funktion:** Reputation des Akteurs, Sichtbarkeit, Zugang zu Akteuren, gemeinsame strategische Ausrichtung, gegenseitiges Profitieren, Sprachrohr für die Belange der Unternehmen, Vertrauensbasis schaffen.

Mikroebene (Unternehmen und Bildungseinrichtungen)

Auch zum Förderende stellten **Unternehmen die größte aktiv eingebundene Akteursgruppe von Netzwerkpartnern** der WBV dar (37 Prozent KMU und 15 Prozent Großunternehmen; vgl. Abbildung 18). Der Anteil an KMU war bei den WBV der ersten Förderrichtlinie deutlich höher als bei den WBV der zweiten Förderrichtlinie. Ein möglicher Erklärungsansatz hierfür ist, dass zum Zeitpunkt der Monitoringabfrage (bis Juni 2024) der Großteil der WBV der ersten Förderrichtlinie bereits am Ende ihrer Förderung waren und dadurch bereits intensiven Kontakt zu den Unternehmen aufbauen konnten. Der Anteil an Großunternehmen war bei den WBV der zweiten Förderrichtlinie höher. Dies kann mit dem Branchenfokus der Fahrzeugindustrie zusammenhängen.

Insgesamt hatten drei WBV weder KMU noch Großunternehmen in ihrem Netzwerk (Monitoringabfrage des Verwaltungsadministrators/BMAS, 2024). In drei weiteren WBV waren zwar Großunternehmen, aber keine KMU vertreten. Die sechs WBV, die keine KMU im Netzwerk hatten, waren überwiegend kleinere WBV. Es kann daher davon ausgegangen werden, **dass es nicht allen WBV gelungen ist, Unternehmen einzubinden und zu erreichen**. Nach Angaben in der Onlinebefragung (Zeitraum Ende 2023/Anfang 2024) wünschten sich deutlich mehr WBV der zweiten Förderrichtlinie als WBV der ersten Förderrichtlinie eine (noch) stärkere Beteiligung von KMU (78 Prozent bzw. 68 Prozent) und Großunternehmen (33 Prozent bzw. 23 Prozent; vgl. Abbildung 19). Die Herausforderungen bei der Ansprache und Gewinnung von Unternehmen werden in Kapitel 3.3 beleuchtet.

Neben Unternehmen waren auch **Bildungseinrichtungen** häufig eingebunden. Diese machten insgesamt 15 Prozent der Netzwerkpartner der WBV aus, waren jedoch stärker in den WBV der ersten Förderrichtlinie vertreten. Neun WBV hatten keine Bildungseinrichtungen im Netzwerk, davon waren sechs WBV der zweiten Förderrichtlinie. Auch zum Förderende zeigt sich, dass WBV der ersten Förderrichtlinie deutlich mehr Bildungseinrichtungen einbezogen hatten. Diese sind im Vergleich zur zweiten Förderrichtlinie deutlich häufiger vom Bildungsbereich aus initiiert worden (vgl. 3.1.1.2). Dennoch wünschten sich deutlich mehr WBV der ersten Förderrichtlinie eine (noch) stärkere Beteiligung dieser Akteursgruppe (vgl. Abbildung 19). Die Relevanz der Bildungseinrichtungen wird in Kapitel 3.2 erörtert.

Mesoebene (Beratungseinrichtungen [inklusive Wirtschaftsförderungen], Behörden/Ämter/Verwaltungen, Arbeitgebervertretungen [inklusive Branchenverbände], Arbeitnehmervertretungen, Wissenschaft, Andere)

Beratungseinrichtungen (inklusive Wirtschaftsförderungen) machten zuletzt 8 Prozent der Netzwerkpartner der WBV aus. Ein deutlich höherer Anteil lag bei den WBV der zweiten Förderrichtlinie. Wirtschaftsförderungen machten etwa 22 Prozent dieser Akteursgruppe aus. Diese

waren vor allem bei WBV der ersten Förderrichtlinie vertreten. Der Wunsch nach einer (noch) stärkeren Beteiligung von Beratungseinrichtungen (inklusive Wirtschaftsförderungen) lag insgesamt bei 12 Prozent.

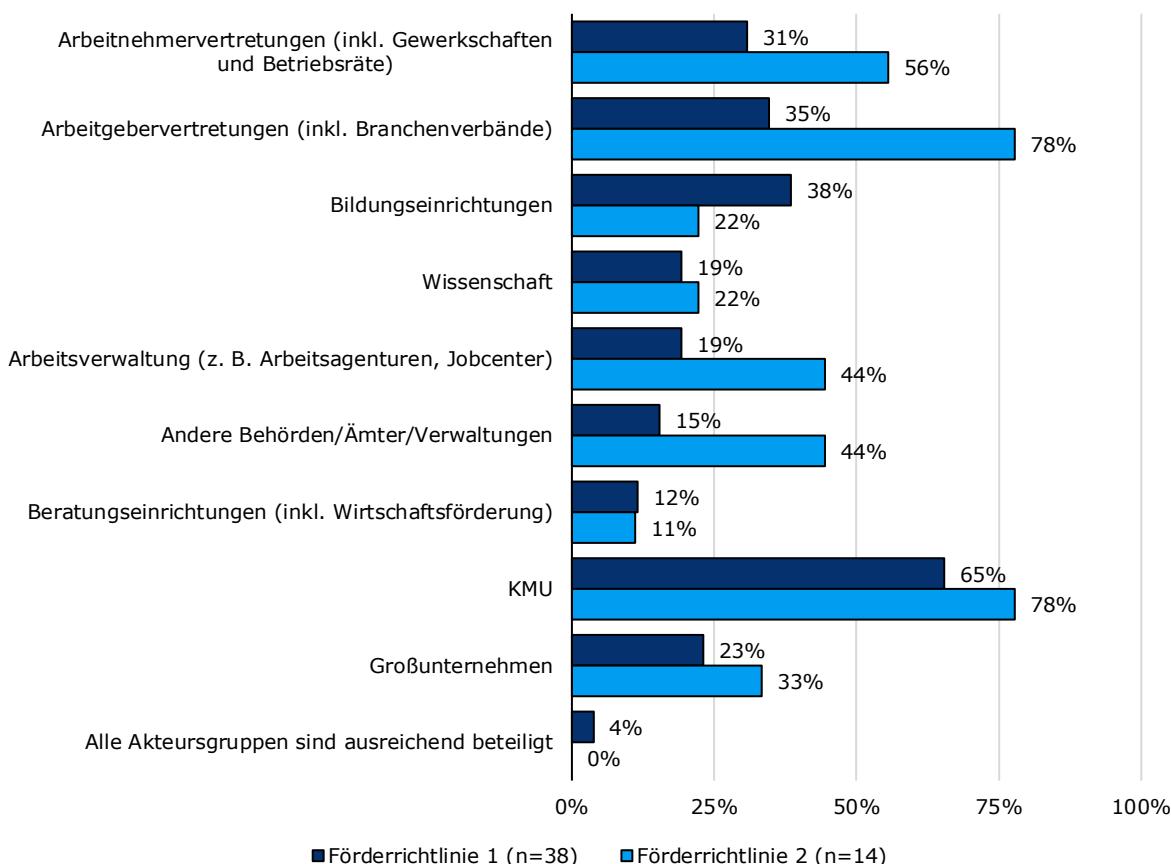
Behörden/Ämter/Verwaltungen repräsentierten über alle WBV 5 Prozent der aktiv beteiligten Netzwerkpartner. Davon waren 54 Prozent der Gruppe der **Arbeitsverwaltung (z. B. Arbeitsagentur, Jobcenter)** zuzuordnen – einer Akteursgruppe, denen die hier aktiven WBV besondere strategische Bedeutung zumessen (vgl. 4.5.2). 11 WBV hatten auch zum Ende der Förderung die Akteursgruppe Behörden/Ämter/Verwaltungen nicht aktiv beteiligt, davon 7 der zweiten Förderrichtlinie. Die Subgruppe der Arbeitsverwaltung hatten 26 WBV nicht vertreten, davon 19 der WBV der ersten Förderrichtlinie und 7 der zweiten Förderrichtlinie. Auch Abbildung 19 spiegelt dies wider: Deutlich mehr WBV der zweiten Förderrichtlinie als WBV der ersten Förderrichtlinie wünschten sich eine stärkere Beteiligung der Akteursgruppen Behörden/Ämter/Verwaltungen sowie der Arbeitsverwaltung (jeweils 44 Prozent der WBV der zweiten Förderrichtlinie).

6 Prozent aller aktiv in den WBV eingebundenen Netzwerkpartner sind **Arbeitgebervertretungen (inklusive Branchenverbände)**. Durchschnittlich waren mehr Arbeitgebervertretungen (inklusive Branchenverbände) in WBV der ersten Förderrichtlinie vertreten (5,1 vs. 4,3 Arbeitgebervertretungen in der zweiten Förderrichtlinie). Insgesamt war diese Akteursgruppe in 12 WBV nicht vertreten. Abbildung 19 spiegelt wider, dass ein Drittel der WBV der ersten Förderrichtlinie sowie fast alle WBV der zweiten Förderrichtlinie sich eine noch stärkere Beteiligung der Akteursgruppe wünschten (78 Prozent), weil sie Zugänge zu Unternehmen schaffen könnten.

„Es braucht Akzeptanz der Arbeitgebenden. [...] Für die Gewinnung von Unternehmen gilt: Sie werden keinen Handwerksbetrieb gewinnen, ohne dass sie die Innung bzw. die Handwerkskammer im Boot haben. Deswegen bin ich immer dafür, dass Arbeitgebervertretungen stärker einbezogen werden.“
[Koordinierungsstelle eines WBV, Gruppeninterview zu Netzwerkanalysen, 2022]

Arbeitnehmervertretungen repräsentierten 3 Prozent der aktiv beteiligten Netzwerkpartner der WBV. Im Durchschnitt war eine Arbeitnehmervertretung häufiger in den WBV der zweiten Förderrichtlinie vertreten (2,3 vs. 3 Arbeitnehmervertretungen). Der Umfang der Einbindung variierte und lag dabei zwischen 0 und 9 Arbeitnehmervertretungen je WBV.

Abbildung 19: Wunsch nach (noch) stärkerer Beteiligung der Akteursgruppen in den WBV



Frage: Für welche Akteursgruppen wünschen Sie sich eine (noch) stärkere Beteiligung im Rahmen Ihres WBV?

Quelle: Ramboll Management Consulting, zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2023–2024.

Wissenschaftliche Einrichtungen machen 3 Prozent aller in den WBV aktiv eingebundenen Akteure aus. Die wissenschaftlichen Akteure waren in 33 WBV aktiv vertreten. Das Spektrum reichte je WBV von 0 bis 11 aktiv eingebundenen wissenschaftlichen Akteuren. Bei den Akteuren handelte es sich unter anderem um Universitäten, (Technische) Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (z. B. Fraunhofer-Institute). 19 Prozent der WBV der ersten Förderrichtlinie sowie 22 Prozent der WBV der zweiten Förderrichtlinie gaben in der Onlinebefragung (Zeitraum Ende 2023/Anfang 2024) an, sich eine (noch) stärkere Beteiligung der Wissenschaft zu wünschen.

Die Akteursgruppe „Andere“ repräsentierte etwa 7 Prozent der aktiv beteiligten Netzwerkpartner. 14 Prozent davon waren **regionale Zukunftszentren oder Mittelstand-Digital Zentren**. Dabei zeigt sich, dass vor allem WBV der ersten Förderrichtlinie diese Zentren im Netzwerk hatten (93 Prozent). Während 14 WBV der ersten Förderrichtlinie diese Gruppe ins Netzwerk einbanden, waren es nur 2 WBV der zweiten Förderrichtlinie.⁷ Die Zusammenarbeit mit Mittelstand-Digital Zentren oder regionalen Zukunftszentren kann als relevanter Beitrag dazu verstanden werden, Synergien zwischen unterschiedlichen Förderungen für die Stärkung der Zielerreichung zu nutzen (vgl. 5.2.2). Beispielsweise setzte ein WBV eine Workshop-Reihe gemeinsam mit einem regionalen Zukunftszentrum um (vgl. Beispielbox).

⁷ Der Austausch und Wissenstransfer von und zu den WBV sowie anderen vom BMAS geförderten Stellen (z. B. Zukunftszentren) sollte über das forum wbv gefördert werden. Inwiefern dies stattfand, lässt sich nicht abschließend beurteilen.

Beispiel aus der Praxis | Workshop KI Guide für proWeiterbildung PLUS: Ohne Daten keine KI⁸

In einer Gemeinschaftsinitiative setzte der WBV proWeiterbildung PLUS mit dem Zukunftszentrum KI NRW eine Workshop-Reihe um. Ziel dieser Workshop-Reihe war es, Grundlagenwissen zum Einsatz von betrieblichen Daten in der KI zu vermitteln. Die Zielgruppe des Workshops waren Beschäftigte in Unternehmen, die sich in ihrem Arbeitsalltag mit den Themen Digitalisierung und KI beschäftigen.

Makroebene

Akteure der Makroebene waren vor allem Behörden/Ämter/Verwaltungen (siehe oben) sowie andere WBV. Insgesamt hatten 20 Prozent der WBV **andere WBV** im Netzwerk (acht WBV der ersten Förderrichtlinie und drei der zweiten Förderrichtlinie).

Insgesamt zeigen die dargestellten Ergebnisse ein breites Spektrum der Art und Anzahl der aktiv an den WBV beteiligten Akteure. WBV haben im Förderverlauf **neue Netzwerkpartner gewonnen** – dies zeigt sich insbesondere durch den Anstieg der durchschnittlichen Anzahl an Netzwerkpartnern je WBV. In einem **Großteil der WBV waren heterogene Akteurskonstellationen** anzutreffen. WBV der ersten Förderrichtlinie hatten im Vergleich zu den WBV der zweiten Förderrichtlinie durchschnittlich heterogenere Netzwerke (7 zu 6 unterschiedliche Akteursgruppen). 6 WBV zeigten auch am Ende der Förderung eine homogene Akteursstruktur (3 oder weniger unterschiedliche Akteursgruppen). Es kann davon ausgegangen werden, dass in diesen WBV Komplementaritäten nicht in gleichem Maße zu erwarten waren (vgl. 4.4). Aus der zweiten Welle der Onlinebefragung (Ende 2023/Anfang 2024) geht hervor, dass relevante Akteure als Netzwerkpartner bei knapp 30 Prozent der WBV fehlten, deren Teilnahme noch angestrebt war. Inwiefern diese zum Förderende noch erreicht wurde, lässt sich nicht abschließend beurteilen.

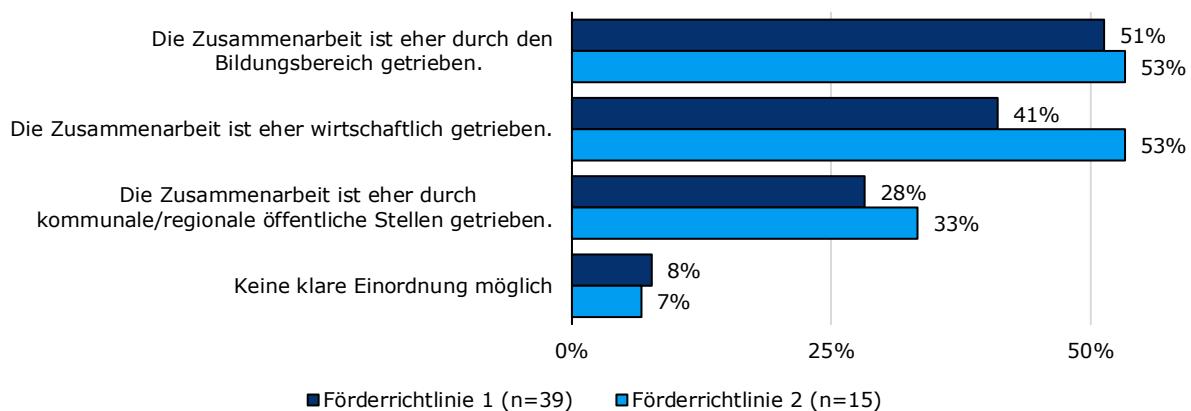
Es kann dennoch insgesamt plausibel davon ausgegangen werden, dass sich Kompetenzen und Leistungen der Netzwerkpartner bei der Mehrheit der WBV beider Förderrichtlinien ergänzten. Somit kann empirisch und theoriebasiert (vgl. 4.4) konstatiiert werden, **dass die heterogene Akteurskonstellation zur Steigerung der Gesamtleistungsfähigkeit des jeweiligen WBV sowie zu einem „Systemic Change“ in der Weiterbildungslandschaft im Sinne der NWS beigetragen hat.**

3.1.1.2 Netzwerkvision

Netzwerkvisionen beziehen sich darauf, dass die beteiligten Partner **gemeinsame Zielstellungen** teilen (vgl. Ramboll, 2023a). Relevant ist dabei, **wer initial für den Aufbau der WBV stand** und zentrale Zieldimensionen einbrachte. Die Zusammenarbeit im WBV ging am stärksten vom Bildungsbereich und von wirtschaftlichen Akteuren aus. Abbildung 20 veranschaulicht, dass WBV der ersten Förderrichtlinie eher durch den Bildungsbereich getrieben waren (51 Prozent), während WBV der zweiten Förderrichtlinie genauso stark auch von wirtschaftlichen Akteuren ausgingen (jeweils 53 Prozent).

⁸ Vgl. [1. Workshop KI Guide für proWeiterbildung PLUS: Ohne Daten keine KI | proWeiterbildung PLUS](#), Abruf 10.10.2024.

Abbildung 20: Impulsgeber für die Zusammenarbeit im WBV



Frage: Wer waren die maßgeblichen Impulsgeber für die Zusammenarbeit im Rahmen des WBV (Mehrfachauswahl möglich)?

Quelle: Ramboll Management Consulting, erste Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2022 (Förderrichtlinie 1), 2023 (Förderrichtlinie 2).

Wie bereits in Kapitel 1.2 aufgeführt, **zielten die WBV beider Förderrichtlinien darauf ab**, die digitale und technologische Transformation der Unternehmen zu begleiten sowie Herausforderungen von KMU im Bereich der Weiterbildung zu reduzieren. Der Fachkräftemangel in der Wirtschaft war ebenfalls ein wesentlicher Grund für die Initiierung. Für die WBV der zweiten Förderrichtlinie spielte die branchenspezifische Transformation eine entscheidende Rolle.

„Es geht um gegenseitiges Profitieren, gemeinsam einen Paradigmenwechsel gestalten: Weg von Maßnahmen hin zu Begleitung.“ [Interview mit einer Koordinierungsstelle eines WBV, Fallstudie „Ideale/Interessante Akteurskonstellation“, Juli 2023]

Die drei häufigsten Ziele des Mitwirkens im WBV lagen bei **Unternehmen** vor allem darin, von den Erfahrungen anderer Unternehmen im Weiterbildungsbereich zu profitieren (89 Prozent). Weitere Ziele der Unternehmen waren, sich stärker mit anderen Unternehmen (89 Prozent) sowie mit anderen Akteuren (84 Prozent) zu vernetzen. **Bildungseinrichtungen** zielten darauf ab, die Nachfrage nach ihren Angeboten zu steigern (93 Prozent), Unternehmen und Beschäftigte für die Möglichkeiten von Weiterbildung zu sensibilisieren (89 Prozent) und sich zukunftsicher aufzustellen (89 Prozent; für eine detailliertere Betrachtung dieser Ziele vgl. 3.2.).

„Kosten-Nutzen stand bei mir im Vordergrund. Ich wollte uns als Weiterbildungsanbieter besser platzieren. [...] Mittlerweile muss ich sagen, dass es klasse ist [im WBV] und es macht viel Spaß.“ [Interview mit wissenschaftlichem Akteur, Fallstudie „Ideale/Interessante Akteurskonstellation“, Juli 2023]

Die **weiteren Akteure** (z. B. Beratungseinrichtungen, Arbeitnehmervertretungen, wissenschaftliche Akteure) zielten darauf ab, die Vernetzung regionaler Akteure im Weiterbildungsbereich zu

unterstützen (97 Prozent), Unternehmen für das Thema Weiterbildung in der Region zu sensibilisieren (97 Prozent) und die regionale Wirtschaft zu stärken (90 Prozent).

Abbildung 21: Die am häufigsten genannten Ziele des Mitwirkens im WBV von Unternehmen, Bildungseinrichtungen und weiteren Akteuren



Frage: Inwiefern trägt das Mitwirken im WBV dazu bei, nachfolgend aufgelistete mögliche Ziele zu erreichen?

Quelle: Ramboll Management Consulting, zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2023–2024.

Insgesamt zeigt sich, dass die WBV grundsätzlich **ähnliche übergeordnete Zielstellungen** verfolgen. Für diese sind sowohl im Abgleich mit den Zielstellungen des Bundesprogramms als auch der beteiligten Netzwerkpartner kaum Abweichungen erkennbar.

3.1.1.3 Netzwerkoordination: Die Koordinierungsstelle als zentraler Knotenpunkt

Unter Netzwerkoordination ist im Kontext der Evaluation die Form der **Steuerung der WBV-Netzwerke durch die Koordinierungsstellen** zu verstehen. Die Ergebnisse zur Netzwerkoordination werden entsprechend dem im Rahmen der Evaluation erstellten theoretischen Bezugsrahmen (vgl. 2.3) entlang der folgenden Kategorien dargestellt:

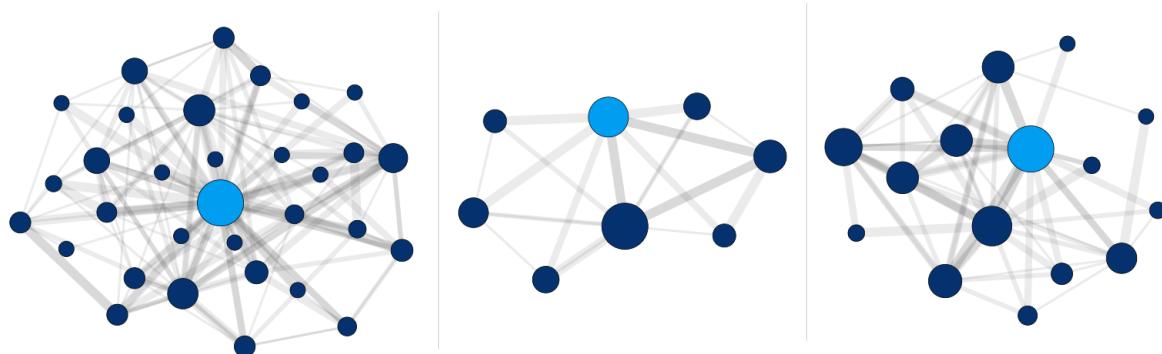
- Ausgestaltung der Strukturen der Netzwerke
- Rolle der Koordinierungsstelle sowie
- Koordinierung von Zielen und Visionen

„Die Koordinierungsstellen sollen als zentrale Institutionen innerhalb der WBV fungieren und die Weiterbildungsverbünde aufbauen, aktivieren und organisatorisch unterstützen.“ [BMAS, 2020a, S. 2]

Entsprechend den Anforderungen der ersten und zweiten Förderrichtlinie hatten **alle WBV eine Koordinierungsstelle** aufgebaut. Die Koordinierungsstellen nahmen eine entscheidende Rolle bei der effektiven Zusammenarbeit innerhalb der WBV ein: Sie gewährleisteten eine gezielte Kommunikation, unterstützten den Austausch von Informationen und trugen zur kontinuierlichen Anpassung sowie Verbesserung der gemeinsamen Prozesse bei. Damit wirkten sie maßgeblich daraufhin, die angestrebten Ziele der WBV zu erreichen und den Erfolg sicherzustellen (vgl. 3.1.2).

Die quantitativen und qualitativen Erhebungen zeigen, dass die **Koordinierungsformen der WBV vielfältig** waren. Ihre Ausgestaltung war von verschiedenen Faktoren abhängig und einem ständigen Entwicklungsprozess unterworfen (vgl. Ramboll, 2021a; Ramboll, 2022). Abbildung 22 veranschaulicht exemplarisch, dass sich die Formen der Koordinierungsstellen unterschieden.

Abbildung 22: Exemplarische Netzwerkgrafiken mit den jeweils hellblau abgebildeten Koordinierungsstellen⁹



Quelle: Erste Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen sowie der zentralen Netzwerkpartner der WBV, 2022 (Förderrichtlinie 1) und 2023 (Förderrichtlinie 2).

Die Organisationsformen der Koordinierungsstellen lassen sich in drei Typen festhalten:

- **WBV mit hierarchischer Netzwerkstruktur:** In einzelnen WBV wurden Entscheidungen durch die Zuwendungsempfänger allein getroffen; Netzwerkpartner wurden anlassbezogen hinzugezogen, um bei Arbeitspaketen mit- und zuzuarbeiten. Innerhalb der WBV ergaben sich jedoch unterschiedliche Koordinationstypen: Dazu gehörte eine tendenziell **eher zentralistische Koordinierung** durch eine Koordinierungsstelle, die von **einer Institution** getragen wurde (linkes Bild). Eine zweite Form betraf eine **eher zentralistische Koordinierung** durch die Koordinierungsstelle, die von **mehreren Institutionen in einem Konsortium** umgesetzt wurde (mittleres Bild). Dabei bildeten die einzelnen Konsortialmitglieder wiederum die Zugangspunkte zu dahinter liegenden Netzwerkakteuren (die in der Onlinebefragung nicht angegeben wurden und deshalb nicht abgebildet sind). Ein

⁹ Die Größe der Knotenpunkte gibt Aufschluss über den Wirkungskreis der jeweiligen Netzwerkpartner: Je größer ein Knoten ist, umso häufiger wurde der Akteur als Partner genannt. Die Dicke der Verbindungen zwischen den einzelnen Knotenpunkten stellt die Intensität des Kontakts dar. Je dicker eine Verbindung ist, desto intensiver ist der Kontakt zwischen den jeweiligen Partnern (Ramboll, 2022; Ramboll, 2023a).

dritter Typ ist eine **eher dezentrale Koordinierung** durch eine steuernde Ebene, bestehend aus der Koordinierungsstelle und wenigen, sehr zentralen Partnern (rechtes Bild).

- **WBV mit partizipativer Netzwerkstruktur:** In mehreren WBV wurden Entscheidungsfindungsprozesse offen und partizipativ gestaltet. Eine gängige Praxis hierfür war die Einrichtung von Gremien wie Lenkungsgruppen oder Beiräten, wobei deren Mandat unterschiedlich ausfiel: In einigen WBV hatten Gremien eine beratende und begleitende Rolle, in anderen WBV wurden sie die Entscheidungsinstanz auf strategischer Ebene. Neben solchen Gremienformaten kamen auch andere Beteiligungsformate zum Einsatz, wie bilaterale Austauschformate mit wissenschaftlichen Expertinnen und Experten.
- **WBV mit basisorientierter, agiler Netzwerkstruktur:** Es gab einzelne WBV, in denen Entscheidungs- und/oder Umsetzungsprozesse gemeinsam verantwortet wurden. Auf den Aufbau formalisierter Strukturen wurde hier zugunsten einer sehr engen und intensiven Zusammenarbeit größtenteils verzichtet. Aufgaben wurden gemeinsam oder in agilen Arbeitsgruppen umgesetzt. Hier handelte es sich tendenziell um kleinere WBV, die auf bereits etablierten Kooperationsstrukturen aufbauten.

Teilweise hatten Koordinierungsstellen ihre **Organisationsformen im Laufe der Förderung adaptiert** (vgl. Ramboll, 2022; Ramboll, 2023a). Gründe hierfür lagen unter anderem darin, dass es bei einigen Koordinierungsstellen der WBV Fluktuationen im Projektteam gab. Personalengpässe wurden teilweise von Projektpartnern aufgefangen (vgl. Ramboll, 2023a). Dies ermöglichte die Fortführung des Netzwerkaufbaus und -ausbaus sowie der Produktentwicklung. In einigen WBV wurden jedoch zwischenzeitlich Aufgaben nicht fortgeführt.

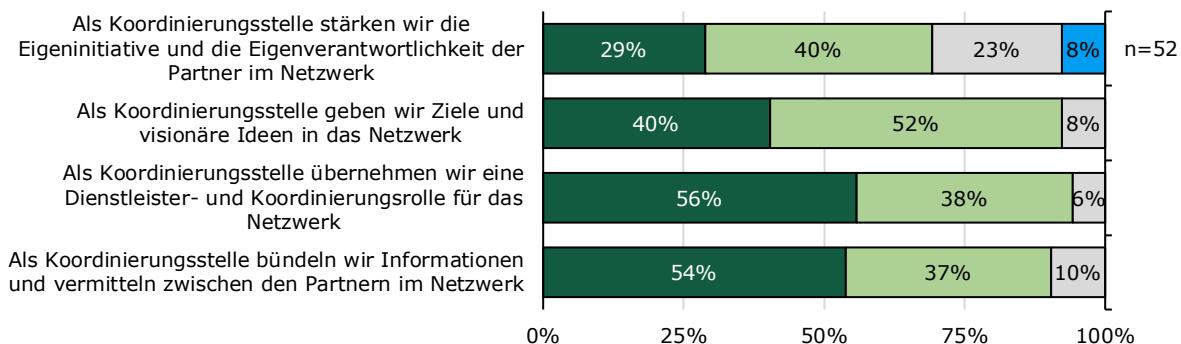
Die Koordinierungsstellen haben **unterschiedliche Funktionsbereiche und Phasen** der Netzwerkarbeit bzw. des Netzwerkmanagements durchlaufen. In Anlehnung an Dobischat et al. (2006) und Mickler (2009) können unterschiedliche Funktionsbereiche (Selektions-, Allokations-, Regulations- und Evaluationsfunktion) sowie Phasen (Initiierungs-, Stabilisierungs- und Verstetigungsphase) der Netzwerkarbeit unterschieden werden (Ramboll, 2021, 2022, 2023a). Die Koordinierungsstellen der WBV befanden sich insgesamt lange in der **Initiierungs- und Stabilisierungsphase**. Dies lässt sich damit begründen, dass vor allem in der Initiierungsphase das Netzwerkmanagement auf- und ausgebaut wurde. Die Koordinierungsstellen der WBV haben über alle Erhebungen hinweg darauf hingewiesen, dass sich die Auswahl geeigneter Akteure für das Netzwerk als herausfordernd darstellte. Im Prozess wurden Akteure für die WBV nach spezifischen Bedarfen und Herausforderungen gesucht – Suchmerkmale waren beispielsweise spezifische Expertisen oder die Möglichkeit, Produkte zu verstetigen (Fallstudie „Wirkungen“, März 2024; vgl. 3.4.). Die Koordinierungsstellen der WBV haben auch eine **Evaluationsfunktion** erfüllt: Sie haben fortlaufend einzelne Aktivitäten innerhalb des Netzwerks sowie in der Gesamtheit aller Netzwerkaktivitäten die Dynamiken sowie die Passfähigkeit der Zusammensetzung der Akteure beurteilt. Zum Ende der Förderung hatten einige WBV eine **Verstetigung erreicht**, zum Beispiel durch die frühe Zusammenarbeit mit strategischen Partnern oder die Sicherung von Anschlussfinanzierung mittels anderer Fördermaßnahmen (vgl. 3.4; 4.5.2). **Anderen gelang dies nicht.**

Abbildung 23 gibt Hinweise darauf, in welchem Umfang die Koordinierungsstellen ihre Aufgaben in den verschiedenen Funktionsbereichen ausgefüllt haben. Grundsätzlich wird deutlich, dass die Koordinierungsstellen ein **breites Rollenprofil** ausfüllten – sowohl aus ihrer eigenen Perspektive als auch aus der Perspektive der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV heraus. Vor allem verstanden sie sich in der Rolle als Dienstleister und Koordinatoren für das Netzwerk (94 Prozent) und in der Rolle als Informationsbündler und Vermittler zwischen Partnern im Netzwerk (Allokationsfunktion) (91 Prozent). Dass diese Rollen besonders prioritär waren, dem stimmten zu

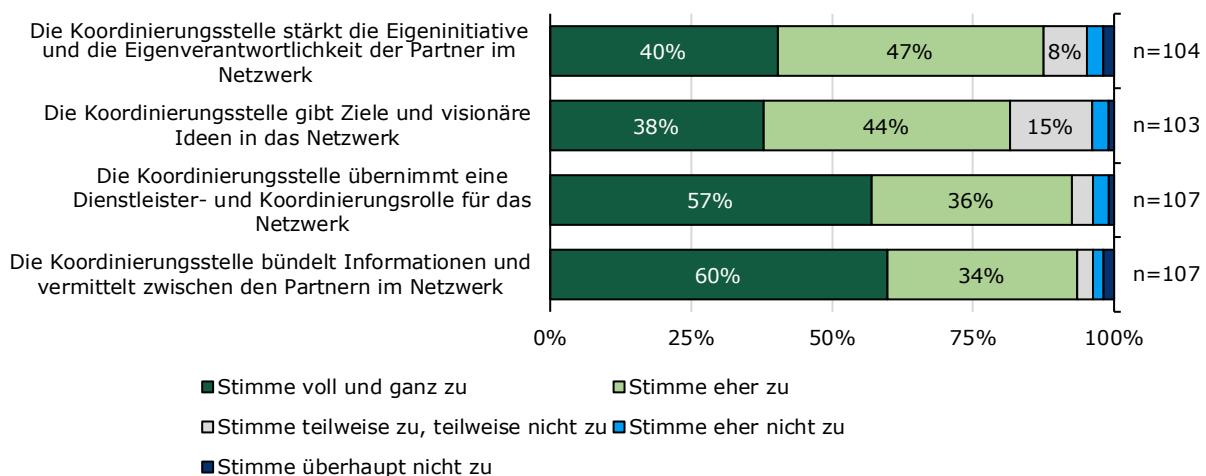
Beginn der WBV-Arbeit noch deutlich mehr WBV und Netzwerkpartner voll und ganz zu (erste Welle der Onlinebefragung 2022 [Förderrichtlinie 1] und 2023 [Förderrichtlinie 2]). Die Veränderung kann darauf hindeuten, dass die Koordinierungsstellen sich im Verlauf weiter verfestigten und ihre Rollen neu definiert hatten.

