



f-bb-Bericht

Wolfgang Wittig, Patrick Keller, Sabrina Lorenz

Evaluation der Folgephase Qualifizierungsverbände

Abschlussbericht

Impressum

f-bb-Bericht

Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb)

ISSN 2699-0865

Herausgegeben von

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.

Autorinnen und Autoren

Dr. Wolfgang Wittig, Patrick Keller, Sabrina Lorenz

Erscheinungsjahr

2024

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download

unter www.f-bb.de/

Zitiervorschlag

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

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



Inhalt

1. Einleitung	4
2. Gegenstand und theoretischer Ansatz	4
2.1 Das Pilotprojekt Qualifizierungsverbände Baden-Württemberg	4
2.2 Forschungsleitende Fragen	7
3. Daten und Methoden	12
3.1 Dokumentenanalysen	12
3.2 Leitfadengestützte Interviews	13
3.3 Auswertung von Monitoring-Daten.....	14
3.4 Standardisierte Befragungen	15
3.5 Fallstudien	16
3.6 Reflexionsworkshop.....	17
4. Ergebnisse der Evaluation.....	18
4.1 Zielerreichung (1): Arbeit im Verbund.....	18
4.2 Zielerreichung (2): Betriebe und Maßnahmen	31
4.3 Verstetigung.....	43
4.4 Wirksamkeit: Identifizierung von Erfolgsfaktoren	45
5. Beispiele guter Praxis: Fallstudien erfolgreicher Qualifizierungsverbände	49
5.1 Next Level Textil.....	49
5.2 Personalentwicklung in Zeiten der Transformation (PE in T).....	53
5.3 Nachhaltigkeit.....	55
6. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	58
Quellen- und Literaturverzeichnis.....	62
Anhang.....	64
Übersicht der Qualifizierungsverbände	64
Dokumente und Daten des Bildungswerks.....	67
Interviews	68

1. Einleitung

Der vorliegende Bericht beschreibt die Ergebnisse der Evaluation der Folgephase des Pilotprojekts „Qualifizierungsverbünde zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit“ durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb). Seit 2019 hat das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft gemeinsam mit den Arbeitgeberverbänden Südwestmetall und Südwesttextil dieses Pilotprojekt durchgeführt, das zur Erhöhung der Weiterbildungsbeiligung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) beitragen und den Aufbau einer strategischen Personalentwicklung in KMU fördern sollte. Wie schon die zweijährige Pilotphase von 2019 bis 2021 wurde auch die ursprünglich gleich lange, nach einer sechsmonatigen Verlängerung jedoch bis Ende 2023 laufende Folgephase, mit der das Projekt abgeschlossen wurde, durch das f-bb begleitend evaluiert. Die Evaluation der Folgephase begann im April 2022 und erstreckte sich einschließlich der Berichtslegung bis zum März 2024.

In den folgenden Kapiteln werden zunächst der Gegenstand und die Ziele des Evaluationsvorhabens mit den forschungsleitenden Fragen umrissen (Kapitel 2) und das methodische Vorgehen mit den durchgeführten Erhebungsschritten und den herangezogenen Quellen dargestellt (Kapitel 3). Die Ergebnisse werden in Kapitel 4 beschrieben, wobei die Darstellung zur Vermeidung von Wiederholungen nicht nach Methoden oder Erhebungsschritten, sondern nach den Erkenntniszielen des Evaluationskonzepts gegliedert ist. Die als Teil der Evaluation durchgeführten Fallstudien zu erfolgreichen Beispielen von Qualifizierungsverbänden werden, da sie nicht einem bestimmten Fragenkomplex zuzuordnen sind, sondern jeweils ein Gesamtbild zu geben bestrebt sind, im Anschluss daran gesondert in Kapitel 5 dargestellt. Das abschließende Kapitel 6 enthält Schlussfolgerungen und Empfehlungen, die gemeinsam mit Akteuren des Pilotprojekts anhand der Evaluationsergebnisse erarbeitet wurden.

