



## Weiter- bildungs- republik

Auf dem Weg in die  
Weiterbildungsrepublik?  
Staatssekretärin Leonie Gebers  
im Gespräch

Meine Bildungsplattformen?  
Wie »Mein Bildungsraum« und  
»mein NOW« die Weiterbildung  
verändern (wollen)

Weiterbildungsrepublik  
ganzheitlich?  
Allgemeine WB und EB in der  
Weiterbildungsrepublik

AUSGABE 2 — 2024

Je kleiner ein Unternehmen, desto geringer fällt die Weiterbildungsquote der Beschäftigten durchschnittlich aus. Weiterbildungsverbünde sind geschaffen worden, um KMU dabei zu unterstützen, Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren und geeignete Angebote zu finden. Die Autor\*innen berichten anhand von Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung über förderliche und hinderliche Faktoren in der Errichtung der Verbünde.

Schlagworte: Weiterbildungsbedarf; Weiterbildung; Erwachsenenbildung; Berufliche Fortbildung; Bildungspolitik; Weiterbildungsberatung; Weiterbildungseinrichtung; Weiterbildungsangebot; Fachkraft; Qualifikation; Digitalisierung; Bildungsförderung

Zitievorschlag: Warnhoff, K., Müller-Greifenberg, L. & Dabrowski, S. (2024). *Mit Verbünden in die Weiterbildungsrepublik?!*: Förderliche und hinderliche Faktoren bei der Etablierung von WBV. *weiter bilden*, 31(2), 37-40. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/WBDIE2402W011>

E-Journal Einzelbeitrag

## Mit Verbünden in die Weiterbildungsrepublik?!

Förderliche und hinderliche Faktoren bei der  
Etablierung von WBV

aus: Weiterbildungsrepublik (WBDIE2402W)

Erscheinungsjahr: 2024

Seiten: 37 - 40

DOI: 10.3278/WBDIE2402W011

Förderliche und hinderliche Faktoren bei der Etablierung von WBV

# Mit Verbünden in die Weiterbildungsrepublik?!

KATHLEEN WARNOFF • LEA MÜLLER-GREIFENBERG • SIMON DABROWSKI<sup>1</sup>

Je kleiner ein Unternehmen, desto geringer fällt die Weiterbildungsquote der Beschäftigten durchschnittlich aus. Weiterbildungsverbünde sind geschaffen worden, um KMU dabei zu unterstützen, Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren und geeignete Angebote zu finden. Die Autor\*innen berichten anhand von Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung über förderliche und hinderliche Faktoren in der Errichtung der Verbünde.

Die gegenwärtigen Entwicklungen in Deutschland sind durch »mehrdimensionale Transformationsdynamiken« (Pfeiffer, 2019) gekennzeichnet. Dazu zählen zentrale Herausforderungen wie die digitale und die sozial-ökologische Transformation der Wirtschaft genauso wie demografische Entwicklungen. Unternehmen stehen somit vor mehreren Herausforderungen gleichzeitig und müssen ihre Beschäftigten auf neue Anforderungen in der Arbeit vorbereiten.

In der Debatte über den Wandel der Arbeit nimmt Weiterbildung eine Schlüsselrolle ein. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fällt allerdings die Beteiligung an Weiterbildung – trotz verstärkter Bemühungen – vergleichsweise gering aus (BIBB, 2018). Im Zentrum umfangreicher Dialogprozesse steht neben der individuellen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit auch die Etablierung einer neuen Weiterbildungskultur in Deutschland und markiert einen »Aufbruch in die Weiterbildungsrepublik« (BMAS & BMBF, 2019, 2022). In diesem Zuge ist ein Programm entstanden, das seit 2020 den »Aufbau von regionalen Weiterbildungsverbünden« mit Fokus auf KMU fördert (BMAS, 2019).

## WBV – Weiterbilden im Verbund

Die Weiterbildungsverbünde (WBV) werden in der Förderrichtlinie als Netzwerke definiert, deren strukturelle Ausgestaltung aber explizit offengelassen wurde (BMAS, 2020). Basierend auf dem Programm sind die geförderten WBV auf die Unterstützung von KMU in den jeweiligen Regionen ausgerichtet und konzentrieren sich auf Ziele wie die Erhöhung der Weiterbildungsteilnahme, die Entwicklung passfähiger Weiterbildungsangebote und die verstärkte Vernetzung von Akteuren (BMAS, 2019). Im ganzen Bundesgebiet wurden 53 regionale WBV gefördert, die auf den ersten Blick äußerst heterogen erscheinen. Ziel des BMAS ist, dass in diesen Netzwerken Unternehmen, Weiterbildungsakteure und regionale Arbeitsmarktakteure zusammenkommen (BMAS, 2019); in der Realität zeigt sich, dass auch weitere Akteure wie bspw. Kammern oder Sozialpartner eingebunden werden.