Abbildung 23: Selbsteinschätzungen der WBV zur Rolle der Koordinierungsstellen sowie Rolle der Koordinierungsstelle der WBV aus Sicht der Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV

Koordinierungsstelle



Netzwerkpartner

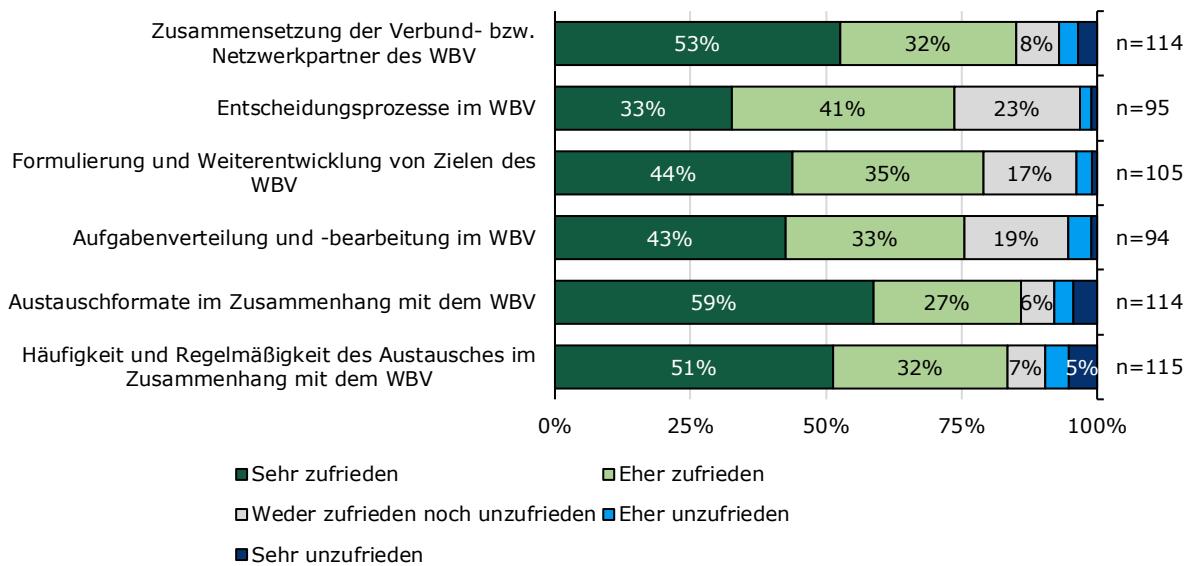


Frage: (Oben:) Wie füllen Sie Ihre Rolle als Koordinierungsstelle im Netzwerk aus? / (Unten:) Wie nehmen Sie die Rolle der Koordinierungsstelle des WBV wahr?

Quelle: Erste Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV sowie der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2022 (Förderrichtlinie 1) und 2023 (Förderrichtlinie 2).

Abbildung 24 zeigt, dass die zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV tendenziell mit der **Koordinierung von Zielen und Aktivitäten** des WBV – die nicht zwingend nur durch die Koordinierungsstelle erfolgen muss – zufrieden waren. Deutlich wird, dass die Netzwerkpartner sehr zufrieden waren mit den Austauschformaten (86 Prozent) sowie der Häufigkeit und Regelmäßigkeit des Austauschs (83 Prozent) und schließlich der Zusammensetzung der Netzwerkpartner (85 Prozent) des WBV. Indifferent waren die Netzwerkpartner vor allem bei Entscheidungsprozessen im WBV (23 Prozent) sowie der Aufgabenverteilung und -bearbeitung im WBV (19 Prozent). Im Zeitverlauf ist die Zufriedenheit der Netzwerkpartner insgesamt gleichgeblieben.

Abbildung 24: Zufriedenheit mit der Koordinierung der Ziele und Aktivitäten des WBV aus Sicht der Netzwerkpartner



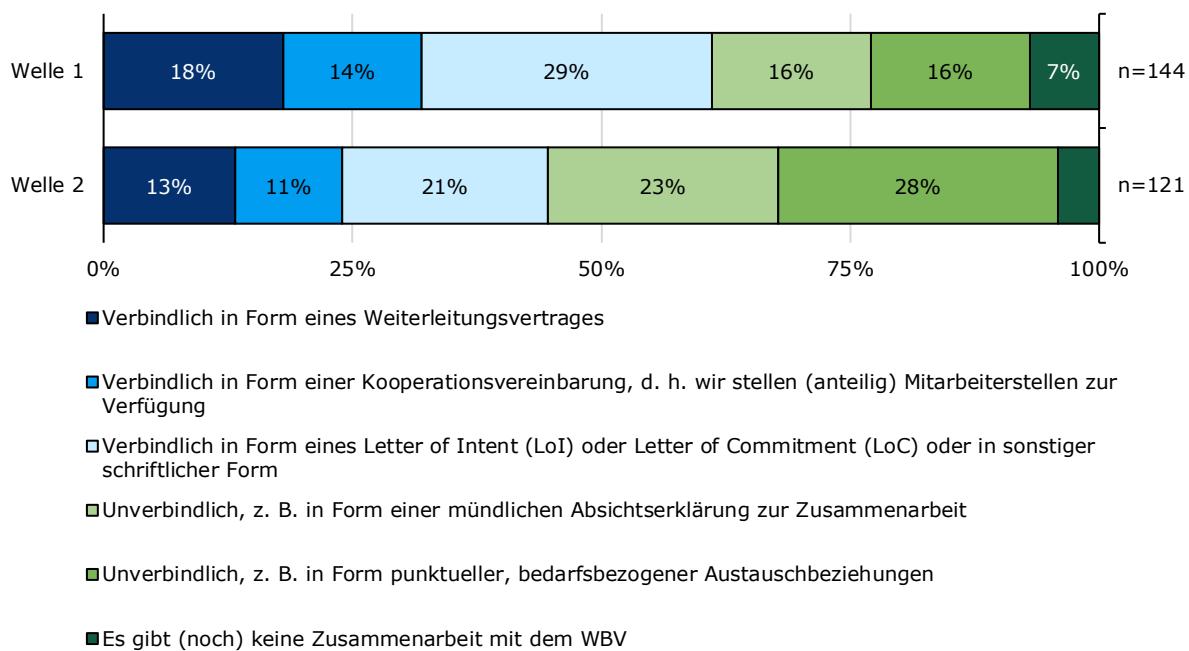
Frage: Wie zufrieden sind Sie mit der Koordinierung der Ziele und Aktivitäten des WBV entlang folgender Aspekte auf einer Skala von „Sehr zufrieden“ bis „Sehr unzufrieden“?

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2023–2024.

Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit im WBV hat sich im Zeitverlauf von einer **verbindlichen Form** (61 Prozent erste Welle der Onlinebefragung und 45 Prozent zweite Welle der Onlinebefragung) zu einer **unverbindlicheren Form** gewandelt (32 Prozent erste Welle der Onlinebefragung und 51 Prozent zweite Welle der Onlinebefragung). Bei differenzierter Betrachtung nach den Förderrichtlinien bleibt auch im Umsetzungsverlauf ein Muster beobachtbar, dass die Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV der ersten Förderrichtlinie eher unverbindlich und die der zweiten Förderrichtlinie eher verbindlich beteiligt wurden (vgl. Abbildung 25). Wissenschaftliche Akteure (drei insgesamt) waren die einzigen Akteursgruppen, die ausschließlich in einer verbindlichen Form im WBV arbeiteten. Alle anderen Akteursgruppen arbeiteten sowohl unverbindlich als auch verbindlich mit.

Die Zunahme an unverbindlicher Zusammenarbeit könnte darauf hindeuten, dass mehr Wert auf **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit** an veränderte Bedingungen und Anforderungen gelegt wurde. Darüber hinaus lässt eine unverbindliche Zusammenarbeit mehr Spielraum für Eigeninitiative zu (vgl. Abbildung 23). Beide Aspekte deuten auf eine agilere Zusammenarbeit hin. Die Tatsache, dass wissenschaftliche Akteure konsistent in einer verbindlichen Form eingebunden wurden, spiegelt womöglich eine gezielte Strategie wider, um ihr Fachwissen effektiv einzubinden und sicherzustellen, dass wissenschaftliche Erkenntnisse fest in die Produktentwicklungen integriert wurden.

Abbildung 25: Form der Verbindlichkeit der Zusammenarbeit im WBV

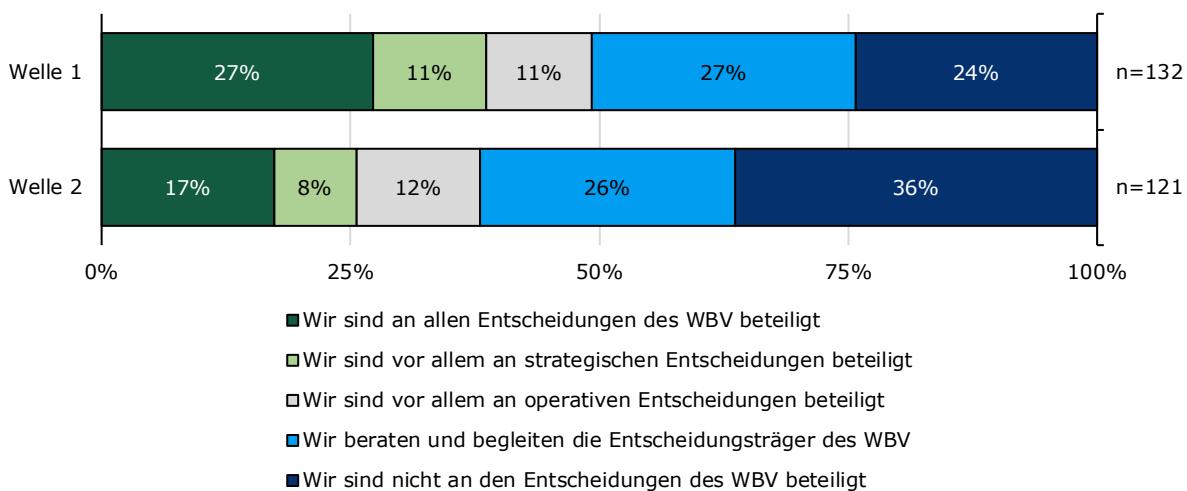


Frage: Wie ist Ihre Zusammenarbeit im bzw. mit dem WBV bisher geregelt? Was trifft am ehesten zu?

Quelle: Ramboll Management Consulting, erste und zweite Welle der Onlinebefragung der Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2022 (Förderrichtlinie 1), 2023 (Förderrichtlinie 2) und 2023–2024.

Auch die **Einbindung der Netzwerkpartner in Entscheidungsprozesse** hat sich im Zeitverlauf verändert (vgl. Abbildung 26): Ein kleinerer Anteil der Netzwerkpartner war an allen Entscheidungen der WBV beteiligt (17 Prozent gegenüber 27 Prozent in Welle 1), während ein größerer Anteil nicht an Entscheidungen beteiligt war (36 Prozent gegenüber 24 Prozent in Welle 1). Dies kann durch unterschiedliche Phasen der Arbeit sowie verschiedene Koordinationstypen in den WBV erklärbar sein.

Abbildung 26: Beteiligung an Entscheidungen im WBV



Frage: Inwiefern sind Sie bzw. Ihre Institution in die Entscheidungsprozesse des WBV eingebunden? Was trifft am ehesten zu?

Quelle: Ramboll Management Consulting, erste und zweite Welle der Onlinebefragung der Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2022 (Förderrichtlinie 1), 2023 (Förderrichtlinie 2) und 2023–2024.

Die in diesem Unterkapitel dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die **Netzwerkkoordination unterschiedlich strukturiert und organisiert** wurde. In der Tendenz erkennbare Organisations- und Koordinationstypen sind oftmals in der Praxis nicht trennscharf umgesetzt. Die Ausgestaltung der Netzwerkkoordination hängt mit Faktoren zusammen, die die Netzwerkvision oder Komplementarität der WBV betreffen. Grundsätzlich können unterschiedliche Variationen der Organisation zielführend sein. Es ist plausibel anzunehmen, dass sich durch den Aufbau und das Handeln von Koordinierungsstellen die **Zusammenarbeit im WBV institutionalisiert und professionalisiert** hat.

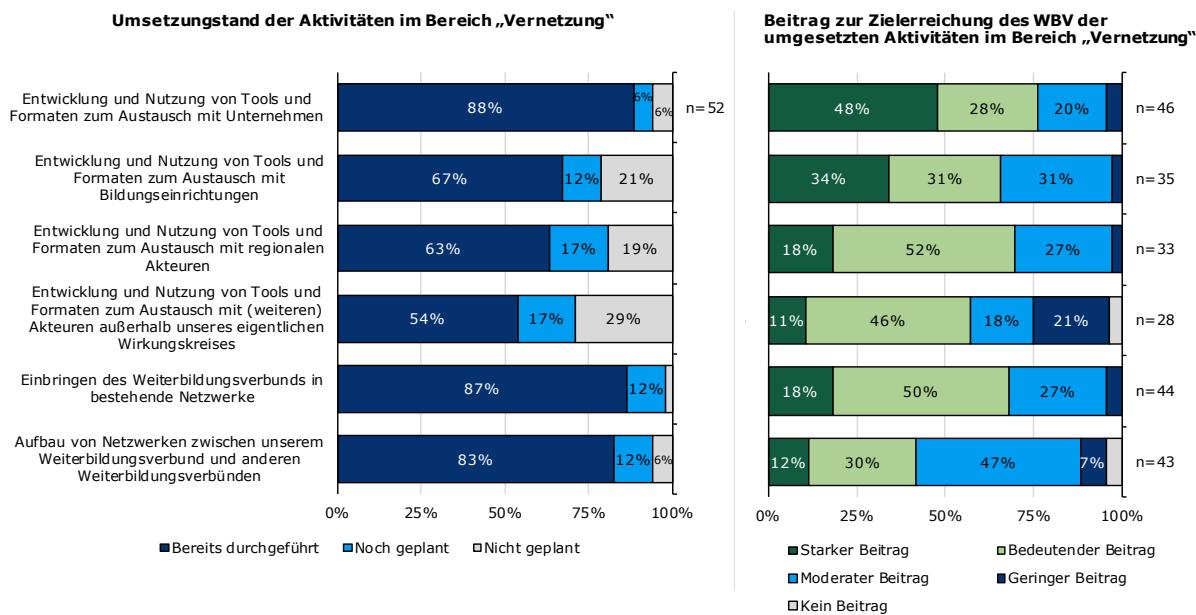
3.1.2 Strukturbezogene Aktivitäten und Ergebnisse

Die WBV setzten vielfältige Aktivitäten um, um die Netzwerkstrukturen auf- und auszubauen sowie die WBV zu bewerben. Dabei agierten sie vor allem innerhalb der Aktivitätsbereiche „Vernetzung“ (vgl. Abbildung 27) und „Öffentlichkeitsarbeit und Transfer“ (vgl. Abbildung 28).¹⁰

Im Hinblick auf den **Netzwerkaufbau und -ausbau** sowie die **interne Netzwerkorganisation** hatten die WBV im Laufe der Förderung diverse Tools und Formate entwickelt, erprobt und genutzt. Dabei zeigte sich, dass bei der unmittelbaren Zielgruppe der Unternehmen (Mikroebene) vor allem Tools und Formate zum Austausch mit Unternehmen von fast allen befragten WBV entwickelt und genutzt wurden (88 Prozent). Tools und Formate zum Austausch mit Bildungseinrichtungen wurden von zwei Dritteln der befragten Koordinierungsstellen bereits umgesetzt; mindestens zehn WBV planten dies am Ende der Förderung nicht mehr (im Vergleich: In der ersten Welle der Onlinebefragung gaben dies nur acht WBV an).

¹⁰ Aktivitäten und Effekte im Bereich „Transfer“ werden in 3.4 erörtert.

Abbildung 27: Umsetzungsstand und Beitrag zur Zielerreichung des WBV im Aktivitätsbereich „Vernetzung“



Frage: (Links:) Inwiefern haben Sie folgende Aktivitäten geplant oder bereits durchgeführt? / (Rechts:) Welche der von Ihnen bereits durchgeführten Aktivitäten im Bereich Vernetzung tragen zur Zielerreichung Ihres WBV bei? Bitte bewerten Sie die Aktivitäten auf einer Skala von „Starker Beitrag“ bis „Kein Beitrag“.

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2023–2024.

Im Förderverlauf wurde deutlich, dass die WBV sowohl **digitale als auch analoge Austauschformate** mit Unternehmen (88 Prozent) und Bildungseinrichtungen (67 Prozent) erprobt hatten. Diese hatten überwiegend zur Zielerreichung der WBV beigetragen (76 und 65 Prozent). Es sind sowohl einmalige als auch langfristige Formate zum Einsatz gekommen. Einmalige Formate wie Informationsveranstaltungen waren vor allem relevant zur Gewinnung der unmittelbaren Zielgruppe. Aus den Fallstudieninterviews (2024) wurde deutlich, dass die unmittelbare Zielgruppe (insbesondere Unternehmen) vor allem durch die **persönliche Ansprache**, z. B. per Telefon, E-Mail oder auf Veranstaltungen, gewonnen wurden. Zur langfristigen Einbindung hatten die WBV Arbeitskreise, Unternehmenstreffen, Experimentierräume sowie Stammtische umgesetzt (vgl. Ramboll, 2022; Ramboll, 2023b). Die Einbindung von Präsenzveranstaltungen ergänzte die digitale Kommunikation durch ihr Potenzial zum Aufbau persönlicher Beziehungen und einem intensiveren Erfahrungsaustausch untereinander.

Mit Blick auf die Vernetzung auf **Mesoebene** zeigt Abbildung 27, dass mehr als die Hälfte der befragten Koordinierungsstellen Tools und Formate mit **regionalen Akteuren** entwickelt und genutzt haben (63 Prozent). Im Förderverlauf wurde deutlich, dass **regionale Akteure eine Schlüsselrolle als Multiplikatoren** einnahmen. Knapp 90 Prozent der befragten Koordinierungsstellen der WBV waren aktiv in die bestehenden Netzwerke integriert. WBV haben im Zeitverlauf erhebliche Fortschritte in der Entwicklung und Nutzung von Tools und Formaten zur Vernetzung mit regionalen Akteuren erreicht (Ramboll, 2023a; Ramboll, 2023b): Sie erprobten ein breites Spektrum an Vernetzungsmöglichkeiten, die von informellen Treffen für den Wissens- und Erfahrungsaustausch bis hin zu formalen Einbindungen in Beiräte und Gremien reichten. Insbesondere die Nutzung von **informellen und anlassbezogenen Formaten** erwies sich als effektives Mittel für einen direkten und flexiblen Austausch mit wichtigen regionalen Akteuren (vgl. Ramboll, 2022; Ramboll, 2023a). Die Akteure, die **strategisch in die WBV eingebunden** wurden,

kamen eher anlassbezogen mit Koordinierungsstellen zusammen. Parallel dazu stärkte die Integration in formellere Strukturen, wie beispielsweise politische Gremien auf Landesebene, die Sichtbarkeit und den politischen Einfluss der beteiligten WBV (vgl. Ramboll, 2023a).

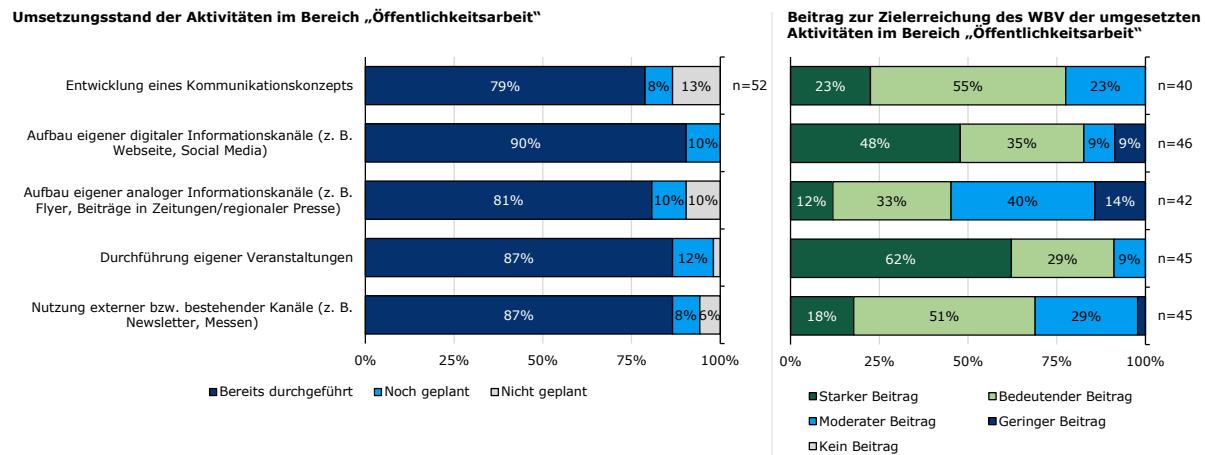
Im Hinblick auf die **Makroebene**, in der Aktivitäten mit **Akteuren außerhalb des eigentlichen Wirkungskreises** der WBV verortet sind, haben gut die Hälfte der befragten Koordinierungsstellen Tools und Formate zum Austausch entwickelt und genutzt (54 Prozent). Um auf die Aktivitäten des WBV aufmerksam zu machen, haben die WBV diverse **Aktivitäten im Bereich „Öffentlichkeitsarbeit“** umgesetzt (vgl. Abbildung 28). Aus der Fallstudie „Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit“ (Mai 2023) konnten folgende Ziele der Öffentlichkeitsarbeit identifiziert werden:

- Verbesserung der Ansprache von Unternehmen und Sensibilisierung für Weiterbildung und Qualifizierung
- Aufbau von Vertrauen und Stärkung des Images
- Steigerung des Wissens- und Ergebnistransfers innerhalb der Branche
- Steigerung der Bekanntheit des WBV und aktive Teilnahme im Netzwerk
- Etablierung der Marke „WBV“ (vgl. 3.4)

Die WBV setzten in der Regel auf eine **breit angelegte Öffentlichkeitsarbeit** mit einem Mix an digitalen und analogen Formaten, um ihre Ziele zu erreichen (vgl. Abbildung 28).¹¹ Fast alle WBV haben zum Förderende eigene digitale Informationskanäle umgesetzt. Aus der Fallstudie „Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit“ (Mai 2023) geht hervor, dass vor allem **LinkedIn und Instagram** erfolgreiche Kanäle für die initiale Ansprache von Unternehmen waren. Dem Aufbau eigener digitaler Informationskanäle wurde durch die Koordinierungsstellen ein maßgeblicher Beitrag zur Zielerreichung der WBV zugeschrieben (83 Prozent). Eigene analoge Informationskanäle haben zwar fast alle WBV aufgebaut (81 Prozent), jedoch schrieben dem nur 45 Prozent einen Einfluss auf das Erreichen von Zielen zu. In der Fallstudie „Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit“ (Mai 2023) gaben einige WBV an, auch aus ökologischen Gründen auf analoge bzw. Print-Formate (z. B. Flyer) zu verzichten.

¹¹ WBV der ersten Förderrichtlinie benannten die COVID-19-Pandemie zu Beginn als externen Einflussfaktor. Einige WBV der ersten Förderrichtlinie berichteten, dass Veranstaltungen ausgefallen seien, die oftmals für die regionale Sichtbarkeit relevant gewesen wären, und dass Unternehmen pandemiebedingt andere Herausforderungen gehabt hätten (vgl. Ramboll, 2021a).

Abbildung 28: Umsetzungsstand und Beitrag zur Zielerreichung des WBV im Aktivitätsbereich „Öffentlichkeitsarbeit“



Frage: (Links:) Inwiefern haben Sie folgende Aktivitäten geplant oder bereits durchgeführt? / (Rechts:) Welche der von Ihnen bereits durchgeführten Aktivitäten im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Transfer tragen zur Zielerreichung Ihres WBV bei? Bitte bewerten Sie die Aktivitäten auf einer Skala von „Starker Beitrag“ bis „Kein Beitrag“.

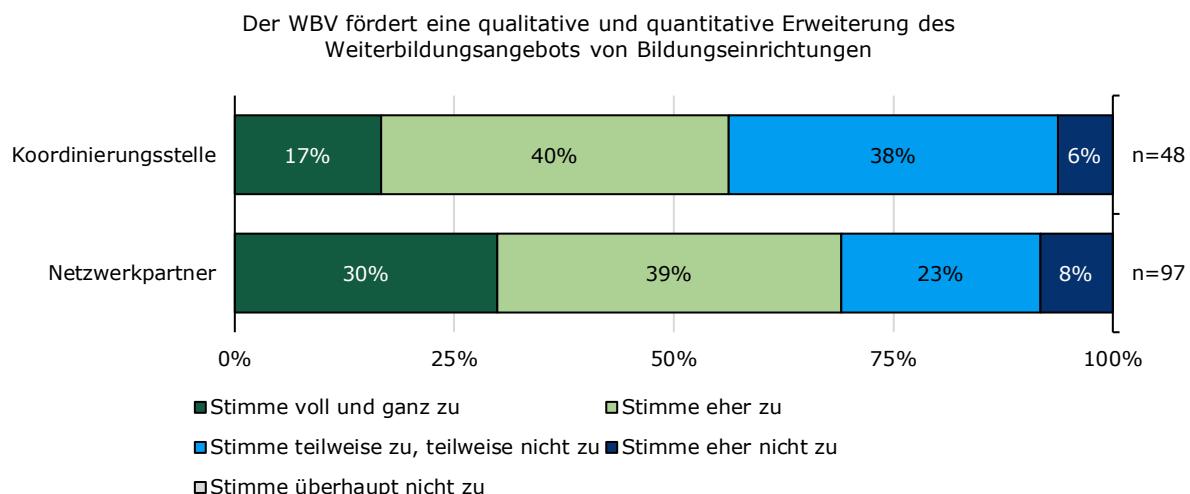
Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2023–2024.

Auf Basis der insgesamt breit angelegten Öffentlichkeitsarbeit kann davon ausgegangen werden, dass WBV **breitenwirksam kommuniziert** haben, um die (Fach-)Öffentlichkeit zu erreichen und Unternehmen auf die Angebote aufmerksam zu machen. Die WBV haben sowohl Outputs als auch Ergebnisse auf der strukturbezogenen Ebene erreicht, die potenziell langfristige Wirkungen nach sich ziehen können.

3.2 Anbieterbezogene Fördereffekte

Bei den anbieterbezogenen Fördereffekten, die auf die Optimierung von Weiterbildungsangeboten zielten (vgl. 2.3.2), zeigen sich insgesamt **positive Effekte**. Abbildung 29 illustriert, dass gut die Hälfte der Koordinierungsstellen (57 Prozent) und knapp 70 Prozent der befragten Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV einschätzten, dass der WBV zu einer qualitativen und quantitativen **Erweiterung des Weiterbildungsangebots von Bildungseinrichtungen** beigetragen habe.

Abbildung 29: Anbieterbezogene Effekte aus Sicht der Koordinierungsstellen und Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV



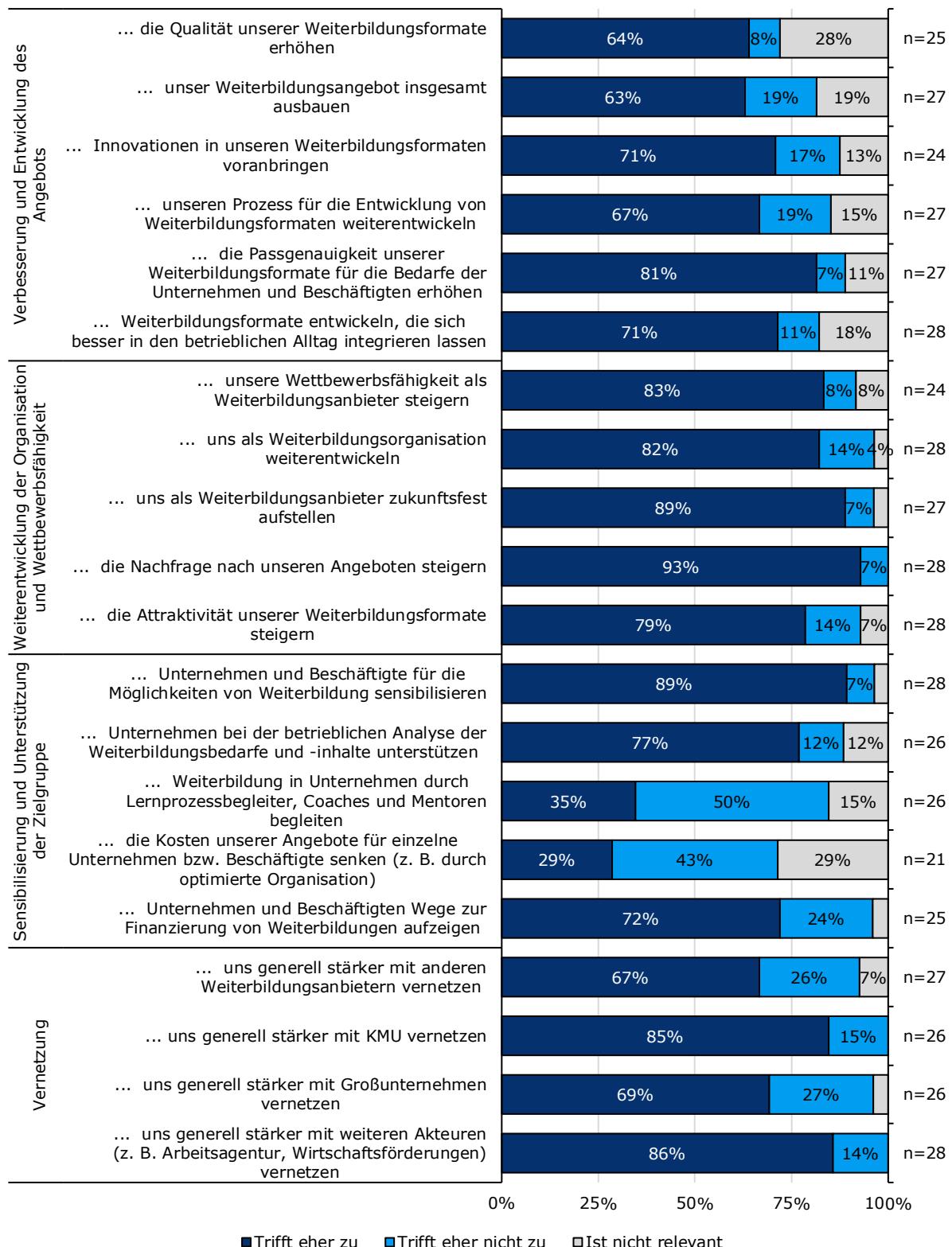
Frage: (Oben:) Nun würden wir gerne etwas über Ihre Perspektive auf die bisherigen Effekte der Aktivitäten des WBV erfahren. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Stimme überhaupt nicht zu“. / (Unten:) Nun würden wir gerne etwas über Ihre Perspektive auf den Mehrwert des WBV erfahren. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Stimme überhaupt nicht zu“.

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV und der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2023–2024.

Für die Beschreibung und Bewertung der Effekte auf anbieterbezogener Ebene waren die Selbsteinschätzungen der befragten Bildungseinrichtungen der vertieft betrachteten WBV eine zentrale Quelle (vgl. Abbildung 30). Die Bildungseinrichtungen konnten bewerten, welche Ziele sie mit dem Mitwirken im WBV verfolgt haben. Die Ziele konnten in Form der Verbesserung und Entwicklung des eigenen Angebots, der Weiterentwicklung der Organisation und Wettbewerbsfähigkeit, der Sensibilisierung und Unterstützung der Unternehmen sowie einer Vernetzung differenziert werden.

