



RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

Einblicke in die Evaluation des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“

Erfahrungen aus der Praxis – Neue Impulse für die Weiterbildungspolitik / *Fachtagung des forum wbv*

Sara El-Madani & Dr. Gonzalo Conti | Juni 2024

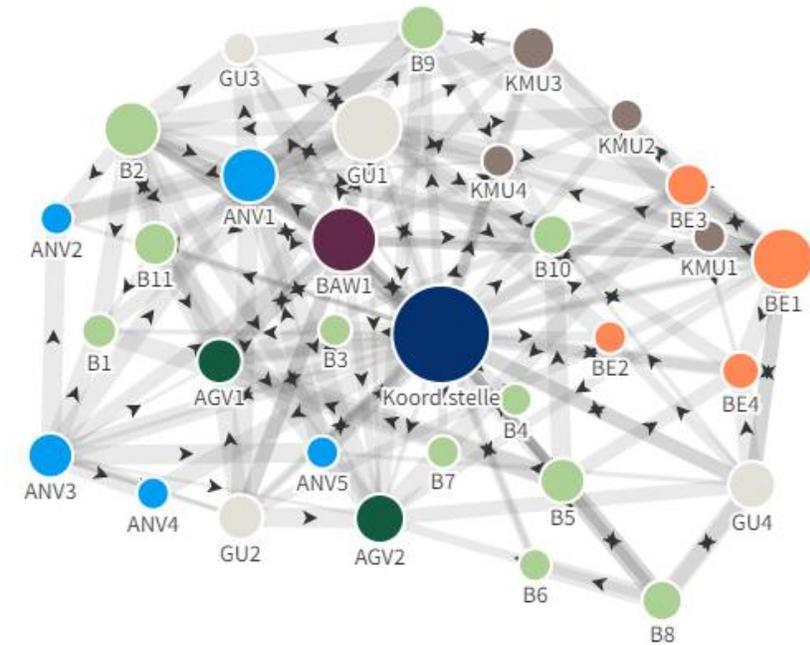
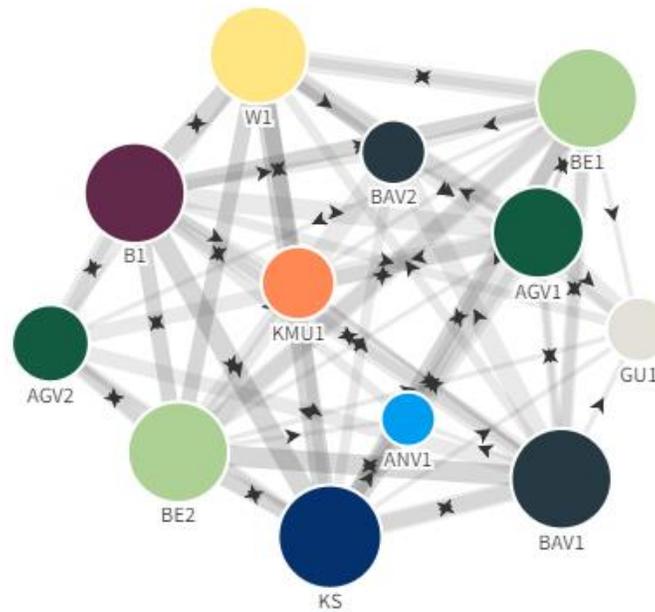
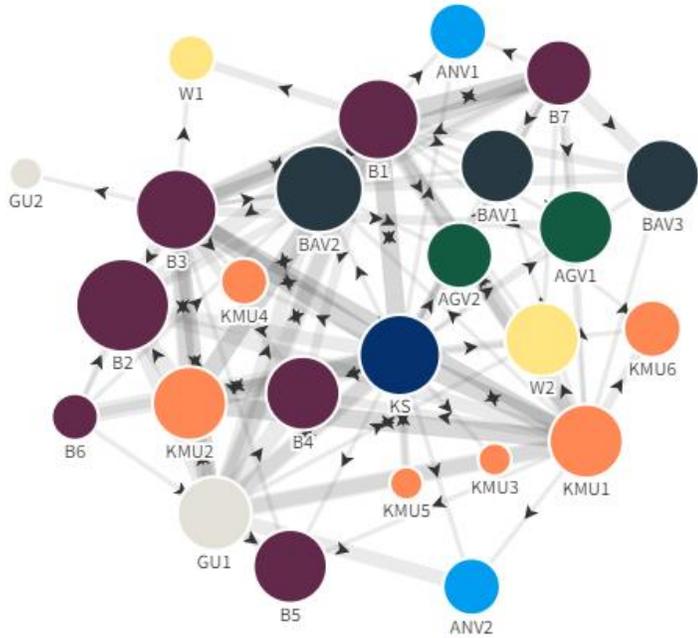
Agenda