Im Jahr 2020 nahmen mit der ersten Förderrichtlinie zunächst 38 WBV ihre Arbeit auf, die sowohl branchenspezifisch als auch -übergreifend ausgerichtet war. Ein besonderer Schwerpunkt der WBV liegt auf dem Automotive- und Mobilitätsbereich und angrenzenden Branchen wie IT und Zulieferin-

<sup>1</sup> Unter Mitarbeit von Denise Gramß (f-bb) und Dr. Monika Stricker (iftp)

dustrien aus der Metall- und Elektrobranche. Seltener vertreten sind das Bauwesen und das Handwerk, die Pflegebranche, das Hotel- und Gaststättengewerbe sowie die Medien- und Filmbranche. Im Jahr 2022 folgten in der zweiten Förderrichtlinie weitere 15 WBV mit einem Fokus auf der Fahrzeugbranche.

Die Aktivitäten der bundesweit geförderten WBV im Zeitraum von 2021 bis 2024 sind Gegenstand einer qualitativen Netzwerk-Analyse (u. a. Hollstein, 2019). Die Daten stammen aus begleitenden Beobachtungen, umfangreichen Dokumentenanalysen und 30 leitfadengestützten Interviews, die i. d. R. mit Personen aus den Koordinierungsstellen der WBV zu verschiedenen Zeitpunkten stattfanden. Herausgearbeitet wurden mit einer qualitativen Inhaltsanalyse in fallspezifischen sowie fallübergreifenden Verfahren (Kuckartz, 2016) förderliche und hinderliche Faktoren für den Erfolg von WBV. Im Folgenden werden diese Faktoren vorgestellt sowie exemplarische Lösungsansätze aufgezeigt, die die Verbünde zur Stärkung der Weiterbildung hierzulande entwickelt haben.<sup>2</sup>

### Weiterbildungsverbünde als regional verankerte Akteure

Die WBV starteten unter äußerst schwierigen Bedingungen während der Covid-19-Pandemie. Anfangs geplante Präsenz-Veranstaltungen konnten nicht stattfinden, was die Netzwerkarbeit mit KMU erschwerte. Später stellten sich anhaltende Lieferkettenprobleme und steigende Energiepreise als weitere Hürden für die Netzwerkarbeit der WBV heraus.

### Strukturen der Steuerung in den Verbünden

Trotz herausfordernder Ausgangsbedingungen haben die untersuchten WBV ihre Strukturen sukzessive auf- bzw. ausgebaut. Im jeweiligen Verbund stand zuerst die Einrichtung einer zentralen Koordinierungsstelle im Vordergrund, die für die Steuerung der Netzwerke eine zentrale Funktion einnimmt. In den Koordinierungsstellen arbeiten professionalisierte Verbundmanager\*innen der Verbundpartner, die primär für die Vernetzung zwischen den Partnern selbst und weiteren Akteuren in der Region zuständig sind. Weiterhin obliegt ihnen die Verteilung und Abstimmung von Aufgaben und Arbeitspaketen unter den Verbundpartnern sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Darüber hinaus wurde ein zentrales Koordinierungszentrum implementiert, das als bundesweiter Akteur zum kontinuierlichen Wissensaustausch der WBV mit regelmäßigen Veranstaltungen beiträgt und Erkenntnisse aus der Praxis der WBV fortlaufend in politische Kontexte einbringt, was den Austausch auf kommunaler und regionaler Ebene, aber auch auf Landes- und Bundesebene fördert.

<sup>1</sup> Im Rahmen der Analyse sind die WBV anonymisiert mit den folgenden Kürzeln: WBV-1 bis WBV-11.

### Identifizierung des Weiterbildungsbedarfs

Aufgabe der regionalen WBV ist es, die KMU in der Analyse des Weiterbildungsbedarfs zu unterstützen. Dabei greifen sie häufig auf bewährte Instrumente wie Befragungen und leitfadengestützte Gespräche oder auf den Austausch in Arbeitsgruppen mit Ausbildenden und Beschäftigten zurück. Zu beobachten sind Analyseinstrumente in Form von digitalen Checklisten und Fragebögen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) oder digitale Anwendungen zur strategischen Personalplanung, die der fachlichen und überfachlichen Kompetenzermittlung dienen (WBV-1). Neue Erkenntnisse zu Tätigkeitszuschnitten bzw. angepassten Stellenprofilen fließen bspw. in eine Kompetenz-Matrix ein, die für weitere Akteure zugänglich ist.