Abbildung 30: Ziele des Mitwirkens im WBV aus Sicht von Bildungseinrichtungen

Wir möchten ...



Frage:

Inwiefern trägt das Mitwirken im WBV dazu bei, folgende mögliche Ziele zu erreichen?

Quelle:

Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV und der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2023–2024.

Aus Sicht der befragten Bildungseinrichtungen der vertieft betrachteten WBV war die **Vernetzung ein Schlüsselfaktor** in der Zusammenarbeit. In beiden Onlinebefragungen bewerteten sie vor allem Vernetzungsaspekte als besonders positive Faktoren in der Zusammenarbeit in den WBV. Die stärkere Vernetzung mit weiteren Akteuren (86 Prozent) sowie KMU (85 Prozent) waren für Bildungseinrichtungen sehr relevant (vgl. Abbildung 30). Dabei wurde in der Fallstudie „Wirkungen“ (März 2024) von einigen interviewten Bildungseinrichtungen die **Vernetzung in der Region sowie mit Kammern und Branchenverbänden** hervorgehoben. Insbesondere Letztere waren für Bildungseinrichtungen relevante Akteure, um einen **Zugang zur Zielgruppe** zu erhalten sowie die **Sichtbarkeit eigener Aktivitäten und Angebote** zu erhöhen. Die Vernetzung mit weiteren Bildungseinrichtungen der Region wurde zudem von 67 Prozent der befragten Bildungseinrichtungen als relevantes Ziel bewertet. Die Kooperation unter den Bildungseinrichtungen bestand vor allem darin, gemeinsam auf dem Weiterbildungsmarkt zu agieren sowie die Weiterbildungslandschaft insgesamt weiterzuentwickeln (vgl. Fallstudie „Wirkungen“, März 2024). Folgende Antwort auf die Frage, inwiefern der WBV oder einzelne Angebote verstetigt werden, illustriert die kooperative zielorientierte Arbeit beteiligter Bildungseinrichtungen:

„Der gute und enge Austausch der Weiterbildungsträger ist im Verein verankert. Die Aktivitäten im Projekt zeigten auf, welche Herausforderungen es bei den Weiterbildungsträgern momentan gibt, und zeigte Lösungsansätze auf. Inzwischen ist geplant, den [Verein] als Weiterbildungs-Achse und somit festes Branchen-Netzwerk [in der] Region [...] weiterzuführen. Aus den Projektaktivitäten, insbesondere den Beratungen, hat sich herausgestellt, dass die Unternehmen in der Zielregion häufig nicht in der Lage sind, ihre Bildungsbedarfe zu erfassen. Ebenso fehlt häufig eine strategische Herangehensweise. Im Projekt [...] sollen diese Lücken durch gezielte Beratung und Unterstützung geschlossen werden.“ [Online-Befragung des forum wbv „Instrumente, innovative Ansätze und Erzeugnisse aus den Weiterbildungsverbünden“, August 2024-September 2024]

Aus Sicht der interviewten Bildungseinrichtungen in der Fallstudie „Wirkungen“ (März 2024) wurde konstatiert, dass die Zusammenarbeit mit weiteren Bildungseinrichtungen entscheidend war, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Dabei war es vor allem für **kleinere Bildungseinrichtungen unerlässlich, sich proaktiv zu vernetzen und Kooperationen zu suchen**. So konnten durch Netzwerkbildung Kräfte gebündelt werden mit dem Ziel, **Synergien zu schaffen, Kompetenzen komplementär zu koppeln** und durch gemeinsame Strategien die eigene Marktpräsenz zu festigen. In einem WBV trafen sich beispielsweise lokale Bildungseinrichtungen, um auf die Herausforderungen des regionalen Marktes einzugehen. In einem Fallstudieninterview berichtete die Koordinierungsstelle des WBV, dass das Ziel war, gemeinsam auf die **Bedürfnisse des regionalen Marktes flexibel zu reagieren** und dadurch eine relevante Stellung in der **regionalen Bildungslandschaft einzunehmen** (vgl. Fallstudie „Wirkungen“, März 2024). In diesem WBV konnte die gemeinschaftliche Weiterentwicklung einen Beitrag dazu leisten, sich selbst **nachhaltig zu stärken** und gleichzeitig das Weiterbildungsangebot zu verbessern.

Bildungseinrichtungen nahmen oftmals eine **Expertenfunktion im WBV** ein und unterstützten mit ihrer **fachlichen Expertise** (vgl. Fallstudie „Ideale/Interessante Akteurskonstellationen“, Juli 2023). Hierbei waren sie vor allem **zentrale Akteure beim Entwicklungs- und Umsetzungsprozess von Weiterbildungsaktivitäten**. Die (Weiter-)Entwicklung beinhaltete dabei nicht nur die Aufbereitung neuer Inhalte, sondern auch die Unterstützung darin, neue Formate zu schaffen bzw. zu erproben.

Darüber hinaus waren sie mit 89 Prozent neben KMU die am häufigsten beteiligte Akteursgruppe bei der Durchführung von Bedarfsanalysen in Unternehmen (Kurzabfrage zur Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen, 2023). Bedarfsanalysen bildeten oft die Grundlagen, um neue Inhalte und Formate zu entwickeln (vgl. Ramboll, 2021a).

*„Das Durchführen von Bedarfs- und Potenzialanalysen in Betrieben, einschließlich der Besichtigung und Mitarbeiterbefragungen zum Weiterbildungsbedarf, war für uns natürlich zunächst ein großer Vorteil, da sie sich uns geöffnet haben.“
[Interview mit Bildungseinrichtung, Fallstudie „Wirkungen“, März 2024]*

Mit dem Mitwirken im WBV zielten fast alle befragten Bildungseinrichtungen darauf ab, ihre **Angebote zu verbessern und weiterzuentwickeln** (vgl. Abbildung 30). Für die Mehrheit der befragten Bildungseinrichtungen war vor allem relevant, die **Passgenauigkeit ihrer Weiterbildungsformate** für die Bedarfe der Unternehmen und Beschäftigten zu erhöhen (81 Prozent), **Innovation in ihren Weiterbildungsformaten** voranzubringen sowie Weiterbildungsformate zu entwickeln, die sich besser in den **betrieblichen Alltag** integrieren lassen (71 Prozent).

Beispiel aus der Praxis | Weiterbildungsapp ONE-HOUR - BauConnect¹²

Mit nur einer Stunde Zeitaufwand im Monat können sich Beschäftigte auch zukünftig zu unterschiedlichen Themen der Baubranche weiterbilden. Die App bietet einen niedrigschwlligen Zugang zu Weiterbildung und adressiert Future Skills der Baubranche.

Die App umfasst zum Berichtszeitpunkt zwölf Videos à 15 Minuten zu folgenden Themen: Kreislaufwirtschaft, Vermessungstechnik, Virtuell und Augmented Reality, Nachhaltige Baustoffe, Building Information Modelling, Common Data Environment, Robotik, 3D-Druck, KI, Bauprozesse, Nachhaltigkeit.

Nach Abschluss der Weiterbildungsvideos sowie Testfragen zu den Inhalten erhalten die Nutzerinnen und Nutzer ein Zertifikat von der Hochschule Biberach (Koordinierungsstelle des WBV).

Die App wurde in Zusammenarbeit mit der Bildungsakademie der Bauwirtschaft, der Agentur für Arbeit und dem Bildungszentrum Holzbau BW entwickelt.

Das Mitwirken im WBV sollte auch zur **Weiterentwicklung sowie zur Wettbewerbsfähigkeit der Organisation** beitragen (vgl. Abbildung 30). Dabei zielten die befragten Bildungseinrichtungen insbesondere darauf ab, die Nachfrage nach ihren (bestehenden) Angeboten zu steigern (93 Prozent). In den Fallstudieninterviews erläuterten einige der Bildungseinrichtungen, dass sie durch die Mitwirkung im WBV auf ihre Angebote aufmerksam machen (Fallstudie „Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen“, Januar 2024) und sich wettbewerbsfähiger am Markt positionieren wollten (Fallstudie „Wirkungen“, März 2024).

¹² Vgl. [App | ONE-HOUR](#), Abruf 10.10.2024.

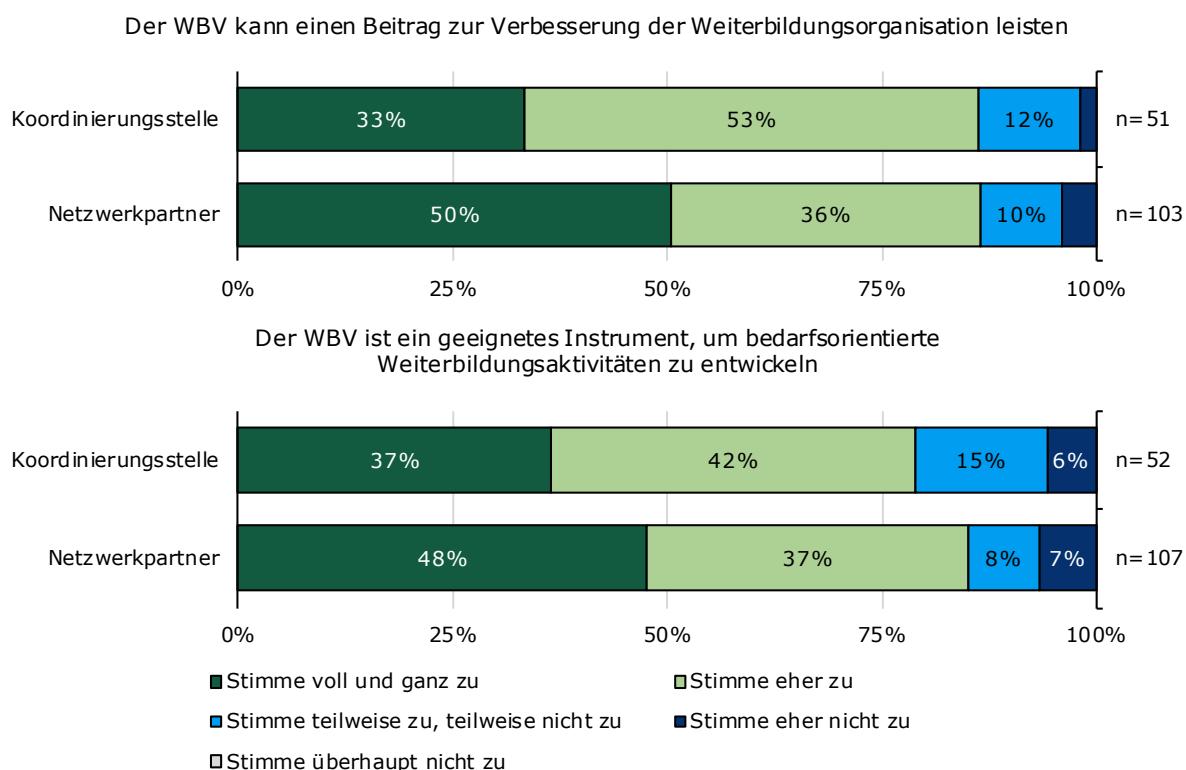
„Wir waren ein proaktives Mitglied, da wir uns gern mit anderen Weiterbildungsanbietern vernetzen wollten. Der Markt ist so groß, dass die Kleinen sich vernetzen müssen. Jeder Anbieter hat sein Portfolio: Zusammen ist man stärker.“ [Interview mit Bildungseinrichtung, Fallstudie „Wirkungen“, März 2024]

Auf Basis der dargestellten Ergebnisse ist **insgesamt** plausibel anzunehmen, dass teilnehmende Bildungseinrichtungen **nachhaltige Transformationsprozesse in ihren Organisationen** erzielt haben, indem sie ihre eigenen Angebote bedarfsorientierter und alltagsintegrierter ausrichteten und dadurch wettbewerbsfähiger sowie sichtbarer geworden sind.

3.3 Unternehmensbezogene Fördereffekte

Unternehmensbezogene Fördereffekte waren vor allem hinsichtlich der Planung, Organisation und Ausgestaltung beruflicher Weiterbildung für die Beschäftigten von KMU zu untersuchen (vgl. 2.3.3). Aus Sicht der befragten Koordinierungsstellen und Netzwerkpartner¹³ haben die WBV mit ihren Angeboten zu einer **verbesserten Weiterbildungsorganisation** beigetragen (jeweils 86 Prozent Zustimmung). Sie haben sich als **geeignetes Instrument** etabliert, um **bedarfsorientierte Weiterbildungsaktivitäten** zu entwickeln (79 Prozent und 85 Prozent Zustimmung; vgl. Abbildung 31).

Abbildung 31: Unternehmensbezogene Fördereffekte aus Sicht der Koordinierungsstellen und Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV



Frage: (Oben:) Nun würden wir gerne etwas über Ihre Perspektive auf die bisherigen Effekte der Aktivitäten des WBV erfahren. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Stimme überhaupt nicht zu“. / (Unten:) Nun würden wir gerne etwas über Ihre Perspektive auf den Mehrwert des WBV erfahren. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von „Stimme voll und ganz zu“ bis „Stimme überhaupt nicht zu“.

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV und der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2023–2024.

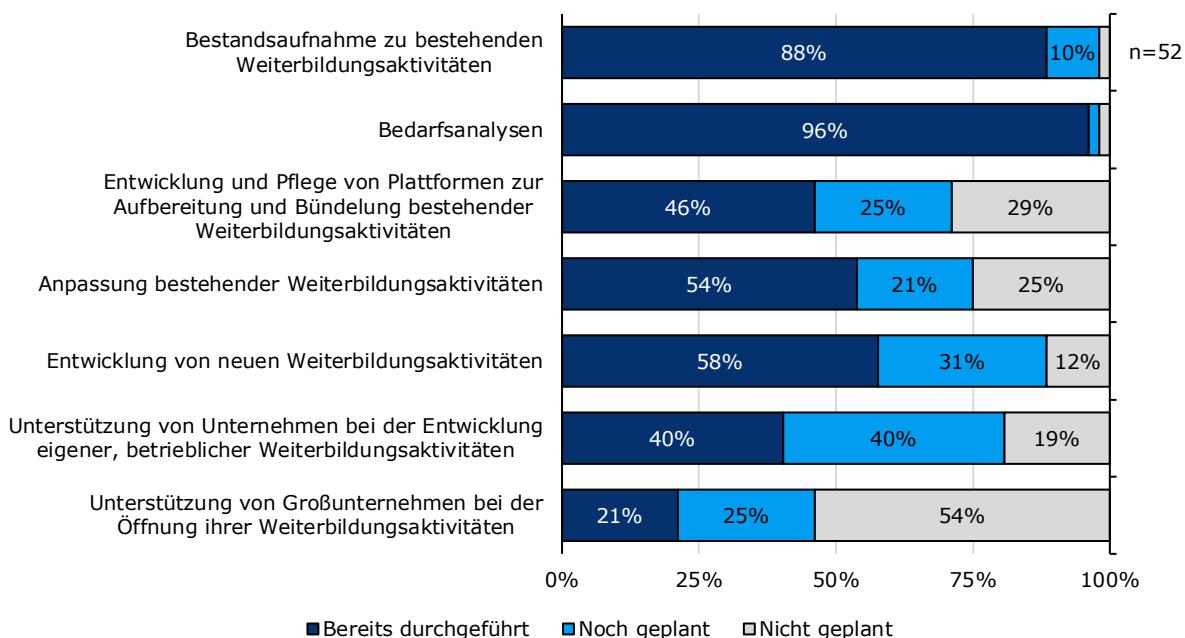
Dazu hatte vor allem die **Beteiligung der Unternehmen im WBV** sowie die **Nutzung diverser Angebote durch die Unternehmen** beigetragen. Die Aktivitäten, die einen Einfluss auf unternehmensbezogene Effekte hatten, gehörten vor allem zu den Bereichen **„Aufbereitung, Anpassung und Ergänzung von Weiterbildungsaktivitäten“** sowie **„Unterstützung der Unternehmen“**. Durch welche Aktivitäten Unternehmen angesprochen und erreicht wurden, wird in Kapitel 3.1.2 beleuchtet. Im Folgenden wird genauer auf die relevanten Aktivitäten der WBV

¹³ Wie bereits in 2.2.3 aufgeführt, nahmen 143 Netzwerkpartner an der Onlinebefragung (Ende 2023/Anfang 2024) teil. Davon waren insgesamt 27 Unternehmen.

eingegangen, die zu unternehmensbezogenen Effekten beitragen konnten. Darüber hinaus werden die Herausforderungen beleuchtet, auf die WBV in Verbindung mit Unternehmen gestoßen sind.

Bei der „**Aufbereitung, Anpassung und Ergänzung von Weiterbildungsaktivitäten**“ wurden zum Zeitpunkt der Onlinebefragung (Ende 2023/Anfang 2024) vor allem Bestandsaufnahmen (88 Prozent) und Bedarfsanalysen (96 Prozent) durchgeführt. Die Hälfte der befragten WBV entwickelte Plattformen (46 Prozent), passte Weiterbildungsaktivitäten an (54 Prozent) oder entwickelte diese neu (58 Prozent). Seltener wurden Großunternehmen bei der Öffnung ihrer Weiterbildungsaktivitäten unterstützt (21 Prozent). Die Angaben zu den Aktivitäten, die zum Zeitpunkt der Onlinebefragung noch geplant waren, deuten darauf hin, dass einige WBV zum Förderende noch nicht alle geplanten Aktivitäten umgesetzt haben (vgl. Abbildung 32).

Abbildung 32: Aktivitäten im Bereich „Aufbereitung, Anpassung und Ergänzung von Weiterbildungsaktivitäten“



Frage: Inwiefern haben Sie folgende Aktivitäten geplant oder bereits durchgeführt?

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2023–2024.

Die WBV haben auf der Grundlage von **Bedarfsanalysen** Aktivitäten und Produkte entwickelt bzw. Weiterbildungsaktivitäten adaptiert (vgl. Ramboll, 2021a; Ramboll, 2022; Ramboll, 2023a). WBV haben dabei je nach Zielgruppe bzw. Fokus unterschiedliche Bedarfsanalysen durchgeführt (vgl. Abbildung 33).

Abbildung 33: Ebenen der Bedarfsanalyse

	Mikroebene	Mesoebene	Makroebene
Analyse-einheit	Beschäftigte	Unternehmen (Führungskräfte, Geschäftsführungen)	Branche
Erhebungs-art	Interviews	Beratungsformate	Analyse von bestehenden Studien Stammtische mit Großunternehmen und KMU
Fokus	Berufsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten	Transformation des Unternehmens Sensibilisierung für die Relevanz von Weiterbildung	Trends und Entwicklungen einer Branche Übergreifender Weiterbildungsbedarf

Quelle: Fallstudie „Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen“ (Januar 2024) in Anlehnung an Röbel (2017).

Zur Durchführung von **Bedarfsanalysen auf Mikro- und Mesoebene** wurden von den WBV vielfältige Tools und Methoden angewendet. Insbesondere klassische Methoden wie selbst entwickelte Fragebögen oder Interviews wurden häufig eingesetzt (vgl. Fallstudie „Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen“, Januar 2024). Etwa die Hälfte der WBV nutzten bestehende Tools und Methoden sowie solche, die durch die Arbeit im WBV weiter- bzw. neuentwickelt wurden. Die WBV banden unterschiedliche Akteure bei der Konzeption dieser Analysen ein: **KMU und Bildungseinrichtungen** wurden am häufigsten eingebunden (jeweils 89 Prozent der befragten WBV gaben dies an; vgl. Fallstudie „Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen“, Januar 2024). Beispielsweise entwickelte ein WBV gemeinsam mit Unternehmen der Fahrzeugindustrie sowie Bildungseinrichtungen ein Kartenspiel, das dazu diente, Führungskräfte und Beschäftigte bei der Prioritätensetzung hinsichtlich ihrer Weiterbildungsthemen zu unterstützen.

Zugänge zu Unternehmen, in denen Bedarfsanalysen umgesetzt wurden, erfolgten oftmals durch die Unterstützung von Netzwerkpartnern, beispielsweise durch Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen (vgl. Fallstudie „Ideale/Interessante Akteurskonstellationen“, Juli 2023). Koordinierungsstellen der WBV berichteten, dass sich **Ad-hoc-Beratungsangebote als Startpunkt in die Kooperation mit KMU** als besser geeignet erwiesen haben als standardisierte Bedarfsanalysen. Bei Letzteren wurde der Mehrwert durch Führungskräfte als niedrig eingeschätzt (Fallstudie „Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen“, Januar 2024). Auf Grundlage der Ergebnisse der Bedarfsanalysen wurden von den WBV auch Tools zur **selbstständigen Bedarfsermittlung im Unternehmen entwickelt** (35 Prozent, zum Zeitpunkt der Onlinebefragung; vgl. Abbildung 34).

Einzelne WBV entwickelten **Kompetenzmanagementsysteme als Instrument der strategischen Personalentwicklung** (vgl. Fallstudie „Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz“, Februar 2024). Diese Art von Plattformen wurden spezifisch für die Branche des jeweiligen WBV entwickelt. Berichtet wurde, dass auf Basis intensiver Untersuchungen die Kompetenzen spezifischer Berufsfelder innerhalb einer Branche identifiziert werden konnten, um so potenzielle Soll-Kompetenzen (von morgen) zu bestimmen. Danach erfolgte ein Mapping von Soll- und Ist-

Kompetenzen der Beschäftigten. Auf dieser Basis wurden Weiterbildungsaktivitäten zur Schließung von Kompetenzlücken empfohlen.

Beispiel aus der Praxis | Gemeinsam Weiterkommen! – die Lernplattform der Hamburger Luftfahrt – Qblue¹⁴

Mit der **Lernplattform WEITERKOMMEN** können Unternehmen durch ein umfassendes Kompetenzmodell Weiterbildungsbedarfe erkennen. Das luftfahrt spezifische Kompetenzmodell verfügt über 150 Kompetenzen und mehr als 600 konkrete Handlungen. Unternehmen haben auf dieser Plattform eine breite Auswahl aus verschiedenen Einsatzbereichen. Die Suchfunktion unterstützt dabei das Finden der richtigen Kompetenzen. Darüber hinaus bietet die Plattform individuelle Lernpfade, die auf die Arbeitsrealität der Mitarbeitenden der Unternehmen zugeschnitten sind. So sollen Kompetenzlücken im Unternehmen erkannt und geschlossen werden. Zusätzlich unterstützt die Plattform bei der strategischen Personalentwicklung.

WBV entwickelten und erprobten zum Teil auch **Plattformen zur Übersicht bestehender Weiterbildungsaktivitäten** mit unterschiedlichen Funktionen. Zum Zeitpunkt der Onlinebefragung (Ende 2023/Anfang 2024) planten 71 Prozent der WBV der ersten Förderrichtlinie und der zweiten Förderrichtlinie deren Entwicklung. Zum Zeitpunkt der Onlinebefragung hatten deutlich mehr WBV der ersten Förderrichtlinie (53 Prozent) als WBV der zweiten Förderrichtlinie (29 Prozent) Plattformen bereits entwickelt.¹⁵ Dies bestätigte sich auch im Zuge der Fallstudie „Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz“ (Februar 2024). In den Fallstudieninterviews wurde deutlich, dass die Erprobung auch dazu beitragen sollte, Plattformen passgenau (weiter-) zu entwickeln, sodass sie als **regionale oder branchenspezifische Weiterbildungsdatenbank** fungieren können. Beispielhafte Ziele von Plattformen waren, eine regionale, digitale Anlaufstelle im Themenbereich Weiterbildung zu sein; Informationen für die Zielgruppe zu bündeln; Kurse und Lehrmaterialien verschiedener Bildungseinrichtungen zu sammeln und bereitzustellen und/oder eine Übersicht zu Fördermöglichkeiten zu schaffen. Je nach Inhalt und Funktion sollten Unternehmen, insbesondere Personalverantwortliche und Führungskräfte, oder Weiterbildungssuchende und Bildungseinrichtungen adressiert werden.

Beispiel aus der Praxis | E-Learning-Plattform für die Kommunalwirtschaft – WBV Kommunalfahrzeugtechnik¹⁶

Der WBV Kommunalfahrzeugtechnik konzipiert **bedarfsorientierte Weiterbildungsangebote und stellt diese auf der LX4C-Plattform** bereit, um KMU während der Transformation der Fahrzeugindustrie zu unterstützen. Die **digitalen Kurse** behandeln Schlüsselthemen wie beispielsweise KI, Nachhaltigkeit oder auch fahrzeugtechnische Themen wie Pneumatik. Die Kurse erlauben flexibles Lernen durch passgenaue Lernpfade mit kurzen Lerneinheiten und praxisorientierten Inhalten. Zudem fördert die Plattform den Austausch zwischen den Lernenden durch Diskussionsforen und Gruppenarbeiten.

¹⁴ Vgl. [Qblue | Weiterbildungsplattform](#), Abruf 10.10.2024.

¹⁵ Dass deutlich mehr WBV der ersten Förderrichtlinie Plattformen bereits entwickelt haben, kann mit der längeren Förderdauer zusammenhängen.

¹⁶ Vgl. [E-Learning für die Kommunalwirtschaft | LX4C](#), Abruf 10.10.2024.

Zum **Matchen von Angebot und Nachfrage** sowie zum **Austausch mit relevanten Akteuren** wurden **Suche-Biete-Plattformen** von einzelnen WBV entwickelt (Kurzabfrage zu digitalen Formaten, Plattformen und Künstlicher Intelligenz, 2023). Dabei entstanden vor allem branchenspezifische Plattformen. Auf den Suche-Biete-Plattformen haben Unternehmen beispielsweise die Möglichkeit, Profile zu erstellen und nach spezifischen Bedarfen/Themen zu suchen und so spezifische Angebote von Weiterbildungsanbietern und/oder Unternehmen zu erhalten. Die Plattformen ermöglichen auch, dass Weiterbildungsanbieter relevante Kurse auf die Plattform stellen sowie Unternehmen Hospitationen/Schulungen anbieten.

„Wenn ein nutzendes Unternehmen z. B. einen Kurs zu Schweißtechnik sucht, dann bekommt es sowohl institutionelle Anbieter, die dazu klassische Schulungen anbieten, aber auch möglicherweise Unternehmen, die sich angemeldet haben und dazu etwas einstellen, weil sie etwas bieten oder weil sie einen Kurs voll bekommen möchten.“ [Interview mit Koordinierungsstelle eines WBV, Fallstudie „Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz“, Februar 2024]

Die WBV gestalteten die Plattformen in **Phasen iterativer Feedbackschleifen**, um die Produkte möglichst passgenau und bedarfsgerecht zu entwickeln. Beispielsweise wurden Unternehmen in Workshops oder Feedbackrunden eingebunden, um „Pain Points“ zu ermitteln und passende Lösungen zu finden (vgl. Fallstudie „Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz“, Februar 2024). Darüber hinaus wurden regelmäßige Treffen mit **relevanten Akteuren** (z. B. **Bildungseinrichtungen**) abgehalten, um die **Nutzerfreundlichkeit und Inhaltsqualität** kontinuierlich zu diskutieren und zu verbessern. Dieses iterative Vorgehen bildete die Basis für tatsächlich an den Bedarfen von Unternehmen ausgerichtete Angebote.

Beispiel aus der Praxis | Kompetenzmanagement-Plattform REGIO-learn – WBV Thüringen¹⁷

Ziel war der **Aufbau einer Weiterbildungsdatenbank**, mit der ein Beitrag zur Fachkräftesicherung in Thüringen geleistet werden sollte. Mithilfe von KI sollten Mitarbeitende von KMU unterstützt werden, passende Weiterbildungen zu finden und diese erfolgreich umzusetzen.

Die Plattform sollte insbesondere das **Matching zwischen Kompetenzbedarfen und passenden Qualifizierungskursen** erleichtern. Basierend auf einer Kompetenzerfassung und der Festlegung des Bildungsziels wurden den Beschäftigten passende Weiterbildungsangebote im Bereich der **digitalen Kompetenzen** vorgeschlagen. Zudem sollten die Konzeptionierung neuer Weiterbildungsmaßnahmen und Lehr-Lern-Settings über diese Weiterbildungsdatenbank erleichtert werden.

Die Plattform wurde in Zusammenarbeit mit zwei Unternehmen, Bildungsträgern sowie weiteren Thüringer WBV entwickelt.

Die **Anpassung und Entwicklung von Weiterbildungsaktivitäten** gehörte zu den **Kernaktivitäten** der WBV (vgl. Abbildung 32). Dies ist auch vor dem Hintergrund relevant, dass Studien zeigen, dass es für einige KMU keine passenden Weiterbildungsangebote gibt (vgl. z. B. Seyda & Köhne-Finster,

¹⁷ Vgl. <https://wbvt-mittelstand.de/portfolio-item/regio-learn> und [REGIO-learn \(bwtw.de\)](http://REGIO-learn (bwtw.de)). Abruf 10.10.2024.

2024). Von den WBV wurden non-formale und informelle Weiterbildungsaktivitäten am häufigsten entwickelt bzw. angepasst (vgl. Fallstudie „Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen“, Januar 2024). Aus dem Monitoring des Verwaltungsadministrators/BMAS (2024) geht hervor, dass **mindestens 665 Weiterbildungsangebote durch die WBV neu entwickelt oder angepasst** wurden: 241 bestehende Weiterbildungsaktivitäten (auch Teilmodule) wurden weiterentwickelt (32 davon AZAV zertifiziert) und 424 neu konzipiert (31 AZAV zertifiziert). Diese wurden überwiegend von den WBV der ersten Förderrichtlinie angepasst bzw. entwickelt. Der Fokus lag insbesondere auf digitalen Themen, Zukunftsthemen sowie Themen, die für die Relevanz und den Einfluss von Weiterbildung sensibilisieren. Je nach Branchenfokus kamen auch spezifische Themen hinzu, wie beispielsweise Kurse zur Digitalisierung von Produktionsprozessen in der Mikrotechnologie (vgl. Ramboll, 2022; Ramboll, 2023a). Die Formate dieser Weiterbildungsaktivitäten variierten; erprobte neue Formate stellen einen Beitrag zu Innovationen dar (vgl. 4.4).

Mehr als die Hälfte der WBV zielte darauf ab, **digitale (Weiterbildungs-)Formate** umzusetzen (53 Prozent; Kurzabfrage zu digitalen Formaten, Plattformen und Künstlicher Intelligenz, 2023). Die Zielsetzungen der digitalen Formate lassen sich den Kategorien Informationen und Wissen, Kompetenzen sowie Qualifikation und Zertifikate zuordnen, wobei Schwerpunkte bei **Informationen und Wissen sowie Kompetenzen** gesetzt wurden (vgl. Tabelle 2 auf Grundlage der Fallstudie „Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz“, Februar 2024).

Tabelle 2: Digitale (Weiterbildungs-)Formate

Informationen und Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • Micro-Format: Hierzu gehörten z. B. Podcasts, Videos und Blogbeiträge. Die Themen reichten von agilen Lernmethoden, Lernbegleitung, Lernmotivation sowie Lernkulturen bis zu wertschätzende Kommunikation, Werte und Kompetenzbilanzierung. Thematisch wurden auch Digitalisierung, KI sowie Robotik genannt. • Online-Kurse: Hier wurden z. B. Grundlagen der KI, Theorie der Pneumatik, Nachhaltigkeit, Wasserstofftechnologien, Prozessautomatisierung sowie Grundlagen der Elektromobilität genannt. • Online-Veranstaltungen: WBV ordneten ein, dass Online-Veranstaltungen vor allem dem Informations- sowie Wissenstransfer dienten. Eingesetzt wurden unter anderem wiederkehrende Formate, wie z. B. ein digitaler Stammtisch oder eine Spotlight-Reihe zu fachlichen sowie Personalthemen.
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Micro-Lernformate: Es wurden insbesondere Lernvideos erstellt. • Online-Kurse: Hier wurden Kurse zum agilen Lernen, Digitalisierung sowie KI-Technologie angeboten. • Blended-Learning-Formate: Es wurden Kurse und Workshops sowohl digital als auch analog durchgeführt.
Qualifikationen und Zertifikate	<ul style="list-style-type: none"> • Micro-Credentials: Es wurden Kurse angeboten, in denen Teilnehmende nach erfolgreichem Abschluss Credit Points erwerben konnten, z. B. im Bereich Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Baubranche.

Quelle: Fallstudie „Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz“, Februar 2024.

Beispiel aus der Praxis | Upskilling und Reskilling – TransferFuture¹⁸

Im WBV konnten sich KMU aus der Fahrzeugindustrie sowie dem Bau- und Planungswesen **thematisch, bedarfsfokussiert und passgenau vernetzen** und im Rahmen von moderierten Treffen über gemeinsame Problemstellungen austauschen. Dabei aufkommende Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe der KMU wurden evaluiert und gebündelt. Auf dieser Basis wurden **digitale Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterqualifizierung von Beschäftigten in Zukunftsthemen der Automobilindustrie entwickelt** (Upskilling) sowie **Transferqualifizierungen in vergleichbare Arbeitsfelder des Bau- und Planungswesens** (Reskilling) angestrebt.