2. Gegenstand und theoretischer Ansatz

2.1 Das Pilotprojekt Qualifizierungsverbünde Baden-Württemberg

Mit Blick auf die SARS-CoV-2-Pandemie sowie die digitale Transformation wird in Zukunft eine strategische Personalentwicklung zur Fachkräftesicherung immer wichtiger. Branchen- und betriebspezifische Bedarfe müssen identifiziert, mit den Kompetenzen und Potentialen der Beschäftigten abgeglichen und passende Qualifizierungsmaßnahmen initiiert werden. Zur Erprobung einer bedarfsgerechten Unterstützungsstruktur für die Weiterbildungsaktivitäten von Unternehmen hat das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft im Jahr 2019 das Pilotprojekt Qualifizierungsverbünde (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit initiiert. Im Fokus standen insbesondere Kleinst-, Klein- und mittelständische

Unternehmen (KMU), da die Beteiligung an Weiterbildung typischerweise in kleineren Betrieben niedriger ist als in größeren (vgl. Loebe & Severing, 2010; vbw, 2019; BMBF, 2019).

Das auf eine Gesamtlaufzeit von vier Jahren ausgelegte Pilotprojekt gliederte sich in eine Pilotphase, die vom 01.07.2019 bis zum 30.06.2021 lief, sowie in eine unmittelbar anschließende Folgephase, die ursprünglich weitere 24 Monate umfassen und zum 30.06.2023 auslaufen sollte (vgl. Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, 2021, S. 1). Nach einer Verlängerung der Projektlaufzeit um sechs Monate endete die Folgephase tatsächlich am 31.12.2023, was zugleich den Abschluss des Pilotprojekts als Ganzes bildete. Gefördert wurde das Projekt Qualifizierungsverbünde in der Pilot- wie auch in der Folgephase durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg, den Arbeitgeberverband Südwestmetall e.V. und den Arbeitgeberverband Südwesttextil e.V. In der zweijährigen Pilotphase, d.h. für die Dauer des nach § 135 Abs. 1 SGB III zulässigen Zeitraums für die Erprobung innovativer Ansätze der aktiven Arbeitsförderung, war auch die Bundesagentur für Arbeit durch die Regionaldirektion Baden-Württemberg an der Finanzierung beteiligt; nach dem Auslaufen dieser Förderung blieb die Regionaldirektion in die Steuerung des Pilotprojekts eingebunden.

Gegenstand des Pilotprojekts war der Aufbau von Qualifizierungsverbänden mit Betrieben aus der Metall- und Elektroindustrie, der Textilindustrie und weiteren Branchen wie dem Pflegesektor. Unter einem Qualifizierungsverbund kann allgemein der Zusammenschluss verschiedener Firmen, Verbände und Institutionen zu einem regionalen Netzwerk verstanden werden, innerhalb dessen gemeinsame Weiterbildungsangebote für Beschäftigte geplant und durchgeführt werden. Bereits im Laufe der Pilotphase (vgl. zusammenfassend Dauser et al., 2021) hat sich das Begriffsverständnis jedoch über reine Weiterbildungsaktivitäten hinaus erweitert, so dass der Begriff des Qualifizierungsverbunds nun auch auf solche Zusammenschlüsse Anwendung findet, die sich allgemein der gemeinsamen Auseinandersetzung mit Fragen der Personalentwicklung und Fachkräftesicherung widmen. In diesem Sinn charakterisiert etwa das Bildungswerk selbst Qualifizierungsverbünde wie folgt:

In einem Qualifizierungsverbund schließen sich mehrere Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen in der Personalentwicklung und Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden zusammen. Im Fokus steht dabei zum einen der Austausch unter den Partnern eines Verbundes. Zum anderen sind sie Netzwerke, bei denen mehrere Unternehmen und ggf. Bildungsanbieter zusammenarbeiten, sodass Weiterbildungsmaßnahmen ressourceneffizient über Betriebsgrenzen hinaus organisiert und durchgeführt werden können. (Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, 2023, S. 10)

Folgerichtig beschränken sich die Aktivitäten eines Qualifizierungsverbundes nicht auf die Durchführung gemeinsamer Aus- oder Weiterbildungen, sondern umfassen beispielsweise auch die gemeinsame Bearbeitung von Schlüsselthemen (z.B. Fachkräftesicherung) oder Vernetzung und Erfahrungsaustausch (ebd.). Über die Umsetzung konkreter Maßnahmen hinaus befassen sich Qualifizierungsverbünde somit auch mit der Schaffung elementarer Vorbedingungen im Bereich der Qualifizierung.