Während des gesamten Prozesses der Bedarfsanalyse – von der Konzeption über die Erprobung bis hin zur Verfeinerung der Ergebnisse – nehmen die beteiligten Unternehmen die Beratungsangebote der WBV als hilfreich wahr. Darüber hinaus betonen sie die Sinnhaftigkeit der konsequenten Einbindung unterschiedlicher Akteure im gesamten Prozess. WBV ermöglichen hier die Vernetzung zwischen allen Akteuren. In diesem Zusammenhang berichten WBV aber auch, dass vor der eigentlichen Bedarfserhebung oft erst eine grundsätzliche Sensibilisierung für Weiterbildung im Vordergrund steht, die eine eingehende Vorarbeit erfordert.

### Ausgestaltung der Weiterbildungsformate

In der Ausgestaltung von Weiterbildungsformaten, die auf dem festgestellten Bedarf basieren, zeichnen sich zwei größere Trends ab, die mit der Digitalisierung zusammenhängen. Erstens ist die zunehmende Entwicklung digitaler Formate erkennbar. Dazu zählen E-Learning-Formate, die eine virtuelle Kollaboration ermöglichen, und virtuelle Workshop-Formate mit digitalen Whiteboards. Aber es sind auch virtuelle Plattformen wie das Metaverse (u. a. WBV-4) oder digitale Lernfabriken (WBV-5) anzutreffen. Zu beobachten sind ebenso Formate mit Edutainment-Charakter wie Podcasts, Blogs oder Videos. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz beinhaltet sogar eine Doppelrolle als Kollaborationsinstrument zwischen Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Lernenden und gleichzeitig als inhaltlich-methodisches Format als »Lernmittel zu Schulungszwecken« (WBV-6).

Zweitens entwickeln die Verbünde während der Förderlaufzeit Plattformen sowie Lernmanagementsysteme (LMS) zur Bündelung regionaler Weiterbildungsangebote. Hier unterstreichen die befragten WBV die Notwendigkeit, die Angebote verschiedener Weiterbildungsträger möglichst genau und spezifisch zu erfassen, um sie auf den Plattformen transparent für viele KMU und ihre Beschäftigten zugänglich zu machen. Inhaltlich geht es dabei u. a. um Themen wie Digitalisierung, Künstliche Intelligenz oder Nachhaltigkeit inklusive neuer Kompetenzen wie *future skills* oder *green skills*. Erkennbar sind auch

Micro-Formate oder *Learning Nuggets*, die aus Sicht der KMU eine flexible und effiziente Art der Kompetenzvermittlung darstellen und die laut der befragten WBV geeignet sind, das Interesse für Weiterbildung zu wecken.

### Welche Faktoren sind förderlich für den erfolgreichen Aufbau von WBV?

Aus Sicht der Verbünde stellen sich für den Auf- und Ausbau der WBV die folgenden Aktivitäten als förderlich heraus: Bereits bei Antragseinreichung ist die Zusammensetzung der Akteure in der Koordinierungsstelle zentral, da regions- und branchenspezifische Wissensbestände in die inhaltliche Gestaltung des Verbundes einfließen (WBV-7). Die räumliche Nähe und die bestehenden Beziehungen der Mitglieder eines Verbundes werden ebenso als förderlich für den Aufbau und die Erweiterung des Netzwerkes wahrgenommen (WBV-8). Aber auch die zahlreichen Austauschveranstaltungen, die den Beziehungsaufbau fördern, sowie branchenspezifische Kenntnisse in Bezug auf den konkreten Weiterbildungsbedarf haben sich als vorteilhaft erwiesen.

WBV begleiten KMU und ihre Beschäftigten bei der Suche nach passenden Weiterbildungen, was von diesen als förderlich wahrgenommen wird. Aber auch das Selbstverständnis der Akteure in den Koordinierungsstellen als »Netzwerker für die Region« wird wiederholt als förderlicher Faktor unterstrichen, da sie – oft in Pionierarbeit – für das Thema Weiterbildung sensibilisieren, an der Entwicklung spezifischer Lösungsansätze beteiligt sind und Wissenstransfer ermöglichen. Hierbei setzen sie auf eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit und auf vertrauensbildende Maßnahmen, die für die Kooperationen zwischen Bildungsinstitutionen und KMU als wichtige Voraussetzungen angesehen werden.

### Welche Faktoren sind hinderlich für den erfolgreichen Aufbau von WBV?

Für viele KMU ist die grundlegende Frage noch offen, wohin und wie qualifiziert werden soll. WBV bieten diesbezüglich eine Orientierung, stoßen dabei jedoch auf spezifische Hindernisse: Dazu gehört gerade der anfangs erschwerte Zugang, der sich bspw. aus ungeklärten Zuständigkeiten für den Erstkontakt ergibt, da KMU häufig nicht über eigene Personalabteilungen verfügen. Hierfür haben sich laut den WBV in der Praxis Austauschformate wie themenspezifische Stammtische genauso bewährt wie der Zugang über Multiplikator\*innen etwa aus bestehenden Branchenclustern. Auch Betriebsräte und z. B. ausgebildete Transformationslots\*innen mit der Funktion als Mentor\*innen für Transformation und Weiterbildung im Betrieb (WBV-8) sind wichtige »Türöffner«, die überdies etwaige Vorbehalte bzgl. der Weiterbildung abbauen können. Herausgestellt hat sich, dass Lösungsansätze für die angestrebte Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung und die umfassende Sen-

sibilisierung von KMU zeitintensiver sind als zuvor erwartet. Als relevant hat sich dabei der Aufbau einer Vertrauensbasis gezeigt.

Aus Sicht der WBV besteht eine weitere Herausforderung darin, dass bzgl. der Entwicklung passender Weiterbildungsangebote zwischen den Bedürfnissen der KMU und denen der Weiterbildungsanbieter Diskrepanzen bestehen, die nicht trivial und auf unterschiedliche betriebswirtschaftliche Logiken zurückzuführen sind. So bevorzugen Weiterbildungsinstitutionen aufgrund der Kosten für Investitionen in die Entwicklung von Angeboten möglichst betriebsübergreifende und standardisierbare Weiterbildungen, die skalierbar für mehrere Unternehmen sind. Demgegenüber sind KMU eher an betriebspezifischen, aber dennoch kostengünstigen Weiterbildungszuschnitten interessiert. Beschäftigte wiederum bevorzugen möglichst hochwertige, zertifizierte Weiterbildungen, die die Beschäftigungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. In diesem Spannungsfeld nehmen die Koordinationsstellen der WBV eine moderierende Rolle ein, die auch dabei hilft, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen eigentlich in Konkurrenz stehenden Weiterbildungsanbietern zu ermöglichen.

### Entwicklungspfade der Verstetigung

Nachdem die WBV zu unterschiedlichen Zeitpunkten gestartet sind, endet gegenwärtig der Förderzeitraum. Wie auch andere politische Förderprogramme gezeigt haben (Alke, 2015), geht es in den WBV daher mehrheitlich um die Verstetigung der Aktivitäten und um den Transfer bisheriger Erfahrungen. Einige WBV suchen nach neuen Anknüpfungspunkten bei branchenspezifischen Organisationen (u. a. WBV-6), und einem WBV ist bereits die strukturelle Anbindung an eine Sozialpartner-Organisation gelungen (WBV-8). Ein weiterer Ansatz ist die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit, wobei die Aktivitäten in sog. Weiterbildungsagenturen überführt werden (u. a. WBV-9), die in der Region eine zentrale Koordinierungsfunktion übernehmen. In verschiedenen Bundesländern ist zudem die Aufnahme von WBV in die Landesförderung im Gespräch. Andere WBV erwägen neue Geschäftsmodelle wie Vereinsgründungen, um sich über Mitgliedsbeiträge weiter zu finanzieren (WBV-10), oder auch kommerzielle Betreibermodelle für bereits entwickelte Weiterbildungsplattformen (WBV-11). Die Verstetigung der WBV ist somit unterschiedlich weit fortgeschritten und die weitere Entwicklung der Verstetigungspfade noch offen.

### Ausblick in die Weiterbildungsrepublik

Die vorliegende Analyse zeigt, dass die geförderten Verbünde auf verschiedenen Ebenen einen Beitrag zur Weiterbildungsrepublik leisten. Bundesweit haben die WBV zu einem Auf- und Ausbau von interorganisationalen Netzwerken in der Weiter-



bildung geführt, die neue Experimentierfelder eröffnen. Auf der regionalen Ebene sind durch die Aktivitäten der wBV wichtige Akteure der Weiterbildung zusammengekommen und haben im Austausch neue Unterstützungsstrukturen geschaffen. Die vielfältigen Dialogplattformen der wBV haben sogar Aushandlungsprozessen gegenläufiger Interessen Raum gegeben und neues Wissen generiert, das eine Orientierung für die Herausforderungen der Transformation ermöglicht. Auf der Unternehmensebene haben wBV durch die Sensibilisierung und Öffnung von KMU für eine neue Weiterbildungskultur sowie durch die Identifizierung von Weiterbildungsbedarfen eine wichtige Basis für eine gezielte Angebotsentwicklung geschaffen, die den Anforderungen sowohl der KMU als auch der jeweiligen Branche gerecht wird. Zukünftig können weitere Akteure von den erprobten Konzepten und umfangreichen Erfahrungen der wBV profitieren, die bisher noch nicht in den Verbünden beteiligt waren. Hierin liegt ein besonderer Beitrag zur Weiterbildungsrepublik, der sich auf die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung positiv auswirken wird. Die wBV haben gezeigt, dass es auf ein Miteinander ankommt, um den aktuellen Herausforderungen der Transformation zu begegnen.

Dennoch stehen wir auf dem Weg in die Weiterbildungsrepublik erst am Anfang einer gesamtgesellschaftlichen Veränderung. Allein die technologischen Entwicklungen sind so dynamisch, dass eine kontinuierliche Bereitstellung neuer Wissensbestände notwendig ist. Für die Stärkung der Weiterbildung in KMU sind zudem Zeit und Unterstützung erforderlich, um die generelle Diskrepanz zwischen den betrieblichen Anforderungen und den erwünschten Weiterbildungseffekten aufzulösen. Insgesamt trägt die Arbeit der geförderten Weiterbildungsverbünde zum gesellschaftlichen Suchprozess in der gegenwärtigen Transformation der Arbeitswelt bei, der weit über Betriebsgrenzen hinausreicht. Die wBV markieren daher einen Meilenstein in diesem Prozess, der gezeigt hat, dass es auf Austausch und kontinuierliche Anpassungen der Rahmenbedingungen für eine neue Weiterbildungskultur in Deutschland ankommt.



DR. KATHLEEN WARNHOFF  
LEA MÜLLER-GREIFENBERG  
SIMON DABROWSKI

sind als wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen bzw. Berater\*innen im »Koordinierungszentrum für Weiterbildungsverbünde – forum wBV« tätig.

Das forum wBV ist Teil des Bundesprogramms »Aufbau von Weiterbildungsverbünden« und wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert (01.03.2022 bis 31.12.2024). Das forum wBV ist sozialpartnerschaftlich getragen durch die beiden Projektpartner Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH und dem Institut für Forschung, Training und Projekte (iftp) im bfw – Unternehmen für Bildung. Nähere Informationen unter

→ [WWW.FORUM-WBV.DE](http://WWW.FORUM-WBV.DE)

Alke, M. (2015). *Verstetigung und Kooperation. Eine Studie zu Weiterbildungsgesellschaften in vernetzten Strukturen*. Wiesbaden: Springer VS.

BIBB (Hrsg.) (2018). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. [www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb\\_datenreport\\_2018.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2018.pdf)

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019). *Das Bundesprogramm »Aufbau von Weiterbildungsverbünden«. Die Organisation von Weiterbildung im Unternehmen neu denken*. [www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Weiterbildung/Weiterbildungsverbende/weiterbildungsverbende.html](http://www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Weiterbildung/Weiterbildungsverbende/weiterbildungsverbende.html)

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2020). *Bekanntmachung Förderrichtlinie für das Bundesprogramm »Aufbau von Weiterbildungsverbünden«*. [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Pressemitteilungen/2020/foerderrichtlinie-bundesprogramm-weiterbildungsverbende.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Pressemitteilungen/2020/foerderrichtlinie-bundesprogramm-weiterbildungsverbende.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales & BMBF – Bundesministerium für Bildung & Forschung (2019). *Strategiepapier Nationale Weiterbildungsstrategie*. [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aus-Weiterbildung/strategiepapier-nationale-weiterbildungsstrategie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aus-Weiterbildung/strategiepapier-nationale-weiterbildungsstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales & BMBF – Bundesministerium für Bildung & Forschung (2022). *Nationale Weiterbildungsstrategie Fortführung und Weiterentwicklung. Gemeinsam für ein Jahrzehnt der Weiterbildung – Aufbruch in die Weiterbildungsrepublik*. [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aus-Weiterbildung/nws-fortfuehrung-und-weiterentwicklung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aus-Weiterbildung/nws-fortfuehrung-und-weiterentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

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

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.

Pfeiffer, S. (2019). Digitale Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen: What you see is what you get? Industrielle Beziehungen. *Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26(2), 332–249.