Nur ein geringer Anteil der befragten WBV hatte zum Zeitpunkt der Kurzabfrage zu digitalen Formaten, Plattformen und Künstlicher Intelligenz (2023) bereits **KI-basierte Lösungen** im Kontext von digitalen Formaten (fünf Prozent) und Plattformen (acht Prozent) eingesetzt. Die Nutzung von KI-basierten Lösungen ermöglichte es, die Qualität der Produkte zu steigern sowie der Zielgruppe passgenaue Angebote zur Verfügung zu stellen. Essenziell für den Entwicklungsprozess waren Kooperationen mit IT-Expertinnen und -Experten und die Nutzung bestehender Datenbestände, um flexible KI-Lösungen zu realisieren.

Einzelne WBV arbeiteten mit spezifischen Formaten wie **Experimentierräumen** – hier ging es um die Entwicklung und Testung von Weiterbildungsaktivitäten durch Unternehmen – oder mit dem Format der **Lernprozessbegleiterin bzw. des Lernprozessbegleiters**. Letztgenannte wurden ausgebildet, um die innerbetriebliche Entwicklung arbeitsplatznaher Lehr-/Lernkonzepte voranzutreiben. Beide Formate stehen beispielhaft dafür, dass **KMU befähigt** wurden, **eigenständig Weiterbildungsaktivitäten** zu gestalten und umzusetzen.

Beispiel aus der Praxis | E-Motor Challenge – der Reparatur Workshop – WBV (Re)Shape¹⁹

Mit dem eintägigen Planspiel E-Motor Challenge – der Reparatur Workshop konnten Teilnehmende die technischen Unterschiede zwischen Elektro- und Verbrennungsmotoren entdecken und erlernen.

Zudem erhielten die Teilnehmenden gleichzeitig eine Perspektive im Zuge der Umstellung von Verbrennertechnologien auf Elektromotoren, indem sie ihre eigenen Kompetenzen in diesem Bereich genauer kennenlernen und entwickeln konnten.

Das Planspiel wurde in Kooperation mit Industriepartnern entwickelt und erprobt.

Vereinzelt haben WBV auch **Großunternehmen** dabei unterstützt, ihre **Weiterbildungsaktivitäten für weitere Unternehmen zu öffnen** (21 Prozent zum Zeitpunkt der Onlinebefragung, Ende 2023/Anfang 2024). Dies spiegelt auch die Monitoringabfrage des Verwaltungsadministrators/BMAS (2024) wider: Insgesamt wurden 26 (interne) Weiterbildungsangebote von (Groß-)Unternehmen durch die Arbeit im WBV für Dritte geöffnet (verteilt auf sechs WBV). Als Voraussetzung für diese Aktivität wurde betont, dass zuerst ein Zugang zu Großunternehmen gefunden werden musste. Eine

¹⁸ Vgl. [Qualifizierungsverbund, Fördermöglichkeiten | Transfer Future](#), Abruf 10.10.2024.

¹⁹ Vgl. [flyer-planspiel-reshape-final.pdf \(reshape-nff.de\)](#), Abruf 10.10.2024.

Schlüsselrolle spielte dafür die Vernetzung und Kooperation mit namhaften Unternehmen. WBV fungierten teilweise als **Multiplikatoren**, um KMU aus dem WBV über Weiterbildungsaktivitäten der Großunternehmen zu informieren. Um Großunternehmen unterstützen zu können, führte ein WBV beispielsweise vorab Gespräche mit den Verantwortlichen der Unternehmen, um eine Übersicht der Weiterbildungsaktivitäten zu erhalten. Daraus wurde Informationsmaterial erstellt und KMU gezielt angesprochen. Andere WBV luden Großunternehmen zu Veranstaltungen ein, um als Referierende und Impulsgeber ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen.

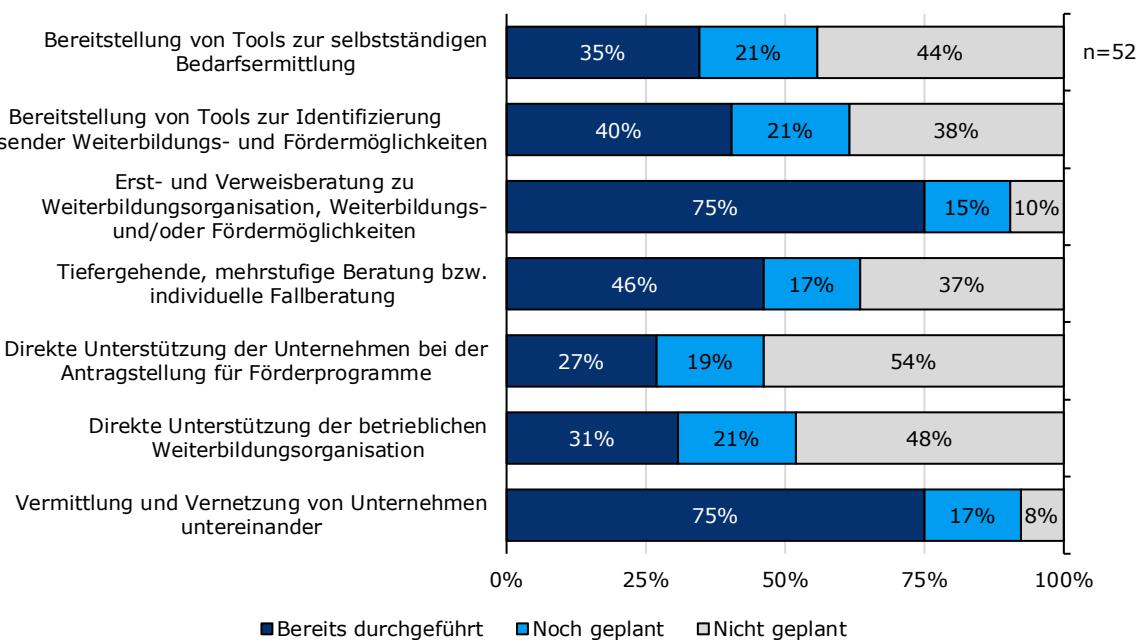
„Während der gesamten Projektlaufzeit stellte unser Partner [aus der Automobilindustrie] sowohl seine Expertise als auch seine Räumlichkeiten [...] für unsere Veranstaltungen zur Verfügung. Dabei war immer ein fester Bestandteil die Führung über [das Gelände] und die Chance, sich dort mit den Auszubildenden zu unterhalten. Explizit wurde den teilnehmenden Unternehmen angeboten, sich auch losgelöst von der Veranstaltung mit [dem Automobilunternehmen] zu vernetzen und sich bei gesonderten Terminen auszutauschen. Einige Unternehmen haben dieses Angebot bereits genutzt.“ [Koordinierungsstelle eines WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

Deutlich wird, dass Vernetzung eine relevante Methode war, um KMU mit Großunternehmen zusammenzubringen. Inwiefern beteiligte KMU letztlich Weiterbildungsaktivitäten der Großunternehmen genutzt haben bzw. nutzen, lässt sich jedoch nicht abschließend beurteilen. Die in der Onlinebefragung getätigten offenen Angaben der Koordinierungsstellen der WBV geben jedoch einen Hinweis darauf, dass **Unternehmen sich gegenseitig unterstützten und gemeinsame Lösungen erarbeiteten**. Auch die Vermittlung und Vernetzung der Unternehmen untereinander, die drei Viertel der WBV umsetzten (75 Prozent zum Zeitpunkt der Onlinebefragung, Ende 2023/Anfang 2024), kann einen Beitrag dazu leisten.

Beratung sowie die Vermittlung und Vernetzung von Unternehmen untereinander lagen im Fokus des Aktivitätsbereichs „**Unterstützung der Unternehmen**“ (vgl. Abbildung 34). Im Ergebnisworkshop mit den WBV (2024) wurden Veranstaltungen thematischer „**Peer Groups**“ zur Förderung des Austauschs unter den Unternehmen als größter Erfolg im WBV bewertet. Der Fokus der Beratung lag vor allem auf der Erst- und Verweisberatung zu Weiterbildungsorganisation, Weiterbildungs- und/oder Fördermöglichkeiten. Aus dem Monitoring des Verwaltungsadministrators/BMAS (2024) geht hervor, dass im Förderverlauf insgesamt 4.618 Beratungsgespräche durchgeführt wurden. 96 Prozent davon wurden von den WBV der ersten Förderrichtlinie durchgeführt.

Die **direkte Unterstützung der Unternehmen bei der Antragstellung für Förderprogramme** wurde dagegen von weniger WBV umgesetzt (27 Prozent zum Zeitpunkt der Onlinebefragung). Dies bestätigen auch die Daten des Monitorings: Bis Juni 2024 wurden insgesamt 477 Unterstützungen durchgeführt, die sich auf 28 WBV (vor allem der ersten Förderrichtlinie) verteilten. Die Daten verdeutlichen, dass kein starker Fokus der WBV darin lag, Unternehmen bei der Antragstellung zu Fördermitteln zu unterstützen.

Abbildung 34: Aktivitäten im Bereich „Unterstützung der Unternehmen“



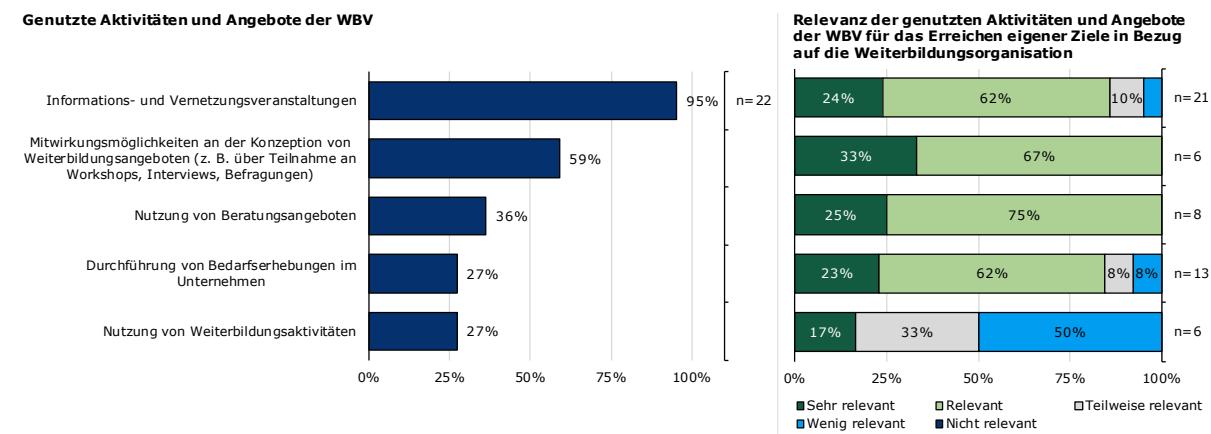
Frage: Inwiefern haben Sie folgende Aktivitäten geplant oder bereits durchgeführt?

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2023–2024.

Aus dem Monitoring des Verwaltungsadministrators/BMAS (2024) geht hervor, wie viele Beschäftigte an einer vom WBV vermittelten bzw. initiierten Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben: Es zeigt sich, dass die WBV insgesamt 6.665 Beschäftigte vom Start der WBV bis Juni 2024 erreichten. Dabei wurden 90 Prozent der Beschäftigten von den WBV der ersten Förderrichtlinie erreicht. 21 WBV gaben zudem den **Anteil der Geschlechter** an: 65 Prozent davon waren männlich sowie 35 Prozent weiblich.

In der Onlinebefragung der aktiven Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV (Ende 2023/Anfang 2024) wurden Unternehmen danach gefragt, welche Aktivitäten und Angebote sie bereits genutzt hatten. Abbildung 35 zeigt, dass befragte Unternehmen vor allem **Informations- und Vernetzungsveranstaltungen** nutzten (98 Prozent). Diese waren relevant für die eigene Zielerreichung in Bezug auf die Weiterbildungsorganisation der Unternehmen. Eine Mehrheit der befragten Unternehmen hatte auch an der Konzeption von Weiterbildungsangeboten mitgewirkt (59 Prozent). Deutlich seltener gaben sie an, bereits Beratungsangebote (36 Prozent) und Weiterbildungsaktivitäten (27 Prozent) genutzt oder eigene Bedarfserhebungen (27 Prozent) durchgeführt zu haben.

Abbildung 35: Bereits genutzte Aktivitäten und Angebote der WBV



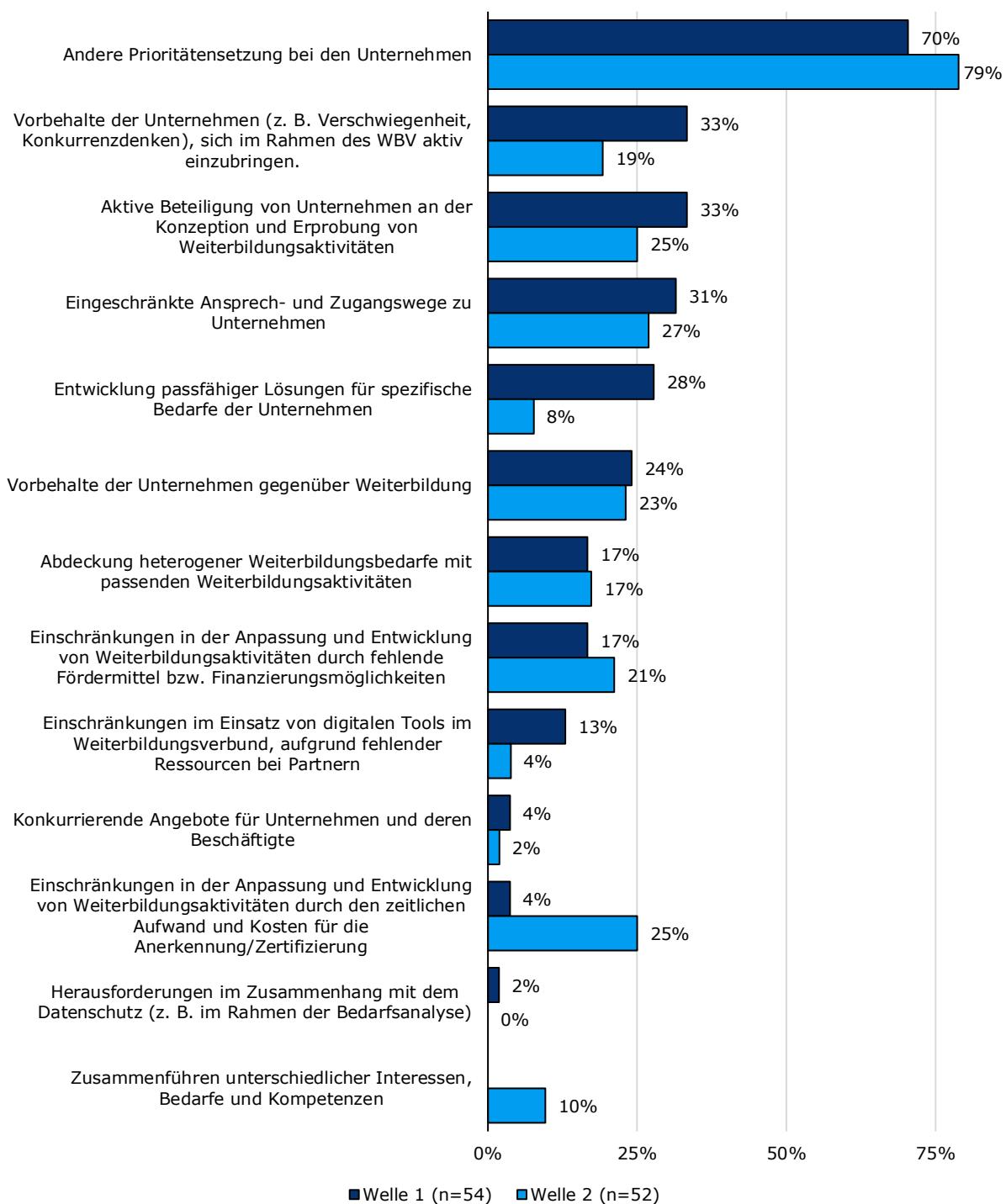
Frage: Welche Aktivitäten und Angebote des WBV haben Sie bereits genutzt?

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV und der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2023–2024.

Das Vorgehen der WBV, KMU für die Mitarbeit und Nutzung von Angeboten zu gewinnen, kann wie folgt verallgemeinert werden: Unternehmen mussten zunächst erreicht und von den WBV überzeugt werden. Dafür führten die WBV Informations- und Vernetzungsveranstaltungen durch. So konnten Unternehmen gewonnen werden, die sich an den WBV aktiv beteiligten. Deren Mitwirkung an der Konzeption von Weiterbildungsaktivitäten ermöglichte es, bedarfsgerechte und passgenaue Angebote zu entwickeln. Es zeigte sich in der Onlinebefragung jedoch wiederholt, dass **Unternehmen andere Prioritäten als die Optimierung von Weiterbildung bzw. die Mitarbeit in WBV setzten, was eine der größten Herausforderungen** für WBV darstellte (78 Prozent; vgl. Abbildung 36). Die Vorbehalte der Unternehmen stellten eine Herausforderung dar, auch wenn diese im Zeitverlauf sanken (von 33 Prozent auf 19 Prozent; vgl. Abbildung 36). Das nachfolgende Zitat illustriert die Problematik speziell für ländliche Räume:

„Unternehmen im ländlichen Bereich zu gewinnen, gestaltet sich schwierig. Die Unternehmen hängen in der gleichen Branche zusammen und es darf niemand außerhalb der Unternehmen Firmeninterna erfahren. Dies speziell bei Familienunternehmen und dies sind [in unserer Region] ca. 80 Prozent.“
[Koordinierungsstelle eines WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

Abbildung 36: Herausforderungen der WBV im Förderverlauf



Frage: Bitte wählen Sie die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Herausforderungen aus, die für Ihren WBV zentral sind (bis zu drei Angaben möglich).

Quelle: Erste und zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV und der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2022 (Förderrichtlinie 1), 2023 (Förderrichtlinie 2), 2023–2024.

Aus den Gruppeninterviews zu Netzwerkanalysen (2022 und 2023) sowie den Theory-of-Change-Workshops (2021 und 2022) mit den vertieft betrachteten WBV beider Förderrichtlinien (vgl.

Ramboll, 2021a; Ramboll, 2022) lassen sich folgende Gründe für die schwierige Erreichbarkeit und Einbindung von KMU zusammenfassen:

- Mangel an **Kapazitäten für die strategische Auseinandersetzung mit Weiterbildung**, besonders in KMU, die oft keine speziellen Abteilungen haben. Auch erschweren **hohe Arbeitsauslastung und Fachkräftemangel** die Freistellung von Beschäftigten für Weiterbildungen. Diese von WBV vorgetragenen Begründungen decken sich mit denen, die für die geringe Weiterbildungsbeteiligung von KMU auf Bundesebene konstatiert werden: Sie wird „unter anderem mit mangelnder Infrastruktur, fehlender personeller Kapazität oder aber mit Informationslücken in Bezug auf staatliche Förderinstrumente zusammenhängen“ (Autorinnen- und Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022, S. 13).
- Unternehmen waren durch **Krisen**, die COVID-19-Pandemie und den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine (unterbrochene Lieferketten, hohe Energie- und Materialkosten) betroffen und **konzentrierten sich auf die Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts**.
- In bestimmten Regionen oder Branchen herrschten **wenig Interesse oder sogar Vorbehalte gegenüber beruflicher Weiterbildung**, oft aufgrund der Annahme, dass diese zeitaufwendig sei und es an passgenauen Angeboten mangle.
- Vereinzelt wurde darauf hingewiesen, dass Unternehmen sich untereinander in **Konkurrenzsituationen** sahen und daher Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und dem Offenlegen von Weiterbildungsbedarfen hatten.

„Es geht noch sehr zentralisiert von der Koordinierungsstelle aus – es ist definitiv noch ein Anfangsproblem, denn die Kooperation zwischen vielen ist noch geprägt von Konkurrenzdenken. Beispielsweise wenn man mit anderen KMU [...] zusammenarbeitet, besteht die Sorge, dass die Mitarbeitenden ‚geklaut‘ werden, es kann Wissen abgegriffen werden.“ [Koordinierungsstelle eines WBV, Gruppeninterviews zu Netzwerkanalysen, 2022]

In diesem Kapitel wurde gezeigt, dass **Outputs auf unternehmensbezogener Ebene zu weiten Teilen erreicht** wurden. Hierzu zählen insbesondere die Teilnahme an bedarfsoorientierter Weiterbildung und verbesserte (digitale) Kompetenzen. Darüber hinaus unterstützten sich KMU gegenseitig und wurden befähigt, eigenständig Weiterbildungsaktivitäten zu gestalten und umzusetzen. Inwiefern staatliche Fördermittel durch die KMU zur Finanzierung der Weiterbildungen häufiger in Anspruch genommen worden sind, lässt sich aufgrund einer fehlenden aussagekräftigen Datenlage nicht abschließend bewerten. Es ist dennoch anzunehmen, dass einige Effekte dadurch realisiert wurden, dass WBV zum Teil systematisch mit Arbeitsverwaltungen kooperiert und auf deren Fördermöglichkeiten verwiesen haben.

3.4 Erträge zu Transfer und Verstetigung bei den WBV

Verstetigung wird im Rahmen der Evaluation verstanden als ein Beitrag zur Nachhaltigkeit durch entwickelte Strukturen, langfristige Kooperationsbeziehungen sowie die weitere Nutzbarkeit von Produkten (vgl. Ramboll, 2021a, S. 18, in Anlehnung an Neugebauer & Beywl, 2006, sowie Szameitat & Strobel-Dümer, 2018). Mit **Transfer** ist nicht nur die „Weitergabe von Wissensbeständen von der Quelle ihrer Erzeugung her“ gemeint, sondern dieser geht auch mit „einem reflexiven Prozess wechselseitig resonanter Rückwirkungen“ einher (Alexander, 2018, S. 41). In diesem Sinne sind die Bemühungen um Verstetigung durch Einbindung relevanter Partner auch eine mögliche Dimension von Transfer.

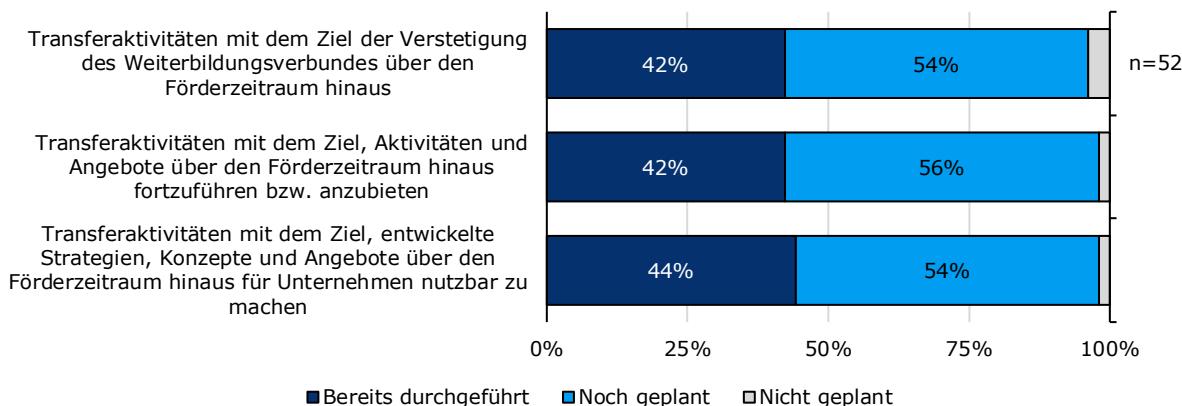
Transfer- und Verstetigungsaktivitäten wurden nach Programmstart von den WBV nicht in der Breite systematisch geplant oder durchgeführt, was in einer Empfehlung der Evaluation zur Kommunikation diesbezüglicher guter Praxis mündete (Ramboll, 2021a; Ramboll, 2022). Ein Drittel der Koordinierungsstellen der WBV der zweiten Förderrichtlinie haben in der ersten Welle der Onlinebefragung angegeben, sich bereits mit Transferaktivitäten beschäftigt zu haben (33 Prozent). Im Vergleich zu den WBV der ersten Förderrichtlinie (etwa 15 Prozent) bedeutet dies einen **fortgeschritteneren Umsetzungsstand** zu Beginn der Förderung, allerdings immer noch auf einem relativ geringen Niveau (vgl. Ramboll, 2023a). Mit der Einrichtung eines „**Koordinierungszentrums Weiterbildungsverbünde**“ in der zweiten Förderrichtlinie (BMAS, 2021) – umgesetzt als forum wbv – wurde der Schwerpunkt Transfer gestärkt und in Form einer Plattform „für den Austausch zu Best-Practice-Beispielen“²⁰ institutionalisiert.

Nachfolgend werden die Transferaktivitäten der WBV detailliert dargestellt sowie die wichtigen Akteure für Transfer und Verstetigung aus Sicht der WBV erörtert.

Zum Ende der Förderung haben **etwas mehr als die Hälfte aller befragten Koordinierungsstellen** angegeben, Transferaktivitäten geplant, etwas weniger, sie bereits umgesetzt zu haben (vgl. Abbildung 37). Hinsichtlich der Angebote und Aktivitäten lässt sich nicht abschließend beurteilen, inwieweit beispielsweise die entwickelten Plattformen noch nach Auslaufen der Förderung bestehen. Zum Zeitpunkt der Fallstudie „Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz“ (Februar 2024) hatten einzelne WBV bereits konkrete Strategien zur nachhaltigen Etablierung ihrer entwickelten Produkte. Hier setzten die WBV grundsätzlich auf eine Kombination aus technischen Lösungen, die Integration in bestehende Strukturen sowie strategische Partnerschaften, um die Nachhaltigkeit und langfristige Nützlichkeit ihrer Produkte zu gewährleisten. In den wenigen Fällen, in denen es keine Transfer-Vorhaben gibt (knapp vier Prozent), wird dies von den befragten Koordinierungsstellen der WBV beispielsweise mit unzureichendem Zugang zur Zielgruppe der KMU begründet.

²⁰ Vgl. [forum wbv - Koordinierungszentrum für Weiterbildungsverbünde - f-bb Forschungsinstitut Betriebliche Bildung](#), Abruf 30.01.2025.

Abbildung 37: Transferaktivitäten der WBV zum Förderende



Frage: Inwiefern haben Sie folgende Aktivitäten geplant oder bereits durchgeführt?

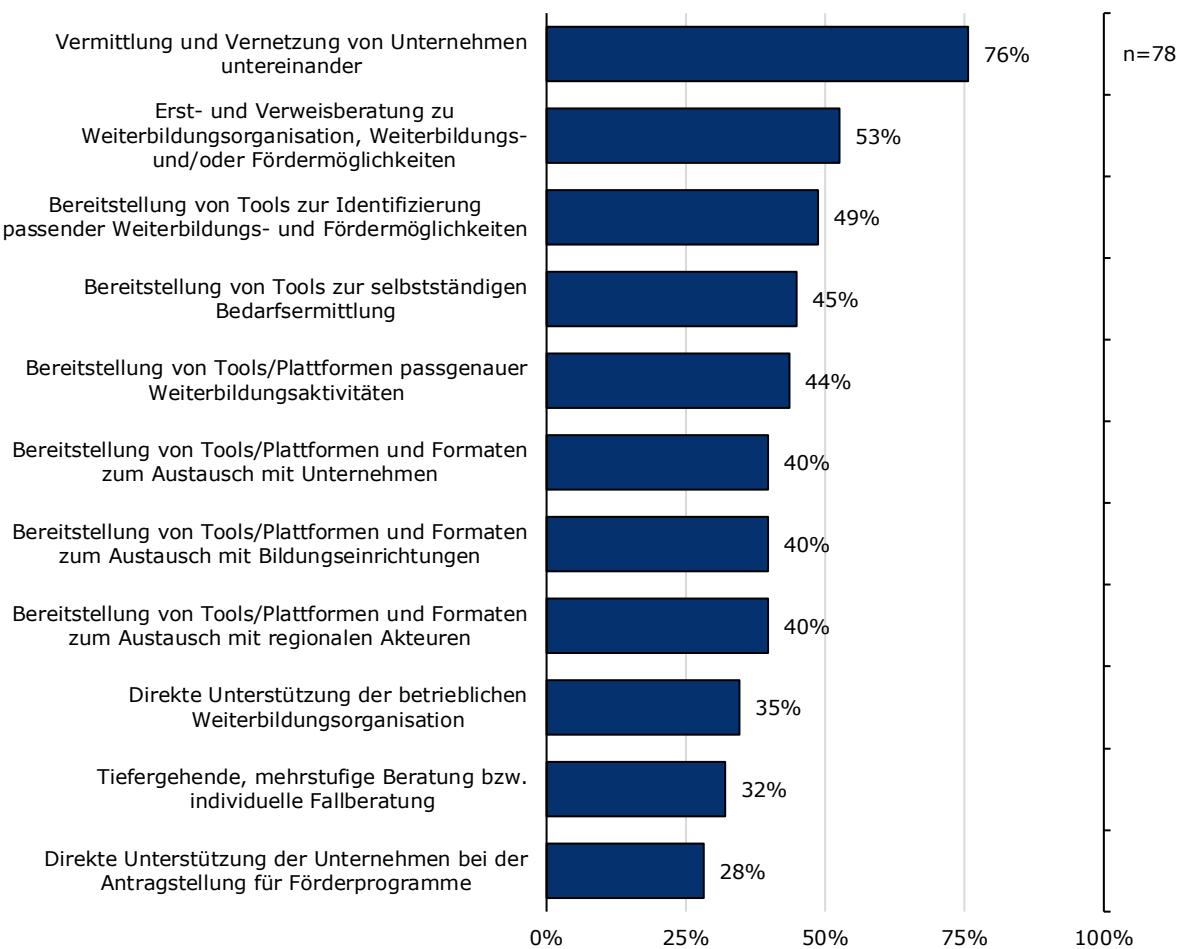
Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2023–2024.

Aus **Perspektive der befragten Netzwerkpartner** der vertieft betrachteten WBV konnten durch die Förderung vor allem nachhaltige Effekte hinsichtlich der verbesserten **Vernetzung von Unternehmen untereinander** erzielt werden (76 Prozent; vgl. Abbildung 38). Dies ist ein positiver Befund: Die Stärkung von Netzwerken und Beziehungen trägt als ein zentraler Baustein zur systemischen Resilienz bei, die Unternehmen und die Weiterbildungslandschaft zukunftsfähiger machen kann (vgl. Roth et al., 2021; vgl. 4.1.1).

Auch bezogen auf **Produkte** – wie Tools zur Identifizierung passender Weiterbildungs- und Förderangebote oder zur selbstständigen Bedarfserhebung – schätzen knapp die Hälfte der befragten Netzwerkpartner ein, sie auch nach Förderende weiter nutzen zu können (49 Prozent). Bei anderen Tools, etwa Austauschplattformen, fällt die Einschätzung etwas geringer aus (je 40 Prozent). Gleichzeitig wird es auch Austauschplattformen noch nach Förderende geben: So erläutert eine Koordinierungsstelle in einer offenen Antwort im Rahmen der zweiten Welle der Onlinebefragung (Ende 2023/Anfang 2024), die „Aufrechterhaltung der technischen Infrastruktur zum Wissenstransfer und zur Vernetzung über das Projektende hinaus“ sei eine zentrale Verstetigungsmaßnahme.

Am niedrigsten wird die weitere Nutzbarkeit nach Förderende bezogen auf **personalintensivere Beratungsprozesse** etwa in Form individueller Fallberatung oder direkter Unterstützung bei Antragstellung eingeschätzt. Unter den weiter nutzbaren Beratungsangeboten sticht positiv die Erst- und Verweisberatung zu Weiterbildungsorganisationen und Fördermöglichkeiten heraus, bei denen mehr als die Hälfte einschätzt, dass sie auch nach Förderende noch ermöglicht wird. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass das Feld der Weiterbildungsakteure durch einen Teil der WBV so aufbereitet wurde, dass Verweise auch zukünftig in Kooperation mit strategischen Partnern umgesetzt werden können (vgl. 3.3). So erläutert eine Koordinierungsstelle im Rahmen der zweiten Welle der Onlinebefragung (Ende 2023/Anfang 2024) beispielhaft, es werde auch künftig eine „trägerneutrale Beratung in den Räumlichkeiten der Arbeitsagentur, Förderberatung bzw. Verweisberatung auf einschlägige Förderinstrumente (Bildungsscheck, Qualifizierungschancengesetz usf.)“ geben, gekoppelt mit „regelmäßigen Austauschtreffen mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitsagenturen und Jobcenter“ (vgl. auch 4.5.2).