Mit dieser Zielsetzung stehen die baden-württembergischen Qualifizierungsverbände in einer Reihe mit bildungspolitischen Initiativen, die in ganz Deutschland auf eine Stärkung der beruflichen Weiterbildung durch den Aufbau und die Weiterentwicklung kooperativer Strukturen abzielen. Zu nennen ist hier die von Bund, Ländern, Sozialpartnern und weiteren bildungspolitischen Stakeholdern erarbeitete Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS), zu deren Zielen die strategische Weiterentwicklung von Bildungseinrichtungen zu Kompetenzzentren für berufliche Bildung einschließlich des Ausbaus von Netzwerken zwischen den Akteuren der Weiterbildung gehört. Im Rahmen dieses strategischen Ziels wird auch der Aufbau von dezentralen Weiterbildungsverbänden und regionalen Kooperationen zwischen Unternehmen – insbesondere KMU – angestrebt (vgl. BMAS & BMBF, 2019, S. 19). In Ausführung dieser Vorgabe hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“ aufgelegt, durch das mittlerweile 53 Modellprojekte gefördert werden. Ähnlich wie die Qualifizierungsverbände in Baden-Württemberg sollen diese der Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung, der Stärkung der Vernetzung und Kooperation und der Optimierung von Weiterbildungsangeboten dienen (vgl. BMAS, n. d.). Dies wirft die Frage nach möglichen Berührungspunkten auf.

Auf Vernetzung und Kapazitätsaufbau ausgerichtet ist auch das ESF-Plus-Programm „Zukunftszentren“ des BMAS, das KMU durch Wissensaufbau, passgenaue Beratung und die gemeinsame Entwicklung innovativer Qualifizierungskonzepte darin unterstützen soll, den digitalen, demografischen und ökologischen Wandel zu bewältigen. Zwölf regionale Zukunftszentren werden aktuell zusammen mit dem koordinierenden Zentrum „Zukunft der Arbeitswelt“ (ZZA) und dem auf die Beratung von Solo-Selbständigen ausgerichteten „Haus der Selbständigen“ (HdS) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, des BMAS und teilweise der Länder gefördert (vgl. ZZA, n. d.). Weitere Initiativen, die auf eine Modernisierung von Institutionen und Strukturen beruflicher Weiterbildung abzielen und sich insofern mit dem Anliegen der Qualifizierungsverbände berühren, sind die bis in die 1970er-Jahre zurückreichende und in ihrer heutigen Ausgestaltung seit 2009 bestehende Förderung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten (ÜBS) und ihrer Weiterentwicklung zu Kompetenzzentren durch das BMBF und das BMWK (vgl. Bauer et al., 2020) sowie das 2023 beendete Sonderprogramm ÜBS-Digitalisierung (vgl. BIBB, n. d.).

Zur Umsetzung des Pilotprojekts Qualifizierungsverbände während der Folgephase wurden die bereits in der Pilotphase gebildeten Strukturen mit geringen Änderungen beibehalten (vgl. Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, 2021, S. 3). Die Gesamtkoordination lag in den Händen des Bildungswerks, dessen zentrale Koordinierungsstelle auf einen Stellenumfang von 150% (1,5 Vollzeitäquivalente) gegenüber 200% während der Pilotphase verringert wurde. Als wesentliche Impulsgeber fungierten auch in der Folgephase die Verbundmanagerinnen und Verbundmanager in den sechs Pilotregionen Freiburg, Ostwürttemberg, Rhein-Neckar, Stuttgart, Südwesttextil (Reutlingen) und Ulm mit einem Stellenumfang von 150% je Region oder insgesamt 9 Vollzeitäquivalenten. Die Aufgaben der Verbundmanagerinnen und -manager entsprachen denen der Pilotphase und umfassten u.a. die Akquise von

Betrieben, den Aufbau und die Organisation von Verbänden, die Bedarfserhebung bei den Betrieben, die Beratung zu Qualifizierungsangeboten oder die Lotsenfunktion für Unternehmen in der Weiterbildungsförderung (vgl. Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, 2019, S. 7). Unverändert erhalten blieben als übergeordnete Gremien die Projektsteuerungsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern des Wirtschaftsministeriums, der Verbände Südwestmetall und Südwesttextil, der Regionaldirektion und des Bildungswerks sowie der einmal jährlich tagende Projektbeirat (vgl. Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, 2019, S. 7).

