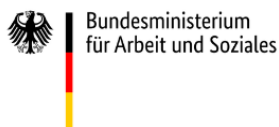


Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Institut für Training, Forschung und Projekte (iftp)

Erkenntnisse aus der Verbundarbeit der Weiterbildungsverbände

Mit Handlungsempfehlungen des Koordinierungszentrums für Weiterbildungsverbände forum wbv

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Projekträger forum wbv:



Impressum

Herausgegeben von

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Rollnerstraße 14
90408 Nürnberg
www.f-bb.de

und
Institut für Forschung, Training und Projekte (iftp) im bfw
Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw)
Schimmelbuschstraße 55
40699 Erkrath

Veröffentlicht:
März 2025

Inhalt

Einleitung	3
1. Ziele und Tätigkeitsfelder der Weiterbildungsverbände	4
1.1 Ziele	4
1.2 Tätigkeitsfelder.....	4
2. Merkmale und Typen der Weiterbildungsverbände	10
2.1 Merkmale der Typologie der Weiterbildungsverbände.....	10
2.1.2 Merkmal: Akteurskonstellation.....	10
2.1.3 Merkmal: Netzwerk	12
2.1.4 Merkmal: Branchenorientierung	12
2.1.5 Merkmal: Regionale Verankerung	13
2.2 Ergebnisse der WBV	14
2.3 Typologie: Die fünf verschiedenen Typen an Weiterbildungsverbänden.....	14
2.3.1 Typ A: Die Promotoren.....	15
2.3.2 Typ B: Die Branchenspezialisten.....	15
2.3.3 Typ C: Die Wissensmanager im Meta-Netzwerk	16
2.3.4 Typ D: Die Mobilisierer	16
2.3.5 Typ E: Die einzelbetrieblichen Dienstleister.....	17
3. Beitrag durch WBV übergreifende Unterstützungsstrukturen	19
4. Transfer und Perspektiven der Verstetigung	20
4.1 Verstetigung/Nachhaltigkeit auf der organisationalen Ebene/strukturellen Ebene ..	20
4.2 Verstetigung / Nachhaltigkeit von Strategien, Konzepten und Angeboten	21
4.3 Verstetigung von Plattformen	22
4.4 Nachhaltigkeit der Vernetzung mit Unternehmen	22
5. Handlungsempfehlungen des Koordinierungszentrums forum wbv	23
6. Literatur	26
7. Anhang	30
7.1 Methodik	30

Einleitung

Mit dem Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“ hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) zwischen Dezember 2020 und Dezember 2024 eine zentrale Vereinbarung aus der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) umgesetzt. Ziel war es, die Weiterbildungsbeteiligung von insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu steigern und regionale Weiterbildungs- und Innovationsnetzwerke zu stärken. Dabei haben die Koordinierungsstellen der Verbundprojekte die Akteure eines Weiterbildungsverbandes (WBV) vernetzt, Qualifizierungsbedarfe identifiziert, Betrieben bedarfsgerechte Weiterbildungsinformationen zur Verfügung gestellt, trägerneutral beraten und bei der inhaltlichen Ausgestaltung neuer Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt.

Im Rahmen von zwei Förderrichtlinien (2020 und 2021) wurden 53 WBV bundesweit gefördert. Ihre strukturelle Ausgestaltung wurde in den Förderrichtlinien bewusst offengelassen, um Freiraum für innovative bzw. experimentelle Kooperationsansätze zu geben. Dies zeigte sich in der Heterogenität der Netzwerke sowie in der Ausprägung ihrer verschiedenen Tätigkeitsfelder.

Im Rahmen der 2. Förderrichtlinie wurde am 1. März 2022 das zentrale Koordinierungszentrum für Weiterbildungsverbände (forum wbv) für die 53 WBV aus beiden Förderrichtlinien eingerichtet. Das forum wbv fungierte dabei als zentrale Schnittstelle zwischen den WBV und weiteren nationalen Weiterbildungsakteuren. Als sozialpartnerschaftlicher Projektverbund wurde das forum wbv u. a. durch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) unterstützt. Als innovative Plattform organisierte es einen Austausch zu Good-Practice-Beispielen zwischen den WBV und kommunizierte Erkenntnisse aus den WBV an alle Interessierten. Das forum wbv war dabei auch beratend tätig, um Organisationen beim Aufbau der Netzwerkstrukturen zu unterstützen.

Im Laufe des gesamten Förderzeitraums hat das forum wbv bundesweit Einzelbesuche bei den WBV durchgeführt sowie 66 Veranstaltungen zur regionalen und bundesweiten Vernetzung und zum fachlichen Austausch gemacht. Zudem wurden u. a. zahlreiche Interviews mit WBV-Vertreter*innen durchgeführt, die auf der Internetseite des forum wbv oder im Rahmen von weiteren Publikationen veröffentlicht wurden. Aus den verschiedenen Austausch- und Wissensformaten und der übergreifenden Koordinierungsfunktion des forum wbv heraus, lassen sich die Tätigkeitsfelder von WBV konkreter definieren (Kapitel 1).

Darüber hinaus wurden mit einer systematischen Aufbereitung und qualitativen Analyse der erhaltenen Daten, WBV Typen identifiziert, um über den Einzelfall hinaus bestimmte Gestaltungsmuster bzw. Charakteristika von WBV aufzeigen zu können. Diese Typen können Orientierung geben für die Gründungen weiterer Weiterbildungsverbände (Kapitel 2). Dem schließt sich die Frage an, wieviel externe Unterstützung Verbundstrukturen benötigen bzw. an welchen Stellen eine Unterstützung notwendig ist (Kapitel 3). In Kapitel 4 werden Verstetigungsansätze der WBV betrachtet. Diese wurden mittels genannter Austausch- und Wissensformate wie auch einer Abfrage der WBV gewonnen.

Mit dem vorliegenden Bericht sollen die zentralen Erkenntnisse aus der dreijährigen Begleitung der WBV zusammengefasst und Perspektiven für eine nachhaltige Gestaltung von Kooperationsstrukturen in der beruflichen Weiterbildung aufgezeigt werden.

So wird der Bericht mit Handlungsimpulsen zur Überwindung von Hemmnissen und Gelingensbedingungen beendet, die aus den vorangehenden Kapiteln bzw. den umfassenden Erfahrungen und Erhebungen des forum wbv abgeleitet werden. Die Berichte der begleitenden

Evaluation durch Ramboll Management Consulting werden zur Betrachtung einzelner Aspekte hinzugezogen.

Die Impulse sind eine Orientierung für weiterführende Förderrichtlinien oder für interessierte Dritte. Es werden Chancen und Herausforderungen der WBV sowie ihrer Verstetigung aufgezeigt, die künftigen WBV und weiteren Weiterbildungsakteuren den Weg bereiten.

1. Ziele und Tätigkeitsfelder der Weiterbildungsverbände

1.1 Ziele

Die WBV werden definiert, als „Netzwerke, bei denen mehrere Unternehmen und Akteure der Weiterbildungslandschaft sowie regionale Arbeitsmarktakteure Kooperationen eingehen, so dass Weiterbildungsmaßnahmen ressourceneffizient über Betriebsgrenzen hinaus organisiert und durchgeführt werden können.“ (BMAS, 2022)

Mit dem Aufsetzen der beiden Förderrichtlinien (BMAS, 2020, 2021) wurden folgende übergeordnete Ziele durch das BMAS formuliert:

Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung

- Aneignung zukunftsweisender Kompetenzen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit
- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer*innen
- Qualifikation für neue Tätigkeits- und Einsatzfelder/berufliche Umstiege ermöglichen.

Stärkung der Vernetzung und Kooperation

- Gemeinsame Organisation und Planung von Weiterbildungsmaßnahmen
- Senkung von Kosten im Rahmen der Personalentwicklung
- Gegenseitiger Austausch
- Stärkung der Resilienz

Optimierung der Weiterbildungsangebote

- Identifikation tatsächlicher Bedarfe der Unternehmen
- Anpassung bestehender Weiterbildungsmodule und -kurse
- Konzeptionierung neuer Weiterbildungsmaßnahmen und Lehr-Lern-Settings

Im Fokus standen dabei insbesondere KMU, deren Weiterbildungsbeteiligung deutlich unter der von größeren Unternehmen liegt, u.a. weil sie geringere Kapazitäten für strategische Personalentwicklung haben. Entsprechende Unterstützungsbedarfe sollten gezielt durch die WBV adressiert werden.

Für den Aufbau eines Verbundes gaben die beiden Förderrichtlinien viele Möglichkeiten der Ausgestaltung. Das Handlungsspektrum eines WBV kann daher sehr breit aufgestellt sein oder je nach Projektziel und -ausrichtung auch sehr eng fokussiert sein. In der Projektpraxis fanden auch Anpassungen der jeweiligen Ziele bzw. der Tätigkeiten statt, je nachdem welche Erkenntnisse die WBV im Laufe des Projekts gesammelt haben.

1.2 Tätigkeitsfelder

Im Folgenden werden Handlungs- bzw. Tätigkeitsfelder der 53 geförderten WBV aufgezeigt, wie sie in der Praxis vorzufinden waren.



Abb. 1: Tätigkeitsfelder der Weiterbildungsverbände

Tätigkeitsfeld 1: Verbundaufbau und Netzwerkpfege

Zu den Aufgaben der WBV zählt der Aufbau, die Entwicklung und die Umsetzung von regionalen Koordinierungsstellen (z. B. in Form sogenannter „Verbundmanager*innen“), die einen WBV steuern und betreuen. Dazu gehört auch der Auf- und Ausbau verbindlicher Kooperations- und Vernetzungsstrukturen zwischen Unternehmen (insbesondere KMU), Bildungs- und Beratungseinrichtungen sowie allen weiteren wichtigen Akteuren der Weiterbildungslandschaft sowie zu weiteren regionalen Initiativen und Netzwerken zur Etablierung eines WBV.

Herausforderungen im Tätigkeitsfeld und Lösungsansätze

Der Aufbau von Verbundstrukturen, die Einrichtung einer Koordinierungsstelle und das Knüpfen neuer Kooperationspartnerschaften brauchen Zeit und Vertrauen. Es hat sich gezeigt, dass der Ausbau von bereits existierenden Netzwerkstrukturen eine gute Basis darstellt, um einen Zugang zu Unternehmen zu gewährleisten. Gleichfalls sind je nach Projektziel neue Partnerschaften sinnvoll, um bspw. Innovationen zu generieren oder ein neues Problemfeld zu bearbeiten.

Die Beteiligung unterschiedlicher Akteure ist zudem mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Je vielfältiger ein Verbund aufgestellt ist, umso mehr kommen verschiedene Handlungslogiken zusammen und umso höher ist die Koordinationsarbeit, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln (vgl. Kap. 2).

Tätigkeitsfeld 2: Bedarfsermittlung & Kompetenzentwicklung

Zu den Aufgaben der WBV gehört es, insbesondere KMU bei der Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe zu unterstützen. WBV unterstützen Unternehmen somit bei der Ermittlung der Kenntnisse, die (in Zukunft) benötigt werden (Soll-Analyse), wer welche Kenntnisse im Unternehmen hat (Ist-Analyse) und welche Qualifikationslücken noch geschlossen werden sollten (Bedarf). Auf der Basis von diesen Kompetenz- und Bedarfsanalysen können dann geeignete Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet werden. Dazu müssen zudem die auf dem Markt verfügbaren Weiterbildungsangebote systematisch für das zu beratende Unternehmen aufbereitet werden. Die WBV sind auch aufgefordert, neue Weiterbildungsmaßnahmen zu entwickeln, die den betrieblichen Bedarfen entsprechen. Über die Weiterqualifizierung der bereits im Unternehmen Beschäftigten haben sie auch die Gewinnung neuer Fachkräfte und deren Weiterqualifizierung im Unternehmen im Blick.