Abbildung 38: Nach Förderende weiter nutzbare Angebote aus der Perspektive von Netzwerkpartnern



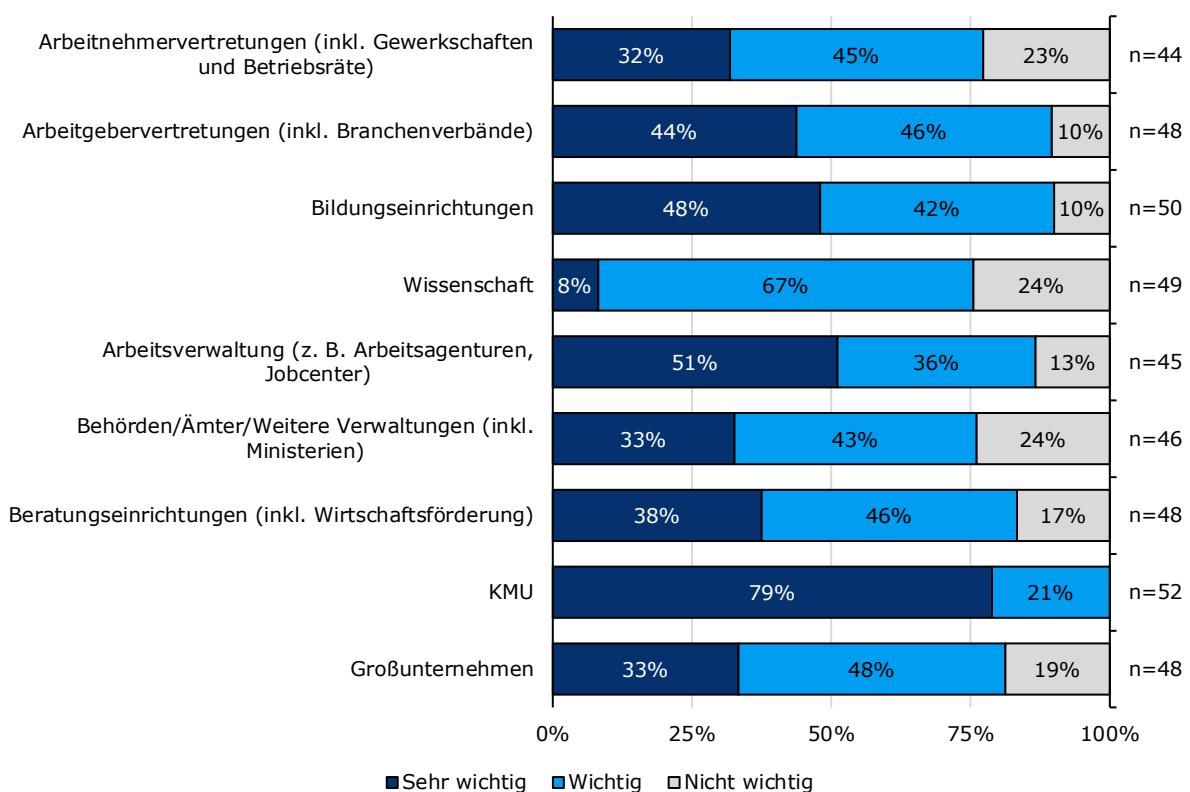
Frage: Zu welchen der nachfolgenden Kategorien gehören die Beispiele, die voraussichtlich auch nach Ende der Förderung nutzbar sind?

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2023–2024.

Akteure der Arbeitsverwaltung, aber auch Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen sowie Bildungseinrichtungen werden von einem Großteil der Koordinierungsstellen der WBV als wichtige bzw. sehr wichtige Partner für Versteigerung und Transfer eingeschätzt (vgl. Abbildung 39). Alle Koordinierungsstellen sehen als relevanteste Partner die KMU selbst, 81 Prozent auch Großunternehmen. Dabei haben einige der WBV gezielt die Strategie verfolgt, KMU bei ihren Transformationsprozessen zu unterstützen und zu befähigen, Weiterbildungsbedarfe nach Förderende selbstständig zu bearbeiten. Beispielhaft stehen dafür Angaben in der Onlinebefragung von Koordinierungsstellen (Ende 2023/Anfang 2024), man übertrage „Eigenverantwortlichkeit an die teilnehmenden Unternehmen“. Auch das nachfolgende Zitat liefert ein Beispiel:

„Im Rahmen unseres Weiterbildungsverbunds verfolgen wir das Ziel, entwickelte Strategien, Konzepte und Angebote über den Förderzeitraum hinaus für Unternehmen nutzbar zu machen. Die Transferaktivitäten unseres WBV sind darauf ausgerichtet, die Ergebnisse unserer Arbeit nachhaltig in die Unternehmenspraxis zu integrieren.“ [Koordinierungsstelle eines WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

Abbildung 39: Wichtige Akteure für Transfer und Verstetigung

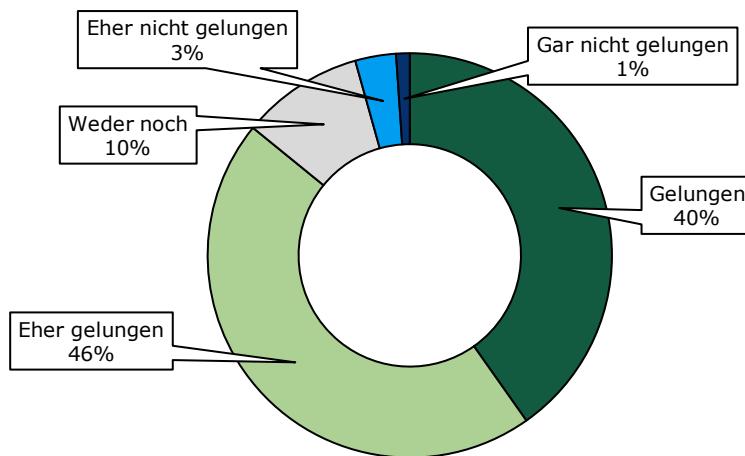


Frage: Bitte schätzen Sie ein, mit welchen Akteuren Sie die Zusammenarbeit im Hinblick auf Aktivitäten für Transfer und Verstetigung als sehr wichtig, wichtig oder nicht wichtig erachten.

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der vertieft betrachteten WBV, 2023–2024.

Insgesamt schätzten die befragten Netzwerkpartner positiv ein, dass **Strategien, Konzepte und Angebote** entwickelt wurden, die auch nach Förderende nutzbar sind (vgl. Abbildung 40). 86 Prozent der befragten Netzwerkpartner schätzen es als gelungen oder eher gelungen ein, dass im Rahmen der WBV weiter nutzbare Strategien und Angebote entwickelt wurden.

Abbildung 40: Einschätzung zur weiteren Nutzbarkeit von Strategien, Konzepten und Angeboten aus Sicht der zentralen Netzwerkpartner



Frage: Inwieweit ist es Ihrer Einschätzung nach gelungen, Strategien, Konzepte und Angebote zu entwickeln, die auch nach Ende der Förderung nutzbar sind?

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der zentralen Netzwerkpartner der vertieft betrachteten WBV, 2023–2024, n=92.

Abbildung 41 zeigt in drei Zielclustern **beispielhafte Vorhaben**, die von WBV zur Bearbeitung ihrer Transferziele angegeben und von den Netzwerkpartnern positiv eingeschätzt wurden.

Abbildung 41: Beispielhafte Vorhaben der WBV zur Bearbeitung von Transferzielen

Ziel: Verstetigung des WBV	Ziel: Angebote fortführen	Ziel: Nutzbarmachen von Strategien, Konzepten, Angeboten
<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Transfer- und Geschäftskonzepten Austausch, Vernetzung, Kooperation mit (über-) regionalen WBV, anderen Programmen (z. B. Zukunftszentren) sowie relevanten Akteuren Einreichen von Interessenbekundungen für Förderungen (z. B. ESF- Sozialpartnerrichtlinie) Integration des WBV in bestehende Strukturen Übertragen der Verantwortung auf beteiligte Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellen von digitalen Ressourcen/Tools über Förderzeitraum hinaus (z. B. Plattformen, cloud-basierte Tools) Fortführen von bewährten Veranstaltungsformaten und Workshops (z. B. WIN4.0, #Bildungsfreitag, Peer Groups, regelmäßige Netzwerkveranstaltungen) 	<ul style="list-style-type: none"> Entwickeln von unternehmensspezifischen Lösungen/Modellen (z. B. Weiterbildungskonzepte) Begleiten und Unterstützen von KMU bei der Transformation Übergabe der entwickelten Instrumente/Methoden an KMU Beteiligung an Fachtagungen Branchenspezifische Entwicklung von bundesweit einheitlichen Instrumenten der Weiterbildungsförderung

Frage: Sie haben angegeben, dass Sie bereits Transferaktivitäten durchgeführt haben oder planen, durchzuführen. Bitte beschreiben Sie kurz Ihr Vorhaben.

Quelle: Zweite Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2023–2024.

Interessant ist die Fragestellung, inwiefern die beteiligten Akteure ihre Transfer- und Verstetigungsbemühungen auch **nach Förderende unter der Marke WBV** planen. In einem Fokusgruppeninterview wurde Folgendes geäußert:

[Es ist] „eher Wunschdenken als Realität [...], Weiterbildungsverbünde als Marke zu etablieren“, weil es „verschiedene Player [gibt], die ein Projekt haben, wo irgendwann die Förderung ausläuft – hier wird kein Mensch in der Lage sein, eine Marke daraus zu entwickeln in dem Dschungel an Akteuren, die hier unterwegs sind.“ [Fokusgruppeninterview mit Koordinierungsstellen der WBV, Fallstudie „Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit“, Mai 2023]

Stattdessen wurde empfohlen, mit für den Transfer und die Nachhaltigkeit relevanten Akteuren zu erörtern, an welche bestehenden Marken und Diskurse WBV und deren Qualitätsverständnis anknüpfen können. Als Beispiel wurde das in der Fallstudie „Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit“ vorgeschlagene anschlussfähige Konstrukt der „vernetzten Bildungsräume“ bzw. „vernetzten Weiterbildungsräume“²¹ genannt (vgl. auch 5.2.2). Beim Abschlussworkshop der Evaluation mit Koordinierungsstellen 2024 wurde die Frage gestellt, unter welchem Titel bzw. welcher Marke die Koordinierungsstellen Transfer- und Verstetigungsgespräche mit potenziellen Partnern führen. Unter den elf Chat-Antworten war „WBV“ mit fünf Nennungen die häufigste Antwort, andere planen, ihren Eigennamen weiter zu nutzen (vier Nennungen).

Beispiel aus der Praxis | Transfer und Verstetigung im WBV Saarland

Ein Beispiel, bei dem die Marke WBV mit der Vielfalt ihrer erprobten Angebote auch nach Förderende weitergeführt wird, ist der WBV Saarland. Auf der Webseite heißt es unter der Überschrift „Gemeinsam für die Zukunft fit machen!“: „Der Weiterbildungsverbund Saarland ist eine eigenständige Marke, angegliedert bei der Arbeitskammer des Saarlandes. Es handelt sich um ein Netzwerk aus derzeit 75 Partnern, bestehend aus Unternehmen, Kammern und Akteuren der Weiterbildungslandschaft.“²²

Eine Grundlage für diesen Verstetigungserfolg bildete ein strategisch besetztes Netzwerk aus Kammern, Unternehmen und Akteuren der Weiterbildungslandschaft. Die im Rahmen des Bundesprogramms verfolgten Ziele „Erhöhung der allgemeinen Weiterbildungsbeteiligung“, „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern“, „Stärkung von Vernetzung und Kooperation“ sowie „Optimierung von Weiterbildungsangeboten“²³ bilden auch nach Förderende die Hauptziele des WBV Saarland, ergänzt um „Steigerung der Transparenz über Weiterbildungsmöglichkeiten, Beratung und Förderprogramme“²⁴.

²¹ Vgl. z. B. [Vernetzte Bildungsräume in NRW – Weiterbildungsberatung NRW](#) oder [Vernetzte Bildungsräume - Regionalagentur Mittlerer Niederrhein \(regionalagentur-mittlerer-niederrhein.de\)](#), Abruf 12.07.2024.

²² Vgl. [Weiterbildungsverbund Saarland | Arbeitskammer des Saarlandes](#), Abruf 12.07.2024.

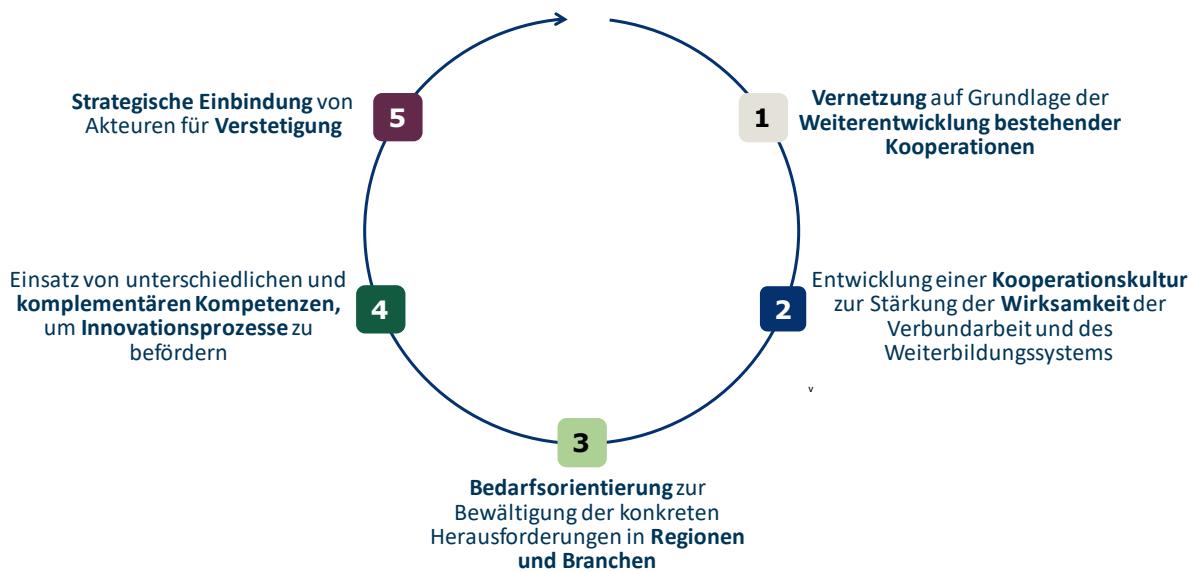
²³ Vgl. [Beilage_in_der_SZ_11.11.2022_Gemeinsam_fu_r_die_Zukunft_fit_machen.pdf \(weiterbildungsportal.saarland\)](#), S. 4. Abruf 12.07.2024.

²⁴ Vgl. [Aufgaben und Ziele des Weiterbildungsverbunds Saarland - Weiterbildungsportal Saar](#), Abruf 12.07.2024.

4. Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren von WBV

Erfolgsfaktoren von WBV werden hier als die **wesentlichen Elemente bzw. Bedingungsgefüge zusammengefasst, die maßgeblich zum Erreichen von Effekten der WBV sowie zur Wirksamkeit der Verbundarbeit beigetragen haben**. Auf Grundlage der Analyse der Förderrichtlinien wurden erwartbare Effekte der Verbundarbeit im Wirkungsmodell der Evaluation definiert (vgl. 2.3). Die Analyse von Erfolgsfaktoren zum Erreichen der erwarteten Effekte wurde in einem iterativen Prozess von Untersuchungen, Gegenüberstellung der erhobenen qualitativen und quantitativen Daten, einer fortgeföhrten theoretischen Fundierung und der Ableitung von Hypothesen zu Erfolgsfaktoren umgesetzt. Besonders wichtig für die Formulierung von Erfolgsfaktoren waren **thematische Fallstudien zu den Themenfeldern „Ideale/Interessante Akteurskonstellationen“, „Transfer und Verstetigung“, „Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen“, „Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz“ sowie „Wirkungen“** (vgl. 2.2.2). Nach Abschluss aller Fallstudien lagen multiperspektivische Erkenntnisse zu fünf Faktoren für die erfolgreiche und effektive Umsetzung der Förderung vor. Abbildung 42 fasst diese fünf Erfolgsfaktoren zusammen. Jeder der fünf Erfolgsfaktoren wird folgend in einem **Unterkapitel** ausgeführt. Dabei werden einleitend Förderintentionen aufgezeigt, bevor jeweils der Erfolgsfaktor theoretisch kontextualisiert sowie in seiner konkreten Operationalisierung für die WBV ausgeführt wird.

Abbildung 42: Fünf strukturelle Erfolgsfaktoren von WBV, um unternehmensbezogene Ziele zu erreichen



Quelle: Ramboll Management Consulting, eigene Darstellung auf Grundlage der Ergebnissynthese der Evaluationsdaten.

4.1 Vernetzung auf Grundlage der Weiterentwicklung bestehender Kooperationen

Zentrales Ziel der Förderung war es, „dass Unternehmen untereinander sowie mit anderen Akteuren der Weiterbildungslandschaft kooperieren, um so die Teilnahme von KMU und ihren Beschäftigten an Weiterbildungen zu steigern. Darüber hinaus sollten neue regionale Wirtschafts- und Innovationsnetzwerke etabliert bzw. bereits bestehende Kooperationen ausgebaut werden“ (BMAS, 2020a, S. 1; ähnlich BMAS, 2021, S. 2). Damit ist der zentrale Aspekt benannt, zu dem Entwicklungen ausgelöst werden sollten: Zu funktionalen nachhaltigen Netzwerken, die zur bedarfsorientierten Weiterbildung in KMU beitragen.

4.1.1 Relevanz von Vernetzung im Weiterbildungssystem

Vernetzung als zentrale Wirkungsdimension der WBV (vgl. 2.3.1 und 3.4) trägt nicht nur dazu bei, dass Angebote bedarfsorientierter auf KMU zugeschnitten werden können. Sie ermöglicht auch, dass ein Kompetenztransfer zwischen den komplementären Partnern stattfindet. Vernetzung als Element zur Strukturbildung wird in der Innovationsforschung auch als Beitrag zur Stärkung **systemischer Resilienz** im Sinne einer Problemlösekompetenz diskutiert. Eine Gruppe des Fraunhofer ISI beschreibt systemische Resilienz durch fünf Elemente (vgl. Roth et al., 2021):

- **Lokale Ressourcen herausbilden**, z. B. indem auf lokale Gegebenheiten mit passfähigen Lösungen reagiert wird und Komplementaritäten genutzt werden
- **Netzwerke und Beziehungen stärken**, z. B. indem die unterschiedlichen Erwartungshorizonte, Wissensformen und Lösungskompetenzen von verschiedenen Stakeholdern nutzbar gemacht werden
- **Für die Governance von Transformationen strategische Intelligenz einsetzen**, z. B. indem strategisches Wissen geteilt wird, um Orientierung zu bieten, und getroffene Governance-Entscheidungen von Evaluationen flankiert werden
- **Antizipation fördern**, z. B. indem die Fähigkeit gestärkt wird, lineare Zukunftsannahmen und Erwartungen zu hinterfragen und Krisen schneller ernst zu nehmen
- **Breite Kompetenzen vorhalten**, z. B. indem die eigene Wissensbasis gestärkt wird und langfristige, nicht unmittelbar anwendungsbezogene Forschung zur Steigerung der systemischen Resilienz beiträgt (vgl. auch Ramboll, 2024)

Dabei wird der **Stärkung von Netzwerken** eine besonders bedeutende Rolle bei der Entstehung von Resilienz zugewiesen, „wobei hierbei besonders wichtig ist, dass die Verbindungen und Beziehungen innerhalb der Netzwerke kohäsig und konnektiv sind“ (Roth et al., 2021, S. 11). Kohäsive Netzwerke zeichnen sich durch vertrauensvolle, an gemeinsamen Zielen arbeitende, dichte Beziehungsgefüge aus (Petermann, 2017). Die Konnektivität von sozialen Netzwerken bezieht sich einerseits darauf, die hinter beteiligten Akteuren und Organisationen liegenden Netzwerke für die Stärkung des gemeinsamen Netzwerks zu nutzen. Andererseits zielt sie auf die sinnvolle Verbindung sozialer und technologischer Netzwerke – also der Einbindung des Internets in das Netzwerk (vgl. z. B. Zukunftsinstitut, 2023). Konnektivität ist auch zu einem zentralen Element im Weiterbildungssystem geworden, indem physische Arbeitsplätze „digital über mobile Endgeräte um virtuelle Arbeitsorte erweitert [werden]“ und sich „Lernorte und Lernräume“ – also reale Begegnungsorte und virtuelle Lernräume – „in konnektivitätsbezogenen Netzwerken“ verbinden (Dehnboestel, 2022, S. 58).

Indem in den Förderrichtlinien dazu ermutigt wurde, **bereits bestehende Kooperationen für WBV nutzbar zu machen und auszubauen** (BMAS, 2020a; ähnlich BMAS, 2021) – also Netzwerke und Beziehungen zu stärken, zielten sie direkt auf eine höhere Resilienz des Weiterbildungssystems.

4.1.2 Vernetzung als Erfolgsfaktor wirksamer und nachhaltiger WBV

Um die Weiterbildung effektiv zu verbessern, mussten die WBV im Rahmen der Förderung neue Ansätze finden, um leistungsfähige Netzwerke in verschiedenen Branchen und/oder Regionen zu etablieren und Unternehmen für die Zusammenarbeit zu gewinnen (vgl. 3.1.1). Dabei konnten datenbasiert **folgende Erfolgsfaktoren** identifiziert werden:

Ressourcen für Netzwerke einsetzen: Die Etablierung von Netzwerkstrukturen erforderte den Einsatz umfangreicher materieller und personeller Ressourcen. Koordinierungsstellen reflektierten im Kontext von Fallstudien, dass die Einbindung der Netzwerkpartner sowie das Gewinnen von Unternehmen eine große Herausforderung darstellte und mit erheblichem Aufwand verbunden war (Fallstudie „Wirkungen“, März 2024; vgl. auch 2.2.4). Es ist anzunehmen, dass die WBV durch die Einrichtung von Koordinierungsstellen im Rahmen der Förderung über die nötigen Ressourcen für die Netzwerkarbeit verfügten. Perspektivisch wird es entscheidend sein, wie entsprechende Ressourcen für den Aufbau und die Pflege von Netzwerken im Weiterbildungssystem langfristig gesichert werden können. Einige WBV berichteten davon, dass die Akquise vielfältiger Netzwerkressourcen darin gemündet ist, dass die Netzwerkarbeit nach der Förderung fortgeführt werden kann.

„Der Weiterbildungsverbund [...] wird mit neuer Bezeichnung [...] weiterhin bestehen bleiben. Durch diverse Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen und Vernetzungen hat sich mittlerweile ein großes Netzwerk aus Unternehmen, Multiplikatoren, Sozialpartnern und vielen mehr entwickelt. Dieses wird auch über den Förderzeitraum hinaus bespielt und gepflegt.“ [Onlinebefragung des forum wbv „Instrumente, innovative Ansätze und Erzeugnisse aus den Weiterbildungsverbünden“, August 2024–September 2024]

„Bei uns treten verschiedene Partner unter einem Logo [auf], z. B. auf einer Bildungsmesse [...], die von verschiedenen Partnern organisiert und getragen wird, um gegenüber den Zielgruppen nicht als Wettbewerber, sondern als ein Ansprechpartner aufzutreten. Wenn einer der angesprochenen Partner nicht helfen kann, schaut er, dass er eine Lösung findet bei einem der anderen Partner.“ [Onlinebefragung des forum wbv „Instrumente, innovative Ansätze und Erzeugnisse aus den Weiterbildungsverbünden“, August 2024–September 2024]

Bestehende Netzwerke weiterentwickeln: 43 WBV bauten ihr Netzwerk aus und nutzten dabei bestehende Netzwerke, wobei zu den meisten Netzwerkpartnern bereits vor der Förderung gelegentlich Kontakt bestand (erste Welle der Onlinebefragung der Koordinierungsstellen der WBV, 2022 [Förderrichtlinie 1] und 2023 [Förderrichtlinie 2]; vgl. auch 3.1.1). Der Anschluss an bestehende regionale und/oder branchenbezogene Netzwerke verringerte den Aufwand der Vernetzung und Netzwerkpflege und ermöglichte es, bereits bekannte Kompetenzen verschiedener Partnerorganisationen sinnvoll zu ergänzen.

„Um diese Unternehmen zu erreichen, waren die bestehenden Netzwerke hilfreich, da die Netzwerkpartner bereits auf ein bestehendes Netzwerk, d. h. auf bekannte Gesichter, zurückgreifen konnten.“ [Interview mit Koordinierungsstelle eines WBV, Fallstudie „Wirkungen“, März 2024]

Einbindung bekannter und relevanter Akteure aus Sicht der Unternehmen: Bei der Schaffung neuer Kooperationsmechanismen, die noch nicht institutionalisiert sind, spielt die Legitimität bekannter Personen und Organisationen eine wichtige Rolle (Ambos et al., 2013). Die Legitimität der beteiligten Akteure wird hier als Voraussetzung für eine wirksame Vernetzung angesehen (Reuter et al., 2022). In der Fallstudie „Wirkungen“ (März 2024) berichteten die Koordinierungsstellen, dass die Nutzung von Kontaktnetzwerken zum Erfolg bei der Etablierung der WBV führte, da die Legitimität und Bekanntheit dieser Personen einen Zugang zu neuen Partnern schafften. Vertreterinnen und Vertreter einzelner WBV berichteten davon, dass sie aktiv in bestehenden relevanten Landesgremien mitarbeiteten, um so den WBV strategischer positionieren zu können (Ramboll, 2021a).

Die Einbindung relevanter Akteure aus Sicht der Unternehmen wie Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen trug dazu bei, dass die WBV von der Zielgruppe der Unternehmen als relevanter und geeigneter Ansprechpartner im Weiterbildungsbereich anerkannt wurden (Fallstudie „Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit“, Mai 2023). Derartig relevante Akteure konnten eine Multiplikatorenfunktion übernehmen und erleichterten den Zugang zu Unternehmen, insbesondere zu Führungskräften (Fallstudie „Ideale/Interessante Akteurskonstellationen“, Juli 2023; Fallstudie „Wirkungen“, März 2024).

„Interessenvertreter wie Betriebsräte, Personalräte und Gewerkschaften sind ebenfalls sehr wichtig. Wenn man mit ihnen in Kontakt treten kann, hat man einen Fuß in der Tür.“ [Interview mit Koordinierungsstelle eines WBV, Fallstudie „Wirkungen“, März 2024]

4.2 Entwicklung einer Kooperationskultur zur Stärkung der Wirksamkeit der Verbundarbeit und des Weiterbildungssystems

Bereits in der ersten Förderrichtlinie wurde der Anspruch formuliert, dass der „Kooperations- und Vernetzungsgedanke [...] möglichst bundesweit als effiziente Lösung der Weiterbildungsorganisation von Unternehmen verstanden werden“ solle (BMAS, 2020a, S. 2).

4.2.1 Relevanz einer Kooperationskultur in WBV und von kulturellem Wandel im Weiterbildungssystem

In der **Weiterbildung ist Kooperation als ein unerlässlicher Bestandteil der Kultur zu verstehen**, die weiterentwickelt werden muss: Es gehe darum, „dass Unternehmen, Beschäftigte und die öffentliche Hand eine geteilte Verantwortung und Verpflichtung für die berufliche Weiterbildung und deren Finanzierung tragen. Während diese weiterbildungspolitische Gesamtarchitektur auf der einen Seite unter anderem eine regionale Anpassung der Angebote für die jeweilige Zielgruppe ermöglicht, erfordert die vielschichtige Organisationsstruktur der beruflichen Weiterbildung auf der anderen Seite einen hohen Grad der Kooperation und Koordination zwischen den verschiedenen Akteuren. [...] Die NWS [...] dient auch dazu, deutliche Impulse zu setzen, die Kooperation der verschiedenen Akteure zu vertiefen, das Weiterbildungssystem fortzuentwickeln und gemeinsam die Weiterbildungskultur in Deutschland zu stärken“ (BMAS & BMBF, 2021a, S. 11). Zur Ausdifferenzierung einer Weiterbildungskultur in geteilter Verantwortung sollten auch die WBV-Förderrichtlinien beitragen.

Eine Kultur der Kooperation bezieht sich auf die Art der Zusammenarbeit von Organisationen. Sie beschreibt „eine soziale Praktik in der Weiterbildung“, bei der eine „umfassende, sozial geteilte und durch ein implizites, methodisches und interpretatives Wissen zusammengehaltene Praktik als ein **typisiertes, routiniertes und sozial verstehbares Bündel von Aktivitäten**“ verschiedener beteiligter Organisationen verstanden werden kann (Alke, 2018, S. 663). Spezifisch ist dabei das Wort „routiniert“: Es geht darum, eine Kultur der Zusammenarbeit zu entwickeln, indem durch das regelmäßige Prozessieren von alltäglichen Abstimmungen, dem gemeinsamen Lösen von Aufgabenstellungen und von Aushandlungsprozessen Routinen und Gewohnheiten der Zusammenarbeit entstehen (Kussau & Brüsemeister, 2007, S. 29; Ramboll, 2021b). Ein Beispiel eines Zielbilds für eine (regionale) kooperative Weiterbildungskultur wurde im Rahmen des Themenlabors der NWS „Beratungsstrukturen in der Weiterbildung“ entwickelt, indem Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Vernetzung im Bereich der Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung formuliert wurden. Darin sind neben verfahrensbezogenen auch kulturbbezogene Aspekte verankert:

„Durch regelmäßige Gesprächsaustausche und Absprachen sollen Verlässlichkeit, Vertrauen und Verbindlichkeit geschaffen werden. Wenn möglich, soll ein Commitment oder eine gemeinsame Zielsetzung für die Region festgelegt werden (z. B.: Ratsuchende haben für ihr Beratungsanliegen einen Ansprechpartner).“
[BMAS & BMBF, 2021b, S. 48]

Eine **gemeinsame Zielorientierung und Vision** unterstützen also dabei, dass sich die Wirksamkeit von kooperativem Handeln erhöht (vgl. auch Fischer, 2018, S. 21). Ist eine Kultur der Zusammenarbeit im Sinne einer routinierten und vertrauensvollen Kooperation einmal entwickelt, bildet sie eine **kostenneutrale und nachhaltige Grundlage** für das Aushandeln geeigneter Konstellationen, um beispielsweise bedarfsoorientierte Weiterbildungen für KMU zu konzipieren und

umzusetzen. Deshalb kann Kulturbildung auch als eine Strategie für die nachhaltige Absicherung von Netzwerken verstanden werden (vgl. Ramboll, 2021b).

4.2.2 Arbeit am Kulturwandel als Erfolgsfaktor für WBV

WBV müssen sich so organisieren, dass sie den Bedarfslagen ihrer Partner gerecht werden (Dehnhostel, 2021, S. 133). Mit der Bereitstellung von Ressourcen für die Einrichtung der **Koordinierungsstellen** als zentrale Knotenpunkte der WBV (vgl. 3.1.1.3) wurde über die Ausrichtung der Förderrichtlinien eine Kümmerer-Funktion für Kulturbildung installiert. Damit wurde potenziell die Voraussetzung dafür geschaffen, dass eine Denkweise entsteht, bei der das Erreichen gemeinsamer Ziele den Ausgangspunkt für eine neue Art der Organisation der Weiterbildung bildet. Datengeleitet konnten dafür vor allem **zwei Erfolgsfaktoren** identifiziert werden:

Suche nach Win-win-Situationen und gegenseitigem Nutzen durch Zusammenarbeit statt Konkurrenz: Die Akteure der WBV reflektierten, dass Kooperation im Weiterbildungsbereich die Annäherung der Interessen aller Beteiligten und die Überwindung des Wettbewerbs untereinander erfordere (Fallstudie „Wirkungen“, März 2024). Wenn Netzwerke aus verschiedenen Akteuren mit unterschiedlichen Handlungslogiken und Interessen kooperieren, müssen potenzielle Interessenkonflikte berücksichtigt werden. So wurde in verschiedenen Erhebungen und auch beim Abschlussworkshop der Evaluation 2024 durch die Koordinierungsstellen von Konkurrenz auf verschiedenen Ebenen berichtet. Bei aufzubauenden Netzwerken zwischen KMU bezogen sich Konkurrenzgedanken beispielsweise auf Befürchtungen bezüglich ungewollter Weitergabe von Informationen an Dritte oder dem Weggang von Mitarbeitenden (vgl. 3.1.1.3 und 3.3). „Wir gegen sie“ wird in der Literatur als eine „destruktive Kooperation“ bezeichnet (Sennett, 2012, S. 18). Um diese Art des destruktiven Denkens zu verhindern, haben die Vertreterinnen und Vertreter der Koordinierungsstellen beim Abschlussworkshop der Evaluation 2024 davon berichtet, im Umgang mit Unternehmen die Strategie der „radikalen Offenheit“ angewendet zu haben – zugespitzt auf die Frage: „Was ist das Problem?“. Es müsse darum gehen, dass die Suche nach gemeinsamen Interessen von den Partnern als Bedingung zum Erfolg angesehen wird:

„Es geht um gegenseitiges Profitieren, gemeinsam einen Paradigmenwechsel gestalten.“ [Fachgespräch mit Koordinierungsstelle eines WBV, Fallstudie „Ideale/Interessante Akteurskonstellationen“, Juli 2023]

In den Förderrichtlinien des Bundesprogramms wird von den Koordinierungsstellen Neutralität bezüglich der Interessen der beteiligten Akteure der WBV gefordert (BMAS, 2020a, S. 2; BMAS, 2021, S. 3). Eine Vertretung einer Koordinierungsstelle berichtet, Neutralität als einen zentralen Erfolgsfaktor erlebt zu haben:

„Ich denke, der Mehrwert, den wir bieten konnten, bestand darin, dass wir eine neutrale Basis geschaffen haben. Wir haben einen neutralen Boden geschaffen, und ich denke, das war letztendlich ein Erfolgsfaktor.“ [Interview mit Koordinierungsstelle eines WBV, Fallstudie „Wirkungen“, März 2024]

Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen: Netzwerkarbeit erfordert, vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen mit den Akteuren zu etablieren, sodass eine zunehmend routinierte

Zusammenarbeit erwachsen kann. Unternehmen berichteten in den Fallstudien, dass die Etablierung von Austauschroutinen und Kommunikationskanälen, die auf die Mitgestaltung der Aktivitäten der WBV ausgerichtet waren, zum Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen und zur Transparenz beigetragen haben.