Nachdem im Zuge der Pilotphase zehn Qualifizierungsverbände aufgebaut werden konnten und vier weitere bei Ende der Pilotphase im Begriff waren, ihre Arbeit aufzunehmen, womit die Zielmarke des Projekts von sechs Verbänden übertroffen worden war (vgl. Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, 2021, S. 1), zielte die Folgephase auf eine Weiterentwicklung, Verstetigung und gegebenenfalls Ausweitung der Qualifizierungsverbände auf weitere Branchen ab (vgl. ebd., S. 3). Diese Zielsetzung ist in die forschungsleitenden Fragen der vorliegenden Evaluation eingeflossen, die im nachfolgenden Abschnitt 2.2 erläutert werden.

2.2 Forschungsleitende Fragen

Wie bereits die Pilotphase sollte auch die Folgephase der Qualifizierungsverbände prozessbegleitend evaluiert werden, um den Erfolg und das Wirken der Qualifizierungsverbände in Bezug auf deren Zielsetzung zu bewerten. Kernthemen der Evaluation der Folgephase sind vor allem Verstetigung, Nachhaltigkeit, die Förderkulisse sowie das qualitative Wirken der Qualifizierungsverbände in der Breite. Ziele der summativ und formativ angelegten Evaluation der Folgephase Qualifizierungsverbände waren und sind daher zum einen die Beurteilung des Erfolges der Qualifizierungsverbände und damit einhergehend die Beantwortung der Frage, ob die Qualifizierungsverbände ein geeignetes Mittel sind, die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu sichern. Zum anderen sollten mit der Evaluation auch Erfolgsfaktoren für einen nachhaltigen und erfolgreichen Projektverlauf identifiziert werden mit dem Ziel der Verstetigung der Qualifizierungsverbände. Die Zielsetzung der Evaluation orientierte sich damit an zwei der drei Komponenten einer Erfolgskontrolle im Sinne von § 7 BHO, nämlich der Zielerreichungs- und der Wirksamkeitskontrolle. Die übliche dritte Komponente der Erfolgskontrolle, die Untersuchung der Wirtschaftlichkeit, ist nicht Teil des Auftrags. Die erkenntnisleitenden Fragestellungen für die einzelnen Dimensionen der Evaluation werden nachfolgend erläutert.

An erster Stelle stand die Beurteilung der Zielerreichung in Bezug auf die *Arbeit der Verbände*. Hier stand die Frage im Mittelpunkt, inwieweit es gelungen ist, Verbundstrukturen zu realisieren, die nach Umfang und inhaltlicher Aufstellung in der Lage sind, ein für die Betriebe und ihre Beschäftigten adäquates Qualifizierungsangebot zu realisieren. Die Zahl der

teilnehmenden Akteure spielt in diesem Zusammenhang ebenso eine Rolle wie ihre Art, Größe und die Zusammenarbeit innerhalb der jeweiligen Netzwerke. Dieses Erkenntnisziel wurde durch die folgenden Forschungsfragen konkretisiert:

Tabelle 1: Untersuchungsfragen zur Verbundarbeit

	Untersuchungsfragen	
Verbundarbeit	1	Wie viele Qualifizierungsverbünde/Verbundansätze sind entstanden? Welche thematischen Schwerpunkte gibt es?
	2	Sind die (Verbund-)Ansätze branchenspezifisch oder -übergreifend ausgerichtet?
	3	Welche Akteure sind in den Netzwerken beteiligt?
	4	Wie viele Betriebe sind beteiligt? Wie verteilen sich diese nach Branche und Betriebsgröße?
	5	Welche Formen der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren wurden eingerichtet?
	6	Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit im Verbund?

Als weitere Dimension der Zielerreichung ist die *Erbringung von Leistungen für die Betriebe und ihre Beschäftigten* zu nennen. Dieser Bereich der Evaluation bezieht sich etwa auf die Anzahl und Qualität der Qualifizierungsmaßnahmen, die Anzahl der Teilnehmenden und deren Bewertung der Maßnahmen sowie den Mehrwert für die Betriebe. Hierbei waren die folgenden Forschungsfragen zu behandeln:

Tabelle 2: Forschungsfragen zu Betrieben und Maßnahmen

	Untersuchungsfragen	
Betriebe und Maßnahmen	7	Welche Qualifizierungsmaßnahmen wurden durchgeführt? Welche Lernformate wurden dabei genutzt?
	8	Welche der umgesetzten Maßnahmen in den Betrieben haben Innovationscharakter?
	9	Wie beurteilen die Betriebe und ihre Beschäftigten den Mehrwert in der Qualifizierung und wie zufrieden waren sie mit den Maßnahmen?
	10	Wie war das Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden zu Beginn der Teilnahme und welches haben sie nach der Maßnahme? Konnte das Qualifikationsniveau erhöht werden?