- 01** Vorstellung zentraler Ergebnisse hinsichtlich
- der Netzwerkstrukturen
 - der Innovation und Weiterbildung in KMU
 - des Transfers und der Verstetigung
 - der Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der WBV
 - der Bedingungen für eine positive Wirksamkeit der WBV

- 02** Diskussion

Netzwerkstrukturen

Durch das Bundesprogramm wurden vielfältige Netzwerkstrukturen geschaffen. Der Auf- und Ausbau regionaler und branchenspezifischer Netzwerke im Weiterbildungsbereich wurde ermöglicht.



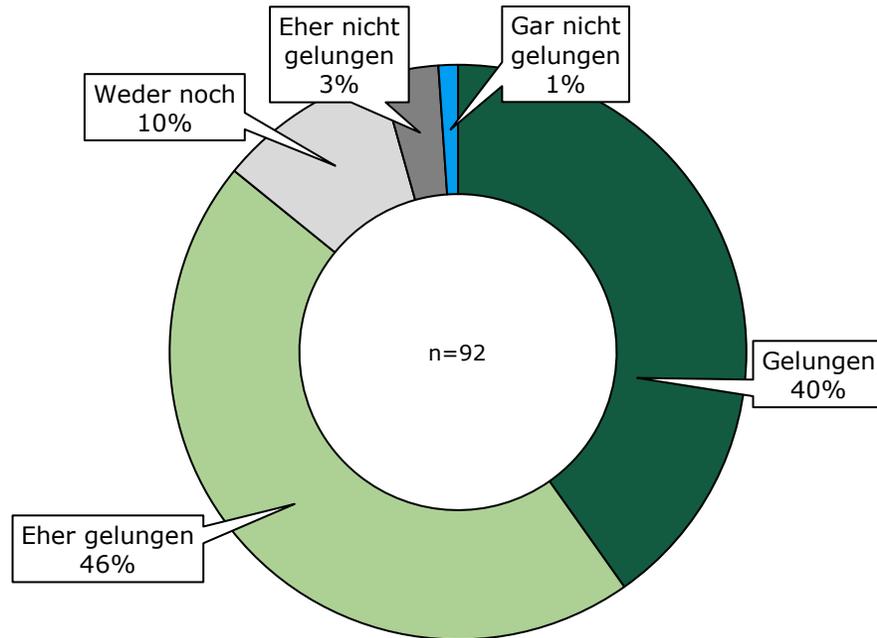
Innovation und Weiterbildung in KMU

- Die große Mehrheit der WBV hat Instrumente für Unternehmen konzipiert und entwickelt. In der Regel gehen diesen Bedarfserhebungen voraus, welche oftmals unter der Beteiligung von Unternehmen entstehen.
- Zu den Motiven von Unternehmen zur Mitwirkung an einem WBV gehören (Ramboll 2021, S. 30):
 - erhöhter Handlungsdruck durch (digitale) Transformationsprozesse in Verbindung mit dem Fachkräftemangel sowie
 - der teils unstrukturierte und schwierige Zugang zu inhaltlich und methodisch passfähigen Weiterbildungsangeboten.
- WBV haben Innovationsprozesse eingeleitet, um diese Bedarfe zu erfüllen, beispielsweise durch die Entwicklung digitaler (Weiterbildungs-)Formate und/oder Plattformen.
 - Der Fokus der Formate liegt überwiegend im Bereich Information und Wissen, gefolgt von Kompetenzen. Formate zur Qualifikation sowie zur Zertifizierung entwickeln die wenigsten WBV.
 - WBV entwickeln vor allem Plattformen zur Übersicht bestehender Weiterbildungsaktivitäten. Einzelne WBV entwickeln Plattformen, auf denen die Kompetenzen innerhalb der Unternehmen identifiziert werden können.

- Auf Grundlage der ermittelten Bedarfe der KMU haben WBV nutzbare und arbeitsplatznahe Weiterbildungsformate und -aktivitäten (weiter-) entwickelt.
- Diese tragen aus Sicht der Netzwerkpartner zur Verbesserung der Weiterbildungsorganisation in Unternehmen und der Weiterbildungsqualität bei.

Transfer und Verstetigung

Erfolgseinschätzung der Produkte des WBV aus Sicht der Netzwerkpartner



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

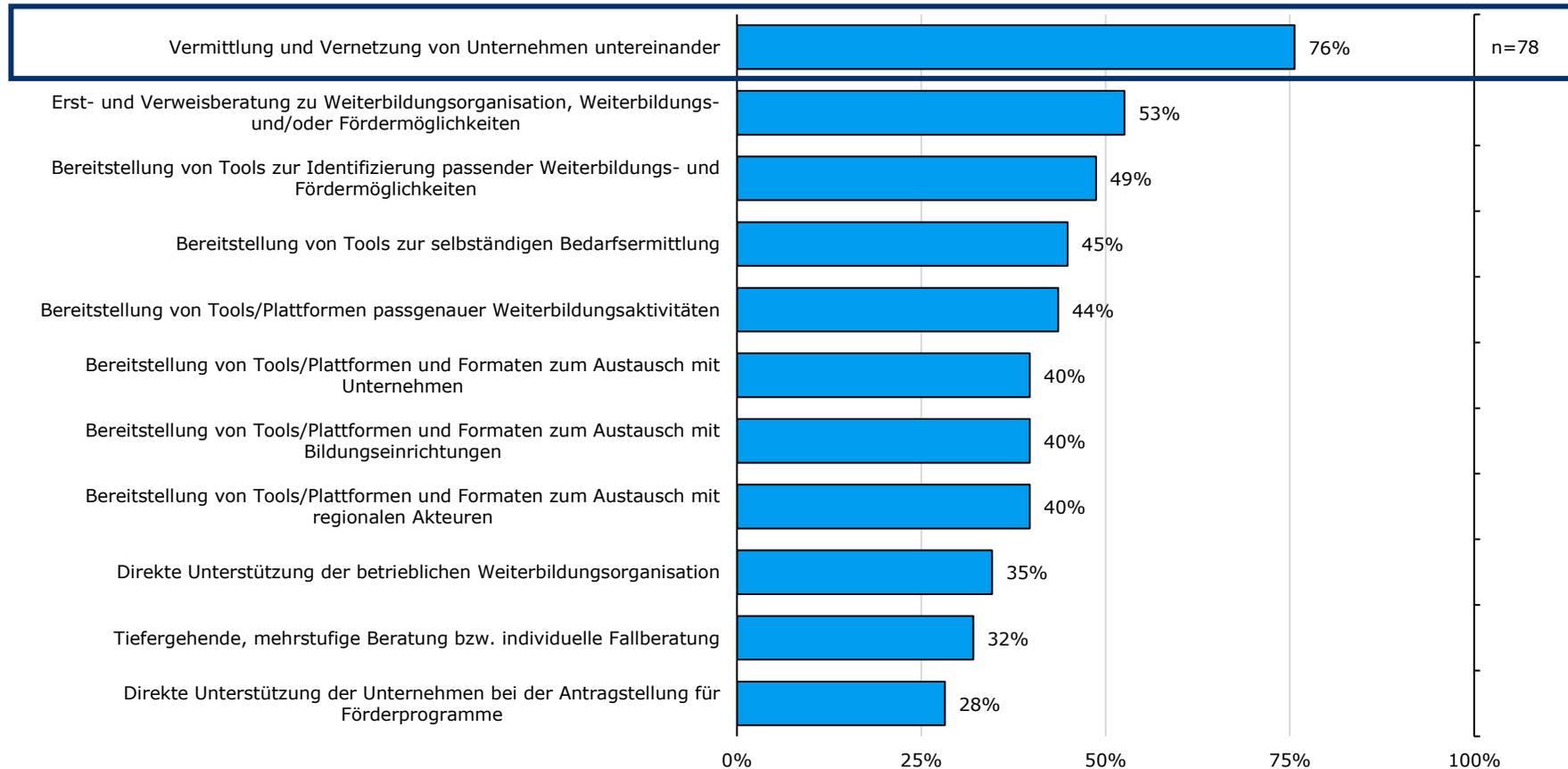
Quelle: Ramboll Management Consulting, zweite Welle der Onlinebefragung der Netzwerkpartner der Weiterbildungsverbände, 2023-24.

Die Mehrheit der befragten Netzwerkpartner schätzt ein, dass entwickelte Strategien, Konzepte und Angebote nach Förderende nutzbar sind. Dazu wird die bedarfsorientierte Ausrichtung der WBV beigetragen haben und ggf. auch Impulse durch forum wbv.

„Verstetigung ist nur dann Thema, wenn Unternehmen sagen: Das hat uns was gebracht, z. B. Synergien oder einen geringeren Aufwand mit der Weiterbildungs-organisation.“

[Mitglied des Beirats des forum WBV in Diskussion mit Evaluation, Mai 2023]

Vor allem die **Vermittlung und Vernetzung von Unternehmen untereinander** wird von den befragten Netzwerkpartnern **als nachhaltig bewertet**. Die Stärkung von Netzwerken und Beziehungen gilt als ein zentraler Baustein systemischer Resilienz* und kann somit dazu beitragen, Unternehmen zukunftsfester zu machen.



„Es gibt viele gemeinsame Probleme, gemeinsame Fragestellungen und teilweise eben auch gemeinsame Lösungen. Der Austausch war sehr wertvoll, weil man auf diese Weise in Kontakt mit anderen Unternehmen kommt und Erfahrungen austauschen kann, was sehr selten geschieht.“

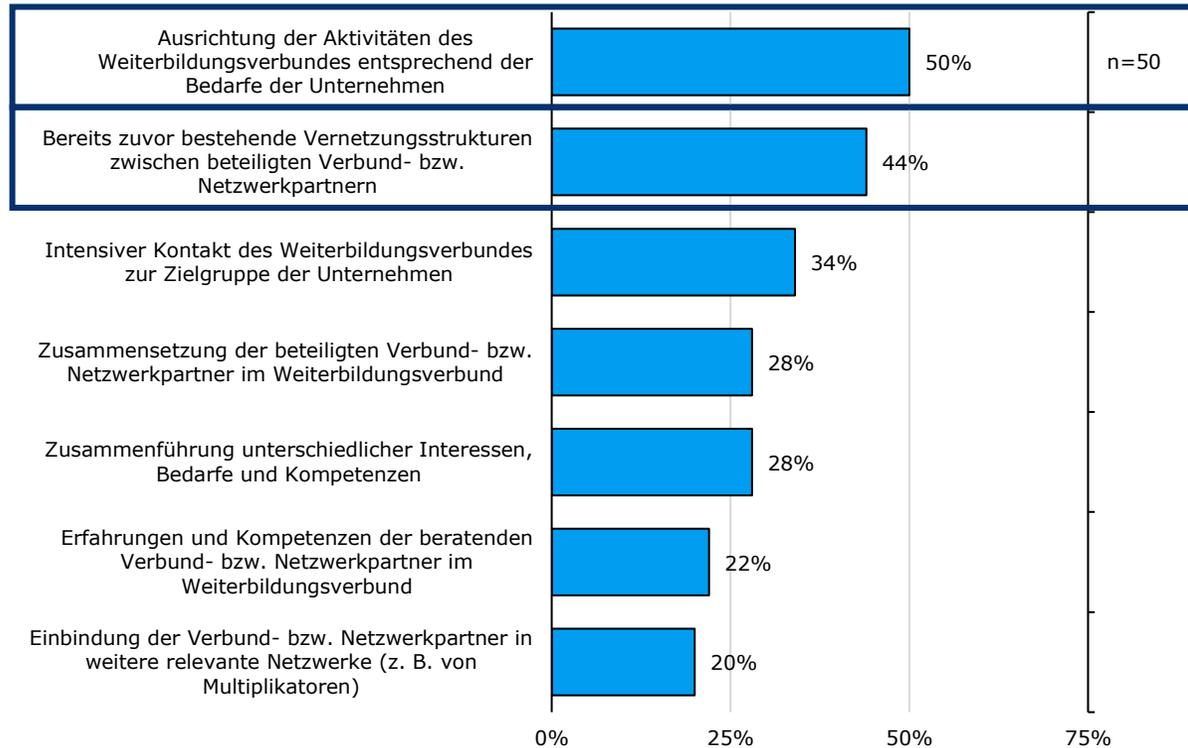
[Interview mit beteiligten Unternehmen]

Fragestellung: Zu welchen der nachfolgenden Kategorien gehören die Beispiele, die voraussichtlich auch nach Ende der Förderung nutzbar sind (Filterfrage)?