„Sehr vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit. Wenn es nicht transparent wäre, würde es nicht funktionieren. Es besteht eine gute Kommunikation auf Augenhöhe und gegenseitiges Mitnehmen.“ [Interview mit Akteur einer Behörde/Amt/Verwaltung, Fallstudie „Ideale/Interessante Akteurskonstellationen“, Juli 2023]

Auch hier haben die Koordinierungsstellen die entscheidende Rolle gespielt. Nach Angaben der Netzwerkpartner stärkten die Koordinierungsstellen die Eigeninitiative und die Eigenverantwortlichkeit der Partner im Netzwerk, gaben Ziele und visionäre Ideen in das Netzwerk, übernahmen eine Dienstleister- und Koordinierungsrolle, bündelten Informationen und vermittelten zwischen den Partnern im Netzwerk (vgl. 3.1.1.3). Die Förderkonstruktion hat durch die Einrichtung von Koordinierungsstellen als Kümmerer-Funktion für eine Kooperationskultur eine entscheidende Rahmenbedingung für die Entwicklung wirksamer Kooperationsbeziehungen geschaffen.

Als Einschränkung der nachhaltigen Nutzbarkeit vertrauensvoller Beziehungen wurde im Abschlussworkshop der Evaluation 2024 von Fällen berichtet, in denen entscheidende Personen das Netzwerk oder ihre Institution verließen, woraufhin Kooperationsprozesse endeten (vgl. auch 3.1.1.3). Hier gilt es zukünftig zu prüfen, inwiefern ein professioneller Beziehungsaufbau mit mehr als einer Person gelingen kann, um stärker eine Institution als eine einzelne Person repräsentiert zu wissen.

4.3 Bedarfsorientierung zur Bewältigung der konkreten Herausforderungen in Regionen und Branchen

Laut erster Förderrichtlinie ist der Grundgedanke der WBV, dass Akteure für die (Weiter-)Entwicklung von Weiterbildungsangeboten kooperieren, um diese stärker an den **Bedarfen von Branchen, Unternehmen und letztlich einzelnen Personen** ausrichten und die Weiterbildungsbeteiligung erhöhen zu können (BMAS, 2020a, S. 1; vgl. auch BMAS & BMBF, 2022, S. 7). Dabei kommen vor allem KMU in den Blick, weil ihnen „oftmals die finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen [fehlen], um Bedarfe auch mit Blick auf die Zukunft umfassend zu identifizieren sowie Qualifizierungsmaßnahmen zu planen und durchzuführen“ (Dauser et al., 2022, S. 3 f.).

4.3.1 Relevanz von Bedarfsorientierung im Weiterbildungssystem

In der NWS wird betont, dass der Aufbau von **regionalen und branchenspezifischen Kooperationsstrukturen** von großem Wert sei (BMAS & BMBF, 2019), was mit branchenspezifischen Auf- und Abschwüngen sowie speziellen Entwicklungsbedarfen begründbar ist (vgl. BMAS & BMF, 2021). Im Bundesprogramm wurde ein regional- und/oder branchenspezifischer Fokus gefördert: Es wurde die Bündelung branchenspezifischer und regionaler Akteure in WBV angeregt und aufgefordert, Angebote der Weiterbildung stärker aufeinander abzustimmen, zu verzahnen und neue passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen zu konzipieren bzw. weiterzuentwickeln (BMAS, 2020a, S. 1). Das Herausbilden und Vernetzen regionaler Ressourcen gilt auch als ein Beitrag zur systemischen Resilienz, weil so die Chancen passfähiger Lösungen erhöht werden (vgl. Roth et al., 2021; vgl. 4.1.1).

Bedarfsorientierung nimmt in seiner Bedeutung zu, weil erwerbstätige Menschen sich häufig innerhalb ihres konkreten Arbeitskontextes weiterbilden und die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten als zentrale Orientierungspunkte angesehen werden: „Nur wer die Bedarfe seiner Zielgruppe kennt, kann ein Verständnis von Wirkung entwickeln“ (Fischer, 2018, S. 19). Auch durch die Digitalisierung verändern sich die Möglichkeiten, Weiterbildung an die aktuellen Bedarfe besser anzupassen: „Arbeit und Lernen verschränken sich, arbeitsintegriertes Lernen wird konstitutiver Bestandteil der Arbeit und betriebliche Lernkonzepte sowie Lernformen orientieren, strukturieren und substantiiieren das Weiterlernen“ (Dehnhostel, 2024, S. 64).

4.3.2 Bedarfsorientierung als Erfolgsfaktor für WBV

WBV wurde schon sehr früh konzeptionell zugeschrieben, dass sie einen Beitrag zur „**Intensivierung der Bedarfsabstimmung und -diskussion** zwischen den Einrichtungen“ leisten können (Ambos et al., 2013, S. 16). Im Rahmen der Evaluation des Bundesprogramms wurde ein doppelter Zugriff auf den Begriff „Bedarf“ deutlich: WBV setzten sich einerseits zum Ziel, Unternehmen dabei zu helfen, den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und zu decken, der sich aus den künftigen Qualifikationsanforderungen ergibt. Gleichzeitig versuchten sie dabei zu unterstützen, die konkreten Bedürfnisse der Beschäftigten zu verstehen, um eine Intensivierung der Weiterbildungsaktivitäten zu fördern. Es ging also darum, passgenau Institutionen und Personen zu erreichen, wie man auf der Webseite eines WBV lesen kann: Der WBV richtete sich an „Privatpersonen und Unternehmen, die nach passgenauen Weiterbildungen/Umschulungen, nach Weiterbildungsberatung oder Fördermöglichkeiten suchen“²⁵. Häufig trugen **Schlüsselakteure** in den Branchen des WBV (z. B. Kammern, Branchenverbände) zur Kenntnis von relevanten Themen und Bedarfen der Zielgruppe bei.

²⁵ Vgl. [Weiterbildungsverbund Saarland | Arbeitskammer des Saarlandes](#), Abruf 05.07.2024.

Auch wissenschaftliche Einrichtungen spielten bei der Ermittlung von (neuen) Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte eine bedeutsame Rolle.

Auf Grundlage der Auswertung aller Daten sollen neben der Einbindung von Schlüsselakteuren **vier Erfolgsfaktoren** für passgenaue Angebote und Bedarfsorientierung hervorgehoben werden:

Regional- und branchenspezifische Ansätze: Branchenspezifische und regionale Partner verfügen über umfassende Expertise zur frühzeitigen Erkennung von Qualifikationsbedarf, insbesondere in Abstimmung mit den Geschäftsstrategien und Geschäftsprozessen (BMAS, 2021). Der branchenspezifische Fokus im Rahmen des Bundesprogramms wurde von den Partnern der WBV als Stärke erkannt, um Bedarf der Unternehmen gerecht zu werden: Lediglich 13 Prozent der WBV gaben an, keinen Branchenbezug zu haben (Ramboll, 2021a). Die Einbeziehung von Führungskräften und Beschäftigten in die Bedarfserhebung wurde dabei als entscheidend markiert, um spezifische Aspekte verstehen zu können:

„Die Möglichkeiten und Vorteile einer Zusammenarbeit zwischen Bildungsanbietern im Rahmen eines Weiterbildungsverbundes zu erkunden, trägt dazu bei, die Herausforderungen zu verstehen, mit denen die Partner konfrontiert sind.“ [Interview mit Koordinierungsstelle eines WBV, Fallstudie „Wirkungen“, März 2024]

Öffentlichkeitsarbeit mit Fokus auf Transformation und Zukunftsqualifizierung: Die Koordinierungsstellen der WBV berichteten, dass das Thema Weiterbildung allein als Motivation für Unternehmen und Beschäftigte zur Beteiligung an den WBV nicht ausreiche (Fallstudie „Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen“, Januar 2024). Als Push-Faktoren wurde häufig der erhöhte Handlungsdruck von Unternehmen genannt, der sich aufgrund auch digitaler Transformationsprozesse ergebe und der sich in Verbindung mit dem Fachkräftemangel noch verstärke (vgl. Ramboll, 2021a, S. 34). Das Thema Zukunftstransformation wurde von den Koordinierungsstellen als Treiber der Einbindung von Unternehmen angesehen: Die Dringlichkeit der Transformation angesichts der Konkurrenz in einer Branche sei ein Hebel, um das Thema Weiterbildung in KMU zu positionieren. Akteure aus den WBV unterstrichen, mit den Begriffen „Transformation“ und „Zukunftsqualifizierung“ bessere Erfahrungen in der Ansprache von Unternehmen gemacht zu haben als mit dem Begriff der Weiterbildung (Fallstudie „Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit“, Mai 2023).

Ad-hoc-Bedarferhebungen: Nach den Erfahrungen der Koordinierungsstellen sind individuelle Beratungsangebote als Ausgangspunkt zur Einbindung der Unternehmen besonders wirksam und erwiesen sich als geeigneter als standardisierte Verfahren. „Ohne Bedarfserhebung geht es nicht“, so fasst eine Moderationskarte die Positionierung von Koordinierungsstellen beim Abschlussworkshop der Evaluation 2024 zusammen. Dass 88 Prozent von 47 WBV 2023 in einer Kurzabfrage der Evaluation angaben, bereits Bedarfserhebungen durchgeführt zu haben, belegt diese Einschätzung. Formate wie offene und teilstandardisierte Interviews, spezifische (Online-)Fragebögen oder Soll-Ist-Abgleiche seien besonders geeignet, Weiterbildungsbedarfe und konkrete Bedürfnisse eines Unternehmens im Kontext seines Geschäftsfeldes sowie seiner Geschäftsstrategie und Konkurrenzsituation zu berücksichtigen (vgl. auch 3.3).

Bedarfsorientierung durch Beteiligung sichern: An WBV beteiligte Unternehmen berichteten, dass sie Weiterbildungsaktivitäten gefunden oder mitgestaltet haben, die ihren praktischen Bedürfnissen

entsprachen, entweder durch die Einbettung bestehender Train-the-Trainer-Angebote, durch Kontaktaufnahme mit Weiterbildungsanbietern unter Vermittlung der Koordinierungsstellen oder durch die Mitgestaltung von Angeboten, die sie in ihren täglichen Betrieb integrieren konnten (Fallstudie „Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen“, Januar 2024).

4.4 Einsatz von unterschiedlichen und komplementären Kompetenzen, um Innovationsprozesse zu befördern

Mit der ersten Förderrichtlinie wurde auch das Ziel verfolgt, „neue regionale Wirtschafts- und **Innovationsnetzwerke**“ zu etablieren sowie „innovative und passgenaue Lösungen zur Ausgestaltung der beruflichen Weiterbildung in einem Verbund“ zu entwickeln; der „Referenz- und Innovationscharakter“ der Vorhaben galt als Förderkriterium (BMAS, 2020a, S. 1, 4). In der zweiten Förderrichtlinie mit dem Fokus auf die „Transformation der Fahrzeugindustrie“ ist der Innovationsbedarf bereits im Titel adressiert – als ein Ziel wird die „**Stärkung der Innovationskraft und Resilienz von Unternehmen**“ genannt (BMAS, 2021, S. 1 f.).

4.4.1 Relevanz von Komplementarität und Innovation im Weiterbildungssystem

Zur systemischen Resilienz tragen – so zeigt es die Innovationsforschung – Netzwerke bei, die von Diversität geprägt sind, weil „unterschiedliche Erwartungshorizonte, Wissensformen und Lösungskompetenzen“ nutzbar gemacht werden können, „die oft schneller zu Ergebnissen und innovativen Ansätzen führen“ (vgl. Roth et al., 2021, S. 15). Die Basis von Innovationsnetzwerken ist, dass verschiedene Erfahrungen und Expertisen komplementär sind und so verbunden werden, dass bessere Lösungen erarbeitet werden können: „Um dabei die bestehende Wissensbasis sinnvoll zu ergänzen, **muss das bestehende Wissen der beteiligten Akteure verknüpft werden**, indem etwa Herausforderungen im Unternehmensalltag extrahiert, konkrete Lösungen wie Softwarekomponenten oder Modellierungsmethoden erforscht und anschließend die Anwendbarkeit geprüft wird“ (Kammler et al., 2020, S. 207 f.).

Vor diesem Hintergrund kann die **Komplementarität als ein prägendes Merkmal von WBV** verstanden werden. Wären Akteurskonstellationen homogen und Leistungen im Netzwerk redundant, würden sich Leistungen und Effekte lediglich addieren. Sich ergänzende Leistungen können dagegen die Gesamtleistungsfähigkeit eines Netzwerks multiplizieren (Ramboll, 2021a, S. 17).

4.4.2 Komplementarität als Erfolgsfaktor für Innovationen in WBV

Die geförderten WBV haben ihre Netzwerke entsprechend ihrer Bedarfe zusammengestellt: **Abhängig von ihren bereits bestehenden und weiter nutzbaren Partnerschaften** in Branchen und/oder Regionen wurden sie erweitert, um an den Zielen zu arbeiten, die sie mit den WBV verfolgt haben. Einige WBV berichteten explizit, dass die neu geschaffenen Partnerkonstellationen komplementär waren und Innovationen unterstützt haben.

„Die verschiedenen Stärken, die wir von den Partnern einbringen, überschneiden sich nicht, sondern ergänzen sich. Das stellt meiner Meinung nach den großen Mehrwert dar, mit dem wir dann auch nach außen treten.“ [Interview mit Koordinierungsstelle eines WBV, Fallstudie „Wirkungen“, März 2024]

Ein Erfolgsfaktor soll hervorgehoben werden:

Komplementäre Partnerkonstellationen entsprechend der Innovationsziele wählen: Der Einsatz verschiedener Kompetenzen kann die Entwicklung von (innovativen) Weiterbildungsformaten und -aktivitäten unterstützen. Auch die Qualität der entwickelten Lösungen wird durch das

Zusammenspiel und die Komplementarität unterschiedlicher Kompetenzen gestärkt (Ambos et al., 2013).

- Zu den unterschiedlichen Kompetenzen, die Akteure in WBV eingebracht haben, gehörten einerseits **verschiedene fachliche und transversale²⁶ Expertisen** etwa in den Bereichen Digitalisierung, Analysen von Trends und zukünftigen Anforderungen an Beschäftigte (Fokus auf „Future Skills“). Die Rolle von komplementären Kompetenzen zur Förderung von Innovationsprozessen in den WBV wurden unter anderem bei der Entwicklung von digitalen non-formalen und informellen Weiterbildungsformaten deutlich. So wurde berichtet, dass die Erstellung niedrigschwelliger digitaler Formate in einem multidisziplinären Team erfolgte, das sich aus verschiedenen Expertisen zusammengesetzt habe, z. B. im Bereich Didaktik, Instructional Design, Mediengestaltung sowie fachwissenschaftliche Expertise (Fallstudie „Digitale Formate, Plattformen und Künstliche Intelligenz“, Februar 2024).
- Parallel dazu waren **Methoden- und Branchenkenntnisse** gefragt, etwa mit Blick auf die regionale (Förder-)Landschaft, auf Bedarfsanalysen und Beteiligungsverfahren oder Koordinations- und Kommunikationskompetenzen. Beim Abschlussworkshop der Evaluation 2024 berichteten Vertretungen von Koordinierungsstellen, sie hätten vor allem mit Kommunikations- und Veranstaltungsformaten experimentiert: Erfolgreich seien kurze, virtuelle Formate gewesen; Präsenzveranstaltungen seien gut an besonderen Lernorten gelaufen; ein bedarfsoorientiertes aufgebautes Weiterbildungsprogramm wurde in einem Konsortium für KMU entwickelt. Von einzelnen Koordinierungsstellen wurde auch berichtet, dass sie sich von ihren innovativen virtuellen Formaten verabschieden mussten, weil sie „KMU nicht in den virtuellen Raum bekommen“ hätten (Abschlussworkshop Evaluation 2024). Netzwerkpartner, vor allem beteiligte Bildungseinrichtungen, berichteten, dass WBV es ermöglicht haben, dass sie aus der Netzwerkarbeit lernen und ihre Konzeptionsprozesse optimiert hätten (vgl. 3.2). Beteiligte Netzwerkpartner sahen einen großen Mehrwert in der Arbeit in den WBV, wenn sie mit unterschiedlichen Expertisen zusammenarbeiten konnten:

„Die Zusammenarbeit mit Verbundpartnern, Bildungsträgern, Hochschulen und der Austausch mit ähnlichen Betrieben des Sektors war wichtig, um mit den Anforderungen an Fachkräfte in der Branche voranzukommen.“ [Interview mit Koordinierungsstelle eines WBV, Fallstudie „Wirkungen“, März 2024]

- Nicht zuletzt wurde darauf verwiesen, dass Innovation in der Weiterbildung auch **systemisch-strategisch** gedacht werden müsse, ähnlich dem vom Fraunhofer ISI adressierten Element zur Stärkung von systemischer Resilienz: „Strategische Intelligenz für die Governance von Transformationen“ nutzen (vgl. Roth et al., 2021, S. 15; vgl. 4.1). So wurde im Abschlussworkshop der Evaluation 2024 durch eine Koordinierungsstelle eingefordert, es müsse breiter über die Entwicklung der Weiterbildung nachgedacht werden, z. B. hinsichtlich notwendiger Veränderungsprozesse bei Führungskräften und notwendigen Coaching-Formaten. Ebenfalls im Abschlussworkshop der Evaluation 2024 wurde durch die Vertretung einer Koordinierungsstelle konstatiert, dass ein Paradigmenwechsel hin zu prozessorientierter Weiterbildungsbegleitung nötig sei. Im Ringen darum, KMU für Weiterbildungen aufzuschließen, waren WBV auch an systemische Grenzen gestoßen, die gemeinsam mit Netzwerkpartnern wie den Arbeitsverwaltungen besprochen und/oder

²⁶ Transversal bezieht sich auf branchenübergreifende Kompetenzen etwa zum ökologischen und digitalen Wandel (vgl. z. B. Bertelsmann Stiftung, 2022).

bearbeitet wurden. Eine offene Antwort einer Koordinierungsstelle aus der zweiten Welle der Onlinebefragung²⁷ (Ende 2023/Anfang 2024) steht beispielhaft dafür:

„Die gezielte Förderung von Quereinstiegern und ein Denken über klassische Ausbildungsstrukturen hinaus kann nur gelingen, wenn im Bereich der Qualifikation Arbeitsagenturen und Unternehmen stärker zusammenarbeiten. Neue Modelle, die nicht mehr zwischen Arbeit und Arbeitslosigkeit unterscheiden, sondern Lernen als Bestandteil der Arbeit sehen, können es schaffen, langfristig qualifiziertes Personal zu entwickeln.“ [Koordinierungsstelle eines WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

²⁷ Frage: Bitte erläutern Sie, warum Sie diese Zusammenarbeit [mit der Arbeitsverwaltung] für wichtig halten und welche positiven Effekte Sie sich dadurch erhoffen.

4.5 Strategische Einbindung von Akteuren für Verstetigung

Die Aussage, dass es sich bei „der Förderung nach dieser Richtlinie [...] um eine Anschubfinanzierung“ handelt (BMAS 2020a, S. 2; BMAS, 2021, S. 3), verweist darauf, dass es um einen Auf- oder Ausbau von Netzwerken ging, deren Verankerung bis zum Ende der Förderung abgesichert sein sollte. Für eine Verstetigung wurde in der ersten Förderrichtlinie beispielsweise empfohlen, „starke Kooperationspartner“ einzubeziehen (BMAS, 2020a, S. 5). In der zweiten Förderrichtlinie waren „Angaben zur Verstetigung bzw. Tragfähigkeit des Projektes ohne Fördermittel nach Förderlaufzeit“ gefordert (BMAS, 2021, S. 10).

4.5.1 Relevanz strategischer Partnerschaften im Weiterbildungssystem

In der NWS verdeutlicht schon der Zusammenschluss der 17 NWS-Partner, dass strategischen Partnerschaften eine große Bedeutung für die Entwicklung der Weiterbildungslandschaft eingeräumt wird. Zu den 17 Partnern gehören dabei die systemisch relevantesten Akteure: die drei Bundesministerien BMAS, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), die Ministerkonferenzen der Länder, die Bundesagentur für Arbeit sowie Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen. Die NWS könne insgesamt „als Versuch verstanden werden, die Kooperation und Abstimmung zwischen den Akteuren zu systematisieren. Dies [könne] möglicherweise der einzig gangbare Weg [sein], das Weiterbildungssystem weiterzuentwickeln“ (Eichhorst & Marx, 2022, S. 17).

Eine stärkere Vernetzung der Akteure bis auf die regionale Ebene wurde im Themenlabor zur NWS „Beratungsstrukturen in der Weiterbildung“ thematisiert. Im Bericht dieses Labors heißt es beispielsweise, die Beteiligten hätten übereingestimmt, „dass der Bundesagentur für Arbeit beim Aufbau regionaler Kooperationen und Netzwerke eine besondere Rolle zukomme. Es wurde die Empfehlung ausgesprochen, dass von den Agenturen für Arbeit vor Ort ein Impuls zur Zusammenarbeit an alle relevanten Akteure ausgehen und ihnen eine besondere Funktion bei der Koordinierung zukommen solle“ (BMAS & BMBF, 2021b, S. 49; vgl. 05.2.3).

WBV sollten ebenfalls einen Beitrag zur Koordinierung von Weiterbildungsmaßnahmen leisten (BMAS, 2021; vgl. 2.3.1). Mit ihrer befristeten Anschubförderung waren sie jedoch darauf angewiesen, selbst nach systemischen Partnern zu suchen, mit denen sie auch zukünftig zur Koordinierungs- und Entwicklungsaufgabe beitragen können.

4.5.2 Strategische Partnerschaften als Erfolgsfaktor für WBV

Die Einbindung strategischer Partner für die Verstetigung von Entwicklungen wurde in den WBV **unterschiedlich gestaltet**. Der WBV Saarland wurde bereits als ein Beispiel guter Praxis vorgestellt, der mit der Ansiedlung bei der Arbeitskammer Saarland von Beginn an Voraussetzungen für einen WBV als dauerhafte Service- und Kooperationsstruktur geschaffen hatte (vgl. 3.4). Andere WBV erreichten durch die Vernetzung von Unternehmen eine langfristige **privat finanzierte Absicherung** der entwickelten Angebote, wie folgendes Beispiel illustriert:

*„Ja, wir gründen im September eine Genossenschaft (gem. e.G.), die das Vor-WBV-Angebot der überbetrieblichen Ausbildung mit den WBV-Angeboten der beruflichen Fort- und Weiterbildung als Initiative von Betrieben (ohne öffentliche Förderung) fortsetzt und langfristig aufbaut. Die Besonderheit liegt dabei darin, dass das eine Initiative von Betrieben ist, die tatsächlich auch Geld investieren.“
[Online-Befragung des forum wbv „Instrumente, innovative Ansätze und Erzeugnisse aus den Weiterbildungsverbünden“, August 2024–September 2024]*

Auch **Länderverwaltungen** waren für einige WBV strategisch relevante Partner, über die die (teilweise) Weiterfinanzierung ermöglicht werden konnte (vgl. forum wbv, 2024).

Intermediäre Akteure wie das forum wbv erwiesen sich unter anderem deshalb als strategisch relevante Partner, weil sie das Identifizieren von **neuen Förderprogrammen** flankiert haben²⁸, um eine Anschlussfinanzierung zu erreichen (vgl. auch 5.2.2). Einige WBV berichteten beispielhaft, dass ihnen die Akquise einer Finanzierung über andere Förderprogramme gelang oder die Ergebnisse in andere Förderkulissen eingebunden wurden:

„Wir konnten eine weitere Projektförderung über drei Jahre erreichen, im Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie Wandel der Arbeit. So haben wir mehr Zeit, die Angebote zu erproben und langfristig in die Praxis zu implementieren.“ [Online-Befragung des forum wbv „Instrumente, innovative Ansätze und Erzeugnisse aus den Weiterbildungsverbünden“, August 2024–September 2024]

„Gründung des Vereins [...], Adaption der entwickelten Instrumente in weiteren Projekten (z. B. HandwerkZeug KKU – INQA-Experimentierraum; INQA-Coaching).“ [Online-Befragung des forum wbv „Instrumente, innovative Ansätze und Erzeugnisse aus den Weiterbildungsverbünden“, August 2024–September 2024]

Andere WBV begannen mit einer strategisch ausgerichteten Vernetzung **erst zum Ende der Förderung**, wie folgende Aussagen von Koordinierungsstellen in der abschließenden Onlinebefragung (Ende 2023/Anfang 2024) zeigen: Gefragt nach den geplanten Transfervorhaben, heißt es: „Erstellung eines Transferkonzepts mit dem Ziel der Verfestigung, Planung eines Gesprächs mit der Wirtschaftsbehörde hinsichtlich Fortsetzung des Projekts“ oder auch „Die Planung der Transferaktivitäten ist ab 2024 geplant und kann daher an dieser Stelle noch nicht genauer beschrieben werden“ (vgl. 3.4).

In Kapitel 3.4 wurde dargestellt, dass neben KMU und Großunternehmen von den Koordinierungsstellen **Akteure der Arbeitsverwaltung und Arbeitgebervertretungen** zu den wichtigen und sehr wichtigen Partnern für Transfer und Verfestigung genannt wurden (vgl. Abbildung 39). Aufgrund der **noch höheren Relevanz**, die der **Bundesagentur für Arbeit beim Aufbau regionaler Kooperationen und Netzwerke innerhalb der NWS** zugeschrieben wird (vgl. 4.5.1), soll hier abschließend die Kooperation mit der Arbeitsverwaltung als Erfolgsfaktor für WBV

²⁸ Vgl. z. B. die Rubrik „Fördermöglichkeiten“ auf der Webseite [Wissenspool: Studien und Tools zur Weiterbildung](#). Abruf 23.11.2024.

aufgefächert werden. Wichtigste Quelle sind **offene Antworten, die Koordinierungsstellen im Rahmen der abschließenden Onlinebefragung (Ende 2023/Anfang 2024)** auf folgende Aufforderung gegeben haben: „Bitte erläutern Sie, warum Sie diese Zusammenarbeit [mit der Arbeitsverwaltung] für wichtig halten und welche positiven Effekte Sie sich dadurch erhoffen“. Antworten sind folgend in vier Begründungsfelder für die Zusammenarbeit gebündelt und jeweils mit ausgewählten Schlüsselzitaten illustriert:

1. **Arbeitsverwaltung verfügt über direkten Zugang zu Unternehmen und deren Weiterbildungsbedarfen:** Der Zugang zu KMU blieb für die WBV bis zuletzt eine große Herausforderung (vgl. 3.3.). Die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung ermöglichte den WBV einen direkten Zugang zu Unternehmen, die Erhöhung der Bekanntheit und die Multiplikation von Angeboten. Dabei profitierten sie von bestehenden Kontakten und Netzwerken.

„Die Arbeitsagentur verfügt über viele relevante Kontakte, sie kann daher eine Erhaltung bzw. Förderung der Bekanntheit erreichen.“ [Koordinierungsstellen der WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

„Der Zugang zu Unternehmen und Personen kann durch die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung erleichtert werden. Auch der Bekanntheitsgrad kann durch die Zusammenarbeit gesteigert werden.“ [Koordinierungsstellen der WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

2. **Identifizierung von Branchentrends und Bedarf:** Die Arbeitsverwaltung steht in direktem Kontakt mit verschiedenen Akteursgruppen und verfügt über Statistiken zum Arbeits-/ Fachkräftebedarf in der Region. Eine Zusammenarbeit mit ihr kann dazu beitragen, dass Trends im Arbeitsmarkt frühzeitig erkannt und so Weiterbildungsbedarfe ermittelt werden. Sie war deshalb für WBV ein wichtiger Partner bei der Ausrichtung ihrer Angebote.

„Die Arbeitsverwaltung verfügt in der Regel über belastbare Statistiken zum Arbeits- bzw. Fachkräftebedarf in den Branchen, Schulabgänger, Beschäftigtenstruktur (Alter, Abschluss, Qualifikation) in der Region, Arbeitsangebote für Geflüchtete, Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmen. Außerdem weiß sie meist als Erste, welches Unternehmen sich unter Umständen auch verkleinern wird (Insolvenz, Geschäftsaufgabe, Kurzarbeit). Dies sind wichtige Kennzahlen, die besser genutzt werden könnten – sei es bei den Kammern, Wirtschaftsverbänden oder auch in der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik.“ [Koordinierungsstellen der WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

„Arbeitsverwaltungen erkennen die Lage der Branche beispielsweise durch Arbeitslose und -suchende, die zu ihnen kommen, und sollten daraus im Idealfall auch ableiten können, welche Stellen sich durch die Transformation ausschlaggebend ändern.“ [Koordinierungsstellen der WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

3. **Finanzierung und Förderung von Weiterbildungsaktivitäten:** Eine wichtige Rolle der Arbeitsverwaltung ist die Bereitstellung von bzw. Beratung zu Finanzierungsmöglichkeiten und Förderinstrumenten für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen. Dies ist besonders wichtig für KMU, die diese Entwicklungs- und Transformationsprozesse ohne aktive und finanzielle Unterstützung oft nicht realisieren können. Auf entsprechende Möglichkeiten konnte durch die WBV verwiesen werden.

„Die Agentur für Arbeit steht insbesondere bei der Beratung zum Thema Fördermittel in Weiterbildungszeiten zur Verfügung. Es geht darum, während des Projektes zu diesem Thema Impulse und Informationen zu liefern, die Möglichkeiten aufzuzeigen und die Ansprechpartner zu vernetzen.“
[Koordinierungsstellen der WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

„Da sich einige der Weiterbildungsbedarfe in niedrig qualifiziertem oder unqualifiziertem Niveau ergeben haben, sollen über die Zusammenarbeit mit der Arbeitsmarktverwaltung Förderungen über das QCG ermittelt werden.“
[Koordinierungsstellen der WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

4. **Multiplikator und Ko-Konstrukteur:** Die Arbeitsverwaltung kann das Bewusstsein und die Akzeptanz von Weiterbildung in der Gesellschaft erhöhen und relevante Botschaften verbreiten. Sie ist wichtiger Partner bei der Weiterentwicklung einer zukunftsweisenden Weiterbildungskultur – und war es in dieser Rolle auch für die WBV.

„Die Arbeitsverwaltung kann durch die Förderung von gezielten Weiterbildungen einen großen Anteil an der erfolgreichen Transformation in der Region [...] erzielen. Mit Fördermitteln und engerem Kontakt zu den Unternehmensvertretungen könnten in der kurzen Frist schnell positive Ergebnisse in Form von mehr Beschäftigung durch gezielte Weiterbildungen/Befähigungen der Mitarbeitenden entstehen.“ [Koordinierungsstellen der WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

„Die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit während des Projekts war äußerst positiv und von gegenseitiger Unterstützung geprägt: Die Agentur lieferte Impulse auf Netzwerkpartnertreffen und hielt Vorträge bei WBV-Veranstaltungen; sie informierte über die Berufsberatung im Erwerbsleben, New Plan und Fördermöglichkeiten in der Qualifizierungsmaßnahme [...]. Gemeinsam mit der Agentur wurde eine erfolgreiche Weiterbildungsmesse mit über 800 Besuchern organisiert. Als Aussteller auf der Bildungsträgermesse präsentierte der Verbund sein Angebot den Jobcenter-Beratern.“ [Koordinierungsstellen der WBV, zweite Welle der Onlinebefragung, 2023–2024]

Die Tatsache, dass 87 Prozent der WBV der Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung eine Relevanz für **Transfer und Verstetigung** zugeschrieben haben (vgl. Abbildung 39), zeigt den hohen potenziellen Stellenwert dieser Akteursgruppe für Verstetigung und Transfer.