Herausforderungen im Tätigkeitsfeld und Lösungsansätze

WBV wählen bei der Durchführung von Bedarfsanalysen zunehmend partizipative und iterative Herangehensweisen. Dies ist wichtig, weil Bedarfsanalysen dynamischen Einflussfaktoren (z. B. demographischer Wandel, Digitalisierung und Dekarbonisierung) unterliegen und daher immer wieder reflektiert und auf Aktualität überprüft werden müssen. Darüber hinaus kommen durch partizipative Ansätze vorhandene – vorher nicht sichtbare – Kompetenzen der Beschäftigten eher zum Vorschein und die Akzeptanz von Beschäftigten in Veränderungsprozessen steigt, wenn sie ihre eigenen Perspektiven und Interessen einbringen können. Es braucht die Perspektiven mehrerer Akteure auf ein Thema und im besten Falle die Perspektiven der antizipierten Zielgruppen, der Beschäftigten. Insofern haben die WBV neben Sekundäranalysen (Arbeitsmarktstatistiken, -prognosen, Trends, gesetzliche Vorgaben etc.) vor allem Methoden wie Befragungen, Interviews, Stakeholder-Workshops oder Arbeitsplatzbegehungen als primäre Analysen teilweise neu- oder weiterentwickelt, durchgeführt und zusammengeführt, um ein möglichst genaues Bild der Qualifizierungsbedarfe zu erhalten. Darüber hinaus wurden analoge und/oder digitale Analyseinstrumente bis hin zu Kompetenzmatrizen erarbeitet, um ein IST und SOLL-Abgleich von Kompetenzen im Betrieb oder einer Branche zu ermöglichen. Diese Matrizen wurden auch genutzt um bspw. Quereinsteiger*innen¹ oder Beschäftigte aus „abgebenden“ Branchen zu qualifizieren.²

Kompetenzanforderungen für die Zukunft zu definieren und daraus eine Weiterbildungsstrategie zu entwickeln fällt vielen Unternehmen schwer. Insbesondere wenn Unklarheit über zukünftige Geschäftsmodelle und Produkte besteht (s. a. Tätigkeitsfeld 3). WBV bieten Beratung und Unterstützung, damit Unternehmen die benötigten Qualifikationen vorausschauend aufbauen können. Zunehmend rücken die informellen Kompetenzen, die im Unternehmen vorhanden sind, in den Blick. Auch beim Recruiting zeichnet sich ein Trend zu einem eher kompetenzbasiertem Personalmanagement ab.

¹ Vgl. dazu z.B. Kompetenzmatrizen des Weiterbildungsverbundes MediaCollective. Hier wurde ein bundesweiter Arbeitskreis eingerichtet, um geforderte Kompetenzen in der Bewegtbildbranche zu diskutieren und Kompetenzmatrizen erarbeitet.

² Vgl. Weiterbildungsverbund QBlue (Branche: Luftfahrt), der Kompetenzmatrizen zur Anpassungsqualifizierung von KFZ-Mechanikern zu Fluggerätemechanikern entwickelt hat.

Tätigkeitsfeld 3: Unterstützung bei der strategischen Personalentwicklung

WBV unterstützen im dritten Tätigkeitsfeld die betrieblichen Fach- und Führungskräfte bei der strategischen Personalentwicklung bzw. -gewinnung. Dabei geht es um Themen wie den Wandel der Arbeitswelt bzw. Fachkräftemangel, Zukunftstechnologien, Veränderungen von Berufsbildern, zukünftige Anforderungen und Kompetenzen (future skills) oder auch die gemeinsame Organisation und Planung von Weiterbildungsmaßnahmen mit anderen Unternehmen.

Herausforderungen im Tätigkeitsfeld und Lösungsansätze

Um dem Ziel einer höheren Weiterbildungsbeteiligung Rechnung zu tragen und die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz von Unternehmen zu stärken, unterstützen einige WBV auch bei der strategischen Ausrichtung der Geschäftsprozesse und bei einer Etablierung und Verankerung einer Weiterbildungskultur. In den betrieblichen Beratungen hat sich gezeigt, dass durch das operative Geschäft v. a. in KMU oft die Zeit und Kapazitäten fehlen, sich strategischen Themen zu widmen und eine systematische Weiterbildungsplanung oder Fachkräftegewinnung zu etablieren. Daher ist oft nicht klar, wohin qualifiziert werden soll.

Inzwischen gewinnt auch der Einsatz von KI in der Personalarbeit zunehmend an Bedeutung, vor allem bei der Rekrutierung von Fachkräften und der Sondierung verfügbarer Weiterbildungsangebote sowie bei der Empfehlung für individuelle Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte (Schleiermacher, 2024).

Hier haben einzelne WBV eigene KI-gestützte Programme entwickelt, die sowohl verfügbare Weiterbildungsangebote als auch durch SOLL-IST Abgleiche von Beschäftigten Weiterbildungsempfehlungen geben können.³

Zudem spielen in der strategischen Personalentwicklung inzwischen eine Vielfalt an Themen eine Rolle, wie z. B. die Adressierung von Beschäftigten, die bisher wenig an Weiterbildung teilnehmen und damit verbunden auch diversitäts- und gleichstellungsorientierte Themen, oder auch die Implementierung nachhaltigkeitsbezogener Schlüsselkompetenzen (Forum WBV, 2024c).

Hier ist weiterhin noch viel Handlungsbedarf erkennbar, um Zugänge von Beschäftigten zu ermöglichen, die eher weniger von Weiterbildung profitieren.

³ Siehe QBlue Plattform „[Weiterkommen](#)“ (Zugriff am 17.01.25) und [Plattform regiolearn](#) (Zugriff am 17.01.25)

Tätigkeitsfeld 4: Moderation von und Motivation für Veränderungsprozesse

Mit dem technologischen Wandel von Arbeits- und Produktionsprozessen verändern sich auch die Lernprozesse. WBV können im Rahmen des vierten Tätigkeitsfeldes beim Transformationsmanagement unterstützen, indem sie Motivation für Veränderungsprozesse bei Unternehmen und Beschäftigten erzeugen.

Herausforderungen im Tätigkeitsfeld und Lösungsansätze

Um Transformationsprozesse zu bewältigen, sollten die Bedürfnisse und Bedenken der Mitarbeitenden adressiert werden um die Veränderungsbereitschaft zu stärken. Die Unterstützung von Unternehmen und ihren Beschäftigten setzt daher organisationales Wissen voraus und Methoden, die Personalverantwortlichen, Beschäftigte und Mitbestimmungsgremien zum Gestalter befähigen (Kauffeld & Berg, 2022). Ansätze, die Mitarbeitende in die Gestaltung von Transformationsprozessen einbeziehen, gewinnen daher an Bedeutung.

Die stärkere Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung, Betriebsratsarbeit, Reflexionsmöglichkeiten im Arbeitsprozess, Beratungs- und Beteiligungsstrukturen und das Einbringen von externem Wissen sind für betriebliche Veränderungsprozesse essentiell.

Auch der Wissenstransfer und die Verzahnung mit anderen Netzwerken und Programmen, die sich ebenfalls mit den Transformationsprozessen auseinandersetzen ist wichtig, um Synergien zu erzeugen, Erfahrungen auszutauschen und Parallelstrukturen zu vermeiden.

Dazu wirkten WBV zusammen mit anderen Bundesprojekten wie den Transformationsnetzwerken, den Zukunftszentren und INQA Projekten sowie innerbetrieblichen Akteuren (Betriebsrät*innen, Transformationslots*innen, Weiterbildungsmentor*innen) oder konzipierten selbst Qualifizierungen wie z.B. Lernbegleiter*innen für Unternehmen.

Tätigkeitsfeld 5: Beratung, Anpassung, Neuentwicklung von Weiterbildungsangeboten

Zu Aufgaben der WBV im fünften Tätigkeitsfeld gehört die trägerneutrale Beratung und Unterstützung bei der Suche nach passenden Weiterbildungsangeboten und Fördermöglichkeiten sowie in Teilen auch zu Unternehmensprozessen für die Fachkräftegewinnung. In der Regel geht der Beratung eine umfassende Bedarfsanalyse voraus, aus der die entsprechenden Maßnahmen abgeleitet werden (vgl. Tätigkeitsfeld 2). Sind keine passenden Weiterbildungsangebote vorhanden, werden bestehende Angebote angepasst oder neu konzipiert.

Herausforderungen im Tätigkeitsfeld und Lösungsansätze

Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote sowie arbeitsbezogenes Lernen sollten im Einklang mit den Unternehmens-, Entwicklungszielen und Bedarfe der Beschäftigten stehen. Dabei ist der direkte Kontakt in die Unternehmen wichtig, denn ohne den Abgleich mit der betrieblichen Realität können Konzepte zur Stärkung der betrieblichen Weiterbildung nicht ihre Wirksamkeit entfalten. In Zusammenhang mit Bedarfsermittlungen wurden durch WBV z. B. eigene digitale Plattformen entwickelt, die das Weiterbildungsangebot in ihrer Region sichtbar machen und bündeln. Auch da derzeit sog. neue Lernformate seitens der Unternehmen nachgefragt werden, wurden z. B. kurze aufeinander aufbauende digitale Module, LernApps, Planspiele entwickelt. Hier leisteten die WBV „Pionierarbeit“.

So wurde die Attraktivität von Pflichtschulungen gesteigert und für die Unternehmen neue Formate erprobt, bei denen sowohl Lernende als auch die betriebsspezifischen Rahmenbedingungen in den Blick genommen wurden. Kurze Formate dienten oft dazu, Türen zu öffnen und arbeitsplatznahe Lernformen zu erproben.

Darüber hinaus initiierten und moderierten WBV Prozesse, um Bildungsträger bzgl. eines abgestimmten Weiterbildungsangebotes miteinander ins Gespräch zu bringen, Konkurrenzdenken zu minimieren und Vertrauen aufzubauen.

Tätigkeitsfeld 6: Öffentlichkeits- und Kampagnenarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit ist essenziell, wenn es darum geht, die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen, eine Weiterbildungskultur in Unternehmen und in der Region nachhaltig zu verankern und dadurch die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmenden durch Weiterbildung zu erhalten. Sie war daher ein wichtiges Handlungsfeld für WBV.

Herausforderungen im Tätigkeitsfeld und Lösungsansätze

Für viele WBV stand zunächst die Frage im Vordergrund, wie der Mehrwert von Weiterbildung in den Regionen und insbesondere für Unternehmen vermittelt werden kann. Daran anschließend galt es herauszufinden, welche Hemmnisse es in KMU für Weiterbildung gibt. Mittels Befragungen konnten WBV die Hürden identifizieren. Zu diesen zählen z. B. eine fehlende Klarheit, wohin qualifiziert werden soll, eine geringe Passgenauigkeit, zeitliche und finanzielle Aufwendungen oder Unkenntnis der Fördermöglichkeiten, Hemmungen vor der Nutzung elektronischer Lernangebote oder dass Weiterbildung manchmal mit theoretischen Pflichtschulungen verbunden wird. Vielfach stand daher erstmal der Aufschluss und die Sensibilisierung für Weiterbildung vor der eigentlichen Weiterbildungsberatung.

Erschwerend kam hinzu, dass mit Beginn der Förderung und Projektinitialisierungsphase bei vielen Verbänden die Pandemie und die Energiekrise ein großes Hemmnis darstellten, um die Verbundarbeit bekannt zu machen und für Weiterbildung zu werben.

Die Steigerung des Bekanntheitsgrads von bzw. die Sensibilisierung für Weiterbildung blieb im gesamten Förderzeitraum ein Thema der WBV. Hier waren kreative Veranstaltungsformate und Öffentlichkeitskampagnen gefragt, wie zum Beispiel die Kampagne NORDBEAT – Der Norden macht Zukunft gezeigt hat (vgl. Forum WBV; f-bb, 2024d). So wurden regionale Messen organisiert (Beispiel WBV Saarland), Pop-Up-Stores aufgebaut (Beispiel WBV Inskills2Go, vgl. Forum WBV; f-bb, 2024c), Testimonial-Kampagnen durchgeführt (WBV Ko:nect) oder offene Sprechtag in Landkreisen angeboten (Beispiel WBV Mehrwert).

Ebenfalls wurde Unterstützung bei einer verstärkten Öffentlichkeitsarbeit des Förderprogramms durch den Zuwendungsgeber bzw. eine zentrale Koordinierungsstelle durch viele WBV gewünscht (Vgl. Werner et al., 2023; Ramboll, 2023a).

2. Merkmale und Typen der Weiterbildungsverbände

Mit der relativ offenen Ausschreibung der Förderung der WBV hatte das BMAS über den Förderzeitraum ein interessantes Experimentierfeld für die regionalen Arbeitsmarktakteure zur Verbesserung des Zugangs zur Weiterbildung eröffnet. Die 53 geförderten WBV haben dies genutzt, um zahlreiche neue Kooperationen und Netzwerkstrukturen sowie vielfältige Instrumente und Handlungsansätze zu entwickeln, zu erproben und zu etablieren, die wiederum jeweils stark von ihren regionalen Rahmenbedingungen geprägt waren. Dadurch ergibt sich ein sehr komplexes und heterogenes Bild der Lösungsansätze, die durch die WBV entwickelt und umgesetzt wurden.

Die Typenbildung ist ein hilfreiches Instrument (vgl. Anhang Methode), diese hohe Komplexität zu reduzieren. Durch die Bildung von Typen lassen sich Zusammenhänge zwischen Merkmalen wie Akteurskonstellationen und Handlungsmöglichkeiten verdeutlichen. Merkmale und Vorgehensweisen einzelner WBV müssen extrapoliert werden, um Einzelfall-übergreifende Muster deutlich zu machen. Die Typologie hat daher nicht den Anspruch, jeden einzelnen WBV eindeutig ein- und zuzuordnen, sondern ist darauf ausgerichtet, übergreifende Handlungszusammenhänge zu identifizieren.

Folgend werden die relevanten Merkmale, die für die Bildung der Typen wichtig sind, erörtert. Die fünf abgeleiteten Typen von Weiterbildungsverbänden werden anschließend beschrieben.

Mit Hilfe dieser Vorgehensweise sowie der identifizierten Typen von WBV konnten wiederum praxisorientierte Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die für weitere Gründungen von WBV sowie zukünftige Weiterbildung im Verbund dienlich sind.

2.1 Merkmale der Typologie der Weiterbildungsverbände

2.1.2 Merkmal: Akteurskonstellation

Grundlegend für die Wirksamkeit von Weiterbildungsverbänden ist zunächst die Zusammensetzung der jeweiligen Akteure in den verschiedenen WBV. Die Verbundarbeit wird geprägt durch verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Expertisen, Perspektiven und Wirkmöglichkeiten, die sie in die Kooperation einbringen. Auch bringen diese unterschiedlichen Eigeninteressen und Handlungslogiken der jeweiligen Organisationen ein, die sich auch auf die Zusammenarbeit in den WBV auswirken.

Diese Hauptakteure nehmen in unterschiedlicher Zusammensetzung von Beginn an eine zentrale Rolle in den WBV bei der Antragsstellung ein. Sie sind entweder Teil des Konsortiums, Teil der Steuerungsgruppe oder Beiratsmitglieder. Neben diesen Hauptakteuren in den Verbänden kommen teilweise im Verlauf weitere institutionalisierte Kooperationspartner hinzu, die partiell bzw. punktuell in die Tätigkeiten eines WBV eingebunden sind (bspw. für Kampagnen). Dies kann als wenig formalisierte Kooperation ausgestaltet sein oder als formalisierte Anbindung an den bestehenden WBV.

Für die Typologie ist der Blick auf die zentralen Akteure und deren Zusammensetzung besonders relevant, da sie sich auf die strukturelle Ausgestaltung, strategische Ausrichtung und die inhaltlichen Handlungsfelder des WBV auswirken und somit die Ergebnisse und die Verstärkung beeinflussen.

Folgende Auswirkung auf die Verbundarbeit sowie ihrer Ergebnisse können die genannten Hauptakteure haben:

KMU sind zentrale Zielgruppe der WBV und können z. B. als Verbundpartner insbesondere ihr „Bedarfswissen“ einbringen, das die unternehmensorientierte Entwicklung von Angeboten sowie die Ausrichtung weiterer Tätigkeiten prägt.

Weiterbildungsanbieter: Idealtypisch lassen sich vier Arten von Bildungsanbietern unterscheiden: Betriebliche Anbieter, gemeinschaftliche Anbieter, kommerzielle Anbieter und staatliche Anbieter (Autor*innengruppe Bildungsberichterstattung 2020, S. 208ff.). Weiterbildungsanbieter gestalten das Weiterbildungsangebot. Sie bringen neue Angebote auf den Markt bzw. passen bereits bestehende Angebote an die Bedarfe von Unternehmen. Sie haben einen Überblick in die komplexe Vielfalt der Weiterbildungsangebote und daher eine entsprechende Beratungskompetenz. Schließlich verfügen sie über Erfahrungen bei der Herstellung des Zugangs zu Kund*innen bzw. Unternehmen.

Hochschulen/wissenschaftliche Einrichtungen Im Rahmen der WBV treten sie in verschiedenen Rollen auf. Sie können beratend über einen Fachbeirat unterstützen, das Projekt wissenschaftlich begleiten oder an der Produktentwicklung beteiligt sein. Darüber hinaus bringen sie aktuelle Trends in die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten mit ein: technologische und/oder arbeitsorganisatorische Trends, deren Umsetzung neue Kompetenzen und Qualifikationen bei den Beschäftigten erfordern sowie neue Formate oder Methoden der Weiterbildung. Darüber hinaus sind Hochschulen teilweise auch selbst Anbieter im Bereich der akademischen Weiterbildung.

Sozialpartner: Die Kombination der gewerkschaftsnahen sowie arbeitgebernahen Perspektive der Akteure bewirkt, dass in die Handlungsfelder der WBV ein umfassender Überblick über die Anforderungen seitens der Unternehmen und die Belange der Beschäftigten einfließt. Die Sozialpartner als zentrale Akteure können den Zugang der WBV zu Unternehmen und ihren Beschäftigten (z. B. über Betriebsräte oder Arbeitgeber) fördern und Vertrauen herstellen.

Die *Bundesagentur für Arbeit* wirkt als zentraler Akteur insbesondere unter dem Aspekt der Förderung und der Verstetigung von Weiterbildungsmöglichkeiten sowie der Ausrichtung der Tätigkeiten an den regionalen Arbeitsmarkt.

Kommunale Wirtschaftsförderungen verfügen oft über umfassende Unternehmensnetzwerke kombiniert mit kommunaler Anbindung, welche den Zugang zu Unternehmen, insbesondere Personalverantwortliche sowie die kommunale/regionale Integration fördern.

Beispiel für das Merkmal „Akteurskonstellation“

In einem WBV ist die Akteurskonstellation zum Beispiel derart, dass die Agentur für Arbeit, die Sozialpartner, eine Kammer und als Koordinierungsstelle eine Forschungseinrichtung eingebunden sind und ihre spezifischen Perspektiven in die Entwicklung der Angebote für KMU einbringen.

2.1.3 Merkmal: Netzwerk

Zusätzlich zu den Akteuren wurde der Hintergrund der Netzwerke der WBV analysiert. Unterschieden wurden die Netzwerke hinsichtlich ihrer Entstehung:

- Bestehende Netzwerkstruktur: WBV baut auf einem bestehenden Netzwerk auf.
- Neue Netzwerkstruktur: WBV strebt den Aufbau eines neuen Netzwerks an, das sich mit den bestehenden regionalen Initiativen und Netzwerken vernetzt.

Der Entstehungshintergrund des Netzwerkes ist eng verknüpft mit der Konstellation der Akteure bereits zum Zeitpunkt der Gründung sowie in der Praxis des WBV. Dadurch haben WBV Handlungsschwerpunkte, die sich wiederum auf die Arbeit der Akteure im WBV auswirken. Dies lässt sich bspw. an dem Sachverhalt darstellen, dass sich ein neues Netzwerk zu Beginn des Verbundes intensiver mit dem Aufbau des Netzwerkes beschäftigt, das braucht Zeit. Ein bestehendes Netzwerk beruhend auf vorhandenen Strukturen kann sich hingegen bereits anderen Tätigkeiten widmen. Ein neues Netzwerk erfindet sich neu, ist meist flexibel und kann in seinen Handlungsfeldern experimentierend vorgehen und Innovationen fördern. Netzwerkaufbau heißt Vertrauensaufbau, der als Ergebnis der WBV-Tätigkeit betrachtet werden kann.

Auch ist der Entstehungshintergrund von der Branche bzw. den Branchen abhängig, in denen die jeweiligen WBV tätig sind.

Beispiel für das Merkmal „Netzwerk“

Ein WBV nutzte beispielsweise seine bestehenden Netzwerke mit etablierten Institutionen und Unternehmen in der Region und konnte auf dieser Basis weitere Akteure einbinden. So konnte er zwischen allen Akteuren abgestimmte Angebote für KMU entwickeln.

2.1.4 Merkmal: Branchenorientierung

Weiterbildungsverbände haben ihren Fokus auf verschiedene Branchen gelegt: z. B. auf Schlüsselbranchen wie die Metall- und Elektroindustrie oder die Flug- und Fahrzeugindustrie. Vertreten sind aber auch andere Branchen wie die (Bewegt-)Filmbranche, das Hotel- und Gaststättengewerbe oder die Pflege- und Gesundheitsbranche sowie das Handwerk und die Baubranche.⁴

Neben der grundsätzlichen Zuordnung zu Branchen unterscheiden sich WBV außerdem danach, auf wie viele Branchen sie ihre Arbeit ausrichten. So haben sich einige WBV auf eine Branche oder sogar Teilbranche spezialisiert, was sich auch als enger Branchenzuschnitt beschreiben lässt. Andere WBV sind hingegen auf zwei bis drei Branchen festgelegt. Zudem gibt

⁴ Die Branchenorientierung hängt u. a. mit den Anforderungen der beiden Förderrichtlinien zusammen. Während sich die ersten 38 WBV branchenspezifisch und branchenübergreifend ausgerichtet haben, lag der Fokus bei den 15 später geförderten WBV eher auf der Fahrzeugbranche mit zugehörigen Zulieferindustrien (Logistik, IT, Metall- und Elektronikindustrie, usw.).

es auch WBV, die branchenübergreifend tätig sind bzw. eine Vielzahl an Branchen (Branchenvielfalt) in ihrem WBV berücksichtigen.