Ausgehend von der Zielsetzung, die Qualifizierungsverbünde nach dem Auslaufen der Förderung als aus eigener Kraft tragfähige Strukturen fortzuführen, strebte die Evaluation ferner Aussagen zu den Perspektiven einer *Verstetigung* an. Dieses Erkenntnisziel wird durch die nachfolgend aufgeführten Fragestellungen ausgedrückt.

Tabelle 3: Untersuchungsfragen zur Verstetigung

	Untersuchungsfragen	
Verstetigung	11	Gelang es, ein tragfähiges Partnernetzwerk aufzubauen?
	12	In welchen Schritten wird aus einem geförderten Verbund eine selbstorganisierte und selbsttragende Kooperation?
	13	Was trägt zur Verstetigung der Verbünde bei?

Die Verstetigung als solche kann, da sie definitionsgemäß erst nach Beendigung der Folgephase eintritt, im Zuge der Evaluation nicht erhoben werden; die Kontrolle der Zielerreichung besteht in diesem Fall vielmehr darin, anhand der Merkmale der Verbundarbeit zu schlussfolgern, inwieweit eine begründete Aussicht auf Verstetigung besteht oder nicht.

Schließlich zielte die Evaluation auch auf eine *Identifizierung von Erfolgsfaktoren* der Arbeit von Qualifizierungsverbänden ab, womit über die Feststellung der Zielerreichung auch die Untersuchung der Wirksamkeit der Projektaktivitäten im Sinne des ursächlichen Zusammenhangs zwischen getroffenen Maßnahmen und dem Eintritt beabsichtigter Sachverhalte angesprochen war. Dieses Erkenntnisziel, das bereits durch die obige Untersuchungsfrage 13 berührt wird, ist in den folgenden Forschungsfragen ausgedrückt:

Tabelle 4: Untersuchungsfragen zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren

	Untersuchungsfragen	
Identifizierung von Erfolgsfaktoren	14	Wie haben die Qualifizierungsverbünde zu einer Erhöhung der Weiterbildungsbeeteiligung von KMU beigetragen?
	15	Wie haben die Qualifizierungsverbünde zu einer strategischen Personalentwicklung in KMU beigetragen?
	16	Welche Ansätze haben z.B. dazu geführt, dass insbesondere Ältere und Geringqualifizierte stärker an betrieblichen PE-Maßnahmen beteiligt wurden?
	17	Sind Qualifizierungsverbünde ein geeignetes Mittel, die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu sichern?

Zur Bearbeitung der forschungsleitenden Fragen wurde die Arbeitsweise der Qualifizierungsverbünde durch ein Prozessmodell auf der Basis des bekannten IPOO-Schemas (Input, Process, Output, Outcome) abgebildet, welches die Programmaktivitäten und -ziele nach den vermuteten Wirkungszusammenhängen ordnete, um die Identifizierung geeigneter Merkmale der Zielerreichung und Wirksamkeit zu ermöglichen. Ergänzt wurde das IPOO-Modell durch die Berücksichtigung von Kontextfaktoren, die sich auf die Arbeit der Qualifizierungsverbünde und auf die Erreichung der Ziele auswirken können. Nach diesem Modell stellt sich die beabsichtigte Wirkungsweise der Qualifizierungsverbünde wie folgt dar:

Der *Input* bezeichnet die quantitativen und qualitativen Einflussgrößen, die seitens der Betriebe und ihrer Beschäftigten der Arbeit der Qualifizierungsverbünde vorausgehen und diese

beeinflussen. Hierzu gehören auf betrieblicher Seite die grundlegenden Strukturdaten (Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße) sowie der betriebliche Qualifizierungsbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Hierbei wird angenommen, dass die Betriebsstruktur unmittelbar den Qualifizierungsbedarf bestimmt, da der fachlich-inhaltliche Bedarf von der Branche, das Ausmaß des Bedarfs wiederum – wie auch die Fähigkeit, diesen mit betriebseigenen Kapazitäten zu decken – von der Betriebsgröße abhängt. Seitens der Beschäftigten sind die Vorbildung, d.h. das aktuelle Qualifikationsniveau, sowie das Interesse an einer Weiterqualifizierung als wesentliche Input-Faktoren zu nennen; diese stellen wesentliche Determinanten des Weiterbildungsgeschehens in Betrieben dar (vgl. Göbel & Klee, 2021).