5. Fazit und Handlungsempfehlungen

Der Fokus der Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“ lag in der Analyse und Bewertung der Entwicklungsfortschritte der WBV hinsichtlich der Fragestellungen,

- inwiefern die geförderten WBV zur Etablierung verbindlicher Netzwerkkooperationen im Sinne der Förderziele beitrugen sowie
- ob dadurch KMU für eine Weiterbildungsbeteiligung aufgeschlossen wurden.

Außerdem kam mit Veröffentlichung der zweiten Förderrichtlinie die Frage hinzu, inwiefern beide Förderrichtlinien unterschiedliche Wirkungen entfaltet haben (vgl. 2.1). Deshalb werden abschließend in einem Fazit (vgl. 5.1) die Ergebnisse zur Zielerreichung auf Ebene der WBV (vgl. 5.1.1) und zur übergeordneten Wirkung (vgl. 5.1.2) bewertet und um eine Kurzanalyse zum Gender Mainstreaming (vgl. 5.1.3) ergänzt.

Nicht zuletzt sollten aus den Evaluationsergebnissen **Handlungsempfehlungen** abgeleitet werden, die für zukünftige Fördermaßnahmen und die strategische Ausrichtung der nationalen Weiterbildungspolitik relevant sind (vgl. 5.2).

5.1 Fazit zu den Fördereffekten der Richtlinien

Die **Fördereffekte werden in Zielerreichung und Wirksamkeit überwiegend positiv bewertet**. Diese positive Bewertung lässt die Annahme zu, dass die Maßnahmen auch wirtschaftlich (effektiv und effizient) in dem Sinne waren, dass sie in ihrer Förderkonstruktion das Erreichen von „übergeordnete[n] Zielsetzungen“ unterstützt haben (Bundesrechnungshof, 2016, S. 76). Beispielsweise wurden in den Förderrichtlinien entscheidende Hinweise auf Erfolgsfaktoren etwa hinsichtlich des Aufbaus auf bereits bestehenden Kooperationen, komplementärer Netzwerkbildung oder Einbindung von relevanten Partnern für Verstetigung gegeben (vgl. 4). Gleichwohl können bei vergleichbaren Vorhaben **Effizienzgewinne erwartet werden, wenn die in Kapitel 5.2 formulierten Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden**.

Eine Besonderheit der Förderkonstruktion bestand darin, dass der ersten **Förderrichtlinie eine zweite mit dem Fokus auf die Fahrzeugindustrie folgte**.²⁹ Als äußerst positiver Mehrwert der zweiten Förderrichtlinie ist die Einrichtung eines zentralen, sozialpartnerschaftlich getragenen Koordinierungszentrums aller WBV aus erster und zweiter Förderrichtlinie hervorzuheben, umgesetzt als **forum wbv**.³⁰ Durch diese Struktur konnte mit einem Koordinierungs- und Vernetzungsfokus eine entscheidende Fehlstelle in der ersten Förderrichtlinie geschlossen werden (vgl. 3.4). Analysiert man die Erträge der ersten und zweiten Förderrichtlinie (vgl. 5.1.1), kann gefragt werden, inwiefern die Förderung von 15 weiteren WBV mit vergleichbaren Zielstellungen und

Zuwendungsvoraussetzungen, jedoch der doppelten Fördersumme im Vergleich zur ersten Förderrichtlinie, zielführend war. Diese Frage stellt sich auch vor dem Hintergrund, dass die schlussendlich beantragten Fördersummen durch die WBV der zweiten Förderrichtlinie nicht wesentlich über die der ersten Förderrichtlinie hinausgingen (vgl. 1.2). Mit dem heutigen Wissensstand zu den Erfolgsfaktoren von WBV (vgl. 4) ist vorstellbar, dass mit einer teilweise alternativen Förderkonstruktion noch stärkere Effekte zu erzielen gewesen wären. Beispielsweise hätten – um bestehende Netzwerke weiterzuentwickeln (vgl. 4.1) und strategische Partnerschaften

²⁹ Die Evaluation war methodisch nicht als dezidierter Richtlinienvergleich angelegt, weshalb entsprechende vergleichende Analysen als datenbasierte Annäherungen zu lesen sind (vgl. 2.2.4).

³⁰ Es war dezidiert nicht Aufgabe der Evaluation, die Umsetzung des forum wbv zu untersuchen. Deshalb wird in der Bewertung die Einrichtung eines Koordinierungszentrums berücksichtigt, nicht jedoch die Form seiner Ausgestaltung und Erträge.

auszubauen (vgl. 4.5) – Kollaborations-Werkstätten mit den bereits in der ersten Förderrichtlinie geförderten WBV mit Fokus auf die Fahrzeugindustrie und jenen der zweiten Förderrichtlinie vertieft werden können, wie sie punktuell durch das forum wbv im Rahmen von Veranstaltungen umgesetzt³¹ wurden. Für zukünftige Förderungen könnte abgeleitet werden, dass zusätzlich formulierte Entwicklungsimpulse in Förderrichtlinien mit höherem finanziellen Förderansatz dazu beitragen können, noch ambitioniertere Vorhaben anzuzielen. Für die Fahrzeugindustrie wäre eine solche Ambition beispielsweise, passgenaue Weiterbildungs- und Vernetzungsaktivitäten zur Kompetenzerweiterung zu befördern, um gezielt „auf den ökologischen und digitalen Wandel vor[zu]bereiten“, wie es im IW-Zukunftspanel zu Weiterbildungsbedarfen der Automobilindustrie in der Transformation vorgeschlagen wurde (Burstedde et al., 2023, S. 16; vgl. auch 4.3).

5.1.1 Fazit zur Zielerreichung

Die Ziele der Förderung wurden als Outputs in der Wirkungslogik operationalisiert (vgl. Abbildung 15) und ihr Erreichen im Monitoring des Verwaltungsadministrators/BMAS sowie in den quantitativen und qualitativen Erhebungen der Evaluation untersucht. Fasst man die Analyseergebnisse aus Kapitel 3 zusammen, ist festzustellen, dass **die mit den Förderungen verfolgten Ziele zu weiten Teilen erreicht** wurden. Es kann davon ausgegangen werden, dass erreichte Ziele auf strukturbezogener Ebene – hier standen die Vernetzung und die Koordination der Akteure im Mittelpunkt – einen positiven Einfluss auf die anbieter- und unternehmensbezogene Ebene hatten.

Interessant ist ein Vergleich zur **Zielerreichung nach Förderrichtlinien**. Auf **strukturbezogener Ebene** zeigt sich dabei, dass Unterschiede zwischen den Förderrichtlinien **hinsichtlich der Größe der Netzwerke** bestanden, diese jedoch nicht unterschiedlich heterogen waren. Dies kann vor allem damit zusammenhängen, dass WBV der ersten Förderrichtlinie zu den Messzeitpunkten durchschnittlich ein Jahr mehr Zeit hatten, ihre Netzwerke zu erweitern. WBV beider Förderrichtlinien haben ähnliche Aktivitäten im Bereich Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt. Hinsichtlich der Unterstützungsangebote wird deutlich, dass im Förderverlauf insgesamt 4.618 Beratungsgespräche durchgeführt wurden. Diese wurden zur großen Mehrheit von den WBV der ersten Förderrichtlinie umgesetzt (vgl. 3.3), was sich durch die längere Förderdauer erklären lässt. Durch die insgesamt breit angelegte Öffentlichkeitsarbeit kann davon ausgegangen werden, dass **WBV breitenwirksam kommuniziert** haben, um die (Fach-)Öffentlichkeit zu erreichen und Unternehmen auf die Angebote aufmerksam zu machen.

Auf der **anbieterbezogenen Ebene** ist zu fragen, inwiefern die an den WBV beteiligten Bildungseinrichtungen ihre Ziele erreicht haben. Die Ziele waren vor allem darauf gerichtet, die **Weiterbildungsangebote** zu erweitern und bedarfsoorientiert weiterzuentwickeln sowie **Transformationsprozesse in ihren eigenen Organisationen** zu gestalten. Die Mehrheit der Koordinierungsstellen und knapp ein Drittel der Netzwerkpartner schätzten abschließend ein, dass sich die Weiterbildungsangebote von Bildungseinrichtungen durch die vernetzte Arbeit in den WBV qualitativ und quantitativ verbessert haben (vgl. 3.2). Damit kann vermutet werden, dass **einige Bildungseinrichtungen ihre angebotsbezogenen Ziele erreicht haben**, andere nicht. Der überwiegende Anteil der befragten Bildungseinrichtungen sieht starke Fördereffekte bei der Weiterentwicklung der eigenen Organisation: Die Nachfrage nach den entwickelten Angeboten konnte erhöht werden und man sei zukunftsicher geworden (vgl. Abbildung 30), was ein **insgesamt sehr positives Ergebnis bezogen auf die organisationsbezogene Zielerreichung** ist. Erkennbare

³¹ Beispiele von Angeboten des forum wbv mit Fokus auf die Fahrzeugindustrie sind Talks im forum wbv zu den Themen „Analyse von Qualifizierungsbedarfen – Kompetenzumbau am Beispiel der Automobilindustrie“ am 19.10.2022 oder „Quo vadis, Fahrzeugindustrie? Impulse für Qualifizierung und Beschäftigung“ am 31.05.2023 (vgl. [Veranstaltungsarchiv – forum wbv](#), Abruf 24.11.2024).

Unterschiede zwischen den Förderrichtlinien bei der Einschätzung der Zielerreichung auf anbieterbezogener Ebene liegen vor allem darin, dass WBV der ersten Förderrichtlinie sowie ihre Netzwerkpartner Effekte insgesamt positiver bewertet haben.

Die Zielerreichung auf **unternehmensbezogener Ebene** ist entsprechend der Frage zu beurteilen, inwiefern Verbesserungen hinsichtlich der Planung, Organisation und Ausgestaltung beruflicher Weiterbildung für die Beschäftigten von KMU beschreibbar sind. Dafür war es nötig, KMU überhaupt zu erreichen und in die WBV einzubinden. Grundsätzlich zeigen sich qualitativ nur geringe Unterschiede zwischen den Förderrichtlinien im Umsetzungsstand der Aktivitäten im Bereich „**Aufbereitung, Anpassung und Ergänzung von Weiterbildungsaktivitäten**“ sowie „**Unterstützung der Unternehmen**“. Quantitativ wird aus den Monitoringdaten des Verwaltungsadministrators/BMAS deutlich, dass die insgesamt 665 bestehenden/neu konzipierten Weiterbildungsaktivitäten, die auf Grundlage der WBV angepasst wurden, überwiegend von den WBV der ersten Förderrichtlinie ausgingen. Die insgesamt 6.665 Beschäftigten, die bis Juni 2024 an einer von WBV vermittelten bzw. initiierten Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben, wurden ebenfalls mehrheitlich von den WBV der ersten Förderrichtlinie erreicht. Ein möglicher Erklärungsansatz liegt darin, dass die Neuentwicklung von Weiterbildungsangeboten sowie deren Erprobung in KMU in der Endphase erfolgen sollten. Da WBV der zweiten Förderrichtlinie sich zum Zeitpunkt der Monitoringabfrage noch nicht in ihrer Endphase befanden, sollte die Zielerreichung auf unternehmensbezogener Ebene mit den Daten des abschließenden Monitorings des Verwaltungsadministrators/BMAS überprüft werden. Ein positiv zu bewertender Output auf unternehmensbezogener Ebene ist der **Auf- und Ausbau von Informations- und Vernetzungsangeboten**, durch die Zugänge zu Beratungs- und Weiterbildungsangeboten potenziell einfacher geworden sein dürften.

Insgesamt zeigt der Vergleich der Fördereffekte, die beide Richtlinien ausgelöst haben, **Unterschiede in der Bewertung der Fördereffekte**. Dass WBV der ersten Förderrichtlinie die Zielerreichung tendenziell positiver bewerten, kann daran liegen, dass der abschließende Erhebungszeitraum der Evaluation das Ende des Umsetzungszeitraums der WBV der ersten Förderrichtlinie erfasste, während die WBV der zweiten Förderrichtlinie sich noch in der Umsetzungsphase befanden (vgl. zur Limitierung des Untersuchungsdesigns 2.2.4). Gleichzeitig sind **keine substanzial unterschiedlichen Effekte** beobachtbar, die durch beide Förderrichtlinien ausgelöst wurden: Es wurde also etwa nicht an deutlich unterschiedlichen Zielen gearbeitet oder Outputs generiert. Dies ist dadurch erklärbar, dass die **Unterschiede zwischen den Förderrichtlinien gering waren und auch das mögliche doppelte Fördervolumen, das den WBV der zweiten Förderrichtlinie in Aussicht gestellt wurde, nicht wahrgenommen wurde** (vgl. 1.2 sowie 5.1).

5.1.2 Fazit zur Wirksamkeit der Förderkonstruktion

In Kapitel 4 wurde bereits zusammengefasst, dass mit den Rahmenbedingungen, die durch die beiden Förderrichtlinien gegeben waren, **zentrale Impulse für den Auf- und Ausbau von Netzwerkstrukturen zugunsten bedarfsoorientierter Weiterbildungen für KMU** gesetzt wurden. Diese haben dazu beigetragen, dass vielfältige, oft komplementäre Netzwerke **vor allem mit Branchenbezug** aufgebaut wurden, mehrheitlich für die Fahrzeugindustrie. Dies ist durch die zweite Förderrichtlinie mit Branchenfokus begründbar sowie durch die Tatsache, dass auch viele WBV der ersten Förderrichtlinie einen expliziten Fahrzeugbezug hatten (vgl. 1.2). Die quantitativ stärksten Effekte der Förderungen sollten also in KMU und Großunternehmen der Fahrzeugindustrie zu finden sein. Weitere WBV mit Branchenbezügen wie beispielsweise dem Bau oder der Luftfahrt sowie branchenübergreifend ausgerichtete WBV haben zum Teil von starken Netzwerkeffekten mit Impulsen für eine nachhaltige Verbesserung eines bedarfsoorientierten Weiterbildungsmarktes oder

der Fachkräftegewinnung berichtet (vgl. ausgewählte Beispiele guter Praxis in 3.3). Neben Branchen bildeten **Regionen** einen Handlungsfokus der WBV: Hier ging es vor allem darum, komplementäre Partner mit Schlüsselfunktionen zu vernetzen, um auf die regionalen Weiterbildungsbedarfe bestmöglich eingehen zu können (vgl. 3.1.2; 3.2).

Befragte Kooperationspartner schätzen vor allem die zwischen Unternehmen aufgebauten Kontakte als wertvoll und nachhaltig ein (vgl. Abbildung 38). Insofern dürften vor allem die **aufgebauten Netzwerke langfristig ihre Wirkung entfalten** und einen Beitrag zur systemischen Resilienz des Weiterbildungssystems geleistet haben (vgl. 4.1). Ein Schlüssel zu diesem Fördererfolg dürften die geförderten Koordinierungsstellen gewesen sein, die beispielsweise für eine Kultur Sorge getragen haben, die auf Kooperation statt Konkurrenz setzte (vgl. 4.2). Die entwickelten Kompetenzen und Strukturen rund um die Träger der Koordinierungsstellen sind damit als wertvolle Ressource im Weiterbildungssystem einzuschätzen (vgl. 5.2.3).

Ein erzielter Effekt beider Förderrichtlinien ist, dass WBV ihre auf- bzw. ausgebauten komplementären Netzwerke genutzt haben, um an **Innovationen in Form neuer Prozesse oder Produkte** zu arbeiten (vgl. 3.2). Dabei hat sich der Einsatz informeller und non-formaler Weiterbildungsaktivitäten und -formate als ein Feld gezeigt, das insbesondere für KMU als integrierte Ansätze für den Berufsalltag praktikabel ist. WBV haben beispielsweise auf der Grundlage von Bedarfsanalysen digitale Tools zur **selbstständigen Bedarfsermittlung in Unternehmen** oder **Kompetenzmanagementsysteme als Instrument der strategischen Personalentwicklung** erarbeitet (vgl. 3.3), deren Nutzbarkeit zu einem breiten Teil auch nach Förderende gesichert wird (vgl. 3.4). Einen weiteren Fokus bildete die Entwicklung von auch zukünftig einsetzbaren Strategien, Konzepten und Angeboten (vgl. Abbildung 37).

Besonders **nachhaltige Effekte für die Weiterbildungslandschaft** dürften von den WBV ausgehen, die die Förderung für den Ausbau nachhaltiger Koordinations- und Beratungsstrukturen mit personeller Stabilität nutzen konnten, indem sie von Beginn an oder im Prozess strategische Partner eingebunden haben (vgl. 4.5.2). Insgesamt wurden **Transfer- und Verstetigungsaktivitäten durch die WBV allerdings spät und selektiv** in den Blick genommen (vgl. 3.4). Die Anzahl verstetigter WBV – zum Teil in neuen Organisationsformen mit neuem Namen – schätzt die Evaluation auf mindestens 20 WBV (vgl. Abbildung 37; vgl. forum wbv, 2024). Da die WBV der zweiten Förderrichtlinie ihre Vorhaben noch bis Jahresende 2024 umsetzen werden, ist davon auszugehen, dass die Zahl der verstetigten WBV noch steigen wird. Dies ist vor allem auch deshalb begründet anzunehmen, weil sich die WBV der zweiten Förderrichtlinie anders als die WBV der ersten Förderrichtlinie bereits frühzeitig mit Transferaktivitäten beschäftigt haben.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass durch die Förderungen **zum Teil weiter existente Strukturen auf- und ausgebaut wurden, in denen Unternehmen untereinander sowie mit anderen Akteuren der Weiterbildungslandschaft kooperieren**, um so die Teilnahme von KMU an Weiterbildungen perspektivisch steigern zu können (vgl. dazu 4): Vor allem durch die Finanzierung der Koordinierungsstellen wurde ermöglicht, dass Netzwerknotenpunkte die Verantwortung dafür übernahmen, kooperativ Strategien der Erreichbarkeit, der Bedarfsoorientierung, der Partizipation, der Erprobung usw. zu entwickeln und umzusetzen (vgl. 3.1.1.3). Weitere Erfolgsfaktoren für funktionale WBV wie zum Beispiel komplementäre Partnerkonstellationen und das Aufbauen auf bestehenden Strukturen wurden in Kapitel 4 herausgearbeitet. Ein **offenes Entwicklungsfeld bleibt weiter zu generierendes Wissen darüber, wie der Zugang zu KMU** – sowohl durch Akteure der Weiterbildungspraxis wie auch im Rahmen von Evaluationen – verbessert werden kann: WBV berichteten bis zum Ende der Förderung davon, dass das Erreichen und nachhaltige Einbinden von KMU herausfordernd waren; die Evaluation musste mit einer relativ geringen Anzahl befragter

Unternehmen arbeiten (vgl. 2.2.4 sowie 3.3). Für die Weiterbildungspraxis wurden datengeleitet einige Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, wie **Intensivierung der Bedarfsabstimmung und -diskussion** sowie die weitere Entwicklung **regional- und branchenspezifischer Ansätze** (vgl. 4.3.2). Diese sollten auch in zukünftigen Fördervorhaben adressiert werden. Auch das Bündeln von methodischen Erfahrungen und praxisrelevanten Ergebnissen aus Evaluationen könnte dazu beitragen, hier künftig breitere Wirkung entfalten zu können (vgl. 5.2.7).

5.1.3 Fazit zu Gender Mainstreaming

Das Gender Mainstreaming ist ein **Leitprinzip der Bundesregierung**, zu dem sich die Bundesministerien bei der Konzeption, Umsetzung und Nachhaltung **öffentlicher Förderung** bekennen. „Gender Mainstreaming bezeichnet die Verpflichtung, bei allen Entscheidungen die unterschiedlichen Auswirkungen auf Männer und Frauen in den Blick zu nehmen“ (vgl. BMFSFJ, 2021). Vereinbart ist das Prinzip der Geschlechtergerechtigkeit in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesregierung (GGO). In der Arbeitshilfe „Gender Mainstreaming in Forschungsvorhaben“ zu § 2 GGO wurde es für die praktische Arbeit operationalisiert, indem ein Prüfablauf für die verschiedenen Phasen der Forschungsförderung festgehalten ist (vgl. BMFSFJ, 2005).

Als erster Schritt ist die **Relevanzprüfung** vorgesehen. Anhand von Fragen bzw. Antworten auf diese Fragen wird geprüft, ob das geförderte Forschungsvorhaben eine „Geschlechterrelevanz“ hat (vgl. BMFSFJ, 2021, S. 7). In Bezug auf die Förderung der WBV lässt sich festhalten, dass vor allem der strukturbildende bzw. institutionelle Förderansatz Antworten auf einige dieser Fragen erschwert: Dies liegt darin begründet, dass die Förderkonstruktion mit ihren struktur-, anbieter- und unternehmensbezogenen Handlungsebenen eine lange Förderkette darstellt (vgl. 2.3). Dabei verlaufen die Kooperationslinien von Koordinierungsstellen und ihren Partnerorganisationen wie Bildungseinrichtungen oder wissenschaftlichen Einrichtungen hin zu Unternehmensleitungen und Beschäftigten. Männer und Frauen in Unternehmen, insbesondere in KMU, sind dabei grundsätzlich Zielgruppe der Förderung. Allerdings sind sie als Beschäftigte und Weiterbildungsteilnehmende nicht „unmittelbar“ von der Förderung betroffen und es ist nicht vorgesehen, dass sie „unterschiedlich stark betroffen“ sind. Direkt angezielt werden Institutionen der Weiterbildung, die abgestimmter und bedarfsoorientierter zusammenwirken sollen, um dann KMU besser erreichen zu können. Da es für die Relevanzprüfung ausreicht, wenn nur eine der Fragen einen Anhaltspunkt liefert, **ist insgesamt von einer positiven Relevanzprüfung auszugehen**.

Entsprechend ist in den **Förderrichtlinien** der WBV das Gender Mainstreaming wie folgt festgeschrieben: „In allen Vorhaben müssen die Belange des Datenschutzes, des Gender Mainstreaming und der Zugang für alle Beschäftigten der Partner der WBV, insbesondere auch Beschäftigten in Teilzeit oder mit Behinderung, berücksichtigt werden“ (vgl. 4.5 in BMAS, 2020a [Förderrichtlinie 1] und BMAS, 2021 [Förderrichtlinie 2]). Zudem waren die Zuwendungsempfänger in ihren **Anträgen** unter anderem dazu aufgefordert, den gesellschaftlichen Mehrwert des Vorhabens zu beschreiben, die trägerneutrale Beratung zu gewährleisten sowie zu erläutern,³² wie sie gewährleisten, „dass die Interessen der Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen“³³ sowie „eine erhöhte Teilnahme von Beschäftigten in KMU“ erreicht und belegt werden kann. Dies und der Anspruch auf die Bedarfsgerechtigkeit der entwickelten Maßnahmen lässt darauf schließen, dass hiervon Männer und Frauen gleichermaßen profitieren können – auch, wenn Beschäftigte in der

³² Die im Antrag formulierten Fragen waren wie folgt: Wie wird gewährleistet, dass die Interessen der Beschäftigten und der Unternehmen gleichermaßen bei der Ausgestaltung des Beratungs- und Unterstützungsangebotes und bei der Konzeption neuer Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt werden?

³³ Die im Antrag formulierten Fragen waren wie folgt: Welche Lösungen und Ergebnisse erwarten Sie zum Projektabschluss? Nennen Sie konkrete messbare Zielgrößen, die zum Projektabschluss den Erfolg des Projektes bewerten lassen. In welcher Form lässt sich dabei die erhöhte Teilnahme von Beschäftigten in KMU an Weiterbildungsmaßnahmen messen?

Förderung eine mittelbare Zielgruppe und weiterreichende Auswirkungen auf die Geschlechtergerechtigkeit nur schwer abzuschätzen sind. Hier sind auch die unterschiedlichen Branchenbezüge der WBV mit einem Schwerpunkt auf die Fahrzeugindustrie (vgl. 5.1.1) zu berücksichtigen.

Die **geschlechterdifferenzierte Auswertung** der vorliegenden Monitoringabfrage des Verwaltungsadministrators/BMAS (2024) ergibt folgendes Bild: 65 Prozent der erreichten Beschäftigten, die an einer von WBV vermittelten bzw. initiierten Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben, waren männlich, 35 Prozent weiblich. Die Verteilung wurde auf Basis der Angaben von 21 WBV getätigt (etwa 40 Prozent der WBV).

Die Empirie unterstützt also die Annahme, dass **Männer und Frauen** von den entwickelten Weiterbildungsmaßnahmen **profitierten**. Ob dies gleichermaßen erfolgt, müsste im Abgleich mit der Geschlechterverteilung von Männern und Frauen in den jeweiligen (regionalen) Branchen erörtert werden. Aus gleichstellungspolitischen Gesichtspunkten wäre es wünschenswert, wenn zumindest diese (regionale) branchenbezogene Verteilung auch unter den erreichten Teilnehmenden erzielt würde.

5.2 Handlungsempfehlungen zu zukünftigen Maßnahmen zur Förderung von Netzwerkkooperationen und Weiterbildungsbeteiligung von KMU

Abschließend werden **acht Handlungsempfehlungen** für zukünftige Maßnahmen abgeleitet, die sich aus den Analyseergebnissen des vorgelegten Abschlussberichts ergeben und die zum Teil aus den Zwischen- und den Zusatzberichten fortgeschrieben sind. Die Handlungsempfehlungen betreffen folgende drei Dimensionen:

1. **Strategische Aspekte** mit Relevanz für die Förderstrategie des BMAS sowie die NWS
2. **Operative Aspekte** mit Relevanz für die zukünftige Ausrichtung von effektiv gestalteten Fördermaßnahmen
3. **Programmexterne Aspekte**: Aspekte, die nicht direkt durch Akteure des Bundesprogramms beeinflussbar sind, aber als relevantes Umfeld auf den Programmerfolg wirken

Alle Handlungsempfehlungen in den drei Analysebereichen **adressieren direkt das BMAS**.

5.2.1 Strategischer Aspekt: Programmatische Klarheit in der Ausrichtung der Förderung erhöhen, z. B. durch begriffliche Abgrenzungen (fortgeschrieben)

Bereits im ersten Zwischenbericht der Evaluation (Ramboll, 2021a) wurde folgende Ambivalenz in den Förderrichtlinien thematisiert: Das BMAS hat sich entschieden, einen offenen Förderansatz zu wählen, bei dem zentrale Begriffe wie „Netzwerk“, „Verbund“, „Kooperation“ und „Netzwerkpartner“ nicht trennscharf definiert werden. Dies trug einerseits dazu bei, dass sich vielfältige und heterogene WBV entlang der Bedarfe der KMU in Branchen und Regionen entwickelt haben. Andererseits hat das BMAS als Bezeichnung der Förderung mit dem Begriff „Verbünde“ einen fachlich umrissenen Terminus gewählt, der qualitative Ansprüche etwa an den Grad der Verbindlichkeit stellt: „In den meisten Verbundmodellen bestehen klare Hierarchien und hohe Verbindlichkeiten in Organisations-, Rechts- und Finanzierungsfragen“ – in Abgrenzung etwa zu unverbindlichen organisierten Netzwerken (Dehnhostel, 2021, S. 133). Vergleicht man beispielsweise die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit in WBV über den Zeitverlauf, wird sichtbar, dass sich WBV tendenziell hin zu unverbindlicherer Zusammenarbeit weiterentwickelt haben (vgl. 3.1.1.3). Es ist davon auszugehen, dass dies sowohl durch Orientierung an Bedarfen begründbar ist wie durch eine im Zeitverlauf sinkende Priorisierung verbindlicher Netzwerkarbeit, wie sie auch aus anderen Vorhaben berichtet wird (vgl. z. B. Ramboll, 2024, S. 137).

Es wird empfohlen, bei der Ausgestaltung zukünftiger Förderrichtlinien **fachliche Terminologie auszuweisen und das mit ihr verbundene Orientierungspotenzial zu nutzen, um Erwartungen an Innovation und Projekterfolg zu definieren**. Alternativ kann auch weniger programmatische Sprache genutzt werden.

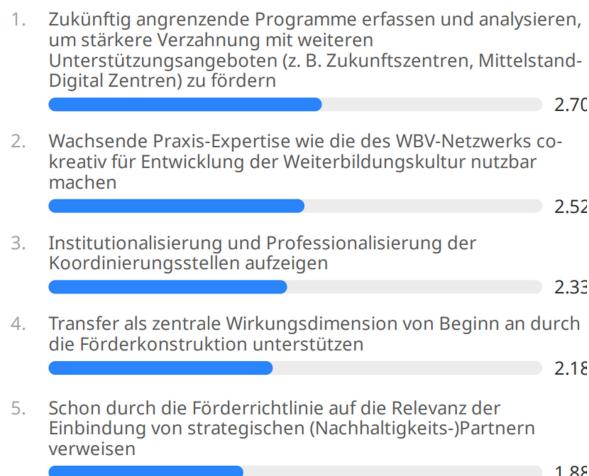
5.2.2 Strategischer Aspekt: Synergien und Verzahnungen zu angrenzenden Programmen verstärken, um Hebelwirkungen zu erzielen und Kohärenz abzusichern (fortgeschrieben)

In Deutschland wird konstatiert, dass im Weiterbildungsbereich besonders für KMU eine Vielzahl von Förderungen im Umfeld von Weiterbildungen für KMU existieren, sodass von einer Unübersichtlichkeit des Feldes gesprochen werden kann (Autorinnen- und Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2024, S. 236; vgl. 1.1). Synergien zu anderen Fördervorhaben und

Entwicklungen abzusichern und gleichzeitig Doppelförderungen zu verhindern, unterstützt die Maßnahmenwirtschaftlichkeit einer Förderung. Zusätzlich werden Synergien zunehmend auch als förderstrategisch relevant verstanden, wie beispielsweise im Kontext der Multi-Level-Plattform „Synergiendialog“ des DLR (2022) festgestellt wurde: „Die strategische Dimension rückt mehr und mehr in den Vordergrund. Dazu zählt etwa die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie in einer Initiative, Partnerschaft oder einem Projekt, aber auch der Bezug zu angrenzenden Technologie- und Politikfeldern, zu vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen sowie den relevanten politischen und administrativen Ebenen. Gerade diese Querschnittsorientierung prädestiniert Synergien [...] als Instrument dafür, Lösungen für die anstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen zu entwickeln und zu erproben.“³⁴

Beim Abschlussworkshop der Evaluation 2024 wurden den Teilnehmenden die vorläufigen Handlungsimpulse zur Rückmeldung vorgelegt. Als besonders relevant wurden dabei die Impulse zur Verzahnung mit angrenzenden Programmen bewertet (vgl. Abbildung 43).

Abbildung 43: Rückmeldungen der Koordinierungsstellen zur Relevanz vorläufiger Handlungsempfehlungen der Evaluation



Frage: Bitte gewichten Sie die ausgewählten Handlungsimpulse nach ihrer Relevanz (Skala: eins = nicht relevant bis fünf = sehr relevant).

Quelle: Live-Umfrage auf slido beim Abschlussworkshop der Evaluation mit Koordinierungsstellen der WBV, Mai 2024, n=33.

Ein Grund für die wahrgenommene hohe Relevanz könnte darin liegen, dass die WBV ihr Praxisfeld weiterentwickeln wollen, sich aber auch um die finanzielle Absicherung bemühen. Dabei balancieren sie zwischen Abgrenzung und Sicherung von Synergien. Wie bereits berichtet, haben mehrere WBV von Abgrenzungsschwierigkeiten zu anderen Förderprogrammen auf EU-, Bundes- und Landesebene berichtet, vor allem bezogen auf die vom BMWK geförderten Transformationsnetzwerke in der Fahrzeugindustrie (in der zweiten Förderrichtlinie benannt), die Innovationswettbewerbe InnoVET und INVITE des BMBF, die vom BMAS geförderten Zukunftszentren, die Transformationsagenturen auf Landesebene (z. B. Thüringen) oder die Initiative der EU zu Weiterbildungspfaden. Zusätzlich wurden beispielsweise hinsichtlich des Entwicklungsfeldes von Weiterbildungsplattformen parallele Entwicklungen angezeigt (vgl. Ramboll, 2023a, S. 64). Nicht zuletzt entstand im Kontext der Sicherung von Nachhaltigkeit der WBV innerhalb der Netzwerke die Frage, wie hilfreich es sei, mit „Weiterbildungsverbünden“ eine Marke einzuführen, die inhaltlich Ähnliches beschreibt wie

³⁴ Vgl. DLR Projektträger: [Plattform „Synergiendialog“ weckt Interesse in ganz Europa | DLR Projektträger](#). Abruf 27.09.2024.

beispielsweise die „vernetzten Bildungsräume“ bzw. „vernetzten Weiterbildungsräume“ der Arbeitsagenturen (Ramboll, 2023b; vgl. 3.4).