Mit der Auswahl der Branche bzw. Branchen ergeben sich verschiedene Herausforderungen bzgl. der Anforderungen an die Weiterbildung, die sich in den unterschiedlichen Ausgangslagen der WBV wiederfinden und systematisch rekonstruieren lassen. So haben die verschiedenen Festlegungen der WBV auf eine/mehrere (Teil-)Branchen zum einen Einfluss auf die strukturelle Ausgestaltung sowie die Handlungsfelder der WBV. Ist ein WBV branchenübergreifend tätig, so wird er sich im Laufe seiner Arbeit meist auf einige Kernunternehmen in der Region fokussieren und/oder Weiterbildungen entwickeln, die sich für Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen eignen, also fachübergreifend arbeiten. Wohingegen branchenspezialisierte WBV bspw. in der Lage sind, fachlich Weiterbildungsinhalte vertieft zu bearbeiten.

Beispiel für das Merkmal „Branche“

*Ein Weiterbildungsverbund mit starkem Branchenfokus profitierte von seiner Einbettung in Netzwerken mit zentralen Akteuren der Branche. Durch die Einbeziehung von Branchenanalysen und Expert*innen wurden hochspezialisierte Angebote entwickelt, die an den Anforderungen der Branche ausgerichtet sind.*

2.1.5 Merkmal: Regionale Verankerung

Die Orientierung der Verbundarbeit auf eine Region ist bedingt durch die Förderrichtlinie, die neben den Förderzielen (u. a. Förderung regionaler Kooperationen) nach Möglichkeit branchenspezifisch und regional ausgerichteter WBV fordert. Der Regionsbegriff ist offengelassen, sodass eine Region, in der ein WBV tätig ist bspw. auch mehrere Kommunen (Landkreise und Städte) oder auch gesamte Bundesländer umfassen kann.

Bei der Beschreibung des Merkmals Region wurden verschiedene Ausprägungen festgestellt, die unterschiedlichen regionalen Bedingungen und damit auch förderliche Wirkungen auf die Verbundarbeit der WBV haben. Die Regionen, in denen WBV tätig sind, differenzieren sich in: Stadtstaaten, Flächenländern, Metropolregionen, ländlichen Regionen, industriell geprägten Regionen oder dienstleistungsgeprägten Regionen. Hieraus resultieren WBV Typen, die in größeren Regionen wie ländliche Regionen oder Flächenländern tätig sind oder WBV, die in einer klar begrenzten Region, wie bspw. einem Bundesland oder Landeskreisen agieren.

Die Betrachtung der Region, in der ein WBV tätig ist, ist als Merkmal relevant, da diese wie die Branchenorientierung Einfluss auf die (strukturelle) Ausgestaltung des WBV, den (über)regionalen Ausbau bzw. Ausweitung des WBV-Netzwerkes sowie die inhaltliche Ausrichtung und die Handlungsfelder eines WBV hat. Die Merkmale Branchenorientierung und Region bedingen sich häufig gegenseitig.

Beispiel für das Merkmal „Regionale Verankerung“

Ein WBV nutzte die regionale Expertise und Netzwerke seiner Akteure, um seine Angebote passgenau auf die wirtschafts- und sozialstrukturellen Spezifika seiner Region zuzuschneiden. Zudem konnte er eine regionale Dachmarke etablieren.

2.2 Ergebnisse der WBV

Zwar sind durch die Förderrichtlinien bestimmte Aktivitäten und Tätigkeitsfelder für die WBV vorgegeben, allerdings legen die verschiedenen WBV durchaus unterschiedliche Handlungsschwerpunkte und ihre Arbeit zeigt unterschiedliche Ergebnisse. Die jeweilige Kombination und Ausprägung der oben erörterten Merkmale beeinflusst in hohem Maße die jeweilige Ausrichtung und die Wirkweise der WBV.

Als Ergebnisse der Verbundarbeit können Angebote der WBV festgestellt werden, die in Form von Weiterbildungsangeboten, Beratungs- und Unterstützungsangeboten, Informationsangeboten wie Plattformen oder Bedarfsanalysen, etc. entwickelt wurden. Die letztlich ähnlich erscheinenden Ergebnisse unterscheiden sich je nach Merkmalsausprägungen und -kombination bei den WBV im Detail. Dies verdeutlichen die fünf Typen an WBV unter den Aspekten:

- Angebote der WBV, die als Ergebnis der Verbundarbeit (teilweise) auch verstetigt sind (wie Beratungs-, Weiterbildungsangebote, Plattformen u. v. m.);
- Bedarfsanalysen als Handlungsfeld der WBV sowie Ergebnis ihrer Verbundarbeit in Form von Studienergebnissen, Instrumenten/Tools zur Bedarfsfeststellung,
- Öffentlichkeitsarbeit, die zur Wahrnehmung ihrer Angebote sowie zum Erfolg ihrer Arbeit in den verschiedenen Handlungsfeldern beiträgt.

2.3 Typologie: Die fünf verschiedenen Typen an Weiterbildungsverbänden

Im Rahmen der Typologie wurden fünf verschiedene Typen von Weiterbildungsverbänden identifiziert. Die Typen A-E wurden entsprechend ihrer besonderen Charakteristika benannt und sind in der folgenden Tabelle gegenübergestellt. Anschließend werden die fünf Typen eingehend erläutert sowie die Wirkzusammenhänge deren charakteristischen Merkmalsausprägungen erörtert.

Tabelle 1: Die fünf verschiedenen Typen Weiterbildungsverbände

Typologie	Typ A Die Promotoren	Typ B Die Branchen - Spezialisten	Typ C Die Wissensmanager im Meta-Netzwerk	Typ D Die Mobilisierer	Typ E Die einzelbetrieblichen Dienstleister
Besondere Charakteris- tik	Entwicklung und Erprobung von digitalen Angebotsinnovationen im Austausch mit Betrieben. Anschließend werden sie auf überregionaler Ebene verbreitet.	Entwicklung von hochspezialisierten Angeboten für spezifische Teilbranchen. Wissenschaftlich fundierte unternehmensübergreifende Analysen der Weiterbildungsbedarfe erfolgen.	Aufbau eines Meta-Netzwerkes durch die Verknüpfung von bestehenden Netzwerken, die neues Wissen generieren und an Multiplikator*innen in Unternehmen vermitteln.	Etablierung von besonders wirksamen regionalen Plattformen und Instrumenten zur Steuerung von Weiterbildung. Durchführung besonders breitenwirksamer Öffentlichkeitskampagnen - Mobilisierung regionaler Akteure.	Ausgehend von der einzelbetrieblichen Ebene werden konkrete Weiterbildungsbedarfe ermittelt, die unmittelbar in betriebspezifische Beratungs- und Weiterbildungsangebote einfließen. Fokussierung auf die einzelnen Betriebe.
	Enge Zusammenarbeit zwischen privaten Bildungsträgern bzw. Akademien und Unternehmen.	Hochschulen, Forschungseinrichtungen und KMU einer Teilbranche sowie Bildungsträgern arbeiten eng zusammen.	Enge Zusammenarbeit von wirtschaftsnahen Akteuren in größeren Clustern.	Akteure mit einer starken institutionellen Verankerung: Wirtschaftsförderungen und Kammern, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen, ...	Enge Zusammenarbeit zwischen etablierten Hochschulen und Bildungsträgern sowie zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen.

2.3.1 Typ A: Die Promotoren

Der besondere Mehrwert des Typs A besteht in Angebotsinnovationen im Bereich der Weiterbildung, deren Entwicklung unmittelbare und konkrete betriebliche Bedarfe aufgreift und dessen Angebote anschließend überregional (und teilweise sogar international) verbreitet werden. Diese Angebote umfassen bspw. digitale Lehr-/ Lernplattformen mit modularen und niedrigschwelligen Lernangeboten, die Anteile betrieblichen Lernens integrieren und kollaboratives Lernen ermöglichen. Die Entwicklung der Angebote basiert auf Bedarfsanalysen, die sowohl konkrete betriebliche Anforderungen als auch die Weiterbildungslandschaft in Bezug auf Region und Branche erfassen. Die betrieblichen Analysen umfassen hier in individuell zugeschnittener und digitaler Form das arbeitsintegrierte Lernen der Mitarbeitenden.

Der Fokus der WBV des Typs A, die Angebote überregional zu verbreiten, geht einher mit einem Vermarktungsinteresse der digitalen Innovationen. Hierfür spielt eine enge Zusammenarbeit zwischen wirtschaftsnahen Bildungsakteuren (kommerziellen Bildungsträgern bzw. Akademien) und Unternehmen eine zentrale Rolle. Auf bestehende Netzwerke dieser Akteure bauen die WBV des Typs A „Die Promotoren“ auf. Diese Netzwerke ermöglichen folglich einen guten Zugang zu Unternehmen. Für die Information und Verbreitung der Angebote sowie für die Finanzierung und Zertifizierung von Schulungen und Abschlüssen findet die systematische Einbindung der Sozialpartner sowie der Bundesagentur für Arbeit im späteren Entwicklungsprozess statt.

Ebenso ist die regionale Ausrichtung der WBV des Typs A sowie ihr Ziel, ihren regionalen Wirkungskreis zu erweitern von Bedeutung. Bei allen WBV des Typs liegt der Fokus auf größeren Regionen, die z. B. auf mehrere Bundesländer übergreifen und teilweise ländlich geprägte Regionen umfassen. Insbesondere in ländlichen Regionen können digitale (Lern)Innovationen förderlich für die Stärkung der Weiterbildung sein. Durch regionale Verbreitungsansätze entstehen neue Vernetzungen, die sich auf die Produktgestaltung (vgl. Angebote) auswirken.

2.3.2 Typ B: Die Branchenspezialisten

Der besondere Mehrwert des Typs B besteht in der Entwicklung von hochspezialisierten Angeboten für spezifische Teilbranchen. Grundlage dafür sind überbetriebliche Bedarfsanalysen, die vertiefte Kenntnisse einer (Teil-)Branche erfassen. Diese finden in Form wissenschaftlicher Studien für enge Branchenzuschnitte (z. B. durch spezifische Ausrichtung auf eine Teilbranche wie Mikroelektronik) statt.

Die WBV des Typs B erreichen, dass hochspezialisiertes Branchenwissen aufgebaut, gebündelt und zur Verfügung gestellt wird:

- Bedarfsanalysen umfassen branchenspezifische Instrumente zur Analyse von Weiterbildungsbedarfen (z. B. Kompetenzmatrizen).
- Weiterbildungsangebote sind inhaltlich sehr spezifisch.
- Selbst entwickelte Plattformen ermöglichen eine Übersicht von spezifischen Weiterbildungsangeboten.

Die enge Zusammenarbeit zwischen branchenspezifischen Weiterbildungsinstitutionen (angebunden an Hochschulen und Forschungsinstitute) und KMU einer Teilbranche bzw. spezialisierten Branchen spielt dabei eine besondere Rolle. Sozialpartnerschaftliche Akteure sind nur punktuell vertreten und die Bundesagentur für Arbeit wird eingebunden, wenn es um Förderangebote und Produktentwicklungen geht.

Die WBV des Typ B „Die Branchenspezialisten“ konzentrieren sich auf den Aufbau neuer Netzwerke, die aus ihrer Sicht eine Lücke für „ihre“ spezialisierte Teilbranche schließen. Insbesondere zu Beginn fokussieren sie sich auf einen engen Zuschnitt einer Branche (z. B. in Form der Auswahl einer Teilbranche) innerhalb einer bestimmten Region. Während der Projektlaufzeit sind Strategien zur bundesweiten Ausdehnung der Verbundarbeit auf zentrale Standorte der (Teil-)Branche erkennbar. Charakteristisch ist in diesem Zusammenhang eine Vernetzungs- und Kommunikationsstrategie mit einem Community Charakter, die digitale Austauschmöglichkeiten bietet.

2.3.3 Typ C: Die Wissensmanager im Meta-Netzwerk

Weiterbildungsverbände des Typs C haben den Tätigkeitsschwerpunkt des Wissensmanagements im Netzwerk. Charakteristisch für die WBV des Typs C ist dabei die Zielgruppen- sowie Trendorientierung ihrer vielfältigen *Informations-, Beratungs-, und Weiterbildungsangebote*.

Sie sind darauf ausgerichtet, durch die Verknüpfung von und den Austausch zwischen bestehenden Netzwerken neues Wissen über technologische und arbeitsorganisatorische Trends sowie neue Lehr-/ Lernformate zu generieren und zu aggregieren, welches sie an Multiplikator*innen in Unternehmen vermitteln. Zielgruppen sind hier Personalverantwortliche bzw. Führungskräfte und verschiedene Berufsgruppen in KMU.

Die Zielgruppen- sowie Trendorientierung zeigt sich auch bei der Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe, die die WBV durchführen. Diese erfolgt teilweise durch *Bedarfsanalysen* in Form von Kompetenzmatrizen und -modellen, die v. a. für Berufsgruppen innerhalb der Branchen entwickelt werden und sich nicht mit der Betriebsebene (vgl. Typ A, D) bzw. konkreten betrieblichen Bedarfen (vgl. Typ E) befassen.

Zur Bündelung der Weiterbildungsangebote entwickeln die WBV wie auch andere WBV bspw. Plattformen, die dem „Meta-Netzwerk“ dann zur Verfügung steht.

Die enge Zusammenarbeit von wirtschaftsnahen Akteuren in größeren Clustern – *Arbeitsmarkt- und Weiterbildungsakteure*, die insbesondere eine starke Nähe zur Wirtschaft aufweisen und in größeren Branchenverbänden und Unternehmensclustern organisiert sind – spielt dabei eine große Rolle. Im Hinblick auf den Verbundaufbau konzentrieren sich die WBV des Typs C v. a. auf den Ausbau und die Verknüpfung bestehender kleinerer Netzwerke in der Region zu größeren eher branchenvielfältigen *Meta-Netzwerken*, die u. a. als überregionale Branchencluster fungieren. Die *regionale Reichweite* der WBV des Typs C ist abhängig von den Netzwerken, aus denen sich die Meta-Netzwerke zusammensetzen.

Aufgrund der zu integrierenden Strukturen im Meta-Netzwerk spielen die Beziehungsarbeit und die Stabilisierung des Vertrauens eine große Rolle in der Zusammenarbeit.

2.3.4 Typ D: Die Mobilisierer

Der Typ D ist charakterisiert durch eine besonders breite Einbindung regionaler Akteure, insbesondere *Arbeitsmarkt- und Weiterbildungsakteure*, und eine starke institutionelle Verankerung in der Region. Dabei spielen teilweise Wirtschaftsförderungen und Kammern eine wichtige Rolle. I. d. R. sind Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen eingebunden sowie Bildungsinstitutionen wie Hochschulen, Forschungseinrichtungen sowie Bildungsakademien und -träger vertreten. Ein wichtiger Akteur ist die Bundesagentur für Arbeit, die kontinuierlich einbezogen ist. Alle diese Akteure sind bereits seit der Gründungsphase der WBV integriert, welches auch eine Abgrenzung zu den zuvor beschriebenen Typen darstellt.

Zentral für die WBV dieses Typs ist, dass sie besonders breitenwirksame Öffentlichkeitskampagnen wie regionale Bildungsmessen durchführen. Eine breite Mobilisierung ist im Fokus, die ermöglicht, dass entwickelte und etablierte *Angebote* wie Instrumente zur Weiterbildungssteuerung (z. B. regionale (digitale) Plattformen) bzw. Weiterbildungsförderung wirken können. Eine starke institutionelle Verankerung stärkt die Wirksamkeit der Angebote.

WBV des Typs D verfolgen ebenso den Ansatz der Multiplikator*innen-Schulung (vgl. Typ C „Wissensmanager im Meta-Netzwerk“ durch die Qualifizierungen betrieblicher und überbetrieblicher Weiterbildungsmentor*innen bzw. Lots*innen). Diese Angebote unterstützen den „Mobilisierungs-Gedanken“.

Im Vergleich zum Typ C, der seine Tätigkeit auf Zielgruppen im Betrieb (Personalführungen, Personalabteilungen etc.) ausgerichtet hat, haben WBV des Typs „der Mobilisierer“ ihren Blick auf die Betriebe im Einzelnen. So werden speziell für regionale Unternehmen u. a. Instrumente zur Analyse von Weiterbildungs- und Kompetenzbedarfen eingesetzt. Die Ergebnisse kommen wiederum bei der Entwicklung der Weiterbildungsangebote zum Einsatz.

Die WBV des Typs D „Die Mobilisierer“ bauen auf bereits bestehenden regionalen *Netzwerken* auf. Im Vordergrund steht die breite Mobilisierung regionaler Akteure für eine langfristige Vernetzung in der Region. Der Fokus des Typs D liegt auf einer klar begrenzten Region, wie bspw. ein Bundesland und es besteht keine überregionale Ausweitung ihres Wirkungskreises im Fokus (vgl. Typ A). Charakteristisch für den Typ D sind WBV, die besonders in *regionalen* Produktionsstandorten *mehrere Kernbranchen* gleichzeitig adressieren (z. B. die Fahrzeug- und Maschinenbaubranche, Teilbereiche der IT und Elektrotechnik sowie des Gesundheitssektors).

2.3.5 Typ E: Die einzelbetrieblichen Dienstleister

Wichtiges Charakteristikum der Weiterbildungsverbände des Typs E ist die Fokussierung auf die einzelbetriebliche Ebene. Ausgehend von den jeweiligen Betrieben werden bspw. mittels Bedarfsanalysen konkrete Weiterbildungsbedarfe ermittelt, die unmittelbar in betriebspezifische Beratungs-/Weiterbildungsangebote einfließen.

Folglich können die *Angebote* der WBV des Typs E (z. B. Weiterbildungsveranstaltungen und -angebote wie Workshops und Schulungen für Betriebe, einzelfallbezogene Beratungen) als Dienstleistung für den individuellen Betriebsbedarf interpretiert werden. Dies steht im Kontrast zu den Angeboten der weiteren Typen, da bspw.:

- beim Typ A „Die Promotoren“ die Angebote nicht auf der Einbindung sozialpartner-schaftliche Akteure beruhen.
- Angebote des Typs B „Die Branchenspezialisten“ hochspezialisiert für spezifische Teilbranchen sind.
- bei Typ C „Die Wissensmanager im Meta-Netzwerk“ die Angebote bestimmte Zielgruppen adressieren und insbesondere Bedarfstrends auffassen.
- beim Typ D „Die Mobilisierer“ Qualifizierungen insbesondere betriebsübergreifend sind.

Für diese Ausrichtung der WBV des Typs E spielt die enge Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Bildungsträgern sowie zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen eine starke Rolle. Die WBV des Typ E binden passend zu ihrer einzelbetrieblichen Ausrichtung in hohem Maße die *Sozialpartner* ein und versprechen sich dadurch bessere Zugänge zu KMU

in den jeweiligen Branchen und eine Auflösung von Skepsis sowie Vorbehalten gegenüber Weiterbildungsinitiativen.

Ein weiteres Charakteristikum des Typ E „Die einzelbetrieblichen Dienstleister“ ist, dass ihre *Netzwerke* eine hohe Vielfalt von Weiterbildungsakteuren und der Agentur für Arbeit in der jeweiligen Region und Branche aufweisen. Durch die Einbindung vielfältiger regionaler Weiterbildungsanbieter stehen den WBV umfassende und vielfältige Kompetenzen im Hinblick auf die Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildungsangeboten zur Verfügung. Dies kommt der einzelbetrieblichen Ausrichtung der Weiterbildungsangebote zu gute. Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen bringen ihre Expertise zu technologischen Trends ein, die für die Entwicklung zukunftsorientierter Weiterbildungsinhalte und -formate genutzt wird.

3. Beitrag durch WBV übergreifende Unterstützungsstrukturen

Im Rahmen der 2. Förderrichtlinie wurde zum 1. März 2022 das zentrale Koordinierungszentrum der Weiterbildungsverbände (forum wbv) eingerichtet. Das forum wbv begleitete alle 53 Weiterbildungsverbände aus beiden Förderrichtlinien und bildete die zentrale Schnittstelle im Netzwerk der WBV und darüber hinaus in Landes- und Bundesministerien, Sozialpartner u.a. Zudem hat das forum wbv die Dachmarke der Weiterbildungsverbände aufgebaut und mit seiner übergreifenden Öffentlichkeitsarbeit die bundesweite Sichtbarkeit der Weiterbildungsverbände unterstützt. Dies trägt auch zur Netzwerkarbeit der WBV vor Ort bei und schafft einen Wiedererkennungswert.

Das forum wbv ist selbst sozialpartnerschaftlich getragen, vertreten durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und das Institut für Forschung, Training und Projekte (iftp) des Berufsbildungswerks des DGB (bfw).

Neben der Sichtbarkeit hat sich auch der Wissens- und Erfahrungsaustausch der WBV untereinander als wertvoll herausgestellt. Das forum wbv hat als zentrales Koordinierungszentrum verschiedene innovative Austausch- und Wissensformate entwickelt, um die Arbeit der WBV zu begleiten, verschiedene Themen in den Fokus zu stellen und den Austausch der WBV zu stärken:

- *talk im forum* – Wissensimpulse und Diskussion zu ausgewählten Themen
- *Praxis interaktiv* – Erfahrungsaustausch der WBV und Sichtbarkeit von good practices
- *Werkstattgespräche* – Diskussionsrunden mit den Sozialpartnern und Vernetzung mit anderen Initiativen (z. B. Zukunftszentren, Transformationsnetzwerke)
- *Vernetzungsveranstaltungen* – Vernetzung von WBV, Akteuren und Sozialpartnern in verschiedenen Schwerpunktregionen
- *Fortbildungen für WBV Mitarbeiter*innen*
- *Fachtagungen* – öffentlichkeitswirksame bundesweite Veranstaltungen, unterstützt von den Sozialpartnern (BDA in 2023, DGB in 2024)

Insbesondere die Unterstützung von Vernetzung der WBV untereinander hat das voneinander lernen und den Aufbau einer Community unterstützt. So konnten WBV gemeinsam Lösungen für Herausforderungen diskutieren, von Erkenntnissen anderer profitieren, Doppelarbeiten vermeiden und Ergebnisse über den eigenen Wirkungskreis hinaus sichtbar machen (Forum WBV; f-bb, 2024e).

Weiterführend wurde über die gesamte Projektlaufzeit ein Wissenspool aufgebaut, der aktuelle Erkenntnisse aufgriff, Interviews mit WBV-Vertreter*innen für den Wissenstransfer nutzte und damit Impulse für die weitere Arbeit der Weiterbildungsverbände gesetzt hat.

Die zentrale Unterstützungsstruktur durch das bundesweite Koordinierungszentrum als Schnittstelle der WBV ermöglichte es zudem, aus der Begleitung der WBV Erkenntnisse abzuleiten und anderen im Sinne des Transfers zur Verfügung zu stellen. Damit konnten weitere Interessierte zum Aufbau und den Schlüsselfaktoren von Weiterbildungsverbänden beraten werden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass das Koordinierungszentrum der Weiterbildungsverbände durch seine vielfältigen Aktivitäten die Vernetzung der WBV untereinander deutlich erleichtert hat, thematische Impulse setzte und zur Sichtbarkeit des Bundesprogramms sowie der WBV und ihrer vielfältigen Ansätze beigetragen hat.

4. Transfer und Perspektiven der Verstetigung

Netzwerkarbeit bzw. -management umfassen zentral den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zwischen Organisationen innerhalb von Netzwerken, die durch Flüchtigkeit, Offenheit und teilweise Konkurrenz charakterisiert sind. Netzwerkmanagement stellt in diesem Sinne eine „interaktive und kommunikative Verstetigungsarbeit innerhalb der organisationsbezogenen Flüchtigkeit von [Netzwerke]“ (Mickler & Seitter 2010, S. 171) dar. Die Forschung zu Netzwerken und Kooperationen in Weiterbildung zeigt, dass im Kontext von Netzwerken der Aufbau von Beziehungen einen längeren zeitlichen Vorlauf benötigt, da häufig erst eine Grundlage für die Beziehungen geschaffen werden muss (u. a. Schäffter, 2001; Feld, 2008). Insbesondere im Fall von vorher bestehenden Konkurrenzbeziehungen zwischen Akteuren (wie Bildungseinrichtungen oder Unternehmen) ist der Aufbau von Kooperationsbeziehungen im Sinne eines Reduzierens des Konkurrenzdenkens eine Herausforderung für die Netzwerkarbeit (u. a. Iller & Kamrad, 2010; Tippelt et al., 2009). Für die Netzwerkarbeit ist hierbei der Aufbau und die Ausbildung von Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern als Basis für die Verfolgung gemeinsamer Ziele zentral (u. a. Strobel et al., 2009; Seitter, 2013).

Die Frage der Verstetigung wird vor allem dann kritisch, wenn Projekte, die sich mit dem Aufbau und der Stabilisierung von Netzwerkbeziehungen befasst haben, ihren zeitlich befristeten Projektcharakter verlassen. Hier stellt sich zentral die Herausforderung der Aufrechterhaltung der im Projektzeitraum aufgebauten Kooperationsbeziehungen über das Projektende hinaus. Es zeigt sich, dass die Bildung von Kooperationsstrukturen ein zeitlich aufwendiger und voraussetzungsreicher organisationaler und interaktionaler Prozess ist, bei dem sich voneinander unabhängiger Akteure im Netzwerk abstimmen müssen. (u. a. Elsholz, 2006; Alke, 2013).

Im Fallstudienbericht „Transfer und Verstetigung“ Ramboll wird die Nachhaltigkeit von strukturbezogenen Förderansätzen auf den drei Analyseebenen betrachtet (Ramboll, 2023e).

- Organisatorische Nachhaltigkeit
- Inhaltliche bzw. Produktbezogene Nachhaltigkeit und
- Finanzielle Nachhaltigkeit

Mit Blick auf diese Analyseebenen werden Erkenntnisse aus dem forum wbv für die Ebenen organisatorische und inhaltliche bzw. produktbezogene Nachhaltigkeit untersetzt. Hinzugezogen wird auch der Fallstudienbericht von Ramboll Management „Wirkungen“ der Evaluation (März 2024), der sich mit der Frage der Verstetigung auseinandersetzt: Inwiefern wurden Produkte entwickelt und Kooperationsstrukturen geschaffen, die auch nach Ende der Förderung nutzbar sind und fortwirken?

4.1 Verstetigung/Nachhaltigkeit auf der organisationalen Ebene/strukturellen Ebene

Eine Herausforderung bei der Verstetigung des Verbundes und/oder entwickelten Angeboten und Produkten stellt die weitere Finanzierung dar und die Frage, wie hoch eigentlich die Bereitschaft von Unternehmen ist, für diese zu zahlen (Forum WBV, 2023a; 2023b). Im Rahmen von Workshops des forum wbv wurden Ideen und Verstetigungsperspektiven mehrfach diskutiert. Deutlich wurde, dass der Mehrwert für Unternehmen klar erkennbar sein muss und, dass viele WBV nach der Aufbauphase noch Zeit brauchen, um ihre Arbeit mit den Unternehmen zu stabilisieren und zu vertiefen. Verstetigungsperspektiven einiger WBV sind (Forum WBV, 2024a):

- Gründung einer Genossenschaft als Initiative von Unternehmen, die das WBV- Angebot fortsetzt. Der Fokus liegt auf Aus- und Weiterbildung (in Planung)
- Gründung eines Vereins, um die Koordinierungsstelle in einer Vereinsstruktur weiter aufrechtzuerhalten
- Institutionalisierung bzw. Weiterführung der Marke und des Projektes durch eine Arbeitskammer
- Institutionalisierung durch die Agentur für Arbeit
- Weiterentwicklung eines Projektes über Landesmittel (+EU-Gelder) mit neuen Projektschwerpunkten

In einigen Fällen werden Gespräche auf kommunaler oder Landesebene geführt, um die Arbeit der WBV fortzuführen. In einigen Bundesländern gibt es Dynamiken, Verbundansätze im Bereich der Weiterbildung im Rahmen eigener Richtlinien zu fördern, wie z. B. die Beruflichen Weiterbildungsverbände in Mecklenburg-Vorpommern (GSA, 2024).

Darüber hinaus haben – hervorgehend aus den WBV Projekten - insgesamt 13 Initiativen einen Antrag bei der Förderrichtlinie zum ESF-Bundesprogramm „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: Weiterbilden und Gleichstellung fördern“ (ESF-Sozialpartnerrichtlinie) eingereicht. (Stand Nov. 2024), u. a. mit folgenden Zielen:

- Neuer Fokus auf ausgewählte Zielgruppen: Gleichstellung; Menschen mit Migrationsgeschichte und Internationalisierung
- Skalierung erprobter Ansätze auf andere Branchen
- Skalierung erprobter Ansätze und Etablierung sowie Weiterentwicklung neuer Verbundstrukturen in anderen Bundesländern
- Alle Projekte setzen auf den Erfahrungen der Arbeit in den jeweiligen WBV auf.

4.2 Verstetigung / Nachhaltigkeit von Strategien, Konzepten und Angeboten

Ein Großteil der WBV stellen ihre entwickelten Strategien, Ansätze und Angebote auch nach Projektende zur Nutzung zur Verfügung (Forum WBV, 2024a). WBV, die keine Verstetigung oder Fortführung ihres Verbundes umsetzen konnten, übertragen ihre Konzepte, Beratungsansätze, Tools oder Leitfäden entweder an andere Institutionen oder an geförderte Projekte (z. B. Weitergabe an Bildungspartner/-netzwerke, Regionale Zukunftszentren). Alternativ werden Angebote und Dienstleistungen (z. B. entwickelte Weiterbildungskurse oder individuelle Weiterbildungsberatung) von den beteiligten Verbundpartnern weiter vorgehalten. Auch die Adaption von entwickelten Instrumenten zur Anwendung in neuen Projekten wie INQA Experimentierraum und INQA Coaching wurde genannt.

WBV, die in ihrer Verbundarbeit auf einem Unternehmens- oder Branchennetzwerk aufgesetzt haben, halten ihre entwickelten Angebote weiterhin über ihre Verbands- oder Vereinsstrukturen vor und bieten diese ihren Mitgliedsunternehmen mit an.

4.3 Verstetigung von Plattformen

Die Entwicklung von Plattformen war Anfang 2023 bei ca. einem Viertel der WBV in Planung (Forum WBV, 2023c).⁵ Umgesetzt wurden Plattformen vor allem (Ramboll, 2024d)⁶:

- zur Übersicht bestehender Weiterbildungsaktivitäten (71%)
- zum Matchen von Angebot und Nachfrage (39%)
- zum Austausch mit relevanten Akteuren und Netzwerkpartnern (32%)

Darüber hinaus gibt es Plattformen als Angebot für Unternehmen, die KI gestützt sind und:

- Möglichkeiten bieten, den aktuellen Kompetenzstand zu ermitteln
- Ein Matching zwischen Ist- und Soll-Zustand von Kompetenzen durchzuführen
- anschließend passende Vorschläge für Qualifizierungsmaßnahmen zu unterbreiten

Hier stellt sich die Herausforderung, die entwickelten Produkte bis zur tatsächlichen Marktreife zu führen und kostendeckend/-pflichtig anbieten zu können. Sie bieten aber im Sinne eines zunehmend kompetenzbasierten Personalmanagements die Möglichkeit, flexibler auf Transformationsprozesse in Unternehmen reagieren zu können und rechtzeitig Weiterbildungsmaßnahmen zu ergreifen.⁷

Kritisch wurde zunächst die Einführung der Nationalen Weiterbildungsplattform „meinNOW“ von den WBV betrachtet, da keine Schnittstellen zu den regionalen Plattformen vorgesehen waren und die WBV als Beratungsstelle für Unternehmen auf „meinNOW“ nicht sichtbar sind (Forum WBV, 2024b). Diskutiert wurde ebenfalls die Granularität der dargestellten Angebote auf regionaler Ebene. Hier sehen die WBV einen Mehrwert ihrer Plattform für die Region.

4.4 Nachhaltigkeit der Vernetzung mit Unternehmen

Aus der Onlinebefragung der Netzwerkpartner der WBV 2023-24 im Rahmen der Evaluation des Förderprogramms von Ramboll Management geht hervor, dass folgende Dienstleistungen und Produkte voraussichtlich auch nach Ende der Förderung nutzbar sind (Ramboll, 2024d):⁸

- Vermittlung und Vernetzung von Unternehmen untereinander – 76%
- Erst- und Verweisberatung zu Weiterbildungsorganisation, Weiterbildungs- und/oder Fördermöglichkeiten – 53%
- Bereitstellung von Tools zur Identifizierung passender Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten – 49%

Jedoch zeigt sich, dass umfassendere Beratungs- und Unterstützungsangebote in der betrieblichen Weiterbildungsorganisation voraussichtlich kaum noch nutzbar sind, u. a.

- Direkte Unterstützung der betrieblichen Weiterbildungsorganisation - 35%
- Tieferegehende mehrstufige Beratung bzw. individueller Fallberatung - 32%

Aus Sicht der Koordinierungsstellen zeichnet sich hier ein Handlungsbedarf ab hinsichtlich der Themen „Etablierung und Verankerung einer Weiterbildungskultur in Unternehmen“ und „aufsuchender Beratung - z. B. Bedarfsanalyse und Kompetenzermittlung - in der Transformation“.

⁵ In einer Onlineumfrage im Januar 2023 gaben 14 WBV an, eine Plattform zu planen (n=25).

⁶ Vgl. Ramboll 2024d S. 26. Kurzabfrage zu digitalen Formaten, Plattformen und künstlicher Intelligenz, 2023. (n=28).

⁷ Vgl. dazu Kapitel 1.2 Tätigkeitsfelder 2 und 3.

⁸ Vgl. Ramboll 2024d, S. 28. N= 78.

5. Handlungsempfehlungen des Koordinierungszentrums forum wbv

Aus der Betrachtung der Tätigkeitsfelder, der Verstetigungspfade der WBV, der übergreifenden WBV Unterstützungsstrukturen und der unterschiedlichen WBV Typen lassen sich Handlungsempfehlungen herleiten. Folgende Empfehlungen beziehen sich auf die Rolle und die Aufgaben von WBV und richten sich in erster Linie an (politische) Akteure, die an der strategischen Ausrichtung von WBV beteiligt sind. Zwei Empfehlungen zu den Rahmenbedingungen von WBV schließen diesen Abschnitt ab. In einem zweiten Abschnitt folgen Empfehlungen zum Auf- und Ausbau von WBV, die sich vorrangig an WBV Gründer*innen richten. Alle Empfehlungen ergänzen sich.

Rolle und Aufgaben von Weiterbildungsverbänden

- Um Weiterbildung in die Fläche und in die Unternehmen zu tragen, ist es notwendig das Image von Weiterbildung zu verbessern. Öffentlichkeits- und Kampagnenarbeit sind daher ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit eines Weiterbildungsverbandes und sollten zeitlich und finanziell untersetzt sein.
- WBV sind geeignete Akteure, um sich mit aktuellen Trends und Bedarfen der Transformation auseinander zu setzen. Sie sollten u. a. darauf ausgerichtet werden, Unternehmen zu Future Skills und auch zu Weiterbildungsansätzen beraten zu können (z. B. zu zielgruppenspezifischen Ansätzen, nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzen etc.), um so die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen.
- Ein besonderes Tätigkeitsfeld von WBV ist die aufsuchende Beratung zur beteiligungsorientierten Kompetenz-Bedarfsermittlung und -analyse. Auf dieser Grundlage können passgenaue Weiterbildungen und Angebote konzipiert werden, die die technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen in den Blick nehmen. Diese Aufgabe gilt es fortzusetzen.
- Um Qualifizierung in der Transformation zu stärken, sollten WBV einerseits ihre Arbeit an der (Weiter)Entwicklung von sog. neuen oft kürzeren Weiterbildungsformaten fortsetzen, andererseits in ihrer Brückenfunktion zwischen Unternehmen und Weiterbildungsträgern auf weiterqualifizierenden Maßnahmen verweisen. Diese Verzahnung ist zu fördern.
- Weiterbildungsverbände haben eine Brückenfunktion zwischen Unternehmen und weiteren Akteuren. Sie können Unternehmen bei der Rekrutierung und Vermittlung von Arbeitskräften unterstützen. Dieses Tätigkeitsfeld gilt es auszubauen. bzw. zu stärken.
- Eine Anbindung von Weiterbildungsnetzwerken an Weiterbildungsberatungsorganisationen wie die Weiterbildungsagenturen sollte ermöglicht/gestärkt werden da aufsuchende Beratung im Unternehmen ein Tätigkeitsfeld der WBV ist, das nicht in dieser Form von allen Organisationen übernommen werden kann. Dies würde Synergien ermöglichen und die Herausbildung von Doppelstrukturen vermeiden.

Rahmenbedingungen von Weiterbildungsverbänden

- Der zeitliche Horizont für den Auf- und Ausbau eines WBV ist wichtig für die Vertrauensbildung und sollte sich über mehrere Jahre erstrecken. Das Anknüpfen an bestehende Netzwerke erleichtert zwar den Auf- und Ausbau dennoch benötigt dieser Prozess viel Zeit. Die Verstetigungspfade, die die WBV genommen haben (die am Häufigsten gewählte Variante: Förderung über die Sozialpartnerrichtlinie) deuten darauf hin, dass „das Konzept WBV“ sich in drei Jahren nur sehr schwer von allein tragen kann. Gleichfalls ist zu berücksichtigen, dass die Energiekrise und die Pandemie den Aufschluss der Unternehmen in den ersten zwei Förderjahren deutlich erschwert haben. Unabhängig davon ist das Thema „Weiterbildung“ kein attraktiver „Türöffner“ und keinesfalls ein „Selbstläufer“, weshalb der Zeithorizont von neuen Weiterbildungsnetzwerken möglichst drei Jahre übersteigen sollte.
- Überregionale Unterstützungsstrukturen wie das forum wbv für die Weiterbildungsverbände, das Zentrum Zukunft der Arbeitswelt für die Zukunftszentren und das Koordinierungsprojekt der Initiative für Demokratiekompetenz stärken einzelne (Weiterbildungs-)projekte, vernetzen sie mit anderen relevanten Akteuren und Programmen und steigern ihren Bekanntheitsgrad. Wenn sie kein wirtschaftliches Interesse haben, laufen sie nicht Gefahr einzelne Akteure zu bevorzugen und stärken die Kooperation. Solche projektübergreifenden bzw. überregionalen Strukturen sind zu empfehlen.

Auf- und Ausbau eines Weiterbildungsverbundes

- Für die Gründung eines WBV ist es wichtig, das Ziel zu klären, welches verfolgt werden soll. Die Zusammensetzung der Akteure richtet sich nach dem gewünschten Ziel. Weitere Ausprägungsmerkmale wie vorhandene Netzwerkstrukturen, Branchenorientierung und Region mit ihrer Wirtschaftsstruktur sind explizit zu betrachten.
- Für eine gute Verankerung in der Region und regionale Kampagnenarbeit ist es sinnvoll, auf eine breite Einbindung relevanter Arbeitsmarkt- und Weiterbildungsakteure zu setzen. Insbesondere für WBV, die in einer Region mit kleinteiliger oder ländlicher Wirtschaftsstruktur tätig sind, kann es förderlich sein, einen branchenübergreifenden Ansatz auszuwählen, um beispielsweise breitenwirksam für Weiterbildung zu sensibilisieren.
- Weiterbildungsverbände sollten bestehende Netzwerke einbinden. Gleichfalls sind je nach Ziel neue Netzwerkpartner erforderlich und sinnvoll, insbesondere wenn es um den Faktor Innovation geht.
- Die Einbindung von Sozialpartnern ist grundsätzlich zu empfehlen, um den Zugang zu Unternehmen und Beschäftigten zu erleichtern, weil sie z. B. Vertrauen fördern. Auch können Sozialpartner strukturfördernde Ansätze bzw. Weiterbildungs-Förderprogramm öffentlichkeitswirksam unterstützen.
- Bei der Entwicklung, Erprobung und Neukonzeption von Weiterbildungsangeboten ist es sinnvoll, die Agenturen für Arbeit rechtzeitig mit einzubinden. Diese können u. a. Hinweise zur Förderfähigkeit und hilfreiche Informationen zur Zertifizierung geben.

- WBV, die auf Branchen/Teilbranchen in der Transformation fokussieren, in denen die Weiterbildungsteilnahme gering ist bzw. Weiterbildungsbedarfe noch nicht erfasst sind, sollten zunächst die Branche analysieren. Hierzu ist es sinnvoll, Branchenverbände und Forschungseinrichtungen als Verbunds- oder Kooperationspartner einzubeziehen, um mithilfe wissenschaftlicher Studien die Branche und ihren Bedarf zu untersuchen. Darüber hinaus ist es zur branchenspezifischen Vernetzung sowie zur Förderung des Weiterbildungsdiskurses in der Branche hilfreich, die Sozialpartner einzubinden.
- Für einen WBV mit betriebsspezifischen, individuellen und einzelfallbezogenen Angeboten – wenn vorhanden - ist es sinnvoll, die Sozialpartner, bzw. die Betriebsparteien in die Verbundarbeit einzubinden. Sozialpartner und Arbeitnehmervertretungen können den WBV vereinfachte Zugänge zu Betrieben /Betriebsparteien herstellen. Da wo es keine Sozialpartner gibt, sollten Mitarbeitende durch partizipative Formate aktiv einbezogen werden.
- Hochschulen sind relevante Partner in Weiterbildungsverbänden. Sie sorgen für den Wissenstransfer aktueller Trends und können Innovation fördern. Zudem verfügen Hochschulen häufig selbst über langjährige Partnerschaften mit Unternehmen. Um innovative Impulse zu setzen und wissenschaftliche Erkenntnisse – technologisch wie arbeitsgestalterisch einzubringen, sollten sie an WBV angebunden werden.
- Metanetzwerke können für Weiterbildung auf breiter Ebene sensibilisieren und größere Kooperationen und Projekte vorantreiben. Aufgrund der Größe und Ausdehnung dieser Netzwerke ist es empfehlenswert, bei der Beratung von Unternehmen weniger auf Einzelfallberatung zu setzen als auf branchenübergreifende Querschnittsthemen, die für viele Unternehmen interessant sind.

6. Literatur

Alke, M. (2013). Verstetigung als Problemstellung in Netzwerken und Kooperationen der Weiterbildung. In K. Dollhausen, T. Feld, W. Seitter. (Hrsg.) *Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung* (S. 49-67) Springer VS.

Autor*innengruppe Bildungsberichterstattung. (2020). *Bildung in Deutschland 2020. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt*. wbv Media. <https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2020/pdf-dateien-2020/kapitel-g-2020-1.pdf>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). (2020). *Bekanntmachung Förderrichtlinie für das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“*. www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Pressemitteilungen/2020/foerderrichtlinie-bundesprogramm-weiterbildungsverbuende.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). (2021). *Bekanntmachung Förderrichtlinie für das Bundesprogramm „Förderrichtlinie für das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden zur Transformation der Fahrzeugindustrie“*. https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Aus-Weiterbildung/bekanntmachung-foerderrichtlinie-wbv-transformation-fahrzeugindustrie.pdf?__blob=publicationFile&v=3

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). (2022). *Das Bundesprogramm "Aufbau von Weiterbildungsverbänden" Die Organisation von Weiterbildung im Unternehmen neu denken*. <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Weiterbildung/Weiterbildungsverbuende/weiterbildungsverbuende-art.html#doc442a8962-b8a5-4746-9449-5a8b3c34575bbodyText10> [Abrufdatum 17.01.2025]

Dauser, D., Wittig, W., Lorenz, S., & Schley, T. (2022). *Evaluation des Pilotprojektes Qualifizierungsverbände (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Abschlussbericht*. f-bb-Bericht 01/22. Nürnberg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb).

Elsholz, U. (2006): Strategien zur Verstetigung von Netzwerkarbeit. Ausgewählte Ergebnisse aus dem Kontext des BMBF-Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. *Report – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 29, 4, 37-47.

Feld, T. C. (2008). *Anlässe, Ziele, Formen und Erfolgsbedingungen von Netzwerken in der Weiterbildung*. DIE-Report zur Weiterbildung. Bonn. www.die-bonn.de/doks/feld0801.pdf, Abrufdatum 20.06.2024.

Forum WBV. (2023a, 20. April). *Barcamp Weiterbildungsverbände - „Verbundprozesse gestalten und Herausforderungen meistern“*. Interne Dokumentation. Berlin.

Forum WBV. (2023b, 18. Oktober). *Transferkonzepte und Verstetigung*. Digitaler Workshop für WBV praxis interaktiv.

Forum WBV. (2023c, Februar). *Umfrage zu Plattformen der WBV-Projekte im Januar 2023*.

Forum WBV. (2024a). *Online-Abfrage des forum WBV im August 2024*.

Forum WBV. (2024b, 13. September). *Das Projekt „Nationale Online-Weiterbildungsplattform (NOW)“ – Aktueller Stand und Ausblick*. Onlineveranstaltung für WBV „talk im forum“.

Forum WBV. (2024c, 3. Juli). *Nachhaltiges Personalmanagement*. Onlineveranstaltung für WBV „talk im forum“.

Forum WBV; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. (2024a, Dezember). *Betriebliche Qualifizierung im Wandel. Weiterbildung als Schlüssel in der Transformation*. https://www.f-bb.de/fileadmin/Projekte/WBV/241217_TB2.pdf [Abrufdatum 25.01.2025]

Forum WBV; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. (2024b, Dezember). *Einblicke in die Praxis von Weiterbildungsverbänden*. https://www.f-bb.de/fileadmin/Projekte/WBV/241217_TB1.pdf [Abrufdatum 25.01.2025]

Forum WBV; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. (2024c, Dezember). „Es ist wichtig, gemeinsam an einem Strang zu ziehen!“ Im Dialog mit: Marc Brandt | WBV InSkills2Go. In Forum WBV; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (Hg.), *Einblicke in die Praxis von Weiterbildungsverbänden* (S. 12-14). Potsdam: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb).

Forum WBV; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. (2024d, Dezember). „NORDBEAT: Gemeinsame Kampagne norddeutscher WBV“ Im Dialog mit: Sabine Frykmer | WBV Q Blue und Peter Grünheid | WBV Bildungsökosystem Nordwest. In Forum WBV; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (Hg.), *Einblicke in die Praxis von Weiterbildungsverbänden* (S. 23-26). Potsdam: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb).

Forum WBV; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. (2024e, Dezember). Erfahrungen aus Transformationsnetzwerken und Weiterbildungsverbänden. Im Dialog mit: Dirk Werner | Institut der deutschen Wirtschaft. In Forum WBV; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (Hg.), *Betriebliche Qualifizierung im Wandel. Weiterbildung als Schlüssel in der Transformation* (S. 13-15). Potsdam: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)

Gesellschaft für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung (GSA). (2024). *Berufliche Weiterbildungsverbände ESF Plus 2021-2027. Ideenaufwurf Förderung von beruflichen Weiterbildungsverbänden in Mecklenburg-Vorpommern*. <https://www.gsa-schwerin.de/weiterbildungsverbände> [Abrufdatum 05.11.2024]

Hollstein, B. (2006). Qualitative Methoden und Netzwerkanalyse—Ein Widerspruch? In B. Hollstein & F. Straus (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse* (S. 11–35). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hollstein, B. (2019). Qualitative Netzwerkdaten. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1301–1312). Springer VS Wiesbaden.

Iller, C., & Kamrad, E. (2010). Auswirkungen von bildungspolitischen Förderprogrammen auf Organisationen der Weiterbildung am Beispiel eines Modellprojekts. In K. Dollhausen, T. C. Feld, & W. Seitter (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung* (S. 177–196). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kauffeld, S., & Berg, A.-K. (2022). Wie Mitarbeitende Veränderungsprozesse in Unternehmen gestalten können. *Personal quarterly* 74 (2022) 2, 18-25.

Kelle, U., & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3., überarbeitete Aufl). Beltz.

Mickler, R., & Seitter, W. (2010). Netzwerkmanagement in der Weiterbildung. Organisations- und professionsbezogene Rekonstruktionen. In K. Dollhausen, T. C. Feld, & W. Seitter (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung* (S. 163–175). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ramboll. (2021, Dezember). *Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“*. Erster Zwischenbericht. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Ramboll. (2022, September). *Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“*. Zweiter Zwischenbericht. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Ramboll. (2023a, Mai). *Fallstudienbericht Thema Öffentlichkeitsarbeit*. Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Ramboll. (2023b, Juni). *Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“*. Zusatzbericht. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Ramboll. (2023c, Juli). *Fallstudienbericht Ideale/interessante Akteurskonstellationen*. Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Ramboll. (2023d, November). *Zwischenbericht 2023*. Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Ramboll. (2023e, November). *Fallstudienbericht Transfer und Verstetigung*. Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Ramboll. (2024a, Januar). *Transfer und Verstetigung*. Vorläufige Ergebnisse der zweiten Welle der Onlinebefragung. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Ramboll. (2024b, Januar). *Fallstudienbericht Bedarfs- und Beteiligungsorientierung hinsichtlich Unternehmen*. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Ramboll (2024c, Februar). *Digitale Formate, Plattformen und künstliche Intelligenz*. Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Ramboll. (2024d, März). *Fallstudienbericht Thema Wirkungen*. Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“. Hamburg: Ramboll Management Consulting.

Schäffter, O. (2001). *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung*. Schneider.

Schleiermacher, T. (2024). *Künstliche Intelligenz zur Unterstützung der betrieblichen Personalarbeit?* IW-Kurzbericht 60. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Seitter, W. (2013). Professionelles Handeln im Kooperations- und Vernetzungskontext. In K. Dollhausen, T. C. Feld, & W. Seitter (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung* (S. 33–48). Springer VS.

Strobel, C., Kuwan, H., Reupold, A. (2009). 10 Erfolge, Erfolgsbedingungen und Hindernisse. In R. Tippelt, C. Strobel, H. Kuwan, A. Reupold (Hrsg.), *Lernende Regionen - Netzwerke gestalten: Teilergebnisse zur Evaluation des Programms "Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken"* (S. 132-150). W.Bertelsmann Verlag

Tippelt, R. (2005). Pädagogische Netzwerkarbeit und interorganisationales Kompetenzmanagement—Anmerkungen zur innovativen Praxis am Beispiel Lernender Regionen und Metropolen. In M. Göhlich, C. Hopf, & I. Sausele (Hrsg.), *Pädagogische Organisationsforschung* (S. 233–244). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80730-4_15

Tippelt, R., Strobel, C., Kuwan, H., & Reupold, A. (Hrsg.). (2009). *Lernende Regionen - Netzwerke gestalten: Teilergebnisse zur Evaluation des Programms "Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken"*. W.Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6001928w>

Werner, D., Jacobs, S., Schulte, M., & Tiedemann, J. (2023). *Auswertung einer schriftlichen Anhörung regionaler Transformationsnetzwerke und Weiterbildungsverbände. Begleitforschung für die Ad-hoc-Gruppe „Beschäftigung, Weiterbildung und Qualifizierung, Strukturpolitische Aspekte“ des Expertenkreises Transformation der Automobilwirtschaft*. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/A/auswertung-regionaler-transformationsnetzwerke-und-weiterbildungsverbunde.pdf?__blob=publication-File&v=2 [Abrufdatum 05.11.2024]

Wittig, W., Keller, P., & Lorenz, S. (2024). *Evaluation der Folgephase Qualifizierungsverbände. Abschlussbericht*. f-bb-Bericht 03/2024. Nürnberg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb).

7. Anhang

7.1 Methodik

Die kontinuierliche Begleitung der geförderten WBV ermöglichte eine vertiefte Betrachtung ausgewählter WBV und die Anwendung eines typologisierenden Verfahrens. Intensiver begleitet durch das *forum wbv* wurden 30 WBV im Zuge von Einzelbesuchen. In diesem Rahmen wurden leitfadengestützte Interviews mit Akteuren aus den jeweiligen Koordinierungsstellen geführt. Ergänzend bilden Daten umfangreicher Analysen aus Beobachtungen und Dokumenten, zu denen etwa Selbstbeschreibungen der WBV gehören, die Grundlage für die Typologie.

Konkret haben wir in methodischer Hinsicht zwei Verfahren (qualitative Netzwerkanalyse mit Inhaltsanalyse und Typenbildung) kombiniert. Zur Analyse der Beziehungen zwischen den Akteuren in den Netzwerken der WBV wurden eine qualitative Netzwerkanalyse eingesetzt (Hollstein, 2006; 2019): Diese erlaubt es, die subjektiven Bedeutungszuschreibungen und Handlungsorientierungen, die die Wahrnehmungen und Interpretationen von Netzwerken aus der Perspektive der befragten Akteure anleiten, zu rekonstruieren. Die Deutungsmuster wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016) systematisiert durch eine materialgeleitete Kategorienbildung, die ein Herausarbeiten zentraler Merkmale erlaubt.

Zur weiteren Systematisierung wurde die Inhaltsanalyse in ein typologisierendes Verfahren überführt (Kelle & Kluge, 2010; Kuckartz, 2016). Bei einer Typologie handelt es sich um konzeptionelles Ordnungsschema, das eine empirische Beschreibung der WBV ermöglicht. Durch den Ansatz kann die Zuordnung von WBV (als Einzelfall) und die Zuordnung nach bestimmten Gesichtspunkten bzw. Merkmalen (zu Gruppen) mehrdimensional erfolgen. Auf diese Weise entstehen Typen, die sich bzgl. bestimmter Merkmale ähneln und sich voneinander unterscheiden lassen.

Die WBV, die als Typen zusammengefasst wurden, bestehen aus mehreren Merkmalen, die im Rahmen der Inhaltsanalyse materialgeleitet ermittelt und kategorisiert wurden. Aus dem Material haben wir insgesamt sechs relevante Merkmale mit jeweiligen Ausprägungen identifiziert, die am Ende zusätzlich durch Evaluationen ergänzt wurden wie bspw. die Ergebnisse und die Ansätze zur Verstetigung der WBV. Die Merkmale dienen als Vergleichsdimensionen zur Analyse empirischer Regelmäßigkeiten und zur Gruppierung der WBV. Die Gesamtheit der Merkmale und ihrer Ausprägungen spannt den Merkmalsraum der Typologie der WBV auf. Innerhalb des gleichen Merkmalsraums sind verschiedene Kombinationen von Merkmalsausprägungen möglich; regelmäßige Kombinationen von Merkmalsausprägungen konstituieren einen Typen. Hierbei kann es sein, dass sich im Merkmalsraum auch Überlappungen bei den einzelnen Typen bzgl. eines Merkmals ergeben. Im Anschluss wurden die WBV als einzelne Fälle anhand des Merkmalsraums strukturiert, verglichen und schließlich gruppiert, um eine erste Zuordnung vorzunehmen und vorläufige Typen zu bilden. Im Prozess wurden kontinuierlich Daten angereichert und weitere WBV den Typen zugeordnet; dadurch wurden wiederum die Typen weiter angepasst. Zur weiteren Anreicherung und Verdichtung der Typen wurden Daten aus weiteren WBV hinzugezogen. Diese flossen in die Typenbeschreibungen und Zusammenhangsanalysen ein, die die Typologie abrundeten.