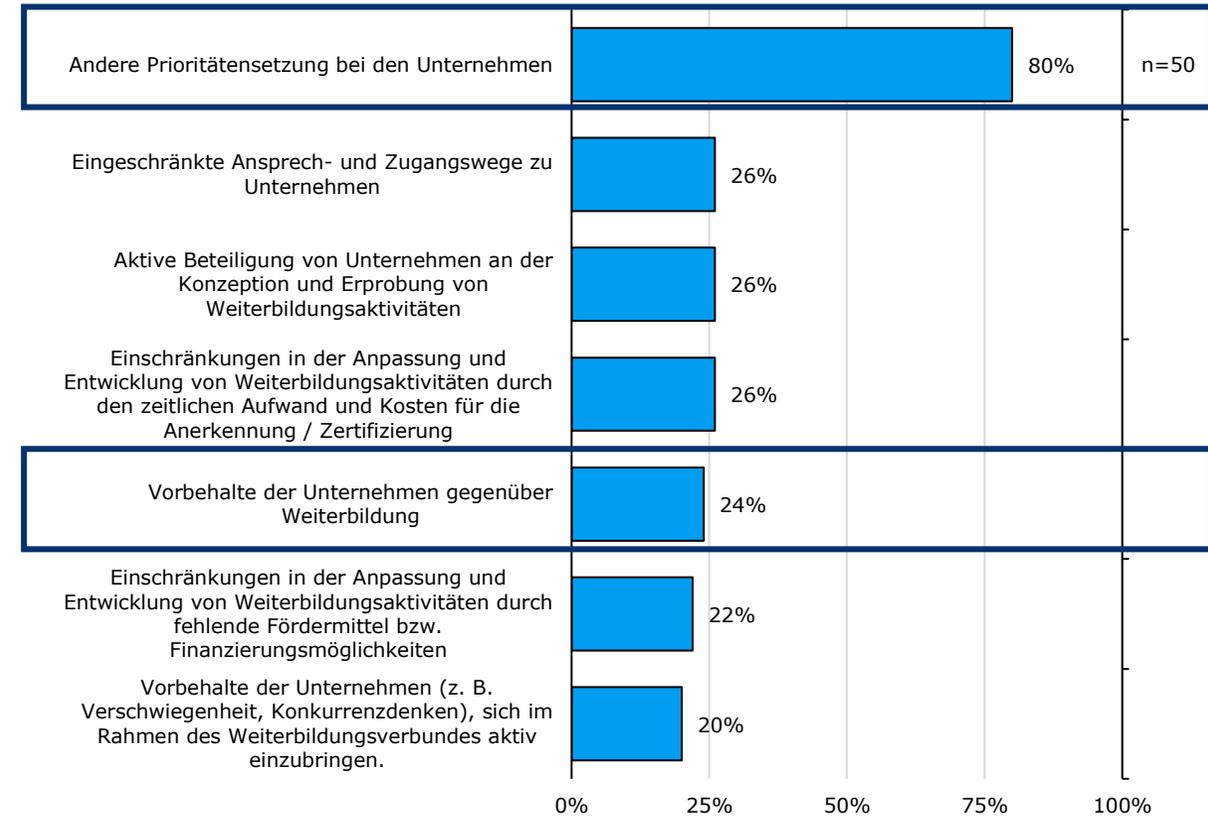
Quelle: Ramboll Management Consulting, zweite Welle der Onlinebefragung der Netzwerkpartner der Weiterbildungsverbände, 2023-24.

* Fraunhofer ISI (2021): Systemische Resilienz – Einsichten aus der Innovationsforschung. Karlsruhe. [Systemische Resilienz – Einsichten aus der Innovationsforschung \(Policy Brief 03 / 2021\) \(fraunhofer.de\)](#)

Die Ausrichtung der Aktivitäten des WBV entsprechend der Bedarfe der Unternehmen bleibt **zentraler Erfolgsfaktor**



Zentrale Herausforderung bleibt über die Förderperiode hinaus das Erreichen und die aktive Beteiligung von weiteren Unternehmen

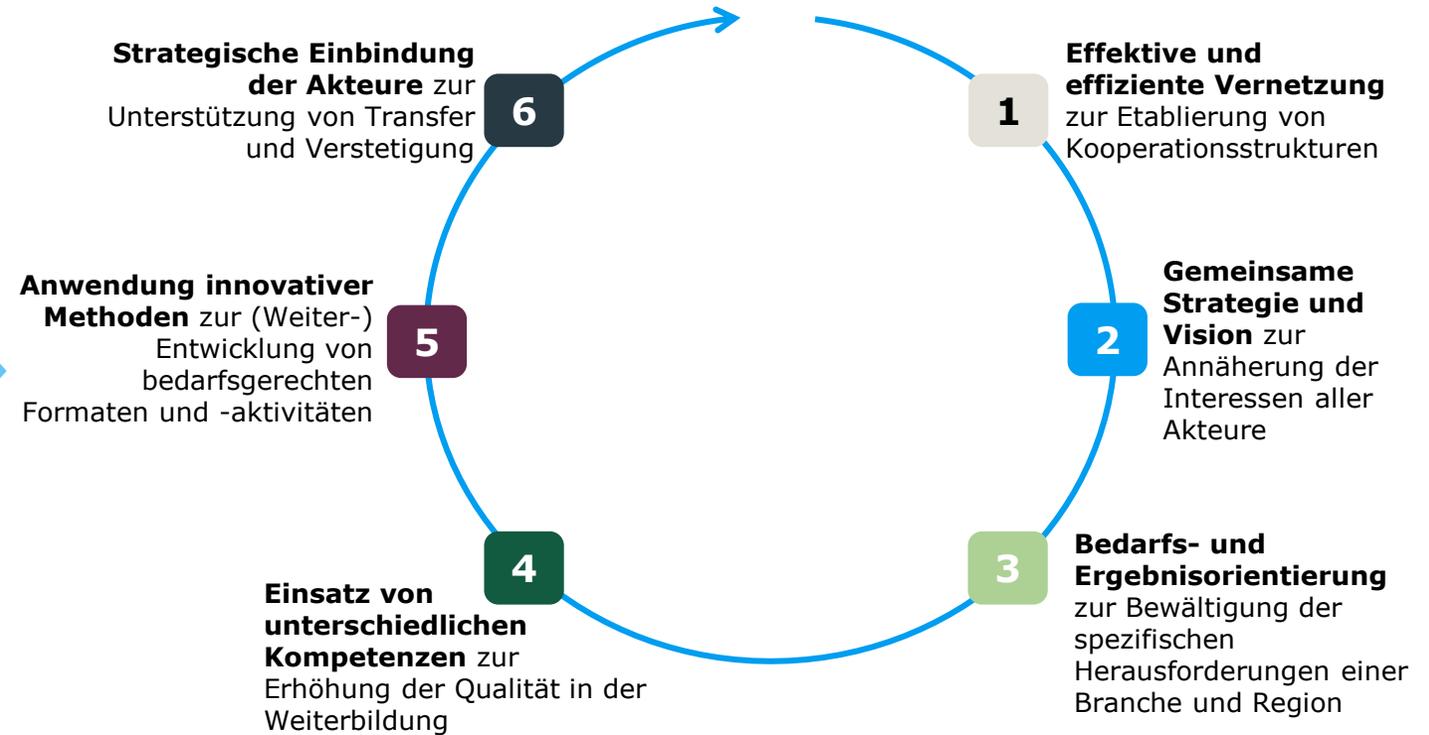


Fragestellungen (links/rechts) Bitte wählen Sie die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Erfolgsfaktoren aus, die für Ihren Weiterbildungsverbund zentral sind (bis zu drei Angaben möglich)./Bitte wählen Sie die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Herausforderungen aus, die für Ihren Weiterbildungsverbund zentral sind (bis zu drei Angaben möglich).

Bedingungen für eine positive Wirksamkeit der WBV

Es wurden sechs Bedingungen identifiziert, die die Wirksamkeit von WBV positiv beeinflussen.

Theorie- und evidenzbasierte Ermittlung von Wirkungsbedingungen



Quelle: Ramboll Management Consulting. Eigene Darstellung.

1

Effektive und effiziente Vernetzung gehört zu den Kernmerkmalen eines wirksamen WBV

- **Bestehende Netzwerke** dienen als **Ausgangspunkt** für die Etablierung von Kooperationsbeziehungen im Weiterbildungsbereich.
- Die Einbindung von Akteuren, die von Unternehmen und Beschäftigten als **relevante Ansprechpartner** wahrgenommen werden, erlaubt den Aufbau neuer Kooperationsbeziehungen.
- Die **aktive Einbindung von Unternehmen** ermöglicht es, neue Formate und Angebote zu identifizieren, die von Führungskräften und Beschäftigten als wertvoll wahrgenommen werden.

„Um die 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]

2

In der gemeinsamen Strategie und Vision wird die Stärke der Kooperationsbeziehungen hervorgehoben

- Die **Koordinierungsstellen** wirken nach Möglichkeit neutral bezüglich der Interessen der beteiligten Akteure. Dieser **neutrale Ansatz** unterstützt die Überwindung eines Wettbewerbsgedankens.
- Die aktive Partizipation und Beteiligung aller Partner erlauben die Etablierung von **vertrauensvollen Kooperationsbeziehungen** und **Mitverantwortung**.
- Der **persönliche Kontakt** zwischen den Partnern stärkt vertrauensvolle kooperative Beziehungen.

„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]

3

Bedarfs- und Ergebnisorientierung sind ein Schlüssel gelingender WBV-Arbeit

- Die Anwendung von **branchen- und regionalspezifische Ansätzen** ermöglicht den Auf- und Ausbau von Netzwerken, die sich auf akteursspezifische Bedarfe konzentrieren.
- WBV arbeiten bedarfsorientiert, indem sie einen doppelten Fokus behalten: 1. die **aktuellen Bedürfnisse** der Unternehmen und ihrer Beschäftigten, und 2. die **zukünftigen Anforderungen** (future skills), die für die Wettbewerbs- bzw. Erwerbsfähigkeit relevant sein werden.

„Die Überlegung, Möglichkeiten und Vorteile einer Zusammenarbeit zwischen Bildungsanbietern im Rahmen eines Weiterbildungsverbundes zu erkunden, trägt dazu bei, die Herausforderungen zu verstehen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind.“

[Interview mit Bildungseinrichtung]

4

Durch die Verbindung unterschiedlicher Kompetenzen kann eine neue Qualität von Weiterbildung entstehen

- Die **Heterogenität der Akteure in WBV** ergänzen ihre Leistungen und multiplizieren die Gesamtleistungsfähigkeit eines Netzwerks.
- Die Einbindung neuer Partner in (bestehende) Netzwerke ermöglicht es, die **Kompetenzen der Partner zu ergänzen**, um auf spezifische Bedarfe der Unternehmen und deren Beschäftigte einzugehen.

„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 Bildungseinrichtung]

5

Die Anwendung innovativer Methoden trägt zur (Weiter-)Entwicklung von bedarfsgerechten Formaten und -aktivitäten bei

- Der Einsatz von **multidisziplinären Teams** mit unterschiedlichen Kompetenzen erlaubt die Gestaltung und Umsetzung von **innovativen Lernformaten** (v. a. non-formale Formate).
- Die Anwendung von **nutzerzentrierten und iterativen Ansätzen** trägt zur Integration der Weiterbildungsformate und -aktivitäten in die betrieblichen Abläufe.
- Die **(sinnvolle) Nutzung digitaler Technologien** unterstützt die Gestaltung bedarfsgerechter Weiterbildungsformate und -aktivitäten.

„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 beteiligten Unternehmen]

6

Eine strategische Einbindung der Akteure unterstützt den Transfer und die Verstetigung der Verbundarbeit

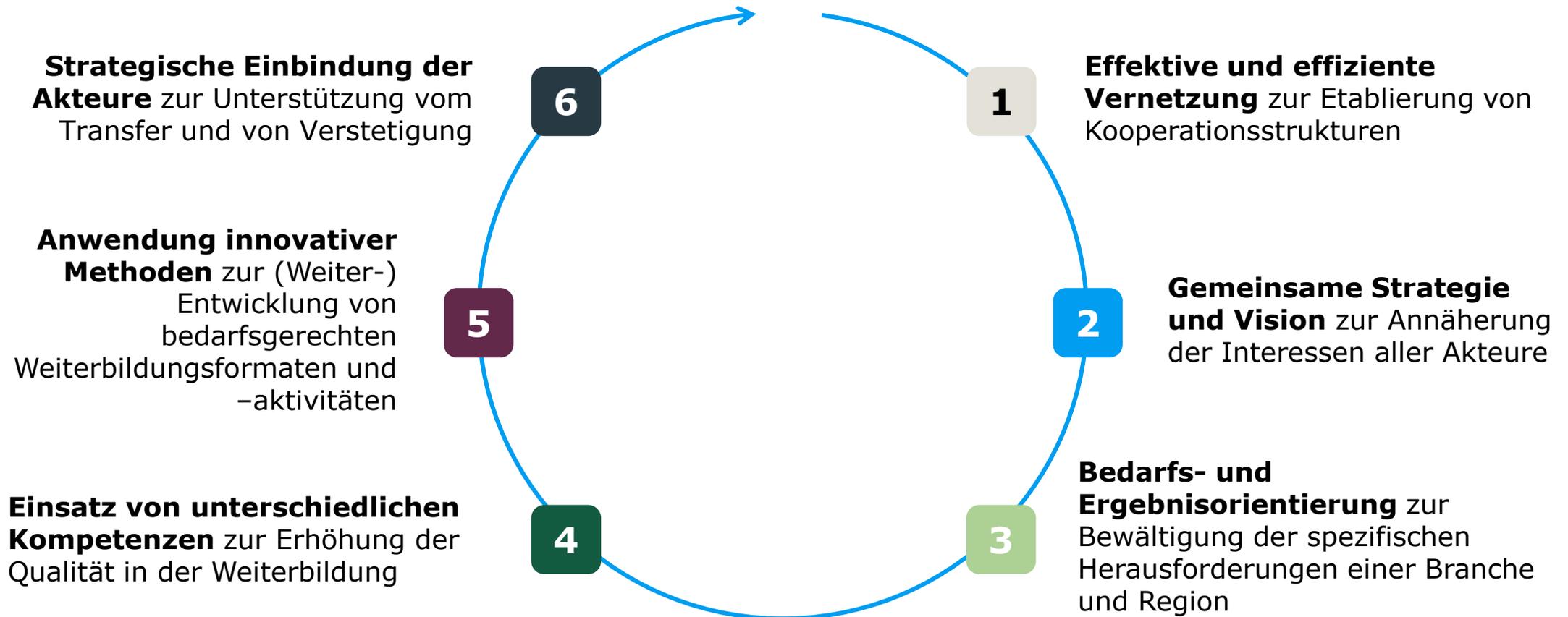
- Die Kommunikation und Kooperation im WBV ermöglicht die Besetzung aller Rollen, die für die **Verstetigung und Transfer** der geschaffenen Strukturen von Bedeutung sind.
- Durch den **Einsatz der Koordinierungsstellen** beziehen WBV iterativ neue Partner ein. Diese Netzwerke werden genutzt, um **nachhaltige Finanzierungen und personelle Absicherung** über den Förderzeitraum hinaus zu gewährleisten.

„Das Projekt muss einen Appell an die relevanten Akteure richten, damit es weiter unterstützt werden kann. Unsere Partner haben festgelegt, es macht einfach kein Sinn, dass alles jetzt aufhört. Wir haben u.a. ein Netzwerk von mehreren Partnern aufgebaut. Das muss weitergehen.“

[Interview mit Koordinierungsstelle]

Zusammenfassung

Zusammenfassung: Förderung beider Förderrichtlinien hat positive Effekte ausgelöst



Neben einer positiven Bilanz gibt es auch Lernpunkte.

- **Priorität der Weiterbildung in KMU:** Trotz des Interesses an einer Zusammenarbeit in WBV sind Zeit- und Ressourcenmangel nach wie vor ein Hindernis für die Priorisierung von Weiterbildung in KMU.
- **Beteiligung der Akteure zu Beginn:** Nur bei acht WBV waren zum Start alle relevanten Akteure als Netzwerkpartner vertreten. Bei knapp der Hälfte der WBV sind Netzwerkpartner dazugestoßen. Im Förderverlauf bleibt der Wunsch nach stärkerer KMU-Beteiligung.
- **Akteure für Transfer und Verstetigung:** Für die Absicherung von Transfer und Verstetigung werden KMU als die relevanteste Akteursgruppe eingeschätzt. Nur ein geringer Anteil der WBV schreibt der Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung keine Relevanz für Transfer und Verstetigung zu, die Mehrheit findet die Zusammenarbeit sehr wichtig.
- **Komplexität der Förderlandschaft:** Die Beantragung von Fördermitteln ist für KMU nach wie vor herausfordernd. Finanzierung und Zertifizierung werden als Hindernisse für die Umsetzung von passgenauen Weiterbildungsaktivitäten angesehen.

Ansprechpersonen

Sara El-Madani
Seniorberaterin

0173 5691670
sara.el-madani@ramboll.com

Dr. Gonzalo Conti
Lead Consultant

0152 22581048
gonzalosamuel.contiperochena@ramboll.com

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

Bright
ideas.
Sustainable
change.

RAMBOLL

Anhang

Kurzer Blick auf die Arbeitsschritte der Evaluation



1

BESTANDSAUFNAHME



Erstkontaktaufnahme mit WBV

Informationsschreiben

FRL 1: 2021
FRL 2: 2022

Virtueller (Theory-of-Change) Workshop

Informationen zur verbundspezifischen Umsetzung des Förderprogramms
Erarbeitung von verbundspezifischen Wirkungslogiken

2

UMSETZUNGSBEGLEITENDE ERHEBUNGEN UND ANALYSEN



Onlinebefragung zu konkreten Projektergebnissen und Netzwerken (Welle 1)

Abgleich von Umsetzungserfahrungen, Erfolg, Wirkung und Effizienz der Netzwerkarbeit
Visualisierung der Netzwerkstrukturen anhand von Netzwerkgraphiken

FRL 1: 2022
FRL 2: 2023

Gruppeninterviews

Validierung und Reflexion der Netzwerkanalysen

Themenspezifische Fallstudien

Reflexion verbundübergreifender und diskursiver Erfahrungen sowie Herausforderungen

2023-2024

3

ANALYSE UND BEWERTUNG



Onlinebefragung zu konkreten Projektergebnissen und Netzwerken (Welle 2)

Abgleich von Umsetzungserfahrungen, Erfolg, Wirkung und Effizienz der Netzwerkarbeit

2023-2024

Virtuelle Ergebniskonferenz mit allen geförderten WBV

Präsentation von Befunden und Diskussion

Anmerkung: Erhebungsschritte in *hellblauer Schrift* wurden nur bei vertieft betrachteten WBV durchgeführt.