Es wird erstens empfohlen, auf mögliche Synergien und eventuelle Kooperationserwartungen nicht nur in Förderrichtlinien oder beispielsweise Zuwendungsbescheiden hinzuweisen, sondern **entsprechende Anlässe – wie neue Förderrichtlinien³⁵ – und Erfahrungen der Geförderten mit paralleler Umsetzung mehrerer Fördervorhaben regelmäßig zu thematisieren**. Dabei können Formate des kollegialen Austauschs hilfreich dabei sein zu erläutern, welche finanziellen, maßnahmen- und wirkungsbezogenen „Puzzleteile“ von verschiedenen Förderungen verbunden werden können. Auch Systematisierungen durch die Fördermittelverwaltung, die nicht nur Grenzen (finanzieller) Synergien, sondern auch praktische Wege der Verzahnung von Programmen aufzeigen – wie dies exemplarisch durch die „Synergiedialoge“ des DLR (vgl. Einleitung zu 5.2.2) erfolgte –, können zu mehr Hebelwirkung in der Förderlandschaft beitragen.

Es wird zweitens empfohlen, vor dem Start oder zu Beginn von Fördermaßnahmen **Umfeldanalysen** durchführen zu lassen und deren Ergebnisse zu veröffentlichen. Sichtbar sollte werden, welche öffentlichen (Europäische Union, Bund mit verschiedenen Ressorts sowie Länder), privaten und zivilgesellschaftlichen Fördermaßnahmen mit welchen thematischen und methodischen Schnittstellen existieren und welche Verzahnungen zwischen ihnen bereits existieren.

Es wird drittens empfohlen, im Kontext der NWS ähnlich dem BMBF-geförderten Ansatz der „Synergiedialoge“ beim DLR (vgl. Fußnote 34) zu erarbeiten, wie das Ineinandergreifen von Förderansätzen gesteuert und unterstützt werden kann. Die Plattform Synergiedialoge bündelt Wissen, wie rund um EU-Strukturfonds Synergien gestaltet werden können. Dabei wird unter anderem auf die vier Synergieansätze Qualitätssiegel, kumulierte Förderung, integrierte Förderung sowie Mitteltransfer verwiesen³⁶, mit denen zwischen Förderungen transferbezogene, finanzielle oder zeitliche Verzahnungen denkbar sind. Entsprechende Impulse für die ressortübergreifend geförderte Weiterbildungslandschaft zu diskutieren und für Geförderte aufzubereiten, könnte zu einer systematischen Nutzung von Synergien beitragen.

5.2.3 Strategischer Aspekt: Institutionalisierung und Professionalisierung der Koordinierungsstellen für die Weiterbildungslandschaft nutzbar halten

In Kapitel 3.1.1 wurde herausgearbeitet, dass es den Koordinierungsstellen in der Förderlaufzeit gelungen ist, sich zu funktionalen Knotenpunkten mit vielfältigen Rollen zu entwickeln. Sie nahmen eine zentrale Rolle im Netzwerkausbau und -aufbau ein. Die Koordinierungsstellen sind in der Wirkungslogik (vgl. 2.3) zu Recht das zentrale Element der Förderung: Ihre Aufgabe, die Ressourcen, Bedarfe sowie Prozesse zu koordinieren, ermöglichen überhaupt erst ein Zusammenwirken der verschiedenen Akteure und diversen Logiken in komplementären Netzwerken (vgl. 4.4). In Theorien zur Steuerung innerhalb komplexer sozialer Systeme wird auch der Begriff der „Handlungskoordination“ verwendet, wenn es um Aufgaben geht, die von keinem singulären Akteur bewältigt werden können, sondern bei denen Konstellationen von Akteuren unterschiedliche Arten und Anteile an Ressourcen einbringen (Scharpf, 1989, S. 22; vgl. auch Bickeböller, 2022). Koordinierende Personen benötigen für diese Aufgaben spezifische Kompetenzen. Sie brauchen zum

³⁵ Dies wurde punktuell durch das forum wbv geleistet, beispielsweise anlässlich der Veröffentlichung der neuen ESF-Sozialpartnerrichtlinie sowie Austauschformate mit Zukunftszentren und Transformationsnetzwerke. Vgl. [Veranstaltungsarchiv – forum wbv](#), Abruf 09.12.2024.

³⁶ Vgl. [Möglichkeiten für Synergien - BMBF EU-Büro \(eubuero.de\)](#), Abruf 27.09.2024.

Beispiel „Augen und Ohren überall“: Um die unterschiedlichen Bedarfe, Widerstände, Ressourcen etc. zu erfassen und aufeinander zu beziehen, müssen sie transparent kommunizieren können und über Anerkennung und einen breiten Überblick über die unterschiedlichen Akteure verfügen (vgl. z. B. Durdel, 2022). Diese Kompetenzen haben die koordinierenden Personen und Institutionen eingebracht und weiterentwickelt. Sie stellen damit eine wichtige Ressource für die Entwicklung der Weiterbildungslandschaft dar, in der Koordination zugunsten einer steigenden Kohärenz immer wichtiger wird (vgl. BMAS, 2022, S. 10). Die Koordinierungsstellen selbst sehen Potenzial darin, ihre Kompetenzen und die gewachsene Expertise der WBV ko-kreativ in die Entwicklung der Weiterbildungskultur einzubringen (vgl. Abbildung 43).

Es wird empfohlen, die Akteure der Koordinierungsstellen als ein **Netzwerk von Intermediären mit besonderer Koordinierungsexpertise** zu verstehen und sie etwa in Ex-Ante-Untersuchungen zu zukünftigen Fördermaßnahmen oder in Diskussionen zum Umgang mit strategischen Herausforderungen, beispielsweise als Sounding-Board im Rahmen der NWS, einzubinden. Auch im Kontext der Handlungsempfehlung 5.2.2 zur systematischen Unterstützung von Synergien zwischen Fördermaßnahmen sollte diskutiert werden, wie die entwickelten Kompetenzen für das Weiterbildungssystem bestmöglich nutzbar gehalten werden.

5.2.4 Operativer Aspekt: Optimierung von Monitoringsystemen, um möglichst datensparsam Zielerreichung und Wirksamkeit verfolgen zu können (fortgeschrieben)

Die Evaluation nutzte Daten der internen Erfolgskontrolle des Förderprogramms durch den Verwaltungsadministrator (BMAS, 2020b, S. 4). Bereits in den Zwischenberichten (Ramboll, 2022; Ramboll, 2023a) wurde darauf hingewiesen, dass die durch das Monitoring erfassten Daten nur eingeschränkt für die Analysefelder der Evaluation nutzbar waren. Trotz

- Impulsen durch das Evaluationsteam,
- Nachsteuerungen auf Seiten des Verwaltungsadministrators und
- eines Workshops des BMAS im Juni 2022, bei dem den WBV die Relevanz des Monitorings dargelegt und Hinweise zur Nutzung gegeben wurden,

blieb die Qualität der Daten eingeschränkt, und zwar in folgenden Dimensionen: Einige WBV haben ihre Daten teilweise unvollständig angegeben, unter anderem solche, mit denen Hinweise auf Gender Mainstreaming hätten abgeleitet werden können. Außerdem verhinderte ein definiertes und geteiltes Verständnis zentraler Kategorien wie der Netzwerkpartner, dass die Angaben für Auswertungen – beispielsweise für Richtlinienvergleiche – nutzbar waren: Hier bestand die Problematik darin, dass das Aktivitätslevel der Partner durch das Monitoring nicht differenzierbar war, sodass Netzwerk- und Kooperationspartner unterschiedlich eng bzw. breit gefasst angegeben wurden (vgl. 2.2.4). Die Notwendigkeit, im gesamten Förderkontext und im Monitoring Begriffe klar zu definieren, um zu validen Daten zu kommen, korrespondiert damit mit der Handlungsempfehlung 5.2.1. Nicht zuletzt ergab sich eine einschränkte Datennutzbarkeit dadurch, dass Informationen, die im Umsetzungsprozess zunehmend von hohem Erkenntnisinteresse waren, nicht erfasst wurden.

Beispiele sind die fehlende Differenzierung von KMU und Großunternehmen in der Kategorie „Unternehmenspartner“ in den Fällen, in denen die Unternehmen ausschließlich eine Partnerinstitution waren. Die Einschätzung zur Komplementarität der Partnernetzwerke wurde auch dadurch erschwert, dass wissenschaftliche Partner, Akteure der Arbeitsverwaltung und andere WBV nicht als Extrakategorien erfasst wurden.

Es wird empfohlen, Kennzahlen- bzw. Monitoringsysteme nicht nur zu Beginn von Interventionen zu einem gemeinsamen Steuerungsthema von Auftraggeber, Evaluation und Verwaltungsadministrator zu machen, sondern diesen Fokus in der Umsetzung beizubehalten und zwischen den Akteuren regelmäßige Datendialoge zu institutionalisieren. Dies gilt insbesondere, wenn neue Entwicklungen wie die zweite Förderrichtlinie oder relevanter werdende strategische Themen wie beispielsweise die Einbindung der Arbeitsverwaltung zu berücksichtigen sind. Sodann muss insbesondere bei Fördervolumen, wie sie im Rahmen der WBV umgesetzt werden, darauf hingewirkt werden, dass die erforderlichen Informationen durch die Zuwendungsnehmer in der nötigen Qualität bereitgestellt werden. Dazu kann auch beitragen, dass mit Erhebungstools gearbeitet wird, die auch einen Mehrwert für die Zuwendungsempfänger im Sinne eines internen Controllings haben.

5.2.5 Operativer Aspekt: In Förderrichtlinien und im Zuwendungsprozess noch deutlicher auf die Relevanz der Einbindung von strategischen (Nachhaltigkeits-)Partnern verweisen (fortgeschrieben)

Obwohl empfohlen wurde, starke Partner für die Sicherung der Nachhaltigkeit einzubinden, und Angaben zur Verfestigung nach Auslaufen der Fördermittel erwartet wurden (vgl. 4.5), konnten entsprechende Maßnahmen nicht bei allen WBV beobachtet werden: Neben sehr erfolgreichen Verfestigungsstrategien wurden WBV identifiziert, die erst zum Ende der Förderung begannen, Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu planen (vgl. 3.4); wenige planten keine. Aus Evaluationsperspektive beeinflusst eine fehlende oder verzögerte Nachhaltigkeitsperspektive die wirtschaftliche Mittelverwendung negativ.

Es wird empfohlen, dass in Förderrichtlinien systematisch Strategien zur nachhaltigen Verankerung von Strukturen, Prozessen und Produkten als Auswahlkriterium gelten (wie in der zweiten Förderrichtlinie erfolgt), und diese dann auch tatsächlich als starkes Kriterium anzuwenden. Denkbar wäre im Fall der WBV-Förderung gewesen, als Förderauflage die Benennung von strategischen Partnern einzufordern, die zur nachhaltigen Verankerung beitragen können.

5.2.6 Operativer Aspekt: Ex-post-Evaluation durchführen, um langfristige Wirkungen der Förderung zu erfassen

Mit beiden Förderrichtlinien wurde der Anspruch erhoben, dass durch die Förderung eine nachhaltige Vernetzung der Weiterbildungsakteure erfolgen und innovative Formen der Zusammenarbeit etabliert werden sollen (vgl. 4.1 und 4.4). WBV waren unterschiedlich erfolgreich dabei, erreichte Vernetzungen für die Zukunft abzusichern, innovative Formate zu entwickeln sowie zu transferieren – und: WBV haben auch verschiedene Entscheidungen getroffen, inwiefern sie die Marke WBV weiterführen werden (vgl. 3.4). Für die Evaluation ist es wegen des frühen Endes der Untersuchungen sowie der fehlenden Möglichkeit, die Abschlussberichte der WBV zu analysieren, nicht möglich, nachzuzeichnen, inwiefern angezielte Wirkungen im Weiterbildungssystem nachhaltig sind und ob sich „Weiterbildungsverbünde“ als neue Marke etablieren. Entsprechende Informationen wären jedoch relevant, um sie für die strategische Entwicklung der Weiterbildungslandschaft verfügbar zu haben und Synergien herzustellen.

Es wird empfohlen, eine Ex-post-Evaluation circa ein Jahr nach Förderende zu beauftragen. Mit diesem zeitlichen Abstand dürften Akteure noch gut auffindbar und auf die Förderung ansprechbar sein. Gleichzeitig ist der zeitliche Abstand groß genug, um identifizieren zu können, dass Strukturen und Angebote auch noch ohne (diese) Fördermittel existent sind. Auf der Grundlage der Analyse der Abschlussberichte könnte eine Befragung der ehemaligen verantwortlichen Organisationen für die Koordinierungsstellen erfolgen, **inwiefern die geplanten Nachhaltigkeitsmaßnahmen gegriffen haben und welche Ergebnisse wie implementiert wurden.** Ergänzend könnten vertiefende Fallstudien bei ausgewählten KMU erfolgen, um zu untersuchen, inwiefern durch die WBV initiierte Veränderungen in der Nutzung und der Qualität von Weiterbildungen berichtet werden können.

5.2.7 Programmexterner Aspekt: Wissen bündeln, wie Weiterbildungsressourcen und -bereitschaft von KMU durch externe Interventionen gesteigert werden können

Ein zentrales Ergebnis der Evaluation ist, dass drei Viertel der WBV fehlende Priorisierung von Weiterbildung in KMU als stärkstes Hemmnis während der Programmlaufzeit erlebt haben. Parallel dazu zeigen die Ergebnisse der Bildungsberichterstattung, dass die Weiterbildungsbeteiligung in KMU geringer ist als in Großunternehmen – trotz vielfältiger Fördermaßnahmen genau für diese Zielgruppe (vgl. Autorinnen- und Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2022, 2024; vgl. 1.1). Zusätzlich wird mit Blick auf die „Vielzahl an parallel bestehenden Förderungen“ für KMU festgestellt, dass „die Inanspruchnahme der Instrumente und ihre Wirkung zumeist nicht umfassend evaluiert werden“ (Autorinnen- und Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2024, S. 236). Auch diese Evaluation wurde nicht so umgesetzt, dass Effekte der WBV auf die Weiterbildungsbeteiligung in Regionen detailliert untersucht werden konnten (vgl. 2.3). Gezeigt werden konnte jedoch, dass WBV maßgeblich zu verbesserten Rahmenbedingungen für Weiterbildung beigetragen haben, indem sie etwa auf die Optimierung der Weiterbildungsorganisation, eine höhere Bedarfsoorientierung oder zur Information zu und Verweisen in bestehenden Weiterbildungsformate(n) und Fördermöglichkeiten beigetragen haben (vgl. 3.3). Dabei wurde für die Evaluation der Zugang zu KMU punktuell durch Akteure der WBV erschwert: Da KMU für die WBV schwer erreichbar waren, sollte ein erfolgreich herstellter Kontakt nicht durch die Ansprache der Evaluation erschwert werden (vgl. 2.2.4).

Es wird – auch im Anschluss an das Themenlabor 1 der NWS³⁷ – empfohlen, in einer Metaanalyse und durch Workshops von Evaluations- und Begleitforschungsteams von Landes- und Bundes-Fördermaßnahmen zur Weiterbildungsförderung von KMU das vorhandene Wissen zu wirksamen Maßnahmen zu synthetisieren. Dabei sollte auch herausgearbeitet werden, welche Wissenslücken zu identifizieren und welche Methoden geeignet sind, diese zu schließen. Dabei gilt systematisch zu hinterfragen, wie die Problematik überbrückt werden kann, dass Forschungsmaßnahmen mit einem zusätzlichen organisatorischen und zeitlichen Aufwand für KMU verbunden sind, KMU jedoch entsprechende Aufwände schon bei der Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen selbst als hemmend wahrnehmen. Es kann vermutet werden, dass den Alltag und Interaktionen begleitende und analysierende Forschungsansätze geeigneter sind als selbstreflexive Befragungen, um Ansätze für die Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung rekonstruieren zu können. Denn im Rahmen von Interaktionsforschung kann etwa das Zusammenspiel von organisiertem, informellem, selbstgesteuertem und selbstorganisiertem Lernen in realen und virtuellen Räumen präzise untersucht werden, was für die Ausgestaltung einer praktikablen Weiterbildung zunehmend relevant sein wird (vgl. Nolde, 2013, S. 751).

5.2.8 Programmexterner Aspekt: Erfahrungen der WBV für Innovation im Weiterbildungssystem nutzen (fortgeschrieben)³⁸

In Kapitel 2.3.3 wurde herausgearbeitet, dass eine erfolgreiche Vernetzung der Akteure in den WBV, die Durchführung von Bedarfserhebungen mit Beteiligung der Unternehmen und der Einsatz informeller sowie non-formaler (digitaler) Formate zu einer Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung und zur Vermittlung zukunftsrelevanter Kompetenzen beitragen können. Der Einsatz informeller und non-formaler Weiterbildungsaktivitäten ist ein neues und innovatives Feld, das insbesondere für KMU erfolgversprechend ist. Gleichzeitig wurden im Prozess systemische Grenzen deutlich, die im Kontext der Ausgestaltung des Weiterbildungssystems bestehen und die Bedarfsorientierung einschränken. Wissenschaftliche Akteure spielten bei der Ermittlung von (neuen) Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte eine bedeutsame Rolle. Darüber hinaus hat sich die Arbeitsverwaltung als wichtiger Gesprächspartner für WBV gezeigt, wenn es um die Transformation des Weiterbildungssystems in den Regionen geht (vgl. 4.5.2).

³⁷ Hier heißt es beispielsweise: „Die Teilnehmenden beabsichtigen die Verbesserung der Informationskommunikation von der Wissenschaft zur Praxis und umgekehrt, um eine bessere Nutzbarkeit und Verwertung der Erkenntnisse für verschiedene Zielgruppen, insbesondere für Betriebe (KMU), zu ermöglichen“ (BMAS & BMBF, 2021b, S. 21).

³⁸ Diese Handlungsempfehlung beinhaltet auch operative Aspekte, d. h. sie ist auch für die zukünftige Ausrichtung von effektiv gestalteten Fördermaßnahmen relevant.

Es wird erstens empfohlen, stärker auf die **Einbindung von wissenschaftlicher Expertise** zu setzen, um die Passgenauigkeit von Weiterbildungsaktivitäten zu den Ausgangslagen und Bedarfen der Unternehmen zu verbessern. Impulse zur stärkeren Einbindung wissenschaftlicher Partner und Erkenntnisse sollten in zukünftigen Förderungen frühzeitig gesetzt werden.

Es wird zweitens empfohlen, die Erfahrungen der WBV systematisch in die **weitere Ausgestaltung von Innovationen im Weiterbildungssystem einzubinden** und für die Gestaltung von unterstützenden Rahmenbedingungen zu nutzen. Bedarfe wurden beispielsweise **hinsichtlich der Finanzierung und Zertifizierung informeller und non-formaler Weiterbildungsaktivitäten** (vgl. Ramboll, 2022, S. 63) sowie **eines Paradigmenwechsels hin zu prozessorientierter Weiterbildungsbegleitung** genannt (vgl. 4.4.2). Diese Handlungsempfehlung kann als eng verknüpft mit der Handlungsempfehlung 5.2.3 verstanden werden, die auf die weitere Einbindung der koordinierenden Institutionen der WBV zielt: Sie haben Wissen und Potenzial aufgebaut, mit denen sie die zukunftssichere Entwicklung der Weiterbildungslandschaft für KMU unterstützen können.

Literaturverzeichnis

- Alexander, C. (2028). Wissenschaftliche Weiterbildung als „Transfer“. Erweiterung eines Bedeutungshorizontes. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung*(2), S. 41–47.
- Alke, M. (2018). Kooperationskulturen von Weiterbildungsorganisationen zwischen Kontinuität und Wandel. Empirische Befunde und organisationspädagogische Anschlüsse. *Zeitschrift für Pädagogik* 64 (5), S. 659–679.
- Alke, M.; Jütte, W. (2018). Vernetzung und Kooperation in der Weiterbildung. In: Tippelt, R.; von Hippel, A. (Hrsg.): *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. Springer Reference Sozialwissenschaften. Springer VS, Wiesbaden, S. 1–17.
- Ambos, I.; Martin, A.; Alke, M.; Gnahs, D.; Breyer, L. (Mitarbeit) (2013). Regionale Weiterbildungsverbünde Schleswig-Holstein – Infrastruktur für die Weiterbildung. *Ergebnisse der Evaluierung im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein*.
- Autorinnen- und Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2022). Bildung in Deutschland 2022: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal. Bielefeld: *wbv Publikation*. Online verfügbar unter: www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2022/pdf-dateien-2022/bildungsbericht-2022.pdf, Abruf 03.10.2024.
- Autorinnen- und Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2024). Bildung in Deutschland 2024: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu beruflicher Bildung. Bielefeld: *wbv Publikation*. Online verfügbar unter: www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2024/pdf-dateien-2024/bildungsbericht-2024.pdf, Abruf 02.10.2024.
- Bertelsmann Stiftung (2022). Kompetenzwandel in Krisenzeiten. Welche Soft Skills jetzt zählen. Gütersloh. Online verfügbar unter: www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Bibliothek/Doi_Publikationen/220927_BST-Studie_Kompetenzwandel-in-Krisenzeiten_ID1585_screen_FINAL.pdf, Abruf 11.10.2024.
- Bickeböller, J. (2022). „Wie sieht's aus? Macht ihr wieder mit?“ – Handlungskoordination in regionalen Netzwerken der Grundbildung. Eine Fallstudie. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 45 (3), S. 547–564 (2022). Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s40955-022-00226-6>.
- Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. (2023). Weiterbildung im Unternehmensverbund. Leitfaden zu Aufbau und Steuerung von Qualifizierungsverbünden. Online verfügbar unter: www.biwe.de/qualifizierungsverbende/leitfaden, Abruf 24.06.2024.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2020a). Bekanntmachung Förderrichtlinie für das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“ vom 17. Juni 2020. Berlin. Online verfügbar unter: www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Pressemitteilungen/2020/foerderrichtlinie-bundesprogramm-weiterbildungsverbende.pdf?__blob=publicationFile&v=2, Abruf 14.06.2024.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2020b). Leistungsbeschreibung Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2021). Bekanntmachung Förderrichtlinie für das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbünden zur Transformation der Fahrzeugindustrie“ vom 02. August 2021. Berlin. Online verfügbar unter: www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aus-Weiterbildung/bekanntmachung-foerderrichtlinie-wbv-transformation-fahrzeugindustrie.pdf?__blob=publicationFile&v=3, Abruf 14.06.2024.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2022). Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin. Online verfügbar unter: www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=8, Abruf 24.06.2024.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2023). Gesetze und Maßnahmen. Online verfügbar unter: www.bmas.de/DE/Arbeit/Fachkraeftesicherung/Gesetze-und-Massnahmen/gesetze-und-massnahmen.html, Abruf 13.06.2024.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2019). Strategiepapier Nationale Weiterbildungsstrategie. Bundesministerium für Arbeit und Soziales und Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin. Online verfügbar unter: www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aus-Weiterbildung/strategiepapier-nationale-weiterbildungsstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=3, Abruf 24.06.2024

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2021a). Nationale Weiterbildungsstrategie. Umsetzungsbericht. Berlin. Online verfügbar unter: www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a805-umsetzungsbericht-nationale-weiterbildungsstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=5, Abruf 24.06.2024.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2021b). Themenlabore. Begleitpublikation zum Umsetzungsbericht der Nationalen Weiterbildungsstrategie. Berlin. Online verfügbar unter: www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a805b-themenlabore-begleitpublikation-nationalen-weiterbildungsstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=3, Abruf 08.07.2024.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2022). Nationale Weiterbildungsstrategie. Fortführung und Weiterentwicklung. Gemeinsam für ein Jahrzehnt der Weiterbildung – Aufbruch in die Weiterbildungsrepublik. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin. Online verfügbar unter: www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aus-Weiterbildung/nws-fortfuehrung-und-weiterentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=3, Abruf 24.06.2024.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2011). Verbundausbildung – vier Modelle für die Zukunft. Jobstarter Praxis, Bd. 6. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2005). Arbeitshilfe zu § 2 GGO: „Gender Mainstreaming in Forschungsvorhaben“. Online verfügbar unter: www.bmfsfj.de/resource/blob/80448/292e691a5db4b14dc3d29e8636e9c89d/gm-arbeitshilfe-forschungsvorhaben-data.pdf, Abruf 10.10.2024.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2021). Gender Mainstreaming. Online verfügbar unter:
www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/gleichstellung-und-teilhabe/strategie-gender-mainstreaming/gender-mainstreaming-80436, Abruf 10.10.2024.
- Bundesministerium für Finanzen (BMF) (Hrsg.) (2020). Deutscher Aufbau- und Resilienzplan (DARP).
Bundesministerium für Finanzen, Berlin. Online verfügbar unter:
www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Europa/DARP/deutscher-aufbau-und-resilienzplan.html, Abruf 24.06.2024.
- Bundesrechnungshof (Der Präsident des Bundesrechnungshofes als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung) (Hrsg.) (2016). Prüfung der Vergabe und Bewirtschaftung von Zuwendungen – Typische Mängel und Fehler im Zuwendungsbereich. Bonn.
- Burstedde, A.; Risius, P.; Tiedemann, J. & Werner, D. (2023). *Weiterbildungsbedarfe der Automobilbranche in der Transformation. Befragungsergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel*, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) für den Expertenkreis Transformation der Automobilwirtschaft (ETA), IW-Report, Nr. 56. Köln.
- Czernich, N.; Falck, O.; Erer, M.; Keveloh, K. & Ó Muineacháin, S. (2021). Transformation in der Automobilindustrie – welche Kompetenzen sind gefragt? ifo Schneldienst Digital, 2(12), S. 1–5.
- Dauser, D.; Wittig, W.; Lorenz, S. & Schley, T., Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. (2022). *Evaluation des Pilotprojektes Qualifizierungsverbünde (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Abschlussbericht*. Nürnberg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb-Bericht; 01/22).
- Dehnbostel, P. (2021). Lernorte der beruflichen Bildung. In: Bellmann, L. et al. (Hrsg.). *Schlüsselthemen der beruflichen Bildung in Deutschland*. Leverkusen: Barbara Budrich, S. 127–140.
- Dehnbostel, P. (2022). Betriebliche Kompetenzentwicklung in der digitalen Transformation: Reflexive Handlungsfähigkeit und digitale Kompetenzen stärken. In: Assinger, P. (Hrsg.): *Betriebliche Bildung in der Holzwirtschaft. Digitalisierung und Kompetenzvalidierung*. Bielefeld: wbv Publikation, S. 57–68.
- Dehnbostel, P. (2024). Neugestaltung der betrieblichen Weiterbildung in der digitalen Transformation. *Magazin erwachsenenbildung.at*(51), S. 64–73. Online verfügbar unter: <https://erwachsenenbildung.at/magazin/ausgabe-51>, Abruf 05.07.2024.
- Dobischat, R.; Stuhldreier, J. & Düsseldorf, C. (2006). Netzwerkbildung und Netzwerkstruktur. In: Nuissl, E.; Dobischat, R. & Tippelt, R. (Hrsg.): *Regionale Bildungsnetze: Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen–Förderung von Netzwerken“*, S. 59–88. W. Bertelsmann Verlag.
- Dollhausen, K. & Mickler, R. (2012). *Kooperationsmanagement in der Weiterbildung*. wbv Publikation.
- Durdel, A. (2022). Steuerung: Lösungen für komplexe Herausforderungen möglich machen. In: Fischer, J.; Hilse-Carstensen, T. & Huber, S. (Hrsg.): *Handbuch kommunale Steuerung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 26–35.

- Eichhorst, W. & Marx, P. (2022). Reform der beruflichen Weiterbildung in Deutschland. Impulse aus dem Ausland. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh. Online verfügbar unter: www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_Reform_Weiterbildungssystem_Impulse_aus_dem_Ausland.pdf, Abruf 09.07.2024.
- forum wbv (2024). Online-Befragung „Instrumente, innovative Ansätze und Erzeugnisse aus den Weiterbildungsverbünden“. August 2024–September 2024. Internes Dokument.
- Fischer, J. (2018). Wirkung in lokaler Netzwerkarbeit. *Was Beteiligte darunter verstehen und warum es einer Wirkungsdiskussion bedarf – eine explorative Studie mit Praxisempfehlungen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Kammler, F.; Schoormann, T.; Fuchs, A.; Mauruschat, A.; Thomas, O. & Knackstedt, R. (2020). Innovationsnetzwerke als Treiber für Wissenschaft-Praxis-Kooperationen: Ein Erfahrungsbericht. *HMD Praxis für Wirtschaftsinformatik*, 57 (2), S. 205–217.
- Kussau, J. & Brüsemeister, T. (2007). Educational Governance: Zur Analyse der Handlungskoordination im Mehrebenensystem der Schule. In: Altrichter, H.; Brüsemeister, T. & Wissinger, J. (Hrsg.): *Educational Governance – Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15–54.
- Mickler, R. (2009). Netzwerkmanagement: Funktionale oder professionelle Aufgabe von Weiterbildnern und Weiterbildnerinnen? In: Seitter, W. (Hrsg.), *Professionalitätsentwicklung in der Weiterbildung*, S. 19–36. Springer VS.
- Neugebauer, U. & Beywl, W. (2006). Methoden zur Netzwerkanalyse. *Zeitschrift für Evaluation*, (2), S. 249–286.
- Nolde, S. (2013). Interaktionsanalysen in der Erwachsenenbildung. In: Friebertshäuser, B. & Prengel, A. (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim und München: Beltz Juventa Verlag, S. 745–757.
- OECD (2021). Continuing Education and Training in Germany, Getting Skills Right. Paris: *OECD Publishing*. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1787/1f552468-en>.
- Petermann, S. (2017). Persönliche Netzwerkressourcen als selektive soziale Anreize gemeinnützigen Engagements. *Forschungsjournal soziale Bewegungen*, 30, 4, S. 1–11. Online verfügbar unter: www.sowi.ruhr-uni-bochum.de/mam/staresoz/fjsb-plus_2017-4_petermann.pdf, Abruf 23.06.2024.
- Ramboll (2021a). Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“. Erster Zwischenbericht. *Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales*. Hamburg, unveröffentlicht.
- Ramboll (2021b). *Programmevaluation der Qualitätsoffensive Lehrerbildung: Strategien für Transfer und Nachhaltigkeit Jahresbericht 2021*. Hamburg. Online verfügbar unter: https://7520151.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7520151/RMC/Content/QLB%20DE/Jahresbericht_2021_Evaluation_QLB_final.pdf, Abruf 05.07.2024.
- Ramboll (2022). Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“. Zweiter Zwischenbericht. *Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales*. Hamburg, unveröffentlicht.

- Ramboll (2023a). Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“. Zusatzbericht. *Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales*. Hamburg, unveröffentlicht.
- Ramboll (2023b). Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“. Dritter Zwischenbericht. *Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales*. Hamburg, unveröffentlicht.
- Ramboll (2024). *Die Qualitätsoffensive Lehrerbildung. Abschlussbericht der Programmevaluation*. Hamburg. Online verfügbar unter: [https://7520151.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7520151/RMC/Content/QLB%20DE/QLB_Abschlussbericht%20der%20Programmevaluation%202024_Ramboll%20\(barrierefrei_5%2c35%20MB\).pdf](https://7520151.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7520151/RMC/Content/QLB%20DE/QLB_Abschlussbericht%20der%20Programmevaluation%202024_Ramboll%20(barrierefrei_5%2c35%20MB).pdf), Abruf 23.06.2024.
- Reuter, M.; Dietz, C. & Fröhlich, L. (2022). Pädagogik, Legitimation und Ressourcen im Kontext von Qualitätsmanagementsystemen – Herausforderungen in organisationalen Feldern der Weiterbildung aus neo-institutionalistischer Perspektive. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 45 (2), S. 417–438.
- Röbel, T. (2017). *Bedarfseröffnung in der betrieblichen Weiterbildung: Gestaltungsspielräume zwischen pädagogischen und ökonomischen Zielvorstellungen*. Humboldt-Universität.
- Roth, F.; Warnke, P.; Niessen, P. & Edler, J. (2021). *Systemische Resilienz: Einsichten aus der Innovationsforschung*. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI).
- Scharpf, F. W. (1989). Politische Steuerung und politische Institutionen. In: Hartwich, H.-H. (Hrsg.): *Macht und Ohnmacht politischer Institutionen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 17–29.
- Seyda, S. & Köhne-Finster, S. (2024). *Weiterbildungskultur in KMU, Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräfte sicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK)*, Berlin/Köln.
- Sennett, R. (2012). Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Hanser Berlin im Carl Hanser Verlag München.
- Szameitat, A. & Strobel-Dümer, C. (2018). Vernetzung in der Weiterbildung. In: Tippelt, R. & von Hippel, A. (Hrsg.): *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6. Auflage), Heidelberg: Springer VS. S. 587–604.
- Zukunftsinstut (2023). Konnektivität: Die Vernetzung der Welt. Online verfügbar unter: www.zukunftsinstut.de/zukunftsthemen/konnektivitaet-die-vernetzung-der-welt, Abruf 23.06.2024.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.