Unter dem Begriff *Prozess* werden diejenigen Faktoren zusammengefasst, welche die Umsetzung der Verbundaktivitäten betreffen. Sie umfassen die Bedarfsanalyse hinsichtlich des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs, die daran anknüpfende Beratung zu geeigneten Bildungsmaßnahmen und Fördermöglichkeiten, die Vermittlung ratsuchender Unternehmen an Expert*innen, die eine tiefergehende Beratung und/oder eine Bildungsmaßnahme durchführen, sowie die Förderung der Vernetzung von Unternehmen mit ähnlichen Qualifizierungsbedarfen.

Der *Output* bezeichnet die bei der Durchführung des Pilotprojekts unmittelbar erzielten Ergebnisse, d.h. die konkreten Leistungen, die für Betriebe und Beschäftigte erbracht werden und bei diesen Zielgruppen unmittelbare Wirkungen entfalten. Hier hat sich im Zuge der Projektdurchführung eine Ausdifferenzierung der Leistungen eingestellt, die in den internen Quellen des Bildungswerks mitunter auch als Basis einer Kategorisierung der Qualifizierungsverbünde nach ihrer inhaltlichen Zielsetzung herangezogen wird. Danach lassen sich die folgenden Ausprägungen des Outputs unterscheiden (vgl. oben 2.1):

- Optimierung der Weiterbildung von Beschäftigten
- Optimierung der internen Personalentwicklung
- Durchführung gemeinsamer Aus- und Weiterbildung
- Bearbeitung von Schwerpunktthemen
- Erfahrungsaustausch/Best Practice
- Austausch zur Fachkräftesicherung in der Region

Diese verschiedenen Formen der Leistungserbringung lassen sich ihrerseits zu übergeordneten Kategorien bündeln. Die ersten drei Ausprägungen können unter dem Oberbegriff „Qualifizierung“ zusammengefasst werden, die anderen drei unter dem Oberbegriff „Informationsaustausch“. Die erstgenannte Kategorie bezeichnet das ursprüngliche Kerngeschäft der Qualifizierungsverbünde; die zweite bildet ein Ergänzungs- oder Alternativangebot, durch das die Ziele des Pilotprojekts (siehe unten) indirekt verfolgt werden.

Die über die unmittelbare Erbringung der vorgegebenen Leistungen der Qualifizierungsverbünde hinausgehenden Wirkungen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld werden als *Outcome* zusammengefasst. Die auf dieser Stufe zu betrachtenden Merkmale ergeben

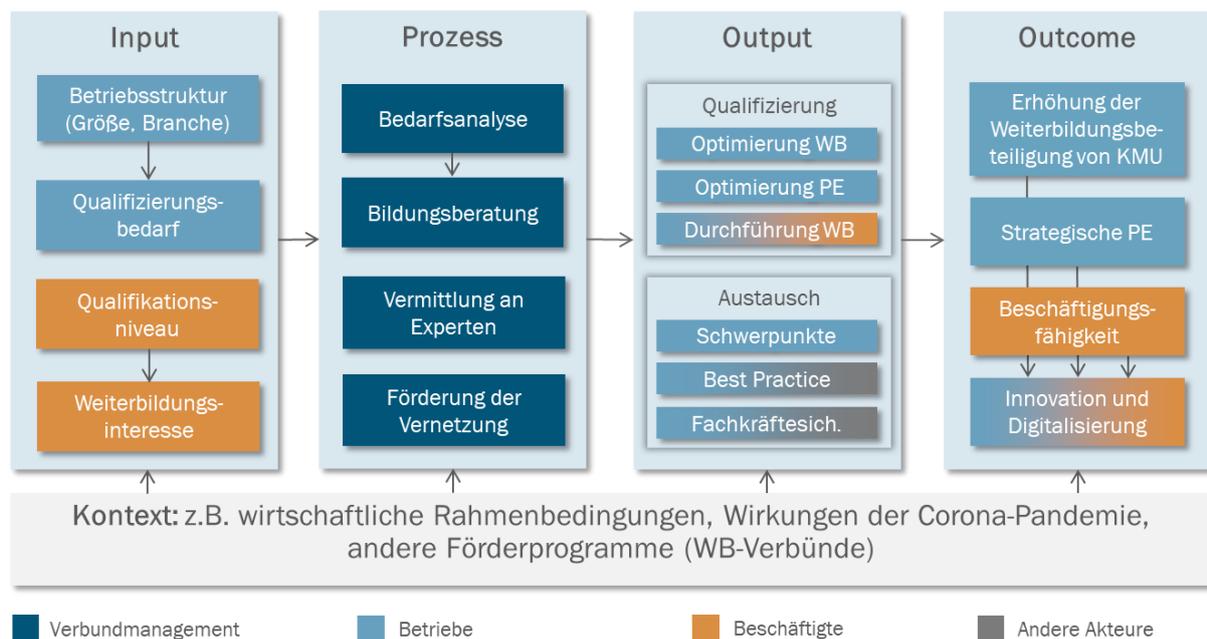
sich aus der Beschreibung des Pilotprojekts und den mit der Förderung desselben zusammenhängenden Erwartungen des Auftraggebers:

- Mit dem Pilotprojekt wird eine *Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung von kleinen und mittleren Unternehmen* angestrebt. Für die Zwecke der Evaluation wird angenommen, dass sich die entwickelten Qualifizierungsverbünde/Verbundansätze und die Qualifizierungsmaßnahmen positiv auf die Erreichung dieses Ziels auswirken.
- Das Pilotprojekt soll ferner zu einer größeren Verbreitung einer *strategischen Personalentwicklung*, insbesondere in KMU, beitragen. Diese kann durch die Entwicklung individueller Personalentwicklungskonzepte gefördert werden. Dieser Zusammenhang ist durch die Evaluation zu überprüfen.
- Ein die Beschäftigten betreffendes Fernziel ist die langfristige Sicherung der *Beschäftigungsfähigkeit*. Hierunter wird eine durch adäquate Qualifizierung erreichte Verbesserung der Aussichten verstanden, in einem Beschäftigungsverhältnis zu verbleiben oder nach Arbeitslosigkeit wieder in Beschäftigung zu kommen. Es wird angenommen, dass dieses Ziel sowohl direkt durch die konkreten Qualifizierungsmaßnahmen und Personalentwicklungskonzepte als auch mittelbar durch die insgesamt erhöhte Weiterbildungsbeteiligung von KMU und die verbesserte strategische Personalentwicklung der Betriebe gefördert und verfestigt wird.
- Die *Förderung von Innovation und Digitalisierung* schließlich ist ein Ziel, das Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen betrifft. Hier lässt sich die Hypothese formulieren, dass der in den Qualifizierungsverbänden geförderte Austausch mit anderen Betrieben im Hinblick auf Innovationsthemen dazu motivieren, die eigenen Mitarbeitenden für die Nutzung neuer Ausstattung und die Anwendung neuer Methoden zu qualifizieren. Dies wirkt sich sowohl auf die Innovationsfähigkeit der Betriebe als auch auf die entsprechenden Kompetenzen der Beschäftigten aus. Die anderen Outcome-Faktoren können diese positive Wirkung zusätzlich befördern.

Zu berücksichtigen sind ferner *Kontextfaktoren*, die von den Projektbeteiligten nicht beeinflussbar sind und sich auf die Umsetzung der Qualifizierungsverbünde förderlich oder hemmend auswirken können. Hierzu zählen beispielsweise die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der jeweiligen Region, Auswirkungen der Corona-Pandemie oder Wechselwirkungen mit ähnlichen Initiativen wie etwa der oben genannten Förderung von Weiterbildungsverbänden durch den Bund (BMAS).

Die nachfolgende Abbildung fasst das beschriebene Wirkungsmodell zusammen:

Abbildung 1: Prozessmodell der Qualifizierungsverbände



3. Daten und Methoden

3.1 Dokumentenanalysen

Als Einstieg in die Erhebung qualitativer Informationen und zur Aktualisierung des bereits aus der Pilotphase vorhandenen Verständnisses des Forschungsgegenstands wurde von April bis Juni 2022 eine Quellen- und Dokumentenanalyse zu den bestehenden Qualifizierungsverbänden und den von ihnen verfolgten Ansätzen durchgeführt. Die Dokumentenanalysen dienen dem Zweck, einen Überblick über die Verbundaktivitäten zu gewinnen und die konzeptionellen Ansätze, Veranstaltungsformate und Maßnahmen im Sinne der Fragestellung (vgl. oben die Forschungsfragen 1, 2 und 7) einer Systematisierung zuzuführen. Hierbei wurden vor allem Veränderungen bzw. Neuerungen gegenüber der Pilotphase betrachtet, z.B. in Bezug auf neu hinzugekommene, weiterentwickelte oder beendete Verbände bzw. Verbundansätze.

Ausgewertet wurden der Projektantrag des Bildungswerks für die Folgephase des Pilotprojekts, die Beschreibungen der bestehenden Verbände auf der Projektseite des Bildungswerks (<https://www.biwe.de/qualifizierungsverbuende>), Statusberichte für die Steuerungsgruppe, das von der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit erstellte Verstetigungskonzept sowie Arbeitsunterlagen des Bildungswerks (vgl. Quellen- und Literaturverzeichnis und Anhang). Diese Materialien wurden durch den Auftraggeber zur Verfügung gestellt. Als Zwischenergebnis wurde ein Arbeitspapier mit einer Übersicht der

Qualifizierungsansätze und einer vorläufigen Fassung des Prozessmodells (vgl. oben Abbildung 1) erstellt. Weitere schriftliche Quellen wurden im Zuge einer ergänzenden Dokumentenrecherche ab Juni 2023, die anlässlich der Verlängerung des Pilotprojekts angesetzt worden war, ausgewertet. Hierbei handelte es sich um aktualisierte Verbundbeschreibungen sowie den vom Bildungswerk zum Abschluss der Folgephase erstellten Leitfaden zu Aufbau und Steuerung von Qualifizierungsverbänden (Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, 2023).

3.2 Leitfadengestützte Interviews

Verbundmanager*innen (2 Wellen und Updates)

Bei der Evaluation der Folgephase wurde gemäß den Erfahrungen aus der Evaluation der Pilotphase ein Fokus auf die qualitative Betrachtung der Prozesse aus dem Verbundmanagement gelegt. Hierzu wurden zu zwei verschiedenen Zeitpunkten qualitative Kurzinterviews (Dauer jeweils etwa 20 Minuten) mit den Verbundmanager*innen geführt. In Fällen, in denen sich durch Neubesetzungen Wechsel in den Zuständigkeiten der Verbundmanager*innen ergeben haben, wurden bei Bedarf Gruppeninterviews mit mehreren Verbundmanager*innen geführt. Bei der ersten Welle, die im Juli und August 2022 stattfand, wurden 8 Interviews mit insgesamt 11 Verbundmanager*innen geführt. Die zweite Welle im Januar 2023 umfasste 6 Interviews, an denen 8 Verbundmanager*innen teilnahmen. Zu dieser Zeit hatte sich durch Austritte einzelner Verbundmanager*innen die Grundgesamtheit bereits verringert. Anlässlich der Verlängerung der Folgephase um ein halbes Jahr wurden abschließend im Oktober zwei zusätzliche Kurzinterviews mit jeweils einer Verbundmanagerin durchgeführt; diese Zusatzinterviews dienten der Erhebung aktueller regionaler Entwicklungen („Updates aus den Regionen“). Eine anonymisierte Übersicht aller Interviews findet sich im Anhang.

Überregionale Stakeholder

Im August und September 2022 wurden fünf qualitative Interviews im Umfang von etwa 45 Minuten mit Stakeholdern auf überregionaler Ebene geführt. Angesprochen wurden hier v.a. beteiligte Stakeholder, die als Multiplikatoren das Projekt ggf. auch in die Breite tragen. Befragt wurden die Verbände Südwestmetall und Südwesttextil, das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft und die Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit. Wenngleich die Regionaldirektion in der Fortsetzungsphase des Projekts nicht mehr zu den Projektträgern im Sinne der Finanzierung gehörte, wurde sie wegen ihres fortdauernden Engagements in den Gremien und ihres Überblickswissens über die Arbeit der Qualifizierungsverbünde und ihre Bedeutung innerhalb des Weiterbildungsgeschehens in Baden-Württemberg erneut einbezogen. Die Interviews sind im Anhang aufgeführt.

Verbundpartner

Schließlich wurden von Ende August bis Ende November 2022 Interviews mit Verbundpartnern, d.h. Organisationen, die sich an einzelnen Qualifizierungsverbänden beteiligen, geführt. Hierbei handelte es sich teils um kooperierende Betriebe, teils um Niederlassungen des Bildungswerks, die in die operative Verbundarbeit eingebunden waren; in Einzