



f-bb-Bericht

Dominique Dauser, Wolfgang Wittig, Sabrina Lorenz, Thomas Schley

Evaluation des Pilotprojektes Qualifizierungsverbände (QV) zur Sicherung der Beschäftigungs- fähigkeit

**Abschlussbericht (Berichtszeitraum: 01.06.2020-
31.08.2021)**

Impressum

f-bb-Bericht

Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb)

ISSN 2699-0865

Herausgegeben von

Susanne Kretschmer und Dr. Iris Pfeiffer

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Rollnerstraße 14

90408 Nürnberg

www.f-bb.de

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) arbeitet seit 2003 an der Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Bildung durch Forschung in Deutschland und international. Das Leistungsspektrum umfasst die Durchführung von Modellversuchen, Gestaltungs- und Transferprojekten, die wissenschaftliche Begleitung von Förderprogrammen, die Evaluation von Verordnungen und Maßnahmen sowie die Umsetzung von Fallstudien, empirischen Erhebungen und Analysen.

Auftraggeber

Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.

Projektlaufzeit

01.06.2020 - 30.09.2021

Autorinnen und Autoren

Dominique Dauser, Wolfgang Wittig, Sabrina Lorenz, Thomas Schley

Berichtsstand

31.08.2021

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download

unter www.f-bb.de/

Zitiervorschlag

Dauser, D./Wittig, W./Lorenz, S./Schley, Th. (2022): Evaluation des Pilotprojektes Qualifizierungsverbände (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Abschlussbericht. f-bb-Bericht 01/22

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Inhalt

Einleitung	3
1. Qualifizierungsverbände (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit.....	3
2. Evaluationskonzept.....	6
3. Datenlage.....	10
4. Ergebnisse.....	21
4.1. Regionale Rahmenbedingungen	22
4.2. Zielerreichung.....	23
4.3. Stand der Umsetzung	30
4.4. Ableitung von Optimierungsbedarf	38
4.5. Dokumentation der Projekterfolge	42
5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	44
6. Rückblick und Ausblick im Reflexionsworkshop.....	50
6.1. Bewertung der Zielerreichung.....	50
6.2. Bewertung der Handlungsempfehlungen	53
Literatur	56
Anhang.....	58
Außerdem zuletzt vom f-bb veröffentlicht.....	59

Einleitung

Der vorliegende Bericht fasst die zentralen Evaluationsergebnisse zum Pilotprojekt „Qualifizierungsverbände (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit“ zusammen, das vom Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft (BIWE) durchgeführt wird. Mit Hilfe einer prozessbegleitenden Evaluation liefert das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) belastbare Ergebnisse für zukünftige förderpolitische Entscheidungen und Erkenntnisse für die zweite Projektphase zur Weiterentwicklung, Verstetigung und Ausweitung der Qualifizierungsverbände in Baden-Württemberg. Dazu werden Informationen und Daten gesammelt, die Aufschluss über Form und Umstände nachhaltigen Nutzens von Qualifizierungsverbänden für die teilnehmenden Betriebe geben und auf deren Basis Erfolgsfaktoren aber auch Hindernisse für einen erfolgreichen und nachhaltigen Projektverlauf identifiziert werden können.

Dieser Abschlussbericht liefert erste Erkenntnisse zur Umsetzung der Qualifizierungsverbände und den entsprechenden Verbundansätzen. Erkenntnisse aus den vorangegangenen Erhebungen wurden bereits in separaten Ergebnisberichten dargestellt und werden in diesem Bericht daher nicht im Detail wiederholt, sondern in ihren zentralen Aussagen aufgegriffen und durch Befunde der abschließenden Erhebungen ergänzt. Anders als die vorangegangenen Berichte gliedert sich die Darstellung nicht nach Erhebungsschritten oder Verbundregionen, sondern nach den zentralen Erkenntniszielen. Im Anschluss an die Beschreibung des Evaluationsgegenstandes (Kapitel 1), des Evaluationskonzepts (Kapitel 2) und der Datenlage (Kapitel 3) werden daher in Kapitel 4 die Ergebnisse zur Zielerreichung bezüglich des Aufbaus von Verbänden, zur Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen, zum möglichen Optimierungsbedarf und zu den Projekterfolgen aufgeführt. Kapitel 5 umreißt die Schlussfolgerungen und Empfehlungen, die sich auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse formulieren lassen. Im abschließenden Kapitel 6 werden die Erkenntnisse aus der Reflexion der Evaluationsergebnisse auf einem gemeinsamen Workshop des Bildungswerks und des f-bb dargestellt.

1. Qualifizierungsverbände (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

Eine strategische Personalentwicklung zur Fachkräftesicherung unter Berücksichtigung digitaler Transformationsprozesse muss branchen- und betriebspezifische Bedarfe identifizieren, mit den Kompetenzen und Potenzialen der Beschäftigten abgleichen und passende Qualifizierungsmaßnahmen entwickeln oder identifizieren. Allerdings fehlen Kleinst-, Klein- und mittelständischen Betrieben (KMU) oftmals die finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen, um Bedarfe auch mit Blick auf die Zukunft umfassend zu identifizieren sowie Qualifizie-

rungsmaßnahmen zu planen und durchzuführen (vgl. Loebe/Severing 2010). Diese Problemlage trägt dazu bei, dass die Teilhabe an beruflicher Weiterbildung von KMU gering ist: Nur 44 Prozent der Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten beteiligen sich an Weiterbildung, während es mit 98 Prozent nahezu alle Großbetriebe sind (vgl. z. B.; vbw 2019; BMBF 2019). Studien des f-bb zeigen, dass neben der Möglichkeit, zukünftige Fachkräfte selbst auszubilden und hier u. a. auf Möglichkeiten der Verbundausbildung und der Potenziale von Lernortkooperation zurückzugreifen, insbesondere KMU von Weiterbildungsförderung und Unterstützungsstrukturen profitieren können, um die Potenziale und Bedarfe der eigenen Belegschaft zu erkennen und die Beschäftigten adäquat weiterzubilden (vgl. Pfeiffer u. a. 2019).

Eine zielführende Unterstützungsstruktur wird in Baden-Württemberg mit dem Projekt Qualifizierungsverbände (QV) in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Baden-Württemberg (RD) und des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (WM) erprobt. Seit Juli 2019 sind in verschiedenen Regionen in Baden-Württemberg bis Abschluss der Evaluation elf Qualifizierungsverbundansätze in der Metall- und Elektro-, der Textil- und Pflegebranche entstanden. Die zwei Arbeitgeberverbände Südwestmetall und Südwesttextil gestalten das Vorhaben im Sinne ihrer Mitgliedsunternehmen mit. Das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V. (BIWE) wurde mit der Umsetzung des Projekts als Koordinierungsstelle betraut.

Ziel des Projektes Qualifizierungsverbände ist ein Zusammenschluss verschiedener Firmen (vornehmlich KMU), Verbände und Institutionen zu regionalen Netzwerken, die gemeinsame Weiterbildungsangebote für Beschäftigte der Branchen „Metall und Elektro“ (M+E) und Textil aber auch branchenübergreifend planen und durchführen. In einer Pilotphase werden die Zusammenschlüsse aufgebaut und durch zusätzliche Beratungsangebote z. B. zur strategischen Personalplanung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in KMU begleitet. Auch sollen erste Qualifizierungsbedarfe identifiziert werden. Das Qualifizierungsangebot richtet sich an alle Beschäftigtengruppen unabhängig des jeweiligen Qualifikationsniveaus: Neben Fach- und Führungskräften werden auch an- und ungelernete Mitarbeitende sowie Jugendliche adressiert. Im Anschluss an die zweijährige Pilotierungsphase wird eine zweite Projektphase folgen, die der Weiterentwicklung, Verstetigung und ggf. Ausweitung der Qualifizierungsverbände auf weitere Branchen dient. Langfristig sollen sich die Verbände als selbstorganisierte und nachhaltig bestehende Netzwerke etablieren.

Für die Pilotphase des Projekts wurden sechs Regionen zum Aufbau von Qualifikationsverbänden festgelegt, in denen jeweils 150% Stellenumfang vorgesehen waren sowie eine zusätzliche Koordinierungsstelle. Diese Regionen, die jeweils die territorialen Zuständigkeitsbereiche der Verbundmanager*innen definieren, leiten sich aus den Bezirken der kooperierenden Agenturen für Arbeit ab (Konzept Qualifikationsverbände 2019, S. 6). Dazu gehören Freiburg, Ostwürttemberg, Rhein-Neckar, Stuttgart, Südwesttextil und Ulm.

Aufgrund des vor Projektstarts festgelegten geplanten Stellenumfanges gibt es in einigen der verschiedenen Regionen mehr als eine*n Verbundmanager*in; aktuell sind insgesamt elf Verbundmanagerinnen tätig. Hierzu gehören (Stand 31.08.2021):

- Region Freiburg: zwei Verbundmanagerinnen mit der regionalen Zuständigkeit Südschwarzwald
- Region Ostwürttemberg: eine Verbundmanagerin für die regionale Zuständigkeit Ostwürttemberg und eine Verbundmanagerin für die regionale Zuständigkeit Schwäbisch Hall, Hohenlohe, Neckar-Odenwald, Main-Tauber, Heilbronn
- Region Stuttgart: einen Verbundmanagerin für die regionale Zuständigkeit Nordschwarzwald, eine Verbundmanagerin für die regionale Zuständigkeit Neckar-Fils und eine Verbundmanagerin für die regionale Zuständigkeit Ludwigsburg/Kernregion Stuttgart
- Südwesttextil: zwei Verbundmanagerinnen mit der regionalen Zuständigkeit Reutlingen, wobei Südwesttextil landesweit agiert
- Region Ulm: eine Verbundmanagerin mit der regionalen Zuständigkeit Ulm-Donau-Kreis
- Region Rhein-Neckar: eine Verbundmanagerin

Kleine und mittlere Unternehmen, denen wie dargelegt das besondere Augenmerk des Projekts Qualifizierungsverbände gilt, spielen in der baden-württembergischen Wirtschaftsstruktur eine zentrale Rolle. Das Statistische Landesamt Baden-Württemberg weist für 2018 – das letzte Jahr, für das Daten vorliegen – eine Gesamtzahl von 473.518 Unternehmen im Land aus, von denen 422.017 in die Gruppe der Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten fallen. Weitere 40.029 Unternehmen entfallen auf die Größenklasse von 10 bis zu 49 Beschäftigten und 9.144 in die Gruppe der Unternehmen von 50 bis 249 Beschäftigten. Rund die Hälfte der Arbeitsplätze in Baden-Württemberg entfällt auf KMU: Von 4.5 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2018 waren 2,3 Millionen in Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten tätig (vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2020b). Die gemessen an der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten wichtigsten Branchen stellen sich wie folgt dar:

Tabelle 1: Beschäftigungsintensivste Wirtschaftszweige in Baden-Württemberg 2018

Wirtschaftszweig	Beschäftigte 2018
Maschinenbau	338.429
Gesundheitswesen	333.805
Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	306.887
Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	252.560
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	219.333
Herstellung von Metallerzeugnissen	185.105
Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe	170.613

Wirtschaftszweig	Beschäftigte 2018
Erziehung und Unterricht	151.327
Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)	144.150
Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	124.895

Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2020a)

Auffällig ist, dass drei der zehn beschäftigungsintensivsten Branchen – Maschinenbau, Fahrzeugbau und Herstellung von Metallerezeugnissen – einen Bezug zur Metalltechnik aufweisen, was den besonderen Stellenwert dieser beruflichen Fachrichtung unterstreicht. Auch dem an zweiter Stelle aufgeführten Gesundheits- und Pflegesektor kommt eine herausragende Bedeutung zu. Der Umstand, dass die ersten Qualifizierungsverbände, wie oben dargelegt, in der Metall- und Elektro, der Textil- sowie der Pflegebranche entstanden sind, spiegelt damit bis zu einem gewissen Grad die Relevanz der Wirtschaftszweige beziehungsweise der ihnen zuzuordnenden Zielgruppen von Qualifizierungsmaßnahmen wider.

2. Evaluationskonzept

Um den Erfolg der Qualifizierungsverbände in Bezug auf die Projektziele und mögliche Hindernisse sichtbar und für einen Verbesserungsprozess verfügbar zu machen, wurde die Pilotierung prozessbegleitend extern evaluiert. Das zugrunde gelegte Evaluationskonzept auf Basis der Vorgaben in der Leistungsbeschreibung wird nachfolgend skizziert. Da das Pilotprojekt auf die Metall- und Elektroindustrie, die Textilindustrie und die Pflege- und Gesundheitsbranche fokussiert, lag der Schwerpunkt der Evaluation ebenfalls auf diesen Branchen.

Nachfolgend werden verschiedene Begrifflichkeiten definiert, die im Zuge der Evaluation des Projekts Qualifizierungsverbände zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit genutzt wurden.

- Betriebe: Unternehmen, keine Institutionen/Agenturen/Verbände
- Kontakte: Betriebe, welche in simplem/sporadischem Kontakt mit einem Verbund stehen
- Partner: Betriebe, welche in qualifiziertem Kontakt stehen, jedoch in keinem Verbund beteiligt sind
- Verbundmitglieder: Betriebe, welche sich am Verbund beteiligen
- Region (anstelle "Qualifizierungsverbund"): regionale Zuständigkeit der Verbundmanager*innen
- Projekt Qualifizierungsverbände Baden-Württemberg: Bezug auf das Gesamtprojekt

Unter dem Begriff „(involvierte) Akteure“ werden Kontakte, Partner und Verbundmitglieder verstanden.

Zielsetzungen

Die Evaluation der Pilotierungsphase erfolgte prozessbegleitend und mit dem Ziel, belastbare Ergebnisse für zukünftige förderpolitische Entscheidungen und Erkenntnisse für die zweite Projektphase zur Weiterentwicklung, Verstetigung und Ausweitung der Qualifizierungsverbände zu liefern. Im Rahmen der Evaluation wurden Informationen und Daten gesammelt, die Aufschluss über Form und Umstände nachhaltigen Nutzens von Qualifizierungsverbänden für die teilnehmenden Betriebe geben und auf deren Grundlage Erfolgsfaktoren aber auch Hindernisse für einen erfolgreichen und nachhaltigen Projektverlauf identifiziert werden können. Zusätzlich wurde erhoben, inwiefern die Prozesse und das Portfolio der Bundesagentur für Arbeit zur Qualifizierungsberatung optimiert werden können und welche Qualifikationen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation erschlossen werden müssen.

Forschungsleitende Fragestellungen

Die forschungsleitenden Fragestellungen ergeben sich aus der Leistungsbeschreibung und dem Projektkonzept (s. Leistungsbeschreibung, S. 3 ff). Diese lassen sich vier Untersuchungsfeldern zuordnen:

- (A) Zielerreichung des Projektes mit besonderem Fokus auf die Nachhaltigkeit der Qualifizierungsverbände und die Implementierung einer strategischen Personalentwicklung;
- (B) Stand der Umsetzung des Projektes;
- (C) hemmende und förderliche Faktoren zur Optimierung des Projekterfolgs;
- (D) Erfolg einzelner Projektbausteine und der Qualifizierungen.

Die Evaluationsgegenstände (s. Leistungsbeschreibung, S. 3 f.) lassen sich wie in nachfolgender Abbildung skizziert den Evaluationsfeldern zuordnen (für eine ausführliche Zuordnung der konkreten Fragestellungen s. Anhang).

Abbildung 1: Befragungsgegenstände nach Untersuchungsfeldern

Erkenntnisziele und beispielhafte Indikatoren					
		(A) Zielerreichung	(B) Stand der Umsetzung	(C) Optimierungsbedarf	(D) Projekterfolge
Ziele		<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Verbände • Betriebe im QV • Veränderungen in den QV • Eingesetzte Methoden für PE-Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl erreichte Betriebe • Akquisestrategien • Formen der Vernetzung im QV • Qualifizierungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderliche und hemmende Fakt. • Zusammenarbeit der Akteure • Modelle von QV • Motivation der Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative Qualifizierungen • Nutzen für Betriebe • Nutzen für Beschäftigte • Zusammenarbeit der Akteure

Im Zuge der Instrumentenerstellung wurden die Fragestellungen konkretisiert und um relevante, weiterführende qualitative und quantitative Aspekte für die Untersuchung ergänzt.

Methodisches Vorgehen

Das Design wurde einerseits als prozessbegleitende bzw. formative Evaluation angelegt, um bereits während der Umsetzung der Pilotierungsphase Erkenntnisse v. a. zum Umsetzungsstand des Projektes und zur erwarteten Zielerreichung zu erlangen. Deshalb wurden u. a. auch zentrale Merkmale aus dem Monitoring ausgewertet und zusätzliche Daten über einen Kurzfragebogen erhoben. Hierdurch können grundsätzlich während der Projektlaufzeit Maßnahmen ergriffen werden, um den Erfolg des Projektes zu unterstützen.

Die Evaluation enthält aber auch andererseits summative Elemente, d. h. es wurden abschließende Daten, z. B. über Interviews und Auswertung von Feedbackbögen, zu einem späten Zeitpunkt des Projektes erhoben. Diese Erkenntnisse dienen v. a. der Weiterentwicklung für eine anschließende Projektphase. Dazu gehören v. a. die langfristigen Projektziele, wie der Einsatz von besonders erfolgreichen Personalentwicklungsstrategien, Faktoren zur nachhaltigen Etablierung der Qualifizierungsverbände und die Entwicklung innovativer Qualifizierungsmaßnahmen.

Für den Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Forschungsfragen kam ein Mixed-Method-Ansatz zum Einsatz, der synergetisch quantitative und qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung integriert (vgl. Kuckartz 2014), wie nachfolgend im Überblick dargestellt:

Abbildung 2: Überblick über die eingesetzten Methoden in der Evaluation

Erkenntnisziele und Methoden			
Ziele	Methoden		
(A) Zielerreichung	(B) Stand der Umsetzung	(C) Optimierungsbedarf	(D) Projekterfolge
Erfassung quantitativer Merkmale			
Kurz-Fragebogen Verbundmanager*innen		Feedback-Bögen Teilnehmende (TN)	
Sekundärdaten zu den Regionen			
Auswertung Monitoring-Daten			
Erfassung qualitativer Merkmale			
Interviews zum Verbund (versch. Akteure); n ~ 20			
Interviews überregional (versch. Akteure); n~ 5			
		Interviews Betriebe & TN; n ~ je 15	
Dokumentenanalyse		Fallstudien	
Statusberichte, Projektdaten		Gruppendiskussion (2 Verbände)	
		Vertiefte Interviews TN; n ~ 5	
Empfehlungen		Experten-Workshop	

Der quantitative Zugang über standardisierte Fragebögen schuf eine analytische Datengrundlage. Der qualitative Zugang über leitfadengestützte Interviews und Fallstudien ermöglichte einen vertieften Zugang zu Erklärungsansätzen sowie die Identifikation von Einflussfaktoren in ihrem jeweiligen Kontext.

Um möglichst viele Facetten erfassen zu können, wurden über einen multiperspektivischen Ansatz, soweit möglich, alle an den Qualifizierungsverbänden beteiligten Zielgruppen, d. h. Teilnehmende, Betriebe, Verbundmanager*innen und -koordination, Bildungsträger und Kooperationspartner, in die Evaluation einbezogen. Evaluationskonzept, Evaluationsdesign und Instrumente wurden in Abstimmung mit dem BIWE entwickelt.

Vertiefte Fallstudien

Vorgehensweise und Ergebnisse der vertieften Fallstudien wurden in den bereits vorliegenden Projektberichten noch nicht thematisiert, da dieses Arbeitspaket auf Wunsch des Auftraggebers verschoben wurde. Ursprünglich waren die beiden Fallstudien für 01/21 bis 02/21 geplant; durchgeführt wurden sie 03/21 bis 04/21. Damit berücksichtigt die Evaluation die Auswirkungen der weiter anhaltenden Corona-Pandemie, die die Akquise von Betrieben als Verbundmitglieder sowie die Durchführung erschwerte. Um dennoch vertiefte Ergebnisse zu erhalten bzw. Veränderungen besser abbilden zu können, wurden die Fallstudien nach hinten terminiert. Im Folgenden werden die Auswahlkriterien benannt, um die Auswahl der beiden Qualifizierungsverbände für die vertieften Fallstudien nachvollziehbar zu machen. Zudem wird der Ansatz bei der Durchführung kurz erläutert.

Ziel der Fallstudien war es Optimierungspotenzial aufzuzeigen, Projekterfolge zu dokumentieren und transferfähige Ansätze zu identifizieren. Über die Fallstudien sollten mindestens zwei Branchen berücksichtigt werden; ausgewählt wurden Metall + Elektro sowie Textil.

Laut Angebot sollten für die Fallstudien Qualifizierungsverbände ausgewählt werden,

- die einen Fokus auf Jugendliche und Integration von (Langzeit-)Arbeitslosen haben oder zumindest auch bisher vernachlässigte Zielgruppen adressieren; also neben Führungs- und Fachkräften auch angelernt Beschäftigte bzw. formal Geringqualifizierte und Ältere.
- in denen gemeinsam von den beteiligten Betrieben bereits Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt und/oder auch bereits umgesetzt wurden.
- die möglichst innovative Qualifizierungsmaßnahmen auf den Weg bringen, also solche zu neuartigen Inhalten (z. B. im Kontext Digitalisierung) und/oder solche, die neuartige Lernformate erproben (z. B. virtuelle und hybride Formate).

Zudem sollte der untersuchte Qualifizierungsverbund so strukturiert sein, dass konkrete Netzwerkaktivitäten beobachtet werden können; d. h. es sollten im Untersuchungszeitraum Austauschtermine oder Veranstaltungen mit Netzwerkpartnern stattfinden, an die die Evaluation anknüpfen kann.

Inwiefern die Qualifizierungsverbände diese Auswahlkriterien erfüllen, zeigen die vorliegenden quantitativen und qualitativen Daten aus der Kurzbefragung und den leitfadengestützten Interviews. Hinweise für die Auswahl von Qualifizierungsverbände für die Fallstudien bieten auch die bereits vorliegenden Ergebnisse der Netzwerkanalysen; hieraus geht hervor, welche

Partner in die Netzwerke eingebunden waren und mit welchen Themen und Zielgruppen sich die Regionen und Qualifizierungsverbände beschäftigen. Die auf der Basis dieser Überlegungen getroffene Fallauswahl wird in Abschnitt 3.4 dargestellt.

3. Datenlage

Das Evaluationsdesign war auf einen Mixed-Methods-Ansatz qualitativer und quantitativer Methoden angelegt. Quantitative Merkmale wurden über Kurzfragebogen, Sekundärdaten zu den Regionen, Auswertung von Monitoring-Daten und Feedback-Bögen für die Teilnehmenden an Qualifizierungsmaßnahmen erhoben; qualitative Merkmale über telefonisch durchgeführte, Leitfaden gestützte Interviews. Zudem erfolgte eine Dokumentenanalyse von Statusberichten und Projektdaten. Im Rahmen der vertieften Fallstudien wurden Gruppendiskussionen in zwei Verbänden durchgeführt, eine teilnehmende Beobachtung und eine Dokumentenanalyse einer Online-Austauschplattform. In die Erhebungen waren dem multiperspektivischen Evaluationsansatz entsprechend alle an den Verbundaktivitäten direkt oder indirekt beteiligten Zielgruppen einbezogen wie Verbundakteur*innen, Vertreter*innen aus Arbeitgeberverbänden, von Agenturen für Arbeit, ausgewählte Bildungseinrichtungen, Betriebe und Teilnehmende.

Erfassung quantitativer Merkmale

Zur Erfassung der quantitativen Merkmale stellte der Auftraggeber im September 2020, April 2021 und August 2021 Daten des projektinternen Monitorings zur Verfügung. Diese beschreiben die grundlegenden Netzwerkaktivitäten und -strukturen. Abgedeckte Merkmale sind etwa Anzahl und Art der Kontakt ereignisse, Anzahl und Größe der an den Qualifizierungsverbänden teilnehmenden oder mit den Verbundmanagerinnen in Kontakt stehenden Betriebe sowie die abgedeckten Branchen. Die Lieferung zu drei Zeitpunkten ermöglicht es, die Entwicklungen in den verschiedenen Regionen im Zeitverlauf abzubilden. Zur Beschreibung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den regionalen Zuständigkeitsbereichen wurden zudem Daten des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg herangezogen.

Ergänzend wurden zwei standardisierte Kurzbefragungen der Verbundmanagerinnen durchgeführt. Bei der ersten Befragung im Oktober 2020 wurde den Verbundmanagerinnen über das Online-Befragungstool LimeSurvey ein Fragebogen mit einer einleitenden Rubrik zu den Eckdaten des regionalen Zuständigkeitsbereichs einschließlich der dort entwickelten Verbundansätze, spezifischen Fragenblöcken zu den Verbundaktivitäten und durchgeführten Maßnahmen je Verbundansatz und einem abschließenden Teil mit übergreifenden Fragen zu den Funktionsbedingungen der Verbände vorgelegt. Hierbei wurde durch eine entsprechende Filterführung darauf hingewirkt, dass die verbundspezifischen Fragenblöcke gesondert für

jeden von der befragten Person ausgewählten Verbundansatz beantwortet wurden. Der Rücklauf belief sich auf n=9 bis zur letzten Frage bearbeitete Fragebögen.

Die Aufteilung des Fragebogens in mehrere inhaltsgleiche Versionen für die einzelnen Verbundansätze, die dem Bestreben nach einer möglichst präzisen Darstellung der Besonderheiten in den jeweiligen Regionen geschuldet war, führte zu einem Datensatz mit vergleichsweise vielen Variablen bei weniger als zehn Fällen. Nachdem durch die nachfolgenden qualitativen Erhebungen vertiefende Informationen über die jeweiligen Eigenheiten der Verbände zur Verfügung standen, wurde daher bei der zweiten Erhebung im April 2021 ein vereinfachter Fragebogen eingesetzt, der keine separaten Fragenblöcke für die einzelnen Verbände mehr vorsah und sich stärker auf allgemeine Kategorien der Netzwerkarbeit konzentrierte. Abgefragt wurden zudem Veränderungen, die sich seit der ersten Befragung eingestellt hatten. Bei dieser zweiten Befragung wurden n=6 vollständig ausgefüllte Fragebögen vorgelegt (Stand: 27.04.2021).

Um zusätzlich auch quantitative Merkmale aus der Perspektive der Zielgruppen zu erheben, wurde im April 2021 auch ein kurzer Online-Feedbackbogen für Teilnehmende der im Rahmen der Verbände durchgeführten Maßnahmen und Veranstaltungen erstellt, um über die Verbundmanagerinnen an die Betroffenen weitergeleitet zu werden. Hier wurde jedoch kein verwertbarer Rücklauf erzielt, da es zwar insgesamt 21 Aufrufe des Fragebogens gab, die Bearbeitung jedoch in der Regel nicht begonnen oder nach den ersten Fragen abgebrochen wurde.

Als Ersatz wurden seitens des Bildungswerks die Ergebnisse eigener Feedback-Befragungen zu fünf Veranstaltungen zur Verfügung gestellt, die in den Regionen Ostwürttemberg und Stuttgart durchgeführt worden waren, wovon allerdings bei einer Veranstaltung aufgrund der geringen Fallzahl von n=1 keine weiteren Aussagen getroffen werden können. Es handelte sich um Veranstaltungen zu den folgenden Themen:

- HR als Akteur im Change-Prozess, Ostwürttemberg, 30.09.2020 (n=12);
- Der Teamleiter als Bindeglied bei der N.N. GmbH & Co. KG, Ostwürttemberg, 23.10.2020 (n=5);
- MS Excel für Einsteiger, Stuttgart, 08.03.2021 (n=4);
- MS Excel für Fortgeschrittene, Stuttgart, 24.03. und 31.03.2021 (n=7);
- Büro-Lust statt Büro-Frust – Survival-Tipps für die Arbeits(platz)organisation, Stuttgart, 07.-14.04.2021 (n=1).

Erfassung qualitativer Merkmale

Auf regionaler Ebene wurden in jeder der sechs Regionen Gespräche mit den verantwortlichen Verbundmanagerinnen geführt; insgesamt fanden fünf Gruppeninterviews mit je zwei Teilnehmerinnen sowie ein Einzelinterview statt, sodass sich die Zahl der befragten Verbundmanagerinnen auf elf beläuft. Für fünf Regionen wurden zusätzlich 13 regionale Arbeitsmarktakteure interviewt; repräsentiert sind sechs Vertreter*innen regionaler Agenturen für

Arbeit, fünf Vertreter*innen regionaler Bildungsdienstleister und jeweils ein Vertreter einer Industrie- und Handelskammer und eines Verbandes. Erreicht wurden vor allem Interviewpartner*innen auf strategischer Ebene (Geschäftsführung, Standort- oder Teamleitung).

Ebenfalls mit Regionalbezug wurden Interviews auf Ebene der Zielpersonen (Betriebe und Teilnehmende) geführt; einbezogen waren insgesamt 21 Betriebe aus allen sechs Regionen, davon zwölf KMU und neun Großbetriebe. Die Betriebe gehörten überwiegend dem produzierenden Gewerbe (M+E; Textil) an (n=17). Vereinzelt wurden weitere Branchen wie der Gesundheitssektor (n=2), der IT-Bereich und Verkehr/Logistik erreicht. Insgesamt wurden 24 Personen befragt, davon 17 Personalverantwortliche auf der oberen und mittleren Führungsebene und vier Beschäftigte, die an bereits durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen haben.

Mit fünf an den Qualifizierungsverbänden beteiligten Stakeholdern wurden Interviews auf überregionaler Ebene geführt; einbezogen waren zwei Verbandsvertreter*innen, und je ein*e Vertreter*in eines Landesministeriums, der Bundesagentur für Arbeit und eines Bildungsdienstleisters.

Dokumentenanalyse

Eine ergänzende Quelle von Hintergrundinformationen waren die schriftlichen Überblicksdarstellungen der Aktivitäten in den Regionen, die im Rahmen der Verwendungsnachweise erstellt wurden. Diese enthielten jeweils kurze inhaltliche Beschreibungen der einzelnen Verbundansätze und ihrer spezifischen Zielsetzungen. Diese Informationen wurden als Ergänzung der im ersten Arbeitspaket erarbeiteten Netzwerkdarstellungen und als Hintergrundinformation bei der Interpretation der Interview- und Befragungsdaten herangezogen.

Vertiefte Fallstudien

Zwei vertiefte Fallstudien dienten dazu sich Austauschformate und Netzwerkaktivitäten ausgewählter Verbundansätze näher zu betrachten. Nach dem vorliegenden Gesamtbild aus den bisherigen Erhebungen wurden der Einzugsbereich von Südwesttextil und die Region Ostwürttemberg für je eine Fallstudie ausgewählt. Ziel war es einen branchenspezifischen Ansatz (Textil) und einen eher branchenübergreifenden Ansatz in den Blick zu nehmen.

Die Qualifizierungsverbände im Kontext Textil bieten sich wegen ihrer regen Unternehmensnetzwerke, ihres branchenspezifischen Zugangs, über den bereits Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt wurden und weitere Maßnahmen u. a. für Geringqualifizierte geplant sind, sowie wegen seines Zugangs zu Arbeitslosen für eine Fallstudie an. Die Qualifizierungsverbände in der Region Ostwürttemberg kommen wegen ihres innovativen und branchenübergreifenden Ansatzes bei der Fortbildung von Personalentwickler*innen und wegen ihres Ansatzes die Netzwerkarbeit über ein regelmäßig stattfindendes Online-Meeting mit zugehöriger Online-Plattform anzuregen („Arbeitsmarkt-Drehscheibe“) in die engere Wahl. Für eine Fallstudie

geeignet wären aber auch die Qualifizierungsverbände in der Region Stuttgart gewesen; denn auch hier wurden Schulungen für Personalentwickler*innen angeboten, doch augenscheinlich nicht mit einer vergleichbaren Reichweite wie in Ostwürttemberg. Die Region Freiburg kam ebenso für eine Fallstudie in Frage; die „Digitale Ortenau“ ist ein interessanter Ansatz, aus dem sich ein auch online präsentenes Bildungsnetzwerk entwickelt hat. Letztendlich wurden (aus rein organisatorischen Gründen) entschieden, der Region Ostwürttemberg gegenüber den Regionen Freiburg und Stuttgart den Vorzug zu geben; beide Ansätze wären für die Evaluation gleichermaßen interessant gewesen.

Nicht in Frage für eine Fallstudie kamen dagegen die Regionen Rhein-Neckar und Ulm: Die Region Rhein-Neckar strebt zwar ein breites Angebot an innovativen Qualifizierungsmaßnahmen für verschiedene Zielgruppen an, umgesetzt wurde aber bisher nur eine Maßnahme im Gesundheitsbereich und die Erfahrungen hier sind nur bedingt auf andere Branchen übertragbar; deswegen wurde hier von einer Fallstudie Abstand genommen. Die Region Ulm schied für eine Fallstudie aus, weil hier über verschiedene Verbundansätze vom Verbundmanagement bei Einzelbetrieben branchenübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen beworben werden, die dann betriebsübergreifend umgesetzt werden und kein direkter und damit beobachtbarer Austausch zwischen Unternehmen erfolgt.

Für die Fallstudien waren Gruppeninterviews mit möglichst allen im regionalen Netzwerk beteiligten Akteursgruppen geplant; ergänzend oder alternativ wurde auch eine teilnehmende Beobachtung bei Online-Treffen oder Workshops als zielführend erachtet. Ggf. sollten ergänzende Einzelinterviews mit Teilnehmenden an Qualifizierungsmaßnahmen geführt werden (n=max. 5). Das konkrete Vorgehen und die Akquise der Teilnehmenden wurde mit den Verbundmanagerinnen abgestimmt. Interviews mit Teilnehmenden an Qualifizierungsmaßnahmen konnten im Rahmen der Fallstudien nicht realisiert werden.

Einzugsbereich Südwesttextil

Bei der Fallstudie im Einzugsbereich von Südwesttextil sollte eigentlich das Thema „Integration Geflüchteter und Arbeitsloser“ im Vordergrund stehen, das vom Verbundansatz „Zauberfaden“ verfolgt wird. Im Verbundansatz „Zauberfaden“ wurde ein Lehrgang zur Vorbereitung von Personen mit Migrationshintergrund und Langzeitarbeitslose (oder vom Jobcenter geförderte Personen) auf eine Teilqualifizierung im Bereich Textil- und Modenäher (fachliche Grundbildung plus Sprachförderung und sozialpädagogische Begleitung) entwickelt. Das Kursangebot sollte am 11.01.2021 starten, der Termin musste aber pandemiebedingt verschoben werden, da kein Präsenzunterricht möglich war (aktuell wird mit einem Kursstart Anfang Oktober 2021 geplant). Die Qualifizierungsmaßnahme wird über die Agenturen für Arbeit und Jobcenter gefördert und zwar über Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein (AVGS) nach § 45 SGB III. Entstanden ist die Idee zur Qualifizierungsmaßnahme über die „BBQ Bildung und Berufliche Qualifizierung GmbH“ und die „Nähwerkstatt Zauberfaden“ einer Initiative im Rahmen der Flüchtlingshilfe B-W (Förderung: Staatsministerium Baden-

Württemberg). Ziel ist es die Teilnehmenden über Praktika in Betriebe aus dem Qualifizierungsverbund zu vermitteln. Firmen im Qualifizierungsverbund haben nach Einsicht des Verbundmanagements aus dessen Akquisetätigkeit Fachkräftebedarf und beschäftigten viele An- und Ungelernte. Betriebe aus dem Qualifizierungsverbund waren aber nicht direkt in die Konzeptentwicklung für die Qualifizierungsmaßnahme einbezogen. Durchgeführt werden soll die Maßnahme in Kooperation des gemeinnützigen Sozialunternehmens „Zauberfaden“ und der „BBQ Bildung und Berufliche Qualifizierung GmbH“ (vgl. <https://www.der-zauberfaden.de/>). Weitere Informationen zum Ablauf, zu Inhalten und zur Förderung der Qualifizierungsmaßnahme finden sich online (vgl. <https://eveeno.com/vorbereitungslehrgang-textil>, <https://www.suedwesttextil.de/nachrichten/personalentwicklung-verbund-2020>).

Die Fallstudie war darauf angelegt über eine Gruppendiskussion mit Verbundakteuren und ergänzende Interviews mit Teilnehmenden Fragestellungen zur Ansprache der Zielgruppe (Vorkenntnisse und Interessen versus Anforderungen durch Qualifizierung und Beruf), zur Zielstellung der Qualifizierungsmaßnahme (Vorbereitung auf Teilqualifikation und Übergang in Beschäftigung) und zur verstärkten Einbindung von Unternehmen wie deren Bedarfslage (Ateliers und Werkstätten versus Textilindustrie), zu Einsatzmöglichkeiten für angelernt Beschäftigte (Voraussetzungen) und zu Qualifizierung während Beschäftigung zu klären. Da jedoch nicht absehbar war, ob der „Vorbereitungslehrgang Textil (inkl. Sprachförderung)“, der im Fokus der Fallstudie stehen sollte, wie geplant im Untersuchungszeitraum starten würde, haben sich die an der Umsetzung beteiligten Verbundakteure (Verbundmanagerinnen, BBQ, Nähwerkstatt Zauberfaden) gegen die Teilnahme an der Fallstudie entschieden.

Alternativ hat sich die Evaluation in Rücksprache mit dem Verbundmanagement im Einzugsbereich von Südwesttextil entschieden eine Fallstudie zum Verbundansatz „Hohenstein“ durchzuführen. Beim Verbundansatz „Hohenstein“ konzipieren vier Unternehmen in Eigenregie eine innovative Qualifizierungsmaßnahme mit Entwicklungspotenzial, die in anderen Regionen adaptiert werden könnte, dabei handelt es sich um ein Programm zur Nachwuchsförderung von Fachkräften, das aber bisher pandemiebedingt nicht umgesetzt werden konnte. Im Kontext des Verbundansatzes Hohenstein wurde eine Gruppendiskussion durchgeführt; dabei standen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt: Beschäftigungssituation in den Unternehmen und Arbeitsmarkt (Bedarfslage), Aktivitäten im Bereich Personalentwicklung (Status Quo und Planung), Bewertung bestehender Fördermöglichkeiten, Zusammenspiel im Partnernetzwerk (Kooperation bisher und Perspektiven).

Im Rahmen dieser Fallstudie wurde nach drei telefonischen Vorgesprächen mit dem Verbundmanagement am 16.04.2021 von 10 Uhr bis 11 Uhr eine Gruppendiskussion durchgeführt; an dieser haben insgesamt sechs Personen teilgenommen und zwar zwei Unternehmensvertreterinnen, eine Vertreterin des Arbeitsgeberservice einer regionalen Agentur für Arbeit, die beiden Verbundmanagerinnen und die Evaluation. Wegen Zugangsproblemen von Teilnehmenden wurde die Gruppendiskussion als Telefonkonferenz mit begleitender Online-Bedarfsabfrage gestaltet.

Wegen der aktuell pandemiebedingt schwierigen Arbeitsmarktlage im Textilbereich haben die beteiligten Unternehmen aktuell keinen Personalbedarf und zwar weder auf der Führungs- und Fachkräfteebene noch im Helferbereich. In beiden Unternehmen wurden deswegen Qualifizierungsaktivitäten stark zurückgefahren; durchgeführt werden allenfalls Einzelschulungen bei konkretem individuellem Qualifizierungsbedarf, die z. B. aufgrund interner Neubesetzungen erforderlich sind. Die betriebliche Weiterbildung ist aus Kostengründen und wegen fehlender Planungssicherheit eingeschränkt. Durchaus vorhandene Fördermöglichkeiten der Bundesagentur für Arbeit, die hier ausgleichend wirken könnten, wie die Finanzierungsmodelle nach dem Qualifizierungschancengesetz oder von Qualifizierung während Kurzarbeit, werden jedoch von den Unternehmen nicht in Anspruch genommen. Die Unternehmen sind von den bestehenden Förderstrukturen enttäuscht und ihre Probleme damit sind bei Agenturen für Arbeit auch bekannt. Der wesentliche Kritikpunkt am Qualifizierungschancengesetz ist, dass die erforderlichen Unterrichtseinheiten (UE), die eine Qualifizierung umfassen muss, damit sie förderfähig ist, zu hoch angesetzt sind und zwar auch noch nachdem hier seitens der Bundesagentur für Arbeit nachgesteuert wurde und die UE von 160 UE auf 120 UE reduziert wurden. Zudem wird von einer Unternehmensvertreterin angemerkt, dass die AZAV-Zertifizierung von Maßnahmen und Trägern zu aufwendig und kostenintensiv ist und sich Qualifizierungsmaßnahmen dadurch verteuern. Aus Sicht der AA wird die Förderung aktuell eher für wenig innovative Maßnahmenformen (z. B. SAP-/CNC-Kurse) genutzt, da hier bereits ein breites Maßnahmenangebot auf dem Bildungsmarkt besteht. Doch kommen wegen Mangel an Teilnehmenden Kursangebote oft nicht zustande. Nach Erfahrungen des Verbundmanagements ist es insbesondere schwierig eine Förderung für Maßnahmen im Bereich „Soft Skills“ zu erhalten.

Die Zusammenarbeit im Partnernetzwerk im Qualifizierungsverbund wird von den an der Gruppendiskussion Beteiligten durchweg sehr positiv bewertet und zwar von Unternehmens- und Agenturseite: Der Austausch über die Plattform und das Netzwerk wird als „sehr fruchtbar“ erlebt. Die „Themen für die Zusammenarbeit wurden gemeinsam eruiert“, ihre Umsetzung steht aber noch weitgehend aus. Zurückgeführt wird dies darauf, dass die „Pandemie geplante Aktivitäten ausgebremst hat“. Im Resümee wird allgemein betont, dass sich das „Vorgehen betriebliche Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren und gemeinsam mit Bildungsdienstleistern passende Angebote zu entwickeln bewährt hat“. Trotz der aktuell schwierigen Situation im Corona-Jahr und dem damit einhergehenden Einbruch der betrieblichen Weiterbildung halten es Unternehmen für gewinnbringend an Konzepten für im Qualifizierungsverbund identifizierte Qualifizierungsbedarfe weiter zu arbeiten; selbst wenn die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen erstmal zurückgestellt werden muss. Das Konzept für das Nachwuchsförderprogramm soll aus Unternehmenssicht weiterentwickelt werden, damit es umgesetzt werden kann, sobald sich die Lage entspannt hat. Auch aus Agenturseite sind „betrieblichen Qualifizierungsbedarfe durchaus vorhanden, aber die Passung mit geeigneten Angeboten auf dem Bildungsmarkt ist schwierig. Doch können die Partner am Arbeitsmarkt gemeinsam für zertifizierte Maßnahmen sorgen.“

Im Hinblick auf die Verstetigung des Qualifizierungsverbandes müssten sich bereits vorhandene Netzwerkstrukturen noch weiter etablieren. Betont wird dabei wie wichtig Präsenztermine für eine vertrauensvolle und intensive Zusammenarbeit sind. Gesehen wird dabei auch, dass die Digitalisierung der Kooperation ihre Grenzen hat. Damit das Netzwerk selbsttragend arbeiten könnte, müsste nach Einschätzung der Unternehmensvertreterinnen die für einen organisierten Austausch notwendige Netzwerkmoderation langfristig sichergestellt sein, inklusive der dafür erforderlichen Ressourcen.

Region Ostwürttemberg

Die Region Ostwürttemberg wurde wegen seiner innovativen Ansätze bei der Fortbildung von Personalentwickler*innen und der Vernetzung von Unternehmen über eine Online-Plattform für eine Fallstudie ausgewählt. Insbesondere diese sog „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ hat Innovationscharakter und könnte in anderen Regionen adaptiert werden; sie trägt nach Aussagen des Verbundmanagements maßgeblich dazu bei, regelmäßige Treffen der Verbundakteure zu initiieren und befördert einen vertrauensvollen Austausch.

In der Aufbauphase konzentrierte sich der Qualifizierungsverbund vornehmlich auf die Umsetzung von Fortbildungsangeboten für Personalentwickler*innen zu Themen wie „HR als Akteure im Change-Prozess“, „Personalentwicklung der Zukunft“ und Kompetenzfeststellung im Betrieb; vorgestellt wurden Personalentwicklungstools, zielgruppengerechte Qualifizierungsformate und Förderinstrumente. Darüber sollten Personalentwickler*innen Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Qualifizierungsverbund aufgezeigt und ein betriebsübergreifender Erfahrungsaustausch in Gang gesetzt werden. Zudem war anfangs die Entwicklung einer AZAV-geförderten Teilqualifizierung geplant, die im Verlauf reduziert werden musste, weshalb aktuell eine Basisqualifizierung für An- und Ungelernte sowie Quereinsteiger für den Verfahrensmechaniker Oberflächenbeschichtung in der Entwicklung ist.

In der Konsolidierungsphase ist es gelungen, eine Online-Plattform zum Personalaustausch als Werkzeug zur Vernetzung von Unternehmen zu etablieren; daran interessierte Unternehmen treffen sich alle drei Wochen virtuell. Zu den Treffen lädt das Verbundmanagement ein und organisiert und moderiert auch. Zudem nehmen regelmäßig Vertreter*innen vom Arbeitgeberservice (AGS) der Agentur für Arbeit (AA), neuerdings auch vom Jobcenter, und von Südwestmetall an den Treffen teil. Ergänzend werden auf der Online-Plattform Stellenangebote der beteiligten Unternehmen und Angebot von (regionalen) Bildungsanbieter v. a. im gewerblich-technischen Bereich beworben.

Für die nun anschließende Umsetzungsphase ist eine Verbundaktion mit allen Bildungsträgern von Ostwürttemberg als Impuls für Qualifizierungsmaßnahmen geplant. Über die Verbundaktion haben sich Bildungsdienstleister in Ostwürttemberg zusammengeschlossen, um mit dem „gleichen Portfolio“ „geförderte Qualifizierung in die Betriebe zu tragen“. Zusammen mit dem AGS der AA Aalen soll die Inanspruchnahme der geförderten beruflichen Wei-

terbildung in der Bildungspraxis vorangetrieben werden. Ziel ist es Betriebe über Fördermöglichkeiten, insbesondere über das ab 1. Januar 2021 in Kraft getretene „Beschäftigungssicherungsgesetz“ (§106a SGB III), mit dem eine Verbindung von Kurzarbeit und Qualifizierung besonders gefördert wird, aufzuklären und sie laut Verbundmanagement so „wach zu rütteln“. Am 14.04.2021 wurde eine erste Online-Veranstaltung unter Beteiligung der AA und aller Bildungsdienstleister der Verbundaktion erfolgreich durchgeführt. Dabei wurden die Förderrichtlinien anhand eines konkreten Praxisbeispiels mit Beispielberechnungen aufgezeigt. Personalleiter*innen und Vertreter*innen von Bildungsdienstleistern hatten die Möglichkeit über „Break-Out-Rooms“ in den persönlichen Austausch zu kommen. Die Berechnungen der Förderleistungen anhand eines Praxisbeispiels fanden großen Anklang bei Unternehmen sowie bei den Bildungsträgern. Bisher war das Problem, dass keine Qualifizierungsmaßnahmen „zusammen gehen“, weil Betriebe und Bildungsdienstleister mit unterschiedlichen Erwartungen aufeinander zugehen: Betriebe fragen Bildungsdienstleister nach ihrem Angebot und möchten sich eine passende Qualifizierungsmaßnahmen auswählen; Bildungsdienstleister möchten ihre Angebote auf die betrieblichen Bedarfe zuschneiden und fragen diese was sie benötigen. Nun sollen Betriebe und Bildungsdienstleister die Möglichkeit bekommen orientiert an Förderrichtlinien der AA gemeinsam bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln.

Bei der Fallstudie sollte die Zielstellung und die Nachfrage nach Austauschformaten und Fortbildungsangeboten für Personalentwickler*innen eruiert werden und inwieweit hier eine Online-Plattform wie die „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ die Netzwerkarbeit unterstützen kann. Es sollte in Erfahrung gebracht werden inwieweit es gelingt durch diesen Ansatz Qualifizierungsmaßnahmen im Verbund anzustoßen und welche Zielgruppen seitens der Beschäftigten bisher besonders in den Fokus genommen wurden bzw. künftig auch mit einbezogen werden sollen.

Bei der Evaluation bestand Gelegenheit an einem regulären Treffen der „Arbeitsmarktdrehscheibe“ am 19.03.2021 von 14:30 Uhr bis 15:30 Uhr teilzunehmen und eigene Fragen in die Diskussion einzubringen. An der Arbeitsmarkt-Drehscheibe haben insgesamt 15 Personen teilgenommen, davon neun Unternehmensvertreter*innen aus fünf Unternehmen (vier regionale Großbetriebe und ein KMU), eine Vertreterin des Arbeitgeberservice einer regionalen Agentur für Arbeit, eine Vertreterin des Firmenkundenservice eines regionalen Jobcenters, ein Vertreter von Südwestmetall, zwei Vertreter*innen des Verbundmanagements und die Evaluation. Im Nachgang der Gruppendiskussion fand ein ausführliches Nachgespräch mit dem Verbundmanagement statt.

Die „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ bietet eine Kontaktvermittlung zwischen Ansprechpartnern der beteiligten Unternehmen. Ermöglicht werden soll ein Austausch zu Stellenangeboten/Personalbedarfen und zu Stellenabbau/Personalangebot. Dadurch soll eine Vermittlung von Mitarbeiter*innen im Sinne eines Personalaustausches angebahnt werden. Das Austauschformat ist aus der besonderen Bedarfslage von regionalen Großbetrieben entstanden, KMU profitieren augenscheinlich noch eher wenig von dem Angebot.

Es finden regelmäßige virtuelle Treffen über Webex statt; zuerst fanden die Termine vierzehntägig statt, dann wurde der Rhythmus auf etwa drei Wochen verlängert. Die Treffen dauern etwa eine Stunde und laufen in der Regel wie folgt ab: Zuerst gibt der AGS einen Überblick über den Arbeitsmarkt, dann erläutert das Jobcenter „Rekrutierungsmöglichkeiten über seine Klientel“ (z. B. ehemalige Selbständige in Arbeitslosigkeit und Studienabsolvent*innen). Darauf folgt eine Austauschrunde der Unternehmen (genannt die „Großwetterlage“); hier stellen einzelne Betriebe ihr Anliegen vor, die Gestaltung von Profilen von Stellenangeboten werden diskutiert, die Möglichkeiten virtueller Bewerbungstage werden ausgelotet – die Runde ist für Themen je nach Bedarf offen.

Die „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ stellt also vor allem Transparenz der betrieblichen Bedarfslagen im Bereich Rekrutierung und Qualifizierung her; Qualifizierungsmaßnahmen konnten bisher über dieses Format nicht angestoßen werden; dies führt das Verbundmanagement auf die Corona-Pandemie zurück („Personalentwickler*innen haben andere Sorgen und man erreicht sie kaum“, „es ist kein Geld für Qualifizierung frei“). Verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen wurden und werden auch aktuell gemeinsam mit Unternehmen geplant, aber bisher wurde keine realisiert.

Es hat sich ein fester Kern von etwa vier Unternehmen gebildet, die regelmäßig teilnehmen; ein Unternehmen war bei dem beobachteten Treffen zum ersten Mal dabei. Um solchen Neuzugängen den Einstieg zu erleichtern, stellen die Teilnehmende ihre Bedarfslagen bei jedem Treffen erneut dar; die Protokolle der Sitzungen werden an die Teilnehmenden verschickt. Der persönliche Austausch der Unternehmen untereinander ist sehr offen, selbst wenn die Sprache auf akute betriebliche Probleme wie Stellenabbau und geplanten Umstrukturierungen kommt. Einige Unternehmen haben für ihre Zusammenarbeit über die „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ hinaus eigene Strukturen geschaffen, u. a. durch digitale Bewerber*innentage, die „aufnehmende Unternehmen“ bei „abgebenden Unternehmen“ durchführen. Als Ergänzung wurde eine unternehmensübergreifende Online-Plattform mit einem ausgelagerten Stellenforum für Mitarbeitende eingerichtet; hier werden freie Stellen von Mitgliedsbetrieben ausgeschrieben, sodass keine Konkurrenzsituation entsteht, da die Vermittlung originäre Aufgabe der Agenturen für Arbeit ist.

In der anschließenden kurzen Diskussionsrunde wurden gemeinsam Möglichkeiten ausgelotet den Fokus der „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ im Hinblick auf gemeinsame Aktivitäten der Qualifizierung von Beschäftigten (insbesondere formal Geringqualifizierte, Ältere, Personen mit Migrationshintergrund) zu erweitern. Aus Sicht der Evaluation könnte es ein gangbarer Weg sein KMU an den ausgebauten Qualifizierungsstrukturen von Großbetrieben partizipieren zu lassen. Zwei Unternehmensvertreter*innen aus Großbetrieben äußerten auch, dass sie die in Frage stehenden Zielgruppen bereits in die Qualifizierung miteinbeziehen und u. a. auch aktiv im Ausland um Fachkräfte werben. Eine weitere Vertreterin eines Großbetriebs zeigte die Breite des betrieblichen Qualifizierungsangebotes für alle Beschäftigenebenen auf. Die Unternehmensvertreter*innen merkten jedoch auch an, dass es sehr schwierig ist solche betriebsinternen Qualifizierungen für andere Unternehmen aus dem Qualifizierungsverbund

zu öffnen und zwar wegen des damit verbundenen organisatorischen Aufwands und auch weil diese betriebsinternen Qualifizierungen Fördervorgaben der Agentur für Arbeit nicht erfüllt.

Angesprochen auf von ihnen favorisierte Qualifizierungsformate, äußerten mehrere Firmenvertreter*innen, dass sie kurzfristige, modulare, berufsbegleitende Qualifizierungsangebote bevorzugen. Die Anwesenden haben teilweise auch bereits Erfahrung mit der Durchführung von Teilqualifizierungen gesammelt. Die Vertreterin aus dem Jobcenter berichtet von einer Teilqualifizierung in einem Gießereibetrieb über die 14 Mitarbeiter*innen erfolgreich zu Maschinen- und Anlagenführer*innen weitergebildet wurden. Ein Vertreter eines Großbetriebs äußerte, dass er eher auf der gehobenen Facharbeiterebene Bedarf hat und hier Qualifizierungsformen wie Teilqualifikationen (TQ) nicht reichen, um den Anforderungen im Unternehmen gerecht zu werden („gebraucht werden Softwareingenieure, TQ reicht nicht“).

Im Rahmen der Fallstudie Ostwürttemberg wurden zusätzlich Aufbau, Struktur, Aktivitäten und eingestellte Inhalte auf der Online-Austauschplattform zum Stichtag 19.03.2021 systematisch analysiert. Der Zugang ist passwortgeschützt, da dort personenbezogene und teilweise sensible Firmendaten abgelegt sind. Wer möchte kann sich freischalten lassen. Interessierte Firmen melden sich über das Verbundmanagement an und werden in den Aufbau sowie dem Umgang mit der Online-Plattform eingewiesen. Die Arbeitsmarktdrehscheibe wird über den Newsletter des Qualifizierungsverbundes beworben. Vor dem Hintergrund ihrer Funktion ist seitens des Verbundmanagements nicht angedacht die Online-Plattform auf andere Regionen auszuweiten – die Reichweite soll auf Ostwürttemberg beschränkt bleiben.

Insgesamt sind auf der Plattform 27 Mitglieder mit Angabe der E-Mail-Adresse gelistet; davon ca. zehn mittel- und unmittelbar Projektbeteiligte (vier Vertreter*innen von BIWE, eine Vertreterin der BIWE-Akademie, zwei Vertreter von BIWE-BBQ, ein Vertreter von Südwestmetall, eine Vertreterin der Agentur für Arbeit, eine Vertreterin vom f-bb) und ca. 17 Firmenvertreter*innen, davon überwiegend Großbetriebe aus dem M+E Bereich (in der Mehrzahl aus dem Automotive-Bereich) und weiteren gewerblich-technisch orientierten Branchen sowie einige wenige KMU mit unter 250 Mitarbeiter*innen.

Um eine schnelle Orientierung zu ermöglichen, ist das Online-Angebot thematisch gegliedert: Im Austauschforum der „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ sind sämtliche Protokolle mit Agenda der Online-Meetings der „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ hinterlegt; es dient mehr oder weniger als Veranstaltungsarchiv; die gebotene Möglichkeit zur Online-Kommunikation wird nicht genutzt. Im Austauschforum zum Schwerpunkt „Qualifizierung und Weiterbildung“ können Unternehmen eigene Qualifizierungsbedarfe artikulieren. Vom Verbundmanagement wurden zwei Austauschforen zu berufsbegleitenden Studiengängen und aktuellen Qualifizierungsbedarfen aufgelegt. Diese bestehen seit April bzw. Mai 2020 bestehen, werden jedoch kaum genutzt. Bereitgestellt werden zudem Dokumentationen (Einladung, Agenda, Protokolle, Präsentationen) von bereits durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen. Repräsentiert sind neben der Auftaktveranstaltung des Qualifizierungsverbund Schwäbisch Gmünd (20.03.20)

auch Verbundworkshops im kompakten 1,5 Stunden Online-Formate zur Fortbildung und zum Erfahrungsaustausch zu Themen wie „Kompetenzfeststellung“ (28.04.20), ein „aus der Praxis für die Praxis“ (26.05.20), „Teil- und Nachqualifizierung sowie Fördermöglichkeiten“ (30.06.20) und HR als Akteur im Change Prozess“ (30.09.20). Eine Zusammenstellung von Links zu Tools zur Kompetenzfeststellung mit Kurzbeschreibung ermöglicht den direkten Zugriff auf weiterführenden Informationen. Verlinkt wird auf den AiKomPass der Agentur Q (vgl. [AiKomPass](#)), Materialien zur Kompetenzfeststellung arbeitsplatzbezogener Grundbildung aus dem Projekt Alphagrund (vgl. [Praxistipps für Unternehmen | AlphaGrund - Bildung für den Arbeitsplatz \(alphagrund-projekt.de\)](#)) und „biwe-con:“ ein Online-System zur Planung, Steuerung und Auswertung der gesamten Qualifizierungs- und Personalentwicklungsaktivitäten für den branchenübergreifenden Einsatz (vgl. [Software \(biwecon.de\)](#)) sowie SuccessFactors von SAP (vgl. [SAP SuccessFactors | SD Worx](#)).

Im Austauschforum „Bildungsträger und ihre Angebote“ sind die Angebote nach Themenbereichen sortiert. Es finden sich Angebote von Bildungsträgern im gewerblich-technischen Bereich, im Bereich der arbeitsplatzbezogenen Grundbildung, für Deutschkurse, zur Digitalen Grundbildung, im Bereich der Elektro- und Informationstechnik, für den Bereich Fremdsprachen, im kaufmännischen Bereich, im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Repräsentiert sind deutschland-weit aktive und regionale Bildungsanbieter und zwar alfatraining, Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V., DAA Aalen, etz Elektro Technologiezentrum Aalen, IHK Ostwürttemberg mit Bildungszentrum Aalen, Technische Akademie Schwäbisch Gmünd, WBS Training Schwäbisch Gmünd. Verlinkt wird in der Regel auf die Website der Einrichtungen, wo die Angebote ausführlich beschrieben werden; teilweise sind zusätzliche Informationen (z. B. zur digitalen Grundbildung) online zum Direktabruf hinterlegt. Zudem gibt es Direktlinks zu Suchportalen der beruflichen Weiterbildung und zwar zu KURSNET – Das Portal für berufliche Aus- und Weiterbildung der Bundesagentur für Arbeit und zum Netzwerk für berufliche Fortbildung in Ostwürttemberg einem Zusammenschluss der Weiterbildungsträger in allen Stadt- und Landkreisen in Baden-Württemberg. Anbieter ist das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg.

Zudem gibt es ein Archiv für Publikationen des Qualifizierungsverbands: Bisher sind fünf Newsletter erschienen. Vor allem in der in der Gründungsphase von Februar bis Mai 2020 wurden neun Presseartikel zum Qualifizierungsverbund in Lokalblättern veröffentlicht. Des Weiteren hat das Verbundmanagement fünf Wegweiser für die Personalarbeit erstellt:

- Der Newsletter informiert über Aktivitäten und Veranstaltungen in der Region Ostwürttemberg und im Rahmen des Pilotprojekts und auch über regionale Veranstaltungen weiterer Anbieter sowie über Initiativen im Themenbereich Personalentwicklung und Fachkräftesicherung. Im Verteiler sind nach Angaben des Verbundmanagements 160 Personen, davon ca. 130 Betriebsvertreter*innen und ca. 30 Arbeitsmarktakteure (AA, JC, BT, Vertreter Landes- und Kommunalpolitik); diese Personen werden auch zu den Treffen der Arbeitsmarktdrehseibe eingeladen.

- In den Presseartikeln werden die Aktivitäten des Qualifizierungsverbände dargestellt sowie der Mehrwert aus Betriebssicht und Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen aufgezeigt.
- Die Wegweiser informieren zu Qualifizierungsformaten für An- und Ungelernte, konkreten Qualifizierungsangeboten und Förderleistungen wie Bildungsgutschein (FbW), Qualifizierungschancengesetz (QCG) und Kurzarbeitergeld (KuG) und ESF-Fachkursförderung.

Auf der Online-Plattform können Unternehmen außerdem eigene Stellenausschreibungen einstellen (lassen). Die Stellenangebote sind laut Verbundmanagement nur eine Ergänzung zu dem Austausch auf der Arbeitsmarktdrehseibe:

- Verfügbar sind Stellenangebote seit dem 27.07.20. Bis zum 12.03.2021 wurden insgesamt 19 Posts zu Stellenangeboten vom Verbundmanagement und von vier Firmenvertretern eingestellt. Sind Stellen besetzt, werden diese von den Unternehmen selbst oder über die Verbundmanager*innen wieder herausgenommen.
- Teilweise sind die Stellenangebote nach Berufsgruppen gegliedert, teilweise nach Firmen, teilweise nach Berufsgruppen (kaufmännisch-verwaltend versus gewerblich-technisch) und Regionen.
- Zehn Posts verlinken direkt auf Firmenwebsites mit Stellenangeboten; vertreten sind hier acht Firmen. Dies hat den Vorteil, dass die Stellenangebote über die Direktverlinkung immer aktuell sind und nicht extra eingestellt und wieder gelöscht werden müssen. Hier wurden zuletzt im Dezember 2020 Stellenausschreibungen eingestellt.
- Neun Posts verlinken auf Stellenangebote, die im Forum Stellenangebote auf der Arbeitsmarkt-Drehseibe hinterlegt sind. Hier sind sechs bereits repräsentierte Firmen und drei weitere Firmen mit Stellenausschreibungen vertreten. Hier wurden zuletzt im März 2021 Stellenausschreibungen eingestellt.
- Die Stellenangebote sind nach Datum der Posts gelistet.

Die Form der Darstellung wurde aus Datenschutzgründen gewählt und weil die Plattform keine Konkurrenz zu bestehenden Plattformen der Agentur für Arbeit sein soll; deswegen werden auch keine Stellengesuche eingestellt, sondern nur Stellenangebote. Für die eingestellten Stellenangebote gibt es einen eigenen passwortgeschützten Zugang. So können auch Mitarbeiter*innen der am Qualifizierungsverbund beteiligten Unternehmen direkt darauf zugreifen; zudem werden die Stellenangebote über die als Mitglieder registrierten Personalverantwortlichen gestreut (vgl. oben).

4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der verschiedenen Erhebungen der Evaluation gegliedert nach den Erkenntniszielen und den ihnen zugehörigen Forschungsfragen zusammenfas-

send dargestellt. Für Details zur Befundlage aus der Desk-Research, aus der Erhebung quantitativer Daten und aus den qualitativen Erhebungen mittels leitfadengestützter Interviews wird auf vergangene Berichte verwiesen; auf die Ergebnisse der vertieften Fallstudien wird detaillierter eingegangen, da diese hier zum ersten Mal dargestellt werden.

4.1. Regionale Rahmenbedingungen

Nachfolgend werden Daten aus dem Unternehmensregister (vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2020b) vorgestellt, um die regionalen Rahmenbedingungen im Pilotprojekt aufzuzeigen. Die nachfolgenden Angaben sind auf dem Stand von Ende 2018; neuere Daten des Statistischen Landesamtes liegen noch nicht vor.

Im Land Baden-Württemberg gibt es 472.518 Unternehmen (mit steuerbarem Umsatz) mit insgesamt über 4,5 Millionen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sowie 511.334 Betriebe (und Einbetriebsunternehmen) mit insgesamt mehr als 4,4 Millionen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Die Betriebslandschaft ist stark von kleinen und mittleren Betrieben geprägt.

Mit Blick auf die einzelnen Regionen der Qualifizierungsverbände ergibt sich ein heterogenes Bild bzgl. der Unternehmens- und Beschäftigtenzahlen. Die Landeshauptstadt Stuttgart ist die umsatzstärkste Region, die umsatzschwächste Region ist Ostwürttemberg. Dies spiegelt sich nicht nur im Umsatz, sondern auch durch die Anzahl ansässiger Unternehmen und Betriebe wider.

Stuttgart ist die Region mit der höchsten Unternehmens-/Betriebsdichte, (mit weitem Abstand) gefolgt von Rhein-Neckar, Südlicher Oberrhein, Neckar-Alb, Donau-Iller und Ostwürttemberg mit der geringsten Dichte. Die Anzahl der Unternehmen und Betriebe hat außerdem Einfluss auf die Anzahl der Beschäftigten in den jeweiligen Regionen: Hier verhält sich die Verteilung gleich wie bei der Anzahl von Unternehmen.

Der Einzugsbereich für Südwesttextil ist die Textilbranche im ganzen Land Baden-Württemberg, weshalb für hierfür keine Betriebs- und Beschäftigtenzahlen in der Tabelle dargestellt werden.

Tabelle 2: Unternehmens- und Beschäftigtenanzahl sowie Umsatzstärke in den Regionen der Qualifizierungsverbände

	Freiburg	Ostwürttemberg	Rhein-Neckar	Stuttgart	Ulm
Definierte Region des Landesamts für Statistik	Südlicher Oberrhein	Ostwürttemberg	Rhein-Neckar	Stuttgart	Donau-Iller
Unternehmen (U) (Anzahl)	48.100	17.326	50.225	120.614	21.606
Beschäftigte in U (Anzahl)	405.302	152.653	463.196	1.394.333	217.151
Betriebe (Anzahl)	51.701	18.902	54.169	130.196	23.533
Beschäftigte in Betrieben (Anzahl)	421.261	170.548	483.197	1.198.973	223.828
Umsätze (1.000 Euro)	75.987.972	34.300.240	105.053.501	410.111.393	51.558.206

Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2020b)

Die vier größten Wirtschaftsbereiche im Land Baden-Württemberg mit mehr als 250.000 bis zu etwa 420.000 Mitarbeiter*innen sind der Maschinenbau sowie die Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen, der Einzelhandel sowie das Gesundheitswesen.

Die im Rahmen des Projektes adressierten Branchen Metall- und Elektroindustrie sowie die sozialpflegerischen Dienste beziehen sich auf die stärksten Branchen in Baden-Württemberg und bilden somit die wirtschaftliche Realität in Baden-Württemberg ab. Der im Projekt ebenfalls fokussierte Textilbereich umfasst in Baden-Württemberg nur etwa 25.000 Beschäftigte.

4.2. Zielerreichung

Die Frage nach dem Grad der Zielerreichung im Sinne der regionalen Ausdehnung der Verbände und der Einbindung von Betrieben lässt sich, wie bereits im Ergebnisbericht zu den quantitativen Teilen der Arbeitspakete 1 und 2 dargelegt, anhand der Monitoring-Daten und der neuerlichen Befragung der Verbundmanagerinnen beantworten. In die folgenden Darstellungen fließen die Auswertung der Monitoring-Daten (Stand: 03.09.2020, 27.04.2021 und 09.08.2021) und der zweiten Kurzbefragung der Verbundmanagerinnen (Stand: 27.04.2021) ein.

Die Qualifizierungsverbände sind über Baden-Württemberg verteilt und haben neben inhaltlichen Schwerpunktsetzungen (u. a. durch die Qualifizierungsansätze) zum Teil auch regionale Schwerpunkte. Bei den folgenden Darstellungen ist zu beachten, dass sich die Monitoring-Daten auf die Zuordnung der kontaktierten und ggf. kooperierenden Akteure und nicht auf die territoriale Abgrenzung des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs beziehen. Die Zahlen beschreiben demnach nicht die geographische Ausdehnung der Verbundregionen, sondern die Herkunft der Akteure und geben die Reichweite des jeweiligen Netzwerks an.

In der folgenden Tabelle ist die Herkunft der Akteure in den Verbundregionen nach Städten, Landkreisen sowie SWM- und AfA-Bezirken dargestellt:

Tabelle 3: Übersicht über die Reichweite der regionalen Netzwerke (Herkunft der Akteure)

	Freiburg			Ostwürttemberg		
	09/2020	04/2021	08/2021	09/2020	04/2021	08/2021
Städte/ Gemeinden	43	74	75	45	68	67
Landkreise	10	14	13	11	13	13
SWM-Bezirke	5	8	8	4	6	6
AfA-Bezirke	7	12	11	7	10	10

	Rhein-Neckar			Stuttgart		
	09/2020	04/2021	08/2021	09/2020	04/2021	08/2021
Städte/ Gemeinden	52	52	53	104	135	163
Landkreise	11	9	9	22	23	36
SWM-Bezirke	7	6	6	11	11	12
AfA-Bezirke	11	8	8	13	17	18

	Südwesttextil			Ulm		
	09/2020	04/2021	08/2021	09/2020	04/2021	08/2021
Städte/ Gemeinden	53	61	72	25	56	60
Landkreise	27	28	29	9	11	13
SWM-Bezirke	12	13	12	3	3	4
AfA-Bezirke	17	19	19	6	8	10

Quelle: Monitoring-Daten des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft

Fünf der sechs Regionen konnten im Zeitraum zwischen September 2020 und August 2021 ihre Reichweite im Sinne der durch beteiligte Akteure abgedeckten Gebiete vergrößern; im Fall der Region Rhein-Neckar ist eine Stabilisierung zu beobachten. Die Region Stuttgart hat die größte Reichweite, während sich die Region Ulm stark regional fokussiert. Die Region Südwesttextil hat durch die inhaltliche Schwerpunktsetzung ihrer drei Qualifizierungsansätze einen starken Fokus auf den Textilbereich und ist für das komplette Bundesland zuständig.

Insgesamt sind am Projekt 38 Land- und Stadtkreise beteiligt (Stand: 09.08.2021). Wie die obigen Darstellungen zeigen, kann sich die Beteiligung eines Land- oder Stadtkreises auf mehr als eine Verbundregion beziehen, sodass die Summe über die Regionen hinweg größer ist als 38; dasselbe gilt entsprechend für die anderen geographischen Einheiten (Gemeinden, SWM-Bezirke, AfA-Bezirke). Neu hinzugekommen ist der Kreis Konstanz; die Land- und Stadtkreise Baden-Baden und Neckar-Odenwald-Kreis finden sich weiterhin nicht in den Monitoring-Daten. Allerdings sind alle Bezirke der Agentur für Arbeit vertreten.

Die Zahl der im Pilotprojekt involvierten Akteure ist von 778 im September 2020 über 1005 im April 2021 auf 1112 im August 2021 gestiegen. Zu den Akteuren gehören beispielsweise Institutionen und Unternehmen, bei denen bislang Werbung für die Beteiligung an den Qualifizierungsverbänden gemacht wurden, aber auch Institutionen und Unternehmen, die bereits aktiv und gestaltend am Qualifizierungsverbund beteiligt sind.

Die einzelnen Regionen geben zwischen 97 und 343 involvierte Akteure an (Stand: 09.08.2021). Stuttgart ist die größte Region, gefolgt von Rhein-Neckar, Freiburg und Ostwürttemberg. Die kleinsten Regionen sind Ulm und Südwesttextil, was bei Südwesttextil v. a. durch die Spezialisierung auf die Textil-Branche erklärt werden kann.

Betrachtet man alle Regionen zusammen, geben 43,4 Prozent aller Akteure an, keinem Verband anzugehören, 27 Prozent gehören Südwestmetall an. Differenziert man dies nach Regionen, können je nach inhaltlichem Verbundansatz verschiedene Schwerpunktsetzungen festgestellt werden. So ist bspw. bei Südwesttextil die absolute Mehrheit einem Textilverband angehörig.

Tendenziell ist in den Regionen mit einer hohen Zahl involvierter Akteure (Kontakte) auch eine höhere Zahl von Kontaktereignissen zu verzeichnen, während in kleineren Regionen auch die Zahl der Kontaktereignisse niedriger ist. Es besteht jedoch kein enger Zusammenhang. Die mit 343 involvierten Akteuren größte Region Stuttgart steht mit 2879 Kontaktereignissen an zweiter Stelle, während die gemessen an der Zahl der Akteure mittelgroße Region Ostwürttemberg mit 4884 Ereignissen an der Spitze steht.

Tabelle 4: Übersicht über die Anzahl an involvierten Akteuren und Kontaktereignissen nach Region

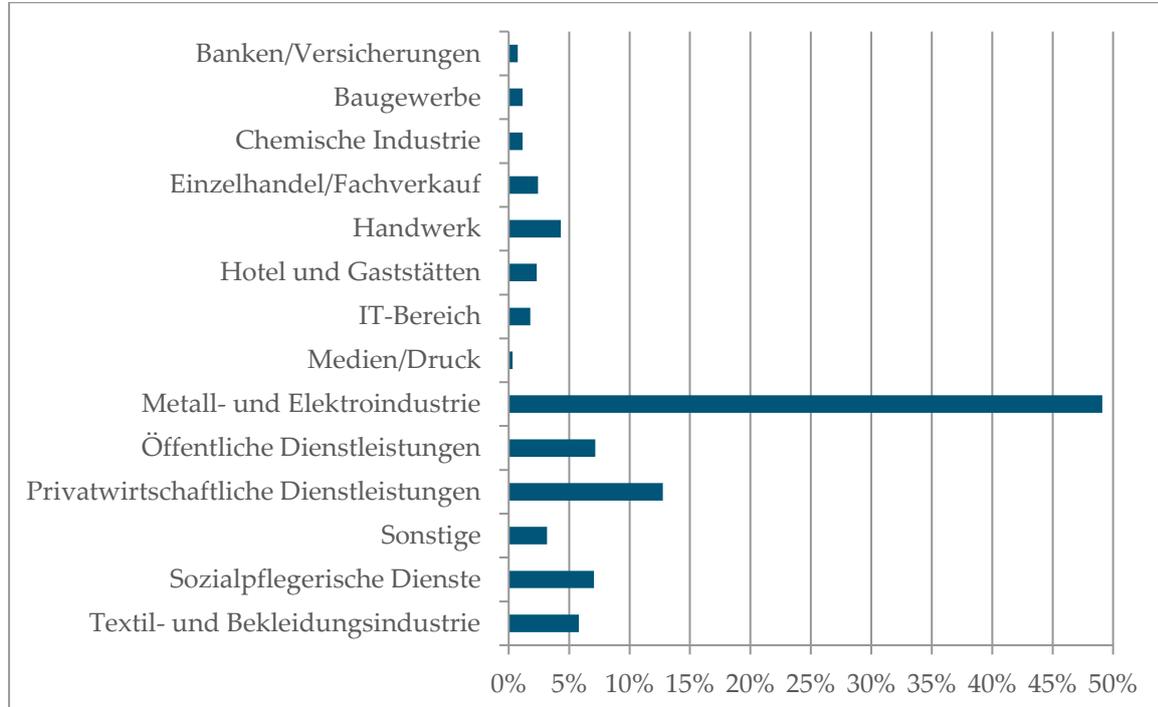
	Freiburg	Ostwürttemberg	Rhein-Neckar	Stuttgart	Südwesttextil	Ulm
Partner bzw. Kontakte	204	157	201	343	97	110
Kontaktereignisse	1175	4884	1391	2879	1043	802

Die Kontaktereignisse wurden mehrheitlich schriftlich durchgeführt, selten gab es persönliche Kontaktereignisse. Für alle Regionen zusammen beträgt der Anteil der schriftlichen Kontaktereignisse 61,9% der gültigen Fälle, gefolgt von telefonischen Kontakten mit 22,1% (Stand: 09.08.2021).

Virtuelle Kontaktereignisse wurden über alle Regionen hinweg anfänglich sehr selten eingesetzt, doch stieg ihr Anteil bis August 2021 auf 8,8% der gültigen Fälle.

Grundsätzlich ist die Metall- und Elektroindustrie am stärksten unter allen Qualifizierungsverbänden vertreten (49,1 Prozent). Anschließend folgen mit großem Abstand der (private und öffentliche) Dienstleistungsbereich. In nachfolgender Abbildung werden die Branchen für alle involvierten Akteure, nicht nur Unternehmen, angezeigt (Stand: 09.08.2021).

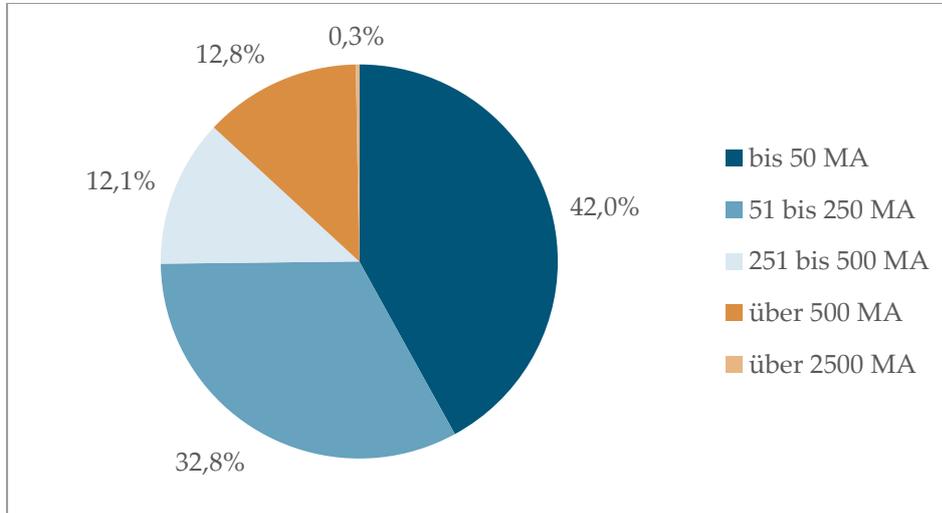
Abbildung 3: Verteilung der involvierten Akteure nach Branche (in Prozent der gültigen Fälle, n=949)



Außerdem kann man anhand der Monitoring-Daten erkennen, dass ein Fokus auf kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) liegt. 42,6 Prozent aller kontaktierten oder teilnehmenden Unternehmen haben eine Mitarbeitergröße von bis zu 50 Mitarbeiter*innen (MA). 32,4 Prozent

haben 51 bis 250 Mitarbeiter*innen, während größere Unternehmen das restliche Viertel einnehmen. Nachfolgend werden die Unternehmensgrößen der involvierten Akteure abgebildet (Stand: 09.08.2021).

Abbildung 4: Unternehmensgrößen der involvierten Akteure (in Prozent der gültigen Fälle, n=1100)



Differenziert nach den einzelnen Regionen, in denen verschiedene Qualifizierungsansätze verfolgt werden, gibt es Unterschiede bzw. unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich der Betriebsbranchen. Teilweise variieren auch die Unternehmensgrößen nach Qualifizierungsverbund.

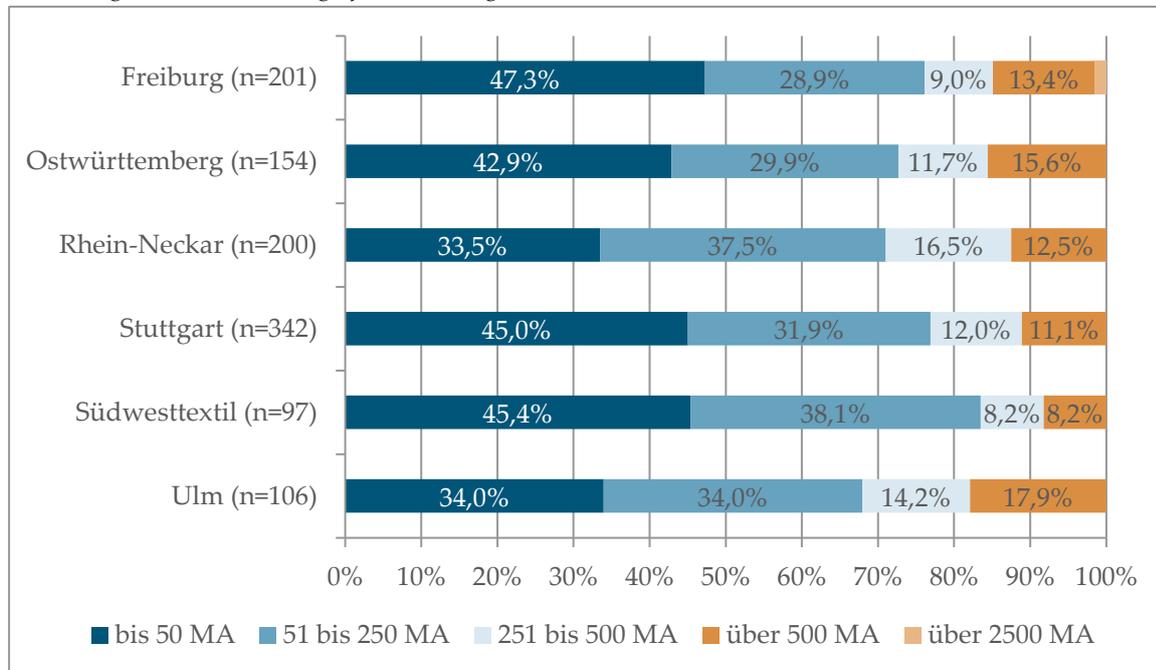
In Ostwürttemberg, Rhein-Neckar, Stuttgart und Ulm gehören die involvierten Akteure zu einem großen Anteil zur Metall- und Elektroindustrie (M+E). In Freiburg ist die Branche Sozialpflegerische Dienste (Pflege) stark vertreten sowie im Verbund Südwesttextil die Textil- und Bekleidungsindustrie (Textil). An zweiter Stelle folgen häufig privatwirtschaftliche und/oder öffentliche Dienstleistungen (private, öffentliche Dienstleistungen). Allein in der Region Ulm gehören die involvierten Akteure nach der Branche Metall- und Elektroindustrie am häufigsten zum Handwerk. In der nachfolgenden Tabelle wird die Unternehmensanzahl je Region sowie deren prozentuale Branchenzugehörigkeit dargestellt (Stand: 09.08.2021).

Tabelle 5: Übersicht über die Anzahl an Unternehmen, deren Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße nach Region

	Freiburg	Ostwürttemberg	Rhein-Neckar	Stuttgart	Südwesttextil	Ulm
Anzahl der Unternehmen (gültige Fälle)	152	134	180	323	71	89
Branche (in %) (nur die zwei größten Branchen)	31,6 Pflege	53,7 M+E	53,9 M+E	67,8 M+E	76,1 Textil	50,6 M+E
	22,4 (öffentl. + priv.) DL	19,4 Private DL	11,7 Private DL	13,0 Private DL	12,6 Öffentliche + priv. DL	13,5 Handwerk

Auch wenn sich die Daten zur Mitarbeiteranzahl geringfügig zwischen den Regionen unterscheiden, kann nach wie vor festgestellt werden, dass vor allem KMU im Fokus des Projektes stehen und der einzelnen Qualifizierungsverbände stehen. In der nachfolgenden Abbildung wird die prozentuale Verteilung der Unternehmensgrößen getrennt nach Regionen dargestellt (Stand: 09.08.2021).

Abbildung 5: Unternehmensgrößen nach Regionen (in Prozent)



Im Vergleich zu den anderen Regionen fällt vor allem in Ostwürttemberg der Einbezug von größeren Unternehmen etwas höher aus. Freiburg ist die einzige Region, bei der Akteure involviert sind, deren Mitarbeiteranzahl 2500 übersteigt, gleichzeitig ist dort allerdings auch der größte Anteil an Unternehmen, deren Mitarbeiteranzahl unter 50 liegt, vertreten. Dies zeigt eine enorme Varianz in den Unternehmensgrößen der involvierten Akteure in der Region Freiburg. In der Region Südwesttextil ist die geringste Anzahl an großen Unternehmen zu erkennen, was ggf. auch in der fachlichen Ausrichtung der Qualifizierungsansätze begründet liegt.

Die Beteiligung der Unternehmen an den Netzwerken ist von unterschiedlichen Erwartungshaltungen geprägt. Qualifizierungsverbände können nach den Ergebnissen der Betriebsinterviews durch ihre Beratungs-, Fortbildungs- und Vernetzungsangebote für Personalentwickler*innen einen Beitrag für die strategische Personalentwicklung in Unternehmen leisten; sie erreichen mit Themen der Digitalisierung insbesondere auch KMU, bei denen diese bisher noch nicht im Vordergrund stand. Für Ansätze der Qualifizierung von Älteren und formal Geringqualifizierte interessieren sich nur Unternehmen mit einem hohen Anteil an Quereinsteiger*innen. Nachgefragt werden für diese Zielgruppen vornehmlich Angebote zur digitalen Grundbildung und zur Teil- und Nachqualifizierung. Der Großteil der befragten Unternehmen sieht jedoch eher Qualifizierungsbedarf auf Fachkräfte- und Führungsebene und zwar insbesondere auch im Personalentwicklungsbereich selbst.

Aus Betriebsperspektive setzen die Qualifizierungsverbände in der Regel auf bestehende regionale Netzwerke auf, der Mehrwert der Qualifizierungsverbände liegt darin, dass sie diesen Netzwerken durch ihren besonderen Ansatz neue Impulse und durch das professionelle Netzwerkmanagement eine verbindliche Struktur geben. Dadurch werden vor allem für KMU, die bisher eher wenig Zugang zu solchen Netzwerken haben, neue Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Betrieben und weiteren Arbeitsmarktakteuren geschaffen. Dabei fungiert das Verbundmanagement als Koordination, Informationsfilter und Multiplikator.

Im Rahmen der beiden **vertieften Fallstudien** wurden die Regionen Südwesttextil (Verbundansatz „Hohenstein“) und Ostwürttemberg („Arbeitsmarkt-Drehscheibe“) besonders in den Blick genommen. An beiden Netzwerken sind Akteure mit unterschiedlichem institutionellem Hintergrund beteiligt; das ist für einen gewinnbringenden Austausch förderlich. Die Eintrittsschwelle ist eher niedrig; insbesondere bei der „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ können interessierte Unternehmensvertreter*innen einfach teilnehmen. Die Flexibilität und das Innovationspotenzial sind hoch. Es bestehen zwar gewisse Regeln für die Zusammenarbeit, z. B. hat sich ein immer gleicher Ablauf der Treffen eingespielt und es hat sich über den Fokus auf Fachkräftesicherung und Qualifizierung ein gemeinsames Leitbild entwickelt, doch stehen immer die aktuellen Bedarfslagen der Unternehmen im Vordergrund.

Bei der Region **Südwesttextil** handelt es sich um ein branchenspezifisches Netzwerk mit einem im Vergleich zu anderen Regionen breiten Einzugsgebiet. Der Verbundansatz „Hohenstein“ beschäftigt sich mit der Konzeption einer innovativen Qualifizierungsmaßnahme und zwar einem Nachwuchsförderprogramm für Fachkräfte; weitere Qualifizierungsmaßnahmen für formal Geringqualifizierte und Ältere sind im Fokus (Teilqualifizierungen im Textilbereich, Training von Soft-Skills für nicht formal Qualifizierte); auf Arbeitslose wird in den weiteren Verbundansätzen (v. a. „Zauberfaden“) teilweise stark fokussiert. Zum harten Kern des Netzwerkes des Verbundansatzes „Hohenstein“, der bereits seit September 2020 aktiv ist, gehören vier Textilunternehmen; der Austausch ist sehr intensiv und zielorientiert, die Unternehmen treffen sich regelmäßig und bringen sich aktiv-gestaltend in das Netzwerk ein.

Das Netzwerk der Region **Ostwürttemberg** ist eher branchenübergreifend angelegt und konzentrierte sich in der Aufbauphase vornehmlich auf die Umsetzung von Fortbildungsangeboten für Personalentwickler*innen zu Themen wie „HR als Akteur im Change-Prozess“, „Personalentwicklung der Zukunft“ und den Einsatz von HR-Tools im Betrieb. Es wird u. a. eine Basisqualifikation für An- und Ungelernte sowie Quereinsteiger für den Verfahrensmechaniker Oberflächenbeschichtung entwickelt. Für die Rekrutierung von Mitarbeitenden wurden in Verbundunternehmen aber „virtuelle Bewerber*innentage“ etabliert. Arbeitslose sowie Jugendliche (Personen unter 18 Jahren) werden nur in geringem bzw. sehr geringem Maße adressiert.

Bei näherer Betrachtung der beiden Netzwerke, so unterschiedlich sie in ihrer Struktur sind, wird aber auch deutlich wie schwierig es ist KMU für eine langfristig angelegte Mitwirkung zu gewinnen. Als Treiber der Netzwerkarbeit fungieren vor allem Großbetriebe; sie nehmen

regelmäßig an Treffen teil und halten das Netzwerk am Leben. Bei thematischen Veranstaltungen beteiligen sich so auch vornehmlich Vertreter*innen aus Großbetrieben als Referent*innen oder über Inputs. Über die rege Beteiligung der Großbetriebe ist es gelungen verbindliche Kooperationsbeziehungen zu schaffen. Von diesen stabilen Netzwerkstrukturen können dann KMU profitieren, die sporadisch und bei Bedarf Austauschtreffen und Veranstaltungen wahrnehmen möchten. Zudem sichert das Verbundmanagement über seine persönlichen Kontakte den Informationsfluss zu KMU und hält alle Unternehmen im Netzwerk über anstehende Veranstaltungen z. B. per Newsletter auf dem Laufenden. Auf diesem Wege sorgt das Verbundmanagement für ein ausgewogenes **Verhältnis von Großbetrieben und KMU bei der Netzwerkzusammensetzung**. Selbst wenn Großbetriebe auf den ersten Blick aktiver zu sein scheinen, wird letztendlich erreicht, dass KMU mit geringem Aufwand, den sie für das Netzwerk betreiben, einen hohen Nutzen daraus ziehen können.

Im Hinblick auf die **Verstetigung** ist positiv hervorzuheben, dass die Netzwerkstrategie klar kommuniziert ist und es eine langfristige Perspektive für die Zusammenarbeit gibt. Die Netzwerke sind so organisiert, dass sich bereits Routinen eingespielt haben (z. B. für den Ablauf von Treffen). Die Netzwerkkultur ist gekennzeichnet durch einen wertschätzenden und achtsamen Umgang miteinander; die Zusammenarbeit ist ergebnisorientiert; wobei gemeinsame Ziele im Mittelpunkt stehen und Konkurrenzgedanken weitgehend außen vor bleiben. Dies liegt daran, dass die Beteiligten versuchen mit Hilfe des Verbundmanagements Win-win-Situationen herzustellen und wenn dies nicht möglich ist Geben und Nehmen auszubalancieren. Klar ist aber auch, dass bisher das Verbundmanagement im Wesentlichen alle Aufgaben des Netzwerkmanagements übernimmt; der Aufwand der hier zu betreiben ist und die dafür erforderlichen Ressourcen müssten für ein Fortbestehen ohne Förderung gesichert sein.

Resümee

Es besteht ein gemeinsames Grundverständnis der Aufgabe von Qualifizierungsverbänden bei den Beteiligten auf regionaler und überregionaler Ebene: Sie haben die Vernetzung von Unternehmen zur Unterstützung bei der Personalentwicklung und die bessere Nutzung der Qualifizierungs- und Fördermöglichkeiten zum Ziel. Teilweise werden sie als Erweiterung oder Ergänzung des Angebots der Arbeitsagenturen interpretiert. Die Verbundmanagerinnen sehen sich in einer Lotsenfunktion für die Betriebe; dabei stehen Standortbestimmung und Sensibilisierung im Vordergrund. Bei der Beratung von Betrieben gehen Verbundmanagerinnen und Arbeitsagenturen arbeitsteilig vor; Bildungsträger unterstützen durch fachliche Expertise und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen.

4.3. Stand der Umsetzung

Die Akquise der Unternehmen und der anderen involvierten Akteure unterscheiden sich nach der Auswertung der Monitoring-Daten zwischen den Verbänden. Auch wenn Kalt-Akquise bei jedem Verbund einen gewichtigen Anteil darstellt, so fällt dieser bei manchen etwas höher aus. Im Zuge der Erhebungen und der Auswertungen wurde immer wieder deutlich, dass vor

allem die Akquise mittels sog. „Klinkenputzens“ gelingt und einen sehr großen zeitlichen und personellen Aufwand beim Aufbau der Qualifizierungsverbände und -ansätze bedeutet. Nach den Monitoring-Daten (Stand: 09.08.2021) konnten 51,5 Prozent aller involvierten Akteure über Kalt-Akquise gewonnen werden, 12,9 Prozent über das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft und weitere 13 Prozent über Verbände (n=972). Die folgende Aufstellung zeigt die Häufigkeiten der genutzten Kontaktwege im Vergleich der Regionen.

Tabelle 6: Akquise der involvierten Akteure nach Region (in Prozent der gültigen Fälle)

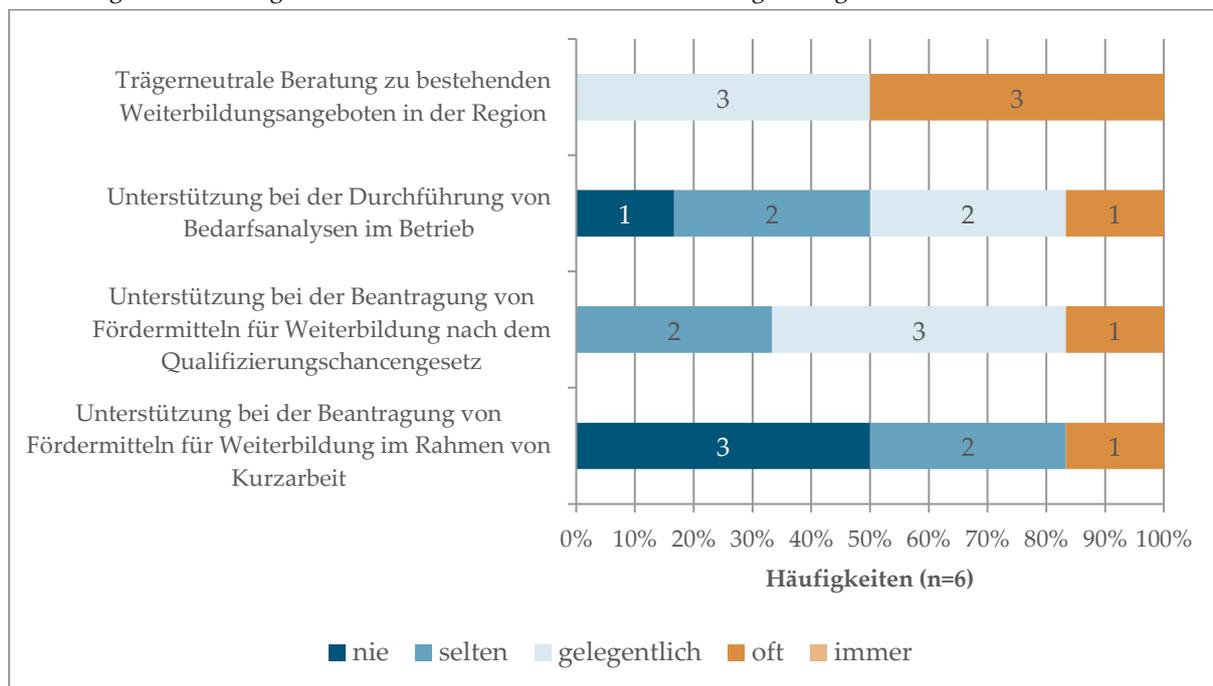
Kontakt über ...	Freiburg (n=189)	Ostwürttemberg (n=114)	Rhein-Neckar (n=188)	Stuttgart (n=339)	Südwesttextil (n=64)	Ulm (n=78)
Agentur für Arbeit	1,6	13,2	–	10,9	1,6	–
Bildungswerk	11,1	15,8	8,5	8,8	15,6	38,5
Kaltakquise	38,6	21,1	81,4	54,3	40,6	52,6
Unternehmen	8,5	0,9	2,7	3,2	3,1	–
Verbände	9,0	35,1	3,2	12,7	29,7	1,6
Andere	31,2	14,0	4,3	10,0	9,4	7,7

Hinsichtlich der inhaltlichen Entwicklungen lässt sich anhand der zweiten Kurzbefragung der Verbundmanagerinnen zunächst festhalten, dass es gegenüber dem im ersten Ergebnisbericht mitgeteilten Stand Veränderungen bei den Verbundansätzen gegeben hat. Von sechs befragten Verbundmanagerinnen gaben fünf an, dass neue Verbundansätze hinzugekommen seien; eine gab den Wegfall eines Ansatzes an. Soweit von der Möglichkeit Gebrauch gemacht wurde, die Antworten in einem Kommentarfeld näher zu erläutern, wurden die Veränderungen gegenüber dem Stand des vorherigen Ergebnisberichts wie folgt beschrieben:

- Seit Oktober 2020 ist ein Qualifizierungsverbund „Weiterbildung und PE in Veränderungsprozessen“ hinzugekommen.
- Zusätzlich ist ein Verbund mit familyNet in der Region Karlsruhe zum Thema "Die unterschiedlichen Rollen im HR" entstanden.
- Ein überregionaler Qualifizierungsverbund Biwecon ist seit Februar 2021 hinzugekommen.
- Im Oktober 2020 wurde eine Verbundaktion mit 12 Bildungsträgern in Ostwürttemberg ins Leben gerufen. Ziel ist es, geförderte Qualifizierung für Unternehmen in die Umsetzung zu bringen (vgl. auch Abschnitt 3.4).
- Im November 2020 startete der Qualifizierungsverbund "Werkstatt Kompetenzsicherung".
- Seit November 2020 gibt es außerdem eine Interessensgruppe zum Thema „best ager“ mit monatlichen Treffen und definierten Teilnehmenden.

Die umgesetzten Verbundaktivitäten umfassen sowohl Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen für die Unternehmen als auch – in weiterhin geringem Umfang – konkrete Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Unterstützungs- und Beratungsleistungen gliedern sich in unterschiedliche thematische Kategorien und bedienen sich unterschiedlicher Formate. Wie bereits im Ergebnisbericht zum qualitativen Teil des Arbeitspakets 2 dargestellt, lässt sich hier grob zwischen einem externen Weiterbildungsmanagement für die Betriebe und einem allgemeinen Informationsaustausch unterscheiden. Im Rahmen der zweiten Kurzbefragung der Verbundmanagerinnen wurde die Häufigkeit der verschiedenen Ausprägungen des externen Bildungsmanagements erhoben. Die Ergebnisse über die Regionen hinweg sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

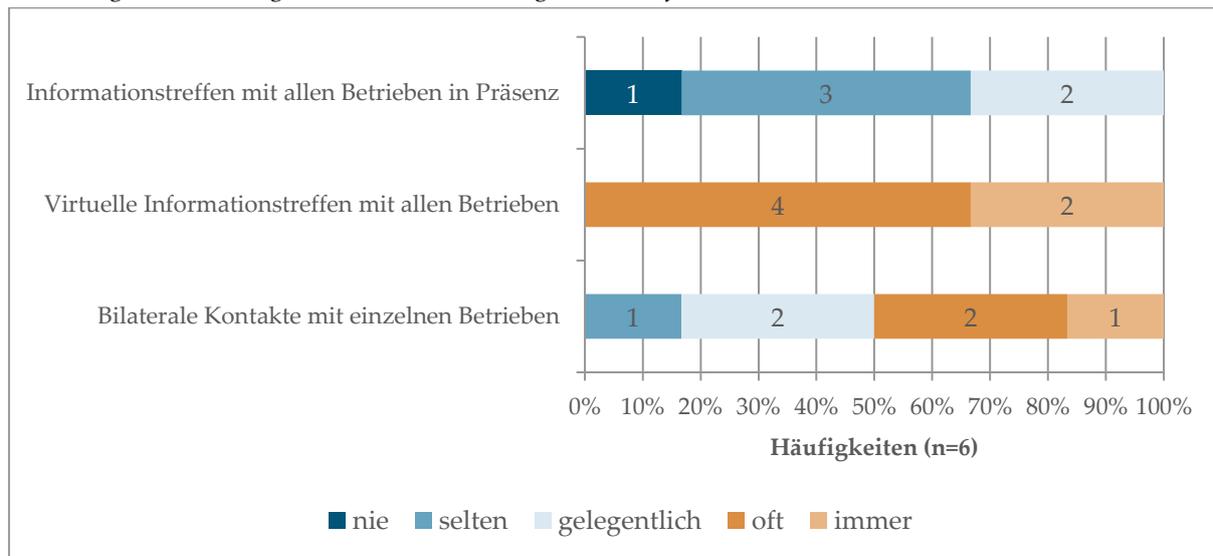
Abbildung 6: Umsetzung von Aktivitäten des externen Weiterbildungsmanagements



Die Ergebnisse zeigen, dass das externe Weiterbildungsmanagement besonders stark auf die Beratung der Betriebe bei der Nutzung bestehender Weiterbildungsangebote fokussiert, da solche Beratungen für die Hälfte der Befragten „oft“, für die andere Hälfte zumindest „gelegentlich“ anfallen. Auch die Unterstützung von Förderanträgen im Rahmen des Qualifizierungschancengesetzes spielt insofern noch eine gewisse Rolle, als sie für drei Befragte gelegentlich, für eine sogar oft Teil der Verbundaktivitäten war. Die Unterstützung von Bedarfsanalysen wie auch diejenige von Förderanträgen im Zusammenhang mit Weiterbildung im Rahmen von Kurzarbeit stellen hingegen eher Ausnahmen dar.

Die Verbundaktivitäten zum allgemeinen Informationsaustausch gliedern sich in drei Kategorien, deren Häufigkeiten in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind.

Abbildung 7: Umsetzung von Aktivitäten des allgemeinen Informationsaustauschs



In den dargestellten Häufigkeiten spiegeln sich die bereits in den vorangegangenen Ergebnisberichten thematisierten Beschränkungen der Verbundaktivitäten durch die COVID-19-Pandemie. Informationstreffen mit den Betrieben in Präsenz fanden nur selten statt, während virtuelle Informationstreffen mit allen Betrieben die Regel waren. Diese Angaben beziehen sich nur auf organisierte Informationstreffen und nicht auf Kontaktveranstaltungen schlechthin; sie widersprechen daher nicht dem obigen Befund, dass der Anteil virtueller Formate an allen Kontaktveranstaltungen über den gesamten Evaluationszeitraum hinweg verhältnismäßig niedrig ist. Daneben werden von der Hälfte der Befragten bilaterale Kontakte mit einzelnen Betrieben als häufig praktiziertes Austauschformat angegeben, was mit den teils hohen Zahlen der Kontaktveranstaltungen in einigen Regionen übereinstimmt, die sich aus den Monitoring-Daten ergeben.

Nach den Ergebnissen der Kurzbefragung wurden in den verschiedenen Regionen zwischen 7 und 66 Betrieben strategische Qualifizierungs- und/oder Personalentwicklungsmaßnahmen empfohlen. Die Zahl der Betriebe, in denen bereits strategische Qualifizierungs- und/oder Personalentwicklungsmaßnahmen organisiert und durchgeführt wurden, liegt je nach Region zwischen 0 und 30. Die qualitative Datenbasis gibt auch darüber Aufschluss inwieweit es durch die Qualifizierungsverbände gelungen ist, die **Entwicklung und Umsetzung (innovativer) Qualifizierungsmaßnahmen** anzustoßen: Angeregt wurde einerseits die an regionalen Besonderheiten und Betriebsspezifika orientierte Entwicklung und unternehmensübergreifende Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen. Andererseits und zudem hat das Verbundmanagement insbesondere KMU bei der Organisation betrieblicher Weiterbildung unterstützt; auch solche Qualifizierungsmaßnahmen wurden teilweise betriebsübergreifend umgesetzt, teilweise aber ebenso als betriebliche Einzelmaßnahmen.

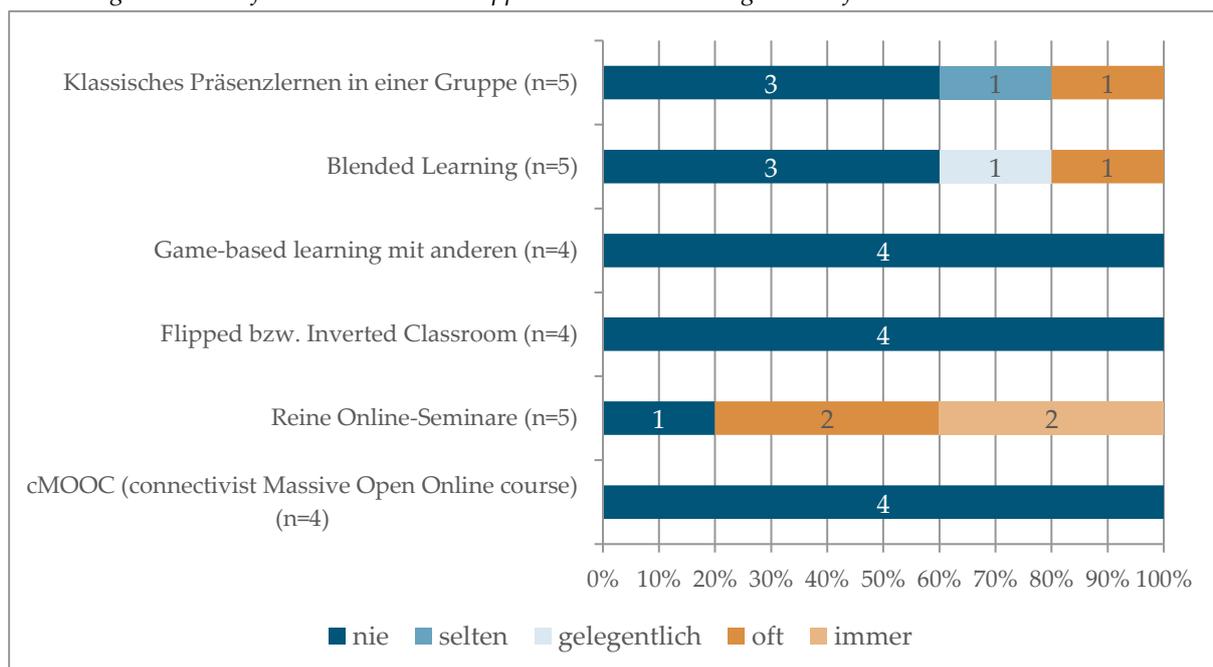
Ein Beispiel für eine im Qualifizierungsverbund entwickelte und bereits umgesetzte Qualifizierungsmaßnahme ist ein Aktivierungskurs „Dentalhygiene/Physician Assistant“ (Region Rhein-Neckar). Des Weiteren sind mehrere Maßnahmen in der Konzeption, die im Projektver-

lauf noch weiter ausgearbeitet werden sollen wie zum Beispiel eine Qualifizierungsmaßnahme für (ausländische) Pflegehilfskräfte inklusive Sprachförderung Deutsch (Region Freiburg Pflege), ein Lernformat zum Thema „Projektlernen“ (Region Stuttgart) und ein Nachwuchsprogramm für Fachkräfte aus allen Unternehmensbereichen (Südwesttextil).

Indem Unternehmen über das Verbundmanagement dabei unterstützt wurden, ihre Qualifizierungsbedarfe systematisch zu erheben und in Rückkopplung mit regionalen Agenturen für Arbeit über bestehende Fördermöglichkeiten informiert wurden, konnte durch die Qualifizierungsverbände auch die Nachfrage nach auf dem Bildungsmarkt bereits verfügbaren Standardmaßnahmen stimuliert werden. Unternehmen waren insbesondere über das breite Angebot für formal Geringqualifizierte zur Teil- und Nachqualifizierung sowie zur digitalen Grundbildung nicht orientiert und konnte durch das Verbundmanagement auf derartige Qualifizierungsmöglichkeiten für ihre Beschäftigten aufmerksam gemacht werden. Bedarf besteht hierfür sowohl in der Textil- als auch in der M+E-Branche: So soll in der Region Südwesttextil eine Weiterbildung zum*r Textiltechniker*in realisiert werden, zudem gibt es unter anderem Bedarf nach einer „Teilqualifizierung zum*r Textilveredler*in“. In der Region Ulm wiederum wurde betriebsübergreifend die sechswöchige berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahme „IT für alle“ umgesetzt. Benötigt werden von Unternehmensseite außerdem fachspezifische Qualifizierungen in Spezialbereichen (z. B. in der Region Rhein-Neckar Pulverbeschichtung für Quereinsteiger*innen).

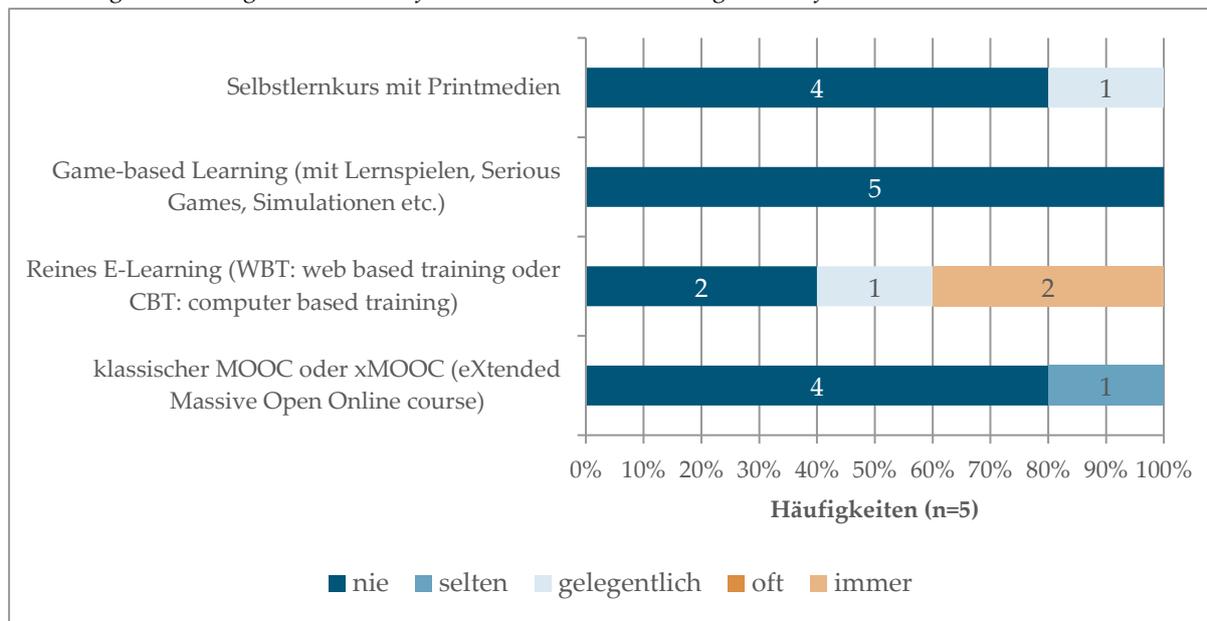
Bei der Umsetzung der Maßnahmen kommen sowohl konventionelle als auch digitale Lernformate zur Anwendung, wobei verbundübergreifend reine Online-Seminare, Blended Learning und klassische Präsenzveranstaltungen die häufigsten Formate sind. Die Nutzung der Lernformate für das Lernen in Gruppen stellt sich nach den Ergebnissen der zweiten Kurzbefragung über die Qualifizierungsverbände hinweg wie folgt dar:

Abbildung 8: Formate für das Lernen in Gruppen bei der Umsetzung von Maßnahmen



Selbstlernformate spielen gemessen an der Häufigkeit der Nennungen eine insgesamt geringere Rolle, wie aus der nachfolgenden Abbildung hervorgeht. Reines E-Learning (WBT: web-based training oder CBT: computer-based training) wird in einem Fall „gelegentlich“, in zwei Fällen „oft“ genutzt; Selbstlernkurse mit Printmedien werden in einem von fünf Fällen zumindest gelegentlich genutzt.

Abbildung 9: Nutzung von Selbstlernformaten bei der Umsetzung von Maßnahmen



Durchgeführt wurden kurzfristige, d. h. eintägige inhouse Seminarangebote zu (über-)fachlichen Themen (z. B. zur Sensibilisierung Beschäftigter für künftige Anforderungen durch Digitalisierung in der Region Stuttgart), aber auch langfristig angelegte berufsbegleitende PE-Maßnahmen wie Teil- und Nachqualifizierung oder Studienvorbereitung von bis zu einem halben Jahr Dauer (s. o.). Pandemiebedingt waren die Qualifizierungsmaßnahmen überwiegend als Online-Kurse angelegt und wurden ursprünglich in Präsenz angelegt als solche umgestaltet. Mit dem digitalen Lernen kamen, bei entsprechender Hilfestellung durch die Online-Dozentur und betriebliches Fachpersonal, selbst die wenig medienaffinen formal Geringqualifizierten aus einem Kursangebot zur digitalen Grundbildung zurecht.

Die im Rahmen der Qualifizierungsverbünde konzipierten Qualifizierungsmaßnahmen haben von ihrer inhaltlichen Ausrichtung her und auch wegen der gewählten Organisationsform aus Sicht der beteiligten Unternehmen einen hohen **Innovationsgehalt**. Aber auch Maßnahmen, die eigentlich bereits auf dem Bildungsmarkt verfügbar waren, stellen für Unternehmen, die solche Maßnahmen auf Anregung des Verbundmanagements zum ersten Mal genutzt haben, durchaus eine Bildungsinnovation dar. Das betrifft insbesondere Qualifizierungsmaßnahmen zur Grund- und Teilqualifikation, zu denen vor allem KMU bisher oft keinen Zugang gefunden haben, auch wegen der Schwierigkeit ausreichende Gruppengrößen zu generieren.

Von den Teilnehmenden wurden die Qualifizierungsmaßnahmen, soweit sich dies anhand der vorliegenden exemplarischen Rückmeldungen beurteilen lässt, positiv aufgenommen. So geht aus der Beurteilung der Veranstaltung „Der Teamleiter als Bindeglied“ in der Region

Ostwürttemberg hervor, dass die Teilnehmenden mit dem Inhalt und den Methoden zufrieden waren; bei sieben von acht Items dieser Rubrik konzentrieren sich die Antworten (n=5) um den Skalenwert 1 („trifft vollständig zu“) auf einer fünfstufigen Likert-Skala. Einzig das Item zur Vorabinformation („Ich wusste im Vorfeld der Veranstaltung, was mich inhaltlich erwartet“) gaben die Teilnehmenden mehrheitlich an, dies treffe eingeschränkt oder gar nicht zu; die mittlere Ausprägung (3 auf einer Skala von 1 bis 5) stellt in diesem Fall den Medianwert dar. Ebenso überwiegen in den Dimensionen „Organisation“ (drei Items), „Veranstaltungsort“ (fünf Items) und „Gesamteinschätzung“ (sechs Items) die positiven Bewertungen. Bei der Gesamteinschätzung ist zu bemerken, dass die Qualität der Schulungsunterlagen und die Erreichung der Lernziele einhellig positiv beurteilt wurden, indem ausschließlich die beiden höchsten Zustimmungswerte ausgewählt wurden; im Hinblick auf die Aktualität der Lerninhalte und deren Wichtigkeit für die tägliche Arbeit findet sich hingegen eine breitere Streuung der Antworten bis hin zur mittleren Ausprägung (3 von 5).

Die Veranstaltung „HR als Akteur im Change-Prozess“ (Ostwürttemberg) wurde nach den gleichen Kategorien beurteilt (n=12). Hierbei zeigten sich bei den Items der Dimension „Inhalte und Methoden“ durchweg hohe Zustimmungswerte (Medianwerte von 1 bis 2, Mittelwerte von 1,25 bis 2,36), wobei auch hier das Item zur Vorabinformation geringfügig schlechter beurteilt wurde als die anderen. In den Dimensionen „Organisation“ und „Veranstaltungsort“ liegen wiederum hohe Zustimmungswerte vor. Bei der Gesamteinschätzung findet sich ein ähnliches Bild wie im Fall der Veranstaltung „Der Teamleiter als Bindeglied“: Die Qualität der Unterlagen (Mittelwert = 1,73, Median = 2) und die Erreichung der Lernziele (Mittelwert = 1,7, Median = 2) werden etwas positiver beurteilt als die Aktualität der Lerninhalte (Mittelwert = 1,91, Median = 2) und die Wichtigkeit derselben für die eigene tägliche Arbeit (Mittelwert = 2,4, Median = 2).

Bei den beiden Excel-Schulungen in der Region Stuttgart wurde das Feedback der Teilnehmenden jeweils durch einen Kurzfragebogen mit zehn Fragen erhoben, die sich auf die Vorkenntnisse der Teilnehmenden, die Schulungsmaterialien, die Durchführung der Veranstaltung und die Arbeitsatmosphäre bezogen. Die Teilnehmenden der Grundlagenschulung (n=4) gaben einheitlich an, in der Veranstaltung am richtigen Ort gewesen zu sein und gaben auch bei den anderen Items durchweg die beste oder zweitbeste Bewertung an; abschließend bewerteten drei Befragte das Seminar mit „sehr gut“ und eine*r mit „gut“. Bei der Schulung für Fortgeschrittene (n=7) zeigt sich ein vergleichbares Bild; hier wurde die Veranstaltung abschließend von fünf Teilnehmenden mit „sehr gut“ und von zweien mit „gut“ bewertet.

Innovative **Online-Lernformate** haben pandemiebedingt zunehmend an Bedeutung gewonnen; sie eignen sich für alle Zielgruppen, d. h. für Fach- und Führungskräfte ebenso wie für den Helferbereich, und insbesondere für die Vermittlung eher theoretischer Wissensinhalte. Ihr Vorteil liegt in ihrer hohen Reichweite. Es können Personen aus unterschiedlichen Regionen teilnehmen, die räumliche Entfernung spielt keine Rolle. So gelingt es Bildungsanbietern eher ausreichende Gruppengrößen für ein nach Gesichtspunkten der öffentlichen Förderung wirtschaftliches Bildungsangebot zustande zu bringen. Zudem sind digitale Lernangebote

besser in betriebliche Abläufe integrierbar, da für eine beschäftigungsbegleitende Qualifizierung erforderliche Freistellungszeiten flexibler gestaltet werden können. Doch eignen sich solche Lernformate nur bedingt für verstärkt auf die Vermittlung von praktischen Lerninhalten zielende Qualifizierungsmaßnahmen. Hier empfehlen sich hybride Lernformate, die soweit möglich online-gestützt theorielastige Lerninhalte verfügbar machen als auch praxisorientierte Lerneinheiten (z. B. als Arbeitsauftrag oder Projektarbeit im Betrieb) vorsehen.

Digitale Medien dienen aber nicht nur als Lernplattform, sondern können maßgeblich auch die Zusammenarbeit der Verbundpartner unterstützen. Im Rahmen einer vertieften Fallstudie wurde eine solche **digitale Austausch-Plattform** genauer unter die Lupe genommen. Eingerichtet wurde die sog. „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ der Region Ostwürttemberg um Unternehmen beim Personaltransfer zu unterstützen; zusammengebracht werden sollen einerseits Unternehmen die im Rahmen betrieblicher Umstrukturierungen Fachkräfte freisetzen und solche die Fachkräfte suchen.

Eine solche **Online-Plattform** kann die Netzwerkarbeit unterstützen; dies zeigen die Erfahrungen aus der Region Ostwürttemberg. Um den beteiligten Unternehmen Informations- und Austauschmöglichkeiten zu bieten wurde die „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ aufgebaut. Sie wird vorwiegend zur Arbeitsvermittlung und Personalrekrutierung genutzt; es sind darüber Stellenausschreibungen der beteiligten Unternehmen abrufbar; teilweise haben auch Beschäftigte direkt darauf Zugriff. Zudem dient die Plattform als Archiv für Newsletter und für Handreichungen des Verbundmanagements und zur Veranstaltungsdokumentation. Hinterlegt sind u. a. auch Hinweise zu Portfolios (regionaler) BDL. Die angebotenen thematischen Online-Foren werden von den Unternehmen augenscheinlich kaum genutzt.

Resümee

Bei der Entwicklung von unternehmensübergreifenden Qualifizierungsmaßnahmen im Qualifizierungsverbund hat sich die Zusammenarbeit in regelmäßig tagenden Arbeitsgruppen bewährt; mit Unterstützung des Verbundmanagements als Expertinnen bei der Maßnahmenkonzeption und in enger Rückkopplung mit Fördergebern wie regionalen Agenturen für Arbeit können auf den betrieblichen Bedarf zugeschnittene und förderfähige Maßnahmenformen und -angebote bereitgestellt werden. Die Einhaltung von Fördervorgaben stellt dabei eine besondere Herausforderung dar. Schwierig einzuhalten sind sowohl die z. B. nach dem Qualifizierungschancengesetz vorgegebenen Qualifizierungszeiten als auch die obligatorische AZAV-Zertifizierung von Trägern und Maßnahmen, wenn eine Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit angestrebt wird. Hier wäre eine fördertechnische Vereinfachung wünschenswert und könnten dazu beitragen, dass Angebotsspektrum auf dem Bildungsmarkt zu erweitern. Denn innovative Qualifizierungsformen werden insbesondere von KMU begrüßt; benötigt werden gut in betriebliche Abläufe integrierbare, modular aufgebaute online gestützte Lernformate, die beschäftigungsbegleitend durchgeführt werden. Qualifiziert werden soll dabei orientiert am konkreten betrieblichen Bedarf und in Hinblick auf Anforderungen und Problemstellungen am Arbeitsplatz. Eine Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen im Verbund ist aus Betriebssicht aus organisatorischen, aber auch aus inhaltlichen Gründen vorteilhaft. Insbesondere bei Qualifizierungsmaßnahmen im Kontext Digitalisierung versprechen sich die Unternehmen, die selbst hier noch nicht so

weit fortgeschritten sind, einen Mehrwert durch betriebsübergreifendes „voneinander Lernen“ der Beschäftigten.

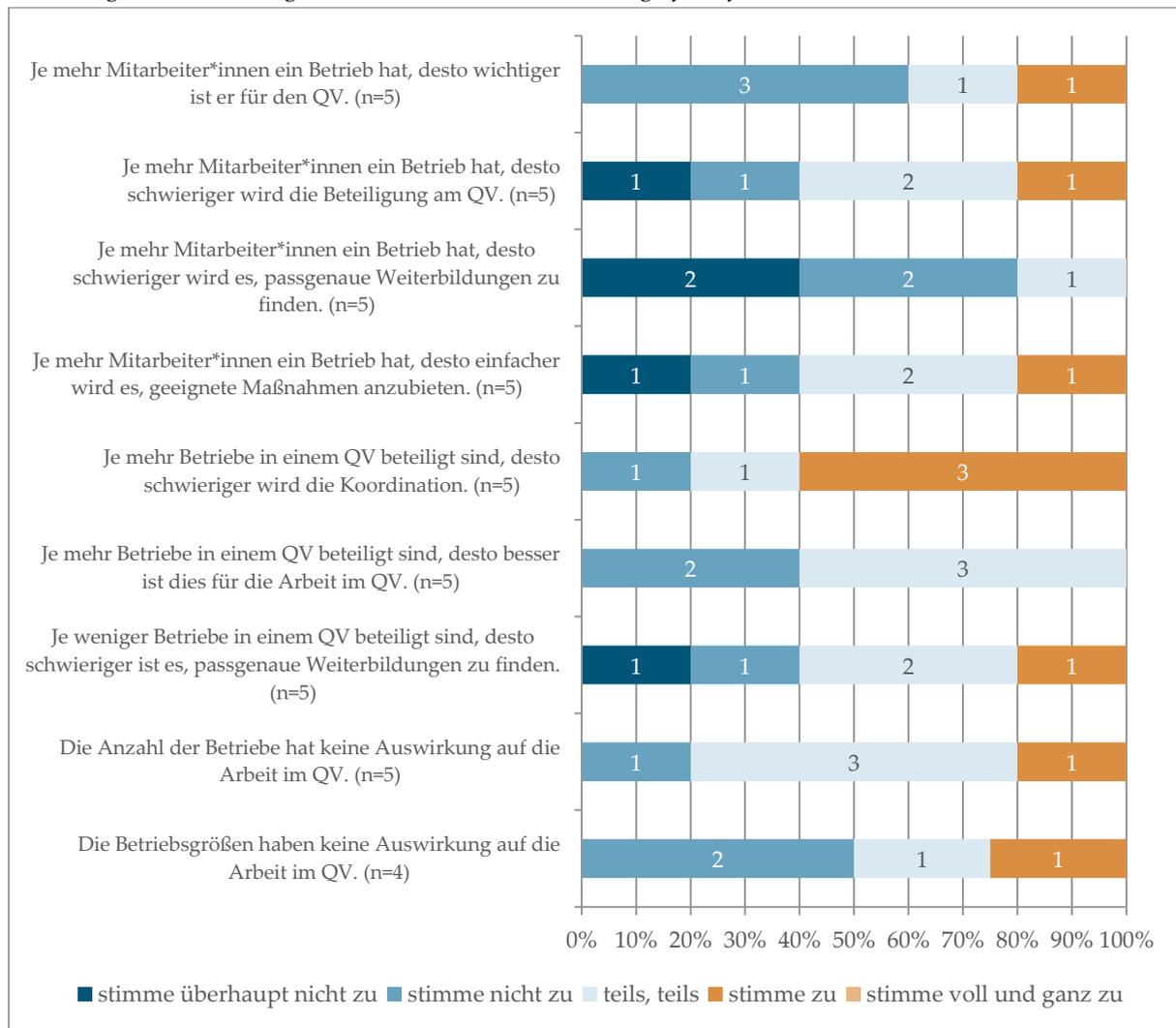
Digitale Medien und insbesondere Online-Plattformen können den Austausch und die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit im Verbund unterstützen und wirken ressourcenschonend. Betriebe schätzen seine Flexibilität und Zeitersparnis als Vorteile des „digitalen Networking“, merken aber auch an, dass zur Vertrauensbildung persönliche Kontakte wichtig sind. Zudem fällt es Führungskräften in der Produktion schwer sich für Online-Meetings den erforderlichen Freiraum zu nehmen, auch da teilweise die technische Ausstattung fehlt. Dies ist wahrscheinlich auch der Grund dafür warum KMU auf solchen Plattformen bisher eher weniger vertreten sind als Großbetriebe. Umso wichtiger ist es, dass das Verbundmanagement als Netzwerkmoderation auch im direkten und persönlichen Kontakt mit Schlüsselpersonen aus KMU steht und den Informationsfluss sicherstellt.

4.4. Ableitung von Optimierungsbedarf

Bei der Beurteilung der Erfolgsbedingungen von Qualifizierungsverbänden und der Identifizierung eines möglichen Optimierungsbedarfs kommt der **Zusammenarbeit mit den Betrieben** eine Schlüsselrolle zu. Hier ist zunächst zu betrachten, inwieweit sich aus der Anzahl und der Größe von Betrieben Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit der Qualifizierungsverbände ergeben. Des Weiteren ist es für die erfolgreiche Etablierung von Qualifizierungsverbänden wichtig zu wissen, aus welchen Gründen sich Betriebe beteiligen, um gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung der Motivation ergreifen zu können.

Zu den möglichen Einflüssen „Anzahl der Betriebe“ sowie „Betriebsgröße“ auf die Ergebnisse der Qualifizierungsverbände wurden im Rahmen der zweiten Kurzbefragung erneut Einschätzungen der Verbundmanager*innen erhoben. Die Zustimmung wurde zu verschiedenen Aussagen über fünf-stufige Likert-Skalen („stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“) erfasst. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Anzahl der Betriebe und deren Größe nur bedingt einen Unterschied in Bezug auf die Arbeit der Qualifizierungsverbände machen. Am ehesten stößt – wenig überraschend – die Aussage auf Zustimmung, dass mit steigender Zahl der beteiligten Betriebe die Koordination des Verbundes schwieriger wird. Die Einschätzungen der Verbundmanager*innen sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

Abbildung 10: Auswirkungen von Betriebszahl und Betriebsgröße auf die Verbundarbeit



Die im Rahmen der qualitativen Interviews befragten Betriebe partizipieren in unterschiedlicher Weise an den Aktivitäten im Qualifizierungsverbund; inwiefern sie sich in die Kooperation einbringen ist einerseits abhängig vom betrieblichen Unterstützungsbedarf und andererseits auch von dem wahrgenommenen Leistungsspektrum des jeweiligen Qualifizierungsverbundes. Für fast alle Unternehmen sind die Herausforderungen durch die digitale Transformation ein zentraler Grund sich im Qualifizierungsverbund zu engagieren. Einige Unternehmen, v. a. KMU mit eingeschränkten Ressourcen für die Personalentwicklung, nutzen das Verbundmanagement als externes Weiterbildungsmanagement und nehmen insbesondere Beratungsleistungen in Anspruch. Andere Unternehmen schätzen den moderierten Erfahrungsaustausch im Qualifizierungsverbund und thematische Inputs zur Ideenfindung und Konzeptentwicklung für unternehmenseigene oder gemeinsame Qualifizierungsansätze. Positiv von den Unternehmen aufgenommen werden zudem über den Qualifizierungsverbund organisierte Fortbildungen für PE u. a. zu Themen im Kontext der digitalen Transformation (vgl. Region Ostwürttemberg). In Unternehmen aus allen Qualifizierungsverbänden wurden auch bereits unternehmensspezifische und/oder -übergreifende Qualifizierungsmaßnahmen für

verschiedene Beschäftigungsgruppen zumindest geplant und teilweise auch bereits umgesetzt. Um den virtuellen Austausch zu unterstützen werden in den Verbänden Community Tools eingesetzt; aufgrund der Kontaktbeschränkungen zur Verhinderung der Ausbreitung des Corona-Virus sind Präsenztreffen kaum oder nur im kleinen Kreis möglich gewesen. In der Region Ostwürttemberg konnte zudem eine eigene regionale Online-Plattform aufgebaut werden, die ein wesentlicher Teil der „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ ist. Sie soll von Stellenabbau bedrohten Mitarbeitenden in der Region eine Perspektive zum Arbeitsplatzwechsel bieten. Alle befragten Unternehmen gaben an, dass sich für sie der Aufwand für die Mitarbeit im Qualifizierungsverbund in Grenzen gehalten hat und/oder sich durch bereits erzielte oder erwartete Entlastungen amortisiert bzw. amortisieren wird. Die Teilnahme an Austauschformaten bedeutet für die Betriebe dabei den geringsten Aufwand und die Mitwirkung in Arbeitsgruppen den Größten. Entlastend wirken insbesondere auf die Personalentwickler*innen von KMU die betriebsbezogenen Beratungs- und Unterstützungsleistungen durch das Verbundmanagement.

In den Qualifizierungsverbänden haben sich verschiedene **Methoden und Modelle der Kooperation** herauskristallisiert. Das Verbundmanagement hält für Unternehmen unterschiedliche Angebote vor, die diese je nach ihren Möglichkeiten und Bedarfslagen nutzen können, um von den Leistungen der Qualifizierungsverbände zu profitieren. Online-Formate für Personalverantwortliche zum Wissensaufbau und Erfahrungsaustausch werden gut angenommen und positiv bewertet; ebenso Beratungsangebote des Verbundmanagements für KMU zu Fragen der Personalentwicklung:

- Mit Unterstützung des Verbundmanagements organisierte **Austauschformate** bilden in fast allen Regionen das „Herzstück“ der Zusammenarbeit der Verbundakteure. Hier wird die Möglichkeit zum moderierten unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch und Kontaktmöglichkeiten mit weiteren Arbeitsmarktakteuren (v. a. regionale Agenturen für Arbeit und Vertreter*innen von Arbeitgeberverbänden und Kammern) geboten. Durch thematische Inputs von verbundinternen und -externen Referent*innen werden Impulse für die betriebliche Personalarbeit gesetzt. Interessiert zeigen sich Unternehmen dabei insbesondere an Themen im Kontext von PE im Zuge der digitalen Transformation. Die Treffen fanden pandemiebedingt vornehmlich virtuell statt (vgl. Abschnitt 5.2), teilweise in einem Rhythmus von drei bis vier Wochen (z. B. Region Ostwürttemberg, Südwesttextil, Region Freiburg Pflege, Region Stuttgart), teilweise auch nur viertel- oder halbjährlich (z. B. Region Rhein-Neckar); nur bei einem Verbund fanden wegen der Corona-Beschränkungen bisher kaum Treffen statt (Metall/Elektro Ulm). In der Regel nimmt an den Treffen ein Kern von vier bis zehn Unternehmen teil. Da die Termine über Newsletter und weitere persönliche Kanäle der Verbundpartner beworben werden, kommen weitere Unternehmen und Arbeitsmarktakteure sporadisch dazu, wenn sie sich aus aktuellem Anlass einen Mehrwert von der Teilnahme versprechen. Treiber der Zusammenarbeit sind eher Großunternehmen, die Ressourcen für eine solche stete Netzwerkarbeit erübrigen können; die Anbindung von KMU

ist über das Verbundmanagement in seiner Funktion als **Netzwerkmoderator und -koordinator** gewährleistet, indem es den Informationsfluss sicherstellt.

- Die Austauschformate dienen auch dazu relevante Themen zu identifizieren, mit denen sich die Verbundakteure dann in dazu gebildeten **Verbundansätzen** oder auch im Rahmen eigener **Arbeitsgruppen** vertieft beschäftigen. Dies ist insbesondere relevant, wenn es darum geht Konzepte für Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln und deren Umsetzung anzubahnen. Auch hier tritt das Verbundmanagement in der Rolle des **Netzwerkmoderators und -koordinators** auf und zwar vor allem in den Fällen in denen Unternehmen aus Eigeninteresse und in Eigenregie an Maßnahmenkonzepten arbeiten (vgl. z. B. Region Südwesttextil, Verbundansatz „Hohenstein“). Wenn es dagegen beispielsweise um die Neuauflage von Qualifizierungsmaßnahmen für besondere Zielgruppen wie formal Geringqualifizierte geht, die bisher weniger im Fokus der betrieblichen PE stehen, unterstützt das Verbundmanagement mit seiner **Expertise im Bereich der beruflichen Weiterbildung** stärker (vgl. z. B. Region Südwesttextil, Verbundansatz „Zauberfaden“).
- Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit des Verbundmanagements ist die Organisation und Durchführung von **Fortbildungen für Personalverantwortliche** im Kontext digitale Transformation und auch Förderung besonderer Zielgruppen oder der Verweis von Verbundakteuren auf solche Angebote auf dem Bildungsmarkt. In dieser Beziehung hat sich insbesondere die Region Ostwürttemberg hervorgetan, von der mehrere Veranstaltungen zu solchen Themen angeboten wurden. In kompakten eineinhalbstündigen Online- oder Präsenzformaten wurden Themen wie „HR als Akteur im Change Prozess“ oder „Teil- und Nachqualifizierung sowie Fördermöglichkeiten“ angegangen. Zudem wurden in Verbundworkshops Tools für die PE zur Erhebung von Bildungsbedarfen über Kompetenzfeststellung bzw. -bilanz eingeführt, die für den Einsatz in Großbetrieben und insbesondere auch in KMU (vgl. AiKomPass) geeignet sind.
- Insgesamt ist es ein Anliegen des Verbundmanagements, die betriebliche Personalentwicklung zu befähigen, in den Zeiten des digitalen Wandels zu agieren. Gerade für KMU reichen dazu aber teilweise Fortbildungsangebote nicht aus; erforderlich ist vielmehr eine direkte persönliche Beratung. Hier tritt das Verbundmanagement in der Funktion eines **externen Weiterbildungsmanagements** in Erscheinung und unterstützt insbesondere KMU mit ihren eingeschränkten Ressourcen für die Personalentwicklung durch trägerneutrale Beratung bei der Recherche und Organisation betrieblicher Weiterbildung, bei der Durchführung von Bedarfsanalysen im Betrieb und vor allem auch bei der Beantragung von Fördermitteln.

Resümee

In den verschiedenen **Phasen des Aufbaus eines Netzwerkes, seiner Konsolidierung und Verstetigung** stehen verschiedene Kooperationsformen im Vordergrund und können den Übergang in die nächste Entwicklungsstufe vorbereiten. In der Aufbauphase ist es wichtig durch persönliche Kontaktaufnahme über das Verbundmanagement das Interesse bei Betrieben zu wecken. Gerade auch KMU lassen sich über das Angebot eines externen Weiterbildungsmanagements vom Mehrwert einer Kooperation überzeugen, da derartige Dienstleistungen des Verbundmanagements eine direkte und spürbare Entlastung für sie bedeuten. Ebenso wirken organisierte Veranstaltungen mit attraktiven thematischen Fortbildungsangeboten im Personalentwicklungsbereich attraktiv auf Betriebe. Beide Ansätze helfen langfristig Wissen bei Unternehmen aufzubauen und sie zu einer zukunftsfesten PE zu befähigen; gleichzeitig können solche Angebote Brücken zur unternehmensübergreifenden Vernetzung im Hinblick auf die gemeinsame Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen bauen. Damit jedoch adäquate Konzepte für solche entwickelt und die Umsetzung im Qualifizierungsverbund vorbereitet werden kann sind intensivere Formen der Zusammenarbeit unabdingbar; bewährt haben sich hier die Etablierung regelmäßiger Austauschformate und die Einsetzung von Arbeitsgruppen. Der Aufwand für diese intensive Kooperation kann durch virtuelle Treffen reduziert werden und Online-Plattformen bzw. -Tools können die Organisation und Dokumentation erleichtern. All diese Formen der Netzwerkarbeit haben ihre Berechtigung und Funktion und können dazu beitragen zielgruppen- und betriebsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen auf den Weg zu bringen.

Gefragt nach ihren **Wünschen hinsichtlich der Netzwerkarbeit im Qualifizierungsverbund** äußern gerade Unternehmen, die bisher wenig Gelegenheit dazu hatten, dass sie den **zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch vor allen zu Themen der digitalen Transformation intensivieren** möchten. Dies betrifft insbesondere Unternehmen aus Verbänden, die eher wenig Austauschformate angeboten haben und sich mehr auf das externe Weiterbildungsmanagement und damit die direkte und persönliche Beratung konzentriert haben (vgl. Metall/Elektro Ulm und Rhein-Neckar). Von Unternehmen direkt benannt wurden folgende Themen für einen Erfahrungsaustausch: Umgang mit HR-Tools und Techniken der virtuellen Kooperation. Unter anderem die Region Ostwürttemberg hat auch bereits Verbundworkshops angeboten, die solche Themen adressieren. Aus Sicht der Evaluation wäre es sinnvoll **bei der Organisation und Durchführung von solchen thematischen Fortbildungsveranstaltungen durch eine regionenübergreifende Zusammenarbeit Synergien zu generieren**. Eine solche Zusammenarbeit der OV wird bisher erst in Ansätzen praktiziert und könnte weiter ausgebaut werden. Zumal wenn digitale Formate genutzt werden, bietet sie sich an, da hier die Kooperation ortsunabhängig ist und die Teilnehmendenanzahl flexibel gestaltet werden kann. Von den meisten Unternehmen wird **digitales Networking** in diesem Zusammenhang befürwortet.

4.5. Dokumentation der Projekterfolge

Betriebe in Baden-Württemberg sind häufiger negativ von der **Corona-Krise** betroffen als Betriebe in anderen Bundesländern. Dies zeigen die Ergebnisse einer aktuellen Betriebsbefragung des IAB (vgl. Bellmann u. a., 2021). Weitere Unternehmensbefragungen weisen darauf

hin, dass Betriebe angesichts der unsicheren Lage ihre Weiterbildungsaktivitäten stark eingeschränkt haben; dies betrifft insbesondere KMU: 38 Prozent der KMU haben Angebote der betrieblichen Weiterbildung reduziert, gut jedes zweite davon – insgesamt 20 Prozent – auf null. Weitere 29 Prozent haben ihre Belegschaft schon zuvor nicht geschult (vgl. Pressebericht in der FAZ vom 18.04.2021¹ zu einer repräsentativen, noch unveröffentlichten Sonderbefragung des Mittelstandspanels der Förderbank KfW von Mitte Januar 2021).

Diese Entwicklungen sind nicht spurlos an den Qualifizierungsverbänden vorübergegangen. Auch im Rahmen der Evaluation befragte Unternehmen gaben an Qualifizierungsmaßnahmen zurückgestellt und bis auf für Neu- oder Umbesetzungen notwendige Qualifizierungsmaßnahmen ganz ausgesetzt zu haben. Pandemiebedingt konnten Qualifizierungsmaßnahmen nicht stattfinden oder ihre Starttermine mussten immer wieder verschoben werden. Im besten Fall ist es gelungen Präsenz- oder hybride Angebote als Online-Kurse umzugestalten. Die Unternehmen sind sich zwar überwiegend nach wie vor im Klaren, dass sie im Zuge der digitalen Transformation die betriebliche Weiterbildung verstärkt angehen müssen. Die notwendigen (über-)fachlichen Qualifizierungen im Kontext Industrie 4.0 rückten jedoch gegenüber der akuten Existenzsicherung wegen fehlender zeitlicher und finanzieller Ressourcen in den Hintergrund.

Auf der anderen Seite ist durch die Corona-Krise auch ein regelrechter digitaler Innovationschub ausgelöst worden, was die Bereitschaft zur virtuellen Kooperation und zur Nutzung entsprechender Tools betrifft. Dass bei vielen Beschäftigten Qualifizierungsbedarf im Umgang mit digitalen Medien besteht, wurde durch die Anforderungen des mobilen Arbeitens nochmal deutlich und konnte teilweise auch unternehmensintern aufgefangen werden. Auch die dafür erforderliche technische Ausstattung ist nun in den meisten Unternehmen verfügbar und kann für das digitale Networking genutzt werden. Die Verbände sind auf diesen Zug aufgesprungen und haben ihr Austauschformate überwiegend virtuell organisiert. Die Vorteile der medial vermittelten Kommunikation und auch des Einsatzes von Austauschplattformen konnten erschlossen werden. Als Vorreiter in diesem Bereich haben sich insbesondere die Region Ostwürttemberg mit der „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ und die Region Freiburg mit der „Digitale Ortenau“ erwiesen; dabei handelt es sich um an regionale Firmen gerichtete online Austauschplattformen.

Vor diesem Hintergrund ist es den Regionen und Qualifizierungsverbänden gelungen zentrale **Themen der digitalen Transformation** über ihre Netzwerkarbeit zu transportieren. Insbesondere KMU brauchen Unterstützung durch das Verbundmanagement, um systematisch eine bedarfsorientierte und zukunftsfeste PE in ihren Unternehmen zu etablieren; das Themenspektrum geht dabei von der in allen Branchen erforderlichen digitalen Grundbildung für

¹ <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/deutschlands-mittelstaendler-dampfen-weiterbildungen-ein-17299648.html> (Abruf: 27.04.2021)

(ältere) im Helferbereich Beschäftigte bis hin zur Entwicklung neuer PE-Strategien vor dem Hintergrund der Dekarbonisierung und der damit einhergehenden Elektrifizierung u. a. im Automotive-Bereich.

Alle durchgeführten Maßnahmen, die in den Interviews zur Sprache kamen, wurden von den befragten Teilnehmenden und ihren Vorgesetzten in den Betrieben inhaltlich und organisatorisch durchweg **positiv bewertet**.

Wie nicht zuletzt die Ergebnisse der vertieften Fallstudien zeigen konnten jedoch viele geplante Qualifizierungsmaßnahmen pandemiebedingt (noch) nicht realisiert werden; zu nennen sind hier exemplarisch das Nachwuchskräfteförderprogramm im Verbundansatz „Hohenstein“, eine Qualifizierungsmaßnahme in mehreren Hotels und der „Vorbereitungslehrgang Textil (inklusive Sprachförderung) im Verbundansatz „Zauberfaden“ von Südwesttextil.

Resümee

Qualifizierungsverbände wirken als regionale Treiber für die digitale Transformation: Sie stellen Transparenz her zu unternehmensspezifischen und -übergreifenden Qualifizierungsbedarfen angesichts der Digitalisierung und im Zuge der Fachkräftesicherung (z. B. Nachwuchsprogramme, Qualifikationsanforderungen durch Dekarbonisierung bzw. Elektrifizierung, Change Management). Insgesamt erfüllten die Qualifizierungsverbände ihren Auftrag: Sie trugen zur Entwicklung innovativer Qualifizierungsformate bei, die gut in betriebliche Abläufe integrierbar und auf betriebliche Bedarfe zugeschnitten sind. Sie begünstigten unternehmensübergreifende Qualifizierungsformen und können Weiterbildungsverbände initiieren. Sie nahmen betriebliche Weiterbildung vernachlässigter Zielgruppen in den Blick (v. a. Teilqualifizierung und digitale Grundbildung formal Geringqualifizierter).

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Der Ansatz der Qualifizierungsverbände, im Netzwerk der Unternehmen und mit Einbindung regionaler Arbeitsmarktakteure wie Bildungsdienstleistern und Agenturen für Arbeit Konzepte für am betrieblichen Bedarf und den Bedürfnissen der Zielgruppen ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln und gemeinsam umzusetzen, bietet gute Ansatzpunkte für die **Verstetigung**. Denn gemeinsame Produkte zu erarbeiten, ist neben anderen ein wichtiger Faktor um Netzwerkpartner zu binden und das Interesse für eine aktiv-gestaltende Mitarbeit bei diesen zu wecken (vgl. Dauser/Longmuß 2010). Vor allem pandemiebedingt konnten jedoch bisher erst wenige Qualifizierungsmaßnahmen tatsächlich durchgeführt werden; diese dann überwiegend im Online-Format. Herausragende Beispiele Guter Praxis für im Rahmen der Qualifizierungsverbände entwickelte und umgesetzte Qualifizierungsmaßnahmen fehlen bisher noch. Diese wären jedoch wichtig, um Betriebe zu überzeugen, dass sich ihr Engagement im Qualifizierungsverbund lohnt. Gut ausgebaut sind dagegen in fast allen Qua-

lizierungsverbänden die Strukturen zum Erfahrungsaustausch. Um Transparenz der Bedarfs- und Problemlagen in den Betrieben herzustellen, haben sich regelmäßige virtuelle Treffen als zielführend erwiesen. Für die Konzeptentwicklung sind eigens eingerichtete Arbeitsgruppen hilfreich, in denen Unternehmen mit Eigeninteresse und in Eigenregie zusammenwirken. Entscheidend für den Erfolg der Netzwerkarbeit ist aber die Kontinuität von Schlüsselpersonen: Die Verbundmanagerinnen übernehmen dabei als operative Steuerung die Aufgaben des Netzwerkmanagements. Sie halten persönliche Kontakte und sichern durch klares Organisations- und Wissensmanagement den Informationsfluss. Sie verantworten in Rückkopplung mit den Verbundpartnern die strategische Weiterentwicklung. Durch ihre sensible Leitung ist es auch gelungen, das für eine offene Kommunikation notwendige Vertrauen zu schaffen. Dieses gründet sich auch in persönlicher und institutioneller Neutralität. Die Anbindung der Qualifizierungsverbände bei der Bildungspraxis ist eine gute Verortung, da es vor allem um das Initiieren von Bildungsinnovationen geht. Im Hinblick auf das Nutzbarmachen von Fördermöglichkeiten ist eine enge Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit notwendig und konnte auch realisiert werden. Voraussetzung für eine nachhaltige Verankerung der Qualifizierungsverbände ist, dass Ressourcen für ein professionelles Netzwerkmanagement langfristig bereitgestellt werden. Eine Verschlankung könnte durch die bereits angebahnten klaren Arbeitsstrukturen und Routinen im Sinne einer Dezentralisierung erreicht werden, indem Verbundpartner in Organisationsaufgaben stärker als bisher eingebunden werden.

Ein besonderer Fokus der Qualifizierungsverbände soll auf dem **Thema „digitale Transformation“** liegen. Dies kommt auch der Bedarfslage von den meisten Unternehmen entgegen, spiegelt aber nur wenig die betriebliche Realität in einigen der befragten KMU wider. Dort ist die digitale Transformation zwar in der Verwaltung angekommen, von Industrie 4.0 ist im Arbeitsalltag oft kaum etwas zu spüren. Bei Großbetrieben dagegen ist die Digitalisierung gelebte Wirklichkeit und neue Qualifikationsanforderungen dahingehend sind zumindest teilweise bereits transparent geworden. Umso wichtiger ist es, dass KMU im Erfahrungsaustausch mit Großbetrieben Einblick in neue Entwicklungen erhalten und ihnen mögliche und notwendige Veränderungspotenziale aufgezeigt werden. Über die Qualifizierungsverbände organisierte Fortbildungsangebote für Personalentwickler*innen in diesem Themenfeld werden von den Unternehmen gut angenommen (vgl. Region Ostwürttemberg). Indem Online-Formate genutzt werden, können den Unternehmen auch Regionen übergreifend solche Angebote unterbreitet werden wie das Beispiel aus der Region Südwesttextil zeigt (vgl. Region Südwesttextil).

Einen Anstoß für eher digital abgehängte Unternehmen, sich mit digitaler gestützter Kommunikation auseinanderzusetzen, haben die nicht zuletzt durch die **Corona-Pandemie** induzierten neuen Arbeitsweisen gegeben. Neue Anforderungen sind hier durch mobiles Arbeiten und den Umgang mit Kommunikationstools entstanden. Viele der befragten KMU haben auch dahingehend bereits Qualifizierungsbedarf artikuliert. Diese neue Aufgeschlossenheit kann

durch den Qualifizierungsverbund genutzt werden, deren Beschäftigung mit dem Thema „Digitalisierung“ zu forcieren. Insgesamt gilt es betriebliches Qualifizierungsverhalten im Zuge der Corona-Pandemie neu zu bewerten und die **Einsatzmöglichkeiten von Online-Formaten** auszuloten. Wie nicht formal Qualifizierte am Lernort Betrieb arbeitsplatznah und digital unterstützt weitergebildet werden können, zeigen Befunde aus verschiedenen Projekten des f-bb zur Qualifizierung mittels Teilqualifikationen (vgl. Dauser/Wolf/Hecker/Pfeiffer 2019). Bildungsanbieter sind ja auch zunehmend in der Lage Qualifizierungsmaßnahmen in solchen hybriden oder auch rein virtuellen Lernarrangements durchzuführen: Nach den Ergebnissen der wbmonitor-Umfrage 2019 war zwar zum Zeitpunkt der Erhebung im Mai/Juni 2019 der klassische Präsenzunterricht das dominierende Veranstaltungsformat, aber etwa 80 Prozent der Anbieter nutzten bereits digitale Medien und Formate zur Unterstützung beziehungsweise als Ergänzung des Präsenzunterrichts. „Etwas mehr als ein Drittel (36 %) bietet Blended Learning bzw. integriertes Lernen an, das Phasen des Präsenz- und Onlinelernens didaktisch zielgerichtet kombiniert. Reine Onlinekurse führt dagegen weniger als jede fünfte Einrichtung durch (18 %) und nur fünf Prozent setzen überwiegend oder vollständig auf virtuelle Seminare“ ... „Weniger als die Hälfte der Einrichtungen nutzen eine Lernplattform bzw. ein Lernmanagementsystem (45 %), Selbstlernprogramme (42 %) oder Social-Media-Anwendungen wie z. B. Foren, Blogs, Wikis oder Facebook-Gruppen (40 %). Weitere Formate wie beispielsweise Mobile Learning (28 %), Mikrolernen bzw. Learning Nuggets (20 %), Game-based Learning bzw. Serious Games (10 %) oder virtuelle Realität (8 %) sind bei vergleichsweise wenigen Einrichtungen im Einsatz. (vgl. Christ 2020, S. 7); auch hier hat die Corona-Pandemie einen Innovationsschub erzwungen. Denn die Bildungspraxis war gefordert während des Lockdowns Veranstaltungen auf Online-Formate umzustellen, so dass davon auszugehen ist, dass das Knowhow und die Bereitschaft solche Lernformate anzubieten weiter zugenommen hat (vgl. Christ 2021).

Diese Beobachtungen finden sich als **Trends** auch in breit angelegten Unternehmensbefragungen wieder: „Je höher der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens ist, desto eher nehmen die Beschäftigten zudem an Weiterbildung teil und umso mehr Zeit und Geld wenden die Unternehmen für betriebliche Weiterbildung auf“ ... „Je höher der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens ist, umso mehr digitale Medien werden in der Aus- und Weiterbildung eingesetzt. Die Corona-Krise scheint sich somit als Beschleuniger des Strukturwandels zu digitalen Lehr-Lern-Formaten zu erweisen. Einen großen Mehrwert der digitalen Lernangebote sehen die Unternehmen darin, dass sich diese gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Daneben erachten sie vor allem die Kombination von digitalen Lernmedien mit Präsenzphasen im Rahmen von Blended Learning als vorteilhaft“ (vgl. Klös/Seyda/Werner 2020, S. 3).

Die **Corona-Beschränkungen** hatten zudem massive Auswirkungen auf die Netzwerkaktivitäten im Qualifizierungsverbund. So konnte während der Lockdown-Phasen über Monate hinweg Präsenztreffen nur im kleinen Kreis oder nicht stattfinden. Um eine **Vernetzung der Unternehmen** auch unter diesen Bedingungen herstellen zu können, sind die Qualifizierungsverbände in virtuelle Räume ausgewichen; zur Unterstützung des Austauschs wurden vom

Verbundmanagement Community Tools eingesetzt. Diese Herangehensweise war jedoch nicht in allen Regionen gegeben bzw. haben nicht alle befragten Unternehmensvertreter*innen solche (möglicherweise durchaus vorhandenen) Gelegenheiten zum Austausch wahrgenommen. Aber insgesamt wurden diese Online-Formate gut von den Personalverantwortlichen, die im Qualifizierungsverbund damit Erfahrungen gesammelt haben, aufgenommen. Festzuhalten bleibt, dass der virtuelle Austausch aus Sicht der meisten Unternehmen punktuell zielführend und ressourcenschonend ist, aber persönliche Treffen und dabei mögliche informelle Kontakte nicht ersetzen kann.

Ein virtueller Austausch eignet sich insbesondere für einen zielgerichteten Input zu definierten Themen; eine thematische Fokussierung hat sich auch dann als hilfreich erwiesen, wenn regelmäßige Treffen institutionalisiert werden sollen. Bewährt hat sich zudem die Zusammenarbeit von Unternehmen in Arbeitsgruppen z. B. bei der gemeinsamen Entwicklung konkreter Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. Region Freiburg Pflege; Südwesttextil). Im Rahmen der Region Ostwürttemberg wurde eine eigene **regionenbezogene Austausch-Plattform**, die „Arbeitsmarkt-Drehscheibe“ eingerichtet; darüber wurden regelmäßige Treffen initiiert und für Unternehmen die Möglichkeit geschaffen eigene Stellenangebote einzustellen. Bei solchen Initiativen ist zu beachten, dass sie mit einem hohen Betreuungsaufwand verbunden sind; denn nur wenn ein gewisser „Traffic“ auf der Plattform erzeugt wird und immer interessante Neuigkeiten abrufbar sind, kann das Interesse der Nutzer*innen wach gehalten werden (vgl. Region Ostwürttemberg); als problematisch für einen friktionslosen betriebsübergreifenden Austausch haben sich zudem Datenschutzrichtlinien erwiesen.

Denkbar wäre es auch eine **regionenübergreifende Austausch-Plattform** einzurichten, auf der die Unternehmen ihre Angebote und Bedarfe nach Weiterbildung einstellen können: Großunternehmen könnten dadurch angeregt werden ihr in der Regel ausgebautes betriebliches Weiterbildungsangebot für KMU zu öffnen. KMU könnten so ihre tatsächlichen Bedarfe transparent machen und Bildungsdienstleister könnten diese Nachfrage von KMU besser in gemeinsam umgesetzte ggf. förderfähige Qualifizierungsmaßnahmen bündeln. Begleitend müssten KMU aber dazu befähigt werden, ihre Personalentwicklung strategischer als bisher anzugehen, z. B. durch Einsatz auf der Plattform bereitgestellter digitaler PE-Tools und Unterstützung bei deren Implementierung. Ein Vorschlag für den konzeptionellen Aufbau einer solchen Online-Plattform könnten von der Evaluation in Rückkopplung mit dem Verbundmanagement und Vertreter*innen aus den Qualifizierungsverbänden erarbeitet werden. Bisher werden die Leistungen online vorwiegend über eine eigene Landingpage des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. (vgl. <https://www.biwe.de/qualifizierungsverbände>), die an den Verbänden beteiligten Arbeitgeberverbände Südwestmetall und Südwesttextil sowie der Agentur Q (vgl. <https://www.agenturq.de/service/unsere-softwaretools-fuer-sie/ideenportal-qualifizierung/wie-koennen-wir-mit-anderen-firmen-zusammenarbeiten/wie-bauen-wir-einen-qualifizierungsverbund-auf/>) beworben.

Zum Ausbau des regionalen Weiterbildungsangebots kann also beitragen, wenn Großunternehmen ihre „Weiterbildung für KMU öffnen“. Großunternehmen sehen sich selbst im Verbund

in der Rolle eines „Gebers“; sie können den Partnerunternehmen „Möglichkeiten mit riesengroßer Struktur“ eröffnen und haben einen ganzen „Apparat“ für die betriebliche Weiterbildung zur Verfügung. Für sie selbst sind die Angebote des Qualifizierungsverbundes nur eine kleine Ergänzung zu eigenen Qualifizierungsmöglichkeiten. Auch aus diesem Grund ist es erfolgsscheidend, dass zumindest einige Großbetriebe im Qualifizierungsverbund vertreten sind, obwohl sich das Angebot ja vornehmlich an KMU richten soll. Die unterschiedlichen **Rollen und Bedarfslagen von KMU und Großbetrieben** sollten dabei klar kommuniziert werden, da einige KMU sonst den Eindruck bekommen könnten, dass die Aktivitäten nicht an ihren Bedürfnissen, sondern an denen der Großbetriebe ausgerichtet sind. Anders als Großbetriebe profitieren insbesondere KMU von Angeboten des externen Weiterbildungsmanagement, da sie oft nicht die erforderlichen Ressourcen für PE haben. Dem sollte das Verbundmanagement Rechnung tragen und hier individuelle und betriebsgerechte Unterstützungsleistungen anbieten. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass in einzelnen kleineren Unternehmen Personen Aufgaben im Bereich der PE übernommen haben, die keine Ausbildung bzw. keinen Studienabschluss mit Bezug zu dem Arbeitsfeld haben; diese sind teilweise stark daran interessiert sich über im Rahmen des Qualifizierungsverbundes organisierte Fortbildungsangebote und den betriebsübergreifenden Austausch weiterzubilden.

Trotz der aktuellen Krisenzeiten konnten in allen Qualifizierungsverbänden bereits Fortbildungsangebote für Personalentwickler*innen im Kontext „digitale Transformation“ durchgeführt und/oder Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte zumindest auf den Weg gebracht werden. Umgesetzt wurden betriebliche Einzelmaßnahmen und auch unternehmensübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen. Alle diese Angebote werden von den Teilnehmenden sehr positiv bewertet. Mehr als die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen benennt zudem konkrete Qualifizierungsmaßnahmen, die sie gerne zeitnah im Verbund oder auch als betriebliche Einzelmaßnahmen realisieren möchte. Insbesondere KMU weisen jedoch ausdrücklich darauf hin, dass bisher auf dem Bildungsmarkt verfügbare Weiterbildungsangebote, und darunter insbesondere die förderfähigen, selten ihrem Bedarf entsprechen: KMU benötigen auf ihre spezifischen Betriebsstrukturen ausgelegte Qualifizierungsformen; da Freistellungen schwer zu realisieren sind bevorzugen sie „agile“, beschäftigungsbegleitende Qualifizierungsformen; die vorhandenen Maßnahmen dauern zu lange. Dies wird vornehmlich auf die Fördervorgaben z. B. nach dem **Qualifizierungschancengesetz (QCG)** zurückzuführen. Gerade für mittelständische Unternehmen ist es problematisch Mitarbeiter*innen für einen längeren Zeitraum für eine Qualifizierung freizustellen. Die von regionalen Bildungsanbietern über den Qualifizierungsverbund angebotenen förderfähigen Qualifizierungseinheiten sind zu lang (>120 Stunden). Benötigt werden vielmehr kurze Qualifizierungseinheiten. Aus Sicht von Personalverantwortlichen sind die vom Verbundmanagement vorgeschlagenen förderfähigen Qualifizierungsmaßnahmen zu umfangreich. Hier sind die Qualifizierungsverbände besonders gefordert die Bedarfe der Unternehmen transparent zu machen und, soweit dies unter den Förderbedingungen des Qualifizierungschancengesetzes möglich ist, z. B. innovative, digital gestützte Lernarrangements zu konzipieren, die beschäftigungsbegleitend durchgeführt

werden können. Zudem gilt es, trotz bestehender Hürden bei der Nutzung der Förderinstrumente, gegebene Fördermöglichkeiten für berufliche Weiterbildung über die Qualifizierungsverbände zu erschließen; zu nennen sind hier neben dem Qualifizierungschancengesetz u. a. Förderprogramme für Beschäftigte über Bildungsgutscheine und Bildungsprämie, das Bildungszeitgesetz in Baden-Württemberg und das Aufstiegs-BAföG (vgl. Kretschmer/Pfeiffer 2019). Wie die Beispiele der bereits geplanten und teilweise sogar schon umgesetzten Qualifizierungsmaßnahmen zeigen, können Qualifizierungsverbände die Entwicklung und Umsetzung **innovativer Maßnahmenformen** anregen; im ersten Schritt, indem das Verbundmanagement insbesondere KMU unterstützt Bedarfe transparent zu machen und hilft Konzeptideen auszuarbeiten und zwar soweit möglich unter Nutzung bestehender Fördermöglichkeiten.

Der Qualifizierungsverbund kann mit seinem Leistungsspektrum das bereits bestehende **Unterstützungsangebot regionaler Arbeitsmarktakteure** ergänzen und damit komplettieren. So engagieren sich die Arbeitgeberverbände Südwestmetall und Südwesttextil bereits in Zusammenarbeit mit den Bildungswerken der Wirtschaft in verschiedenen Initiativen und Programmen, um Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie „fit für die Transformation“ zu machen (vgl. <https://www.suedwestmetall.de/weiterbildung/transformation-metall-und-elektroindustrie>) und Textilunternehmen zusätzlich bei der PE in Zeiten des Strukturwandels zu unterstützen (vgl. <https://www.suedwesttextil.de/nachrichten/qualifizierungsverbuede-textil>). Die Qualifizierungsverbände sind hier ein weiterer Baustein. Sie setzen auf bestehende Aktivitäten in Netzwerken von Unternehmen auf, vergrößern aber deren Reichweite und stellen Kapazitäten bereits, um mehr als das bisher möglich war in die Unternehmen „hinzueinwirken“. Dabei werden insbesondere die neuen Fördermöglichkeiten durch das Qualifizierungschancengesetz herausgestellt. Wie die Ergebnisse der durchgeführten Interviews zeigen, können die Qualifizierungsverbände gegenüber den Agenturen für Arbeit als Zubringerstruktur wirken. Insbesondere KMU sind über solche Fördermöglichkeiten oftmals nicht informiert und benötigen externe Unterstützung bei der Beantragung. Diese Beratung zu Förderfragen kann im Qualifizierungsverbund geleistet werden; sie beschränkt sich aber nicht allein auf eine allgemeine Informationsweitergabe, sondern erfolgt gemeinsam mit dem betreffenden Unternehmen auf Basis einer systematischen Erhebung des Qualifizierungsbedarfs der Belegschaft und parallel zur Recherche oder auch Entwicklung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen. Die hier erforderlichen Beratungsleistungen gehen weit über das Leistungsspektrum hinaus, das Bildungsdienstleister ihren Kunden im Vorfeld von geförderten Qualifizierungsmaßnahmen anbieten können. Denn sie umfasst alle Aspekte externen Weiterbildungsmanagements und Aktivitäten zum Aufbau und zur Koordination von regionalen Netzwerken. Zwar gibt es solche Zusammenschlüsse von Unternehmen oft bereits auf Initiative der Arbeitgeberverbände, Kommunen, Kammern und/oder Agenturen für Arbeit. Doch sind sie bis dato nicht speziell darauf ausgerichtet gemeinsam im Weiterbildungsverbund Qualifizierungsbedarfe angesichts der digitalen Transformation aufzudecken und KMU-gerechte Qualifizie-

rungsformate zu konzipieren. Denn hierzu werden spezielles Knowhow und zusätzliche Ressourcen benötigt wie ein guter Überblick über (regionale) Bildungsmärkte und Förderinstrumente, Einblicke in regionale Betriebsstrukturen, der versierte Einsatz von PE-Tools, Erfahrung in der Maßnahmenkonzeption, etc. und eine gute Netzwerkstrukturen in der Region. Im Hinblick auf die Sicherung der Nachhaltigkeit könnten angedacht werden, Unternehmen insbesondere die Leistungen externen Weiterbildungsmanagements auch kostenpflichtig anzubieten.

6. Rückblick und Ausblick im Reflexionsworkshop

Die Ergebnisse der Evaluation und die herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen wurden seitens des f-bb in einem Reflexionsworkshop an die Projektsteuergruppe zurückgespiegelt. Der zweistündige Austausch fand online am 30.07.2021 statt; vertreten waren Südwestmetall, Südwesttextil, die Bundesagentur für Arbeit, das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus BW und BIWE; anwesend waren mit Vertreter*innen des f-bb insgesamt neun Personen. In der Rückschau sollte gemeinsam bewertet werden, inwieweit die Qualifizierungsverbände ihre Zielstellungen erreicht haben und in einem Ausblick sollten Hinweise und Anregungen für die Folgephase abgeleitet werden.

6.1. Bewertung der Zielerreichung

Ziel der Qualifizierungsverbände ist es die betriebliche Personalentwicklung im Hinblick auf die digitale Transformation neu auszurichten und zu diesem Zweck regional tragfähige Strukturen nachhaltig zu verankern. Die drei zentralen **Säulen der Qualifizierungsverbände** sind Beratung, Austausch und Vernetzung. Die trägerneutrale, bedarfsorientierte Beratung u. a. zu förderrechtlichen Fragen dient dazu durch persönliche Kontakte Zugang zu KMU zu bekommen, sie durch Informationen zu aktuellen Entwicklungen für berufliche Weiterbildung aufzuschließen. Geleistet wird vom Verbundmanagement eine Form des externen Weiterbildungsmanagements. Der Austausch zwischen den Unternehmen wird durch vom Verbundmanagement organisierte Veranstaltungen befördert. Fortbildungen und persönliche Kontakte ermöglichen einen Know-how-Transfer und geben KMU Impulse für die betriebliche Personalarbeit. Qualifizierungsmaßnahmen werden durch eine moderierte unternehmensübergreifende Zusammenarbeit auf den Weg gebracht (vgl. Abbildung unten).

Abbildung 11: Methoden und Modell der Kooperation (Säulen der Qualifizierungsverbände)



In der Umsetzung fungieren die Qualifizierungsverbände als **Treiber für die digitale Transformation**, indem sie Branchentrends (v. a. Dekarbonisierung bzw. Elektrifizierung und Digitalisierung der Produktion) und damit einhergehender neuer Qualifikationsanforderungen auf allen betrieblichen Ebenen aufgreifen. Durch ihr Engagement tragen sie dazu bei (neue) PE-Strategien in KMU zu etablieren und innovative Qualifizierungsformate zu entwickeln; sie initiieren unternehmensübergreifende Qualifizierungsformen und fördern betrieblicher Weiterbildung bisher vernachlässigter Zielgruppen. Durch ihre Aktivitäten stellen sie Transparenz zu unternehmensspezifischen und unternehmensübergreifenden Qualifizierungsbedarfen in Hinblick auf die digitale Transformation und die Fachkräftesicherung her. Unter der Vorgabe, dass „alle Beschäftigtengruppen Veränderungen mittragen sollen“, sorgen sie dafür, dass nicht formal Qualifizierte digitale Grundkompetenzen aufbauen, Fachkräfte Spezialkenntnisse erwerben und die Führungsebene sich mit Strategien des Change Management vertraut macht.

Die **Corona-Krise** stellte die Qualifizierungsverbände vor besondere Herausforderungen, die bei der Bewertung der Leistungen zu berücksichtigen sind: Einerseits wirkte sie als Hemmschuh: Qualifizierungsmaßnahmen werden von Unternehmensseite aus wirtschaftlichen Gründen zurückgestellt und finden nur für Neu- und Umbesetzung oder als Online-Kurse statt. Andererseits wirkt sie durch die zunehmende Verbreitung virtueller Kooperation als Innovationsschub. „Vorreiter“ für digitales Networking sind insbesondere die Regionen Ostwürttemberg („Arbeitsmarkt-Drehscheibe“) und Freiburg („Digitale Ortenau“).

Zudem wirken die Qualifizierungsverbände als Zubringerstrukturen für die Agenturen für Arbeit und tragen dazu bei **Fördermöglichkeiten für Betriebe nutzbar machen**; wobei ihre Beratung zu Förderleistungen mehr als Informationsweitergabe ist. Sie setzen auf bestehende Initiativen und Netzwerke auf und vergrößern die Reichweite vorhandener Unterstützung. Durch ihre Ausrichtung komplettieren sie das verfügbare (Beratungs-)Angebot. Ihr besonderer Mehrwert besteht darin, dass das Verbundmanagement zusätzliche Kapazitäten bereitstellt, um in KMU hineinzuwirken.

Aus **Sicht der Projektsteuerungsgruppe** erreichen die Qualifizierungsverbände ihre hiermit formulierten Zielstellungen im Hinblick auf den Aufbau tragfähiger Netzwerke und die Unterstützung von Unternehmen bei der digitalen Transformation.

Alle beteiligten Akteure geben in einer Abfrage an, dass die Zielerreichung hier durchschnittlich bei etwas mehr als 50 Prozent liegt. Ebenso bescheinigen sie den Qualifizierungsverbänden Unternehmen bei der Bewältigung der Pandemie geholfen zu haben. Lediglich die Zielstellung „Nutzung von Fördermöglichkeiten“ wird nur als zu 25 Prozent erreicht angesehen. Die Einschätzungen zeigen, dass die beteiligten Akteure zwar (sehr) zufrieden mit dem aktuell erreichten Status quo sind, die Arbeit im Projekt Qualifizierungsverbände aber noch lange nicht beendet werden kann. Als die größten Herausforderungen bei der Zielerreichung werden die geringen Ressourcen von KMU für die strategische Personalplanung gesehen. Danach werden die geringen Ressourcen von KMU für die Entwicklung innovativer Formate sowie für Netzwerkarbeit benannt. Gleichzeitig beeinträchtigen aber aus Sicht der Akteure auch Rahmenbedingungen, wie die aktuellen Förderbedingungen, die Zielerreichung negativ.

Um bewerten zu können, inwieweit die Qualifizierungsverbände ihre Zielstellungen in Hinblick auf ihre Verstetigung erreicht haben, ist es hilfreich sich die **Phasen der Netzwerkarbeit** in den Qualifizierungsverbänden vor Augen zu führen. Ziel der Netzwerkarbeit ist es bestehende Netzwerke zu aktivieren, zu erweitern und neu zu gestalten. Während in der Aufbauphase die Befähigung von KMU für eine zukunfts feste Personalentwicklung durch persönliche Beratung und moderierte Veranstaltungen im Vordergrund stand, sollten in der Konsolidierungsphase durch (virtuelle) Treffen, Arbeitsgruppen und Online-Plattformen Strukturen für einen regelmäßigen Austausch etabliert werden. In der Phase der Verstetigung wiederum soll durch Kontinuität, Routinen und Dezentralisierung Nachhaltigkeit erreicht und die Selbstorganisation unterstützt werden (vgl. Abbildung unten).

Abbildung 12: Phasen der Netzwerkarbeit



Im Fokus der Netzwerkarbeit steht einen **Mehrwert für Betriebe** zu generieren. Betriebe nennen als zentrale Motive für ihr Engagement in den Qualifizierungsverbänden unter anderem eine bessere Vernetzung mit anderen Unternehmen in der Region, eine Intensivierung der Kontakte zu Arbeitsmarktakteuren, Herausforderungen digitale Transformation besser bewältigen, Erfahrung und Kompetenzen im Netzwerk zu bündeln, Anregungen für die eigene Personalarbeit zu erhalten, Synergien zu generieren, Unterstützung bei der Fachkräftesicherung, Information und Beratung und Entlastung bei der Personalentwicklung.

Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit sind Kontinuität von Schlüsselpersonen, sensible Leitung, operative Steuerung, Verortung bei der Bildungspraxis, enge Kooperation mit regionalen Arbeitsmarktakteuren wie Verbänden, Arbeitsverwaltung und Kammern im Hinblick auf Zugang zu KMU und Nutzbarmachen von Fördermöglichkeiten und -mitteln, Einbindung von Großbetrieben als Impulsgeber und Treiber im Netzwerk bei Berücksichtigung der Bedarfslagen von KMU. Durch persönliche und institutionelle Neutralität und intensive Beziehungspflege gelingt es Vertrauen aufzubauen. Der Informationsfluss und die strategische Weiterentwicklung werden durch Organisations- und Wissensmanagement unterstützt. Durch Know-how-Transfer in Personalentwicklungsfragen werden Bildungsinnovationen lanciert. Der Anspruch an die **Kompetenzen des Verbundmanagements** sind entsprechend hoch; es sollte über gute Netzwerkkontakte in der Region verfügen, Einblicke in regionale Betriebsstrukturen, einen Überblick über (regionale) Bildungsmärkte und Förderinstrumente und Erfahrungen in der Maßnahmenkonzeption haben und zudem versiert im Einsatz von PE-Tools sein. Solche Anforderungen können nur durch ein **professionelles Netzwerkmanagement** erfüllt werden. Folglich müssen Ressourcen dafür langfristig bereitgestellt werden.

Nach **Rückmeldung der Projektsteuerungsgruppe** wird die Zusammenarbeit im Partnernetzwerk auch durchweg positiv bewertet: Die KMU wurden aus Sicht der Akteure zu etwa 60-75 Prozent erreicht (Unternehmensperspektive), ebenso bietet die Kooperation mit den Qualifizierungsverbänden einen Mehrwert (Akteursperspektive).

Im Hinblick auf die Verstetigung wird dagegen noch Entwicklungsbedarf gesehen. Das Ziel, dass die Netzwerke selbsttragend sein sollen, wird nur zwischen ca. 25-50 Prozent als erreicht bewertet. Aber auch diese Bewertung ist nach Abschluss der Pilotphase als guter Zwischenstand einzustufen. Geeignete Verstetigungsstrategien für die Folgephase werden von der Projektsteuerungsgruppe aktuell diskutiert und auch die Evaluation kann hier Anregungen geben.

6.2. Bewertung der Handlungsempfehlungen

Die Evaluation empfiehlt **digitales Networking** zu nutzen, um seitens des Verbundmanagements durch regionenübergreifende Zusammenarbeit Ressourcen zu bündeln und Synergien zu generieren. Auch Betriebe begrüßen den virtuellen Austausch und halten ihn für punktuell zielführend und ressourcenschonend. Nach Einschätzung der Betriebe kann er aber persönliche Treffen und informelle Kontakte nicht ersetzen; zudem ist für manche KMU die Organisation des virtuellen Austauschs wegen der notwendigen Freistellung der Mitarbeitenden und mangelnder Ausstattung in Einzelfällen schwierig. Digitales Networking eignet sich insbesondere für zielgerichtete Inputs zu definierten Themen und institutionalisierte Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen.

Nach den guten Erfahrungen mit **Online-Plattformen** sollte auch dieser Ansatz aus Sicht der Evaluation weiter ausgebaut werden; wobei die Einsatzmöglichkeiten klar definiert werden: Online-Plattformen können gut genutzt werden, um Informationen zu dokumentieren (z. B. Veranstaltungen, Fortbildungen) und Instrumente für KMU leicht verfügbar zu hinterlegen (z. B. digitale Tools zur Personalentwicklung für KMU). Zudem eignen sie sich, um Angebote und Bedarfe im Hinblick auf Fachkräftesicherung (Personalbedarf und -freisetzung) und Weiterbildung transparent zu machen. Sie können den Personaltransfer zwischen Betrieben unterstützen und dazu beitragen, das Weiterbildungsportfolio von Großbetrieben für KMU zu öffnen sowie das Portfolio von Bildungsdienstleistern zu bewerben. Somit eröffnen sie Möglichkeiten, passgenaue Angebote gemeinsam mit Unternehmen zu entwickeln und in ggf. förderfähige Qualifizierungsmaßnahmen zu bündeln. Gegen den Einsatz von Online-Plattformen sprechen jedoch der hohe Betreuungsaufwand, bei teilweise wenig Traffic und Datenschutzprobleme.

Qualifizierungsverbände sollten zudem ihren Fokus verstärkt darauf richten, **Bildungsinnovationen** zu initiieren. Denn auf dem Bildungsmarkt verfügbare Weiterbildungsangebote sind aus Unternehmenssicht v. a. wegen Fördervorgaben überwiegend nicht bedarfsgerecht. Benötigt werden agile, beschäftigungsbegleitende Qualifizierungsformen und digital-gestützte (hybride und rein virtuelle) Lernarrangements. Das Know-how zur Entwicklung solcher neuer Lernformate ist bei den Bildungsanbietern vorhanden und könnte genutzt werden, um bestehende Fördermöglichkeiten verstärkt zu erschließen (Qualifizierungschancengesetz, Bildungsgutschein und -prämie, Bildungszeitgesetz, Aufstiegs-BAföG, ...). Des Weiteren sollte Einsatzmöglichkeiten von Online-Formaten ausgelotet werden; aufgegriffen werden könnten dabei von Betrieben genannte Themen, wie neue Anforderungen durch mobiles Arbeiten und Umgang mit Kommunikationstools.

Nach **Einschätzung der Projektsteuerungsgruppe** sind alle aufgeführten Handlungsempfehlungen des f-bb aussichtsreich; wobei das Initiieren von Bildungsinnovationen favorisiert wird. Vorgeschlagen wird darüber hinaus, den Beratungsansatz im Rahmen der Qualifizierungsverbände weiterzuentwickeln und zwar im Hinblick auf das Nutzbarmachen von Fördermöglichkeiten.

Im abschließenden Blitzlicht wurden von den beteiligten Akteuren folgende Punkte herausgestellt, die im Zuge der **Strategieentwicklung für die Folgephase** diskutiert werden sollten:

- Was ist unter Nachhaltigkeit der Netzwerkarbeit zu verstehen und wann gilt ein Netzwerk als selbsttragend? Bisher ist nicht formuliert, ob und in welcher Höhe Beiträge von KMU für die Leistungen der Qualifizierungsverbände erhoben werden sollten (finanzielle Beteiligung). Wünschenswert wäre dabei, dass in der Vermittlung gegenüber Unternehmen eher die Wertigkeit erlebbar gemacht wird, anstatt zu deckende Kosten aufzuführen.
- Wie können durch neue Beratungsansätze Fördermöglichkeiten nutzbar gemacht und Unternehmen für die Verbundidee begeistert werden?

- Wie können innovative Bildungsangebote als Leuchttürme besser sichtbar gemacht werden? Verstärkt in den Blick genommen werden sollte hierbei insbesondere auch die Förderung überfachlicher Kompetenzen.
- Wie können Großbetriebe mit eigenen Bildungsakademien dazu motiviert werden, ihre Qualifizierungsangebote für KMU zu öffnen? Leuchtturmunternehmen sollen als Qualifizierungspartnern für Qualifizierungsverbände gewonnen werden.
- Inwieweit können Synergien mit anderen Projekten und Initiativen im Kontext digitale Transformation generiert werden? Denkbar sind z. B. Projektverknüpfungen mit den Zukunftszentren (KI), Weiterbildungsverbänden (BMAS) oder Technologie-Clustern, die bisher noch wenig Qualifizierungsbezug haben.

Literatur

- Bellmann, L. et al. (2021): Folgen der Covid-19-Pandemie für die regionalen Arbeitsmärkte: Die Unterschiede nehmen im Zeitverlauf ab, In: IAB-Forum 20. April 2021 – URL: <https://www.iab-forum.de/folgen-der-covid-19-pandemie-fuer-die-regionalen-arbeitsmaerkte-die-unterschiede-nehmen-im-zeitverlauf-ab/> (Abrufdatum: 27. April 2021)
- Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. (BiWe) (2020): Qualifizierungsverbände Statusbericht (internes Dokument des Auftraggebers)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2018 - Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Christ, J. (2021): Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Weiterbildungsanbieter: Vorläufige Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2020. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung
- Christ, J. et al. (2020): Digitalisierung – Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2019. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung
- Dauser, D./Longmuß, J. (2010): Durch Netzwerkarbeit regionale Strukturentwicklung fördern. Netzwerke optimieren und verstetigen. Leitfaden für die Bildungspraxis, Bd. 44. Nürnberg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung
- Dauser, D./Wolf, M./Hecker, K./Pfeiffer, I. (2019): Fachkräftepotenziale erschließen: Nicht formal Qualifizierte am Lernort Betrieb arbeitsplatznah und digital unterstützt weiterbilden. In: Ausbilder-Handbuch 221. Erg.-Lfg. - Oktober 2019
- Klöß H.-P./Seyda, S./Werner, D. (2020): Berufliche Qualifizierung und Digitalisierung. Eine empirische Bestandsaufnahme. IW-Report 40/2020
- Kretschmer, S./Pfeiffer, I. (2019): Weiterbildungsförderung in Deutschland - Bestandsaufnahme und Analyse aktuell genutzter Instrumente. f-bb-Dossier – URL: <https://www.f-bb.de/informationen/publikationen/weiterbildungsfoerderung-in-deutschland-bestandsaufnahme-und-analyse-aktuell-genutzter-instrumente/> (Abrufdatum: 09.04.2020)
- Kuckartz, U. (2014): Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Heidelberg
- Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.) (2010): Betriebliches Weiterbildungsmanagement für KMU. Beispiele aus der M+E-Industrie. Wirtschaft und Bildung. Bielefeld: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung
- Pfeiffer, I./Dauser, D./Gagern, S./Hauenstein, T./Kreider, I./Wolf, M. (2019): Weiterbildungsförderung in Deutschland. Bestandsaufnahme und Analyse aktuell genutzter Instrumente. f-

bb-Dossier, 01/19 – URL: <https://www.f-bb.de/informationen/publikationen/weiterbildungsfoerderung-in-deutschland-bestandsaufnahme-und-analyse-aktuell-genutzter-instrumente/>
(Abrufdatum: 09.04.2020)

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2020a): Unternehmensregister. Branchenspiegel der Stadt- und Landkreise Baden-Württembergs 2006-2018 – URL: <https://www.statistik-bw.de/GesamtwBranchen/UnternehmBetriebe/Branchenspiegel.jsp?R=> (Abrufdatum: 30.04.2021)

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2020b): Unternehmensregister. Rechtliche Einheiten und Niederlassungen seit 2006 nach Beschäftigtengrößenklassen – URL: <https://www.statistik-bw.de/GesamtwBranchen/UnternehmBetriebe/042030xx.tab?R=LA>
(Abrufdatum: 30.04.2021)

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) (2019): Betriebliche Weiterbildung – Position. München

Anhang

Fragestellungen zu qualitativen und quantitativen Merkmalen	
(A) Zielerreichung	1 In wie vielen Betrieben wurden die Qualifizierungsverbände vorgestellt? Wie viele Betriebe haben sich beteiligt? Welche Betriebe haben sich beteiligt (Größe, Branche)?
	2 Wie viele Verbände wurden realisiert? Welche Netzwerke bestehen und wer sind die Partner? Wie viele Betriebe sind im Durchschnitt an einem Verbund beteiligt?
	3 Wie haben die Qualifizierungsverbände im Hinblick auf eine strategische Personalentwicklung in KMU beigetragen? Welcher Ansatz führte dazu, dass insbes. Ältere und Geringqualifizierte an den betrieblichen PE-Aktivitäten beteiligt wurden?
	4 In welchen Schritten wird aus einem geförderten Verbund eine selbstorganisierte und selbsttragende Kooperation?
	5 Gelingt es ein tragfähiges Partnernetzwerk aufzubauen? Wie war das Zusammenspiel?
	6 Wie ist das Verhältnis von Anzahl und Größe der Betriebe und welchen Einfluss hat das Verhältnis auf die Ergebnisse der Qualifizierungsverbände?
(B) Umsetzung	7 Welche Maßnahmen wurden durchgeführt?
	8 Welche Lernformate wurden genutzt?
	9 Welche der umgesetzten Maßnahmen in den Betrieben haben Innovationscharakter (Stichwort: Bildungsinnovation)?
	10 Sind die Qualifizierungsverbände branchenübergreifend oder -spezifisch organisiert?
	11 Welche digitalen Plattformen wurden als Instrumente genutzt?
	12 Wie wurden die Betriebe angesprochen/akquiriert?
(C) Optimierungsbedarf	13 Wie können die Prozesse und das Portfolio optimiert werden?
	14 Wie erfolgte die Zusammenarbeit zwischen den Agenturen für Arbeit und den Verbundmanagern? Was waren Erfolgsfaktoren? Wo bestehen Optimierungsansätze?
	15 Was trägt zum Erfolg von sich selbst tragenden Strukturen eines Qualifizierungsverbunds bei?
	16 Was war die Motivation der Betriebe an den Qualifizierungsverbänden teilzunehmen?
	17 Welche Methoden/Modelle von Verbänden gibt es, welche sind erfolgreich und warum?
(D) Projekterfolg	18 Wie erfolgte die Abgrenzung zwischen der Qualifizierungsberatung der Agentur für Arbeit (= gesetzliche Pflichtaufgabe der Bundesagentur für Arbeit) und der Qualifizierungsberatung durch die Verbundmanager im Projekt?
	19 Welche Qualifikationen müssen für die digitale Transformation erschlossen werden?
	20 Welche Verbundpartner haben welche Maßnahmen umgesetzt?
	21 Wie war das Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden zu Beginn der Teilnahme und welches Qualifikationsniveau haben die Mitarbeitenden nach der Maßnahme?
	22 Sehen die Betriebe und deren Mitarbeitende für sich einen Nutzen in der Qualifizierung und wie zufrieden waren sie mit der Durchführung? (Kundenzufriedenheit)
	23 Wie war das Zusammenspiel von Betrieben und Bildungsträgern vor und nach dem Projekt? Wie arbeiten die Betriebe im Rahmen der Qualifizierungsverbände tatsächlich zusammen?

Außerdem zuletzt vom f-bb veröffentlicht

Dauser, D./Kretschmer, Th. (2019): Nicht formal Qualifizierte arbeitsplatznah weiterbilden. Konzeption, Umsetzung und Implementierung innovativer Lernformate. f-bb-online 01/19 – URL: <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/nicht-formal-qualifizierte-arbeitsplatznah-weiterbilden-konzeption-umsetzung-und-implementation-i/>

Fischer, A./Hecker, K./Wittig, W. (2020): Arbeitsmarktbedarfsanalyse zu beruflichen Kompetenzen und Teilqualifikationen. Eine repräsentative Unternehmensbefragung. f-bb-Bericht 02/20 – URL: <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/arbeitsmarktbedarfsanalyse-zu-beruflichen-kompetenzen-und-teilqualifikationen-eine-repraesentative-u/>

Dauser, D./Fischer, A./Schley, Th. (2020): Soziale Kompetenz mit Virtual-Reality-Technologien fördern. Abschlussbericht im Projekt SoKo VR-Brille. f-bb-Bericht 01/20 – URL: <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/soziale-kompetenz-mit-virtual-reality-technologien-foerdern-abschlussbericht-im-projekt-soko-vr-bril/>

Schley, Th./Kohl, M./Dietrich, A./Hauenstein, T. (2020): Die Akzeptanz des Fortbildungsabschlusses „Geprüfte Berufspädagogin/Geprüfter Berufspädagoge“. Studie im Rahmen der Berufsbildungsforschungsinitiative des BMBF. f-bb-Bericht 03/20 – URL: <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/die-akzeptanz-des-fortbildungsabschlusses-gepruefte-berufspaedagogingepreuefter-berufspaedagoge/>

Weber, H./Hecker, K./Hilse, P./Pabst, C. (2021): Gestaltung nachhaltiger Lernorte in der Berufsbildung in Europa. Denkanstoß des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) für die Umsetzung des europäischen Grünen Deals und einer sozial-ökologischen Transformation. f-bb-Working Paper 02/21 – URL: <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/gestaltung-nachhaltiger-lernorte-in-der-berufsbildung-in-europa-denkanstoss-des-forschungsinstituts/>

Dauser, D./Fischer, A./Lorenz, S./Schley, Th. (2021): Digital und regional vernetzt – Ansätze zur Optimierung der Lernortkooperationen in der beruflichen Bildung. f-bb-online 02/2021 – URL: <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/digital-und-regional-vernetzt-ansaeetze-zur-optimierung-der-lernortkooperationen-in-der-beruflichen/>

Kretschmer, S./Pfeiffer, I. (Hrsg.): Lernortkooperation in der Ausbildung digital denken? Befunde und Impulse zur Renovierung/Förderung der Lernortkooperation im Zeitalter digitaler Bildung. Wirtschaft und Bildung Band 77. Bielefeld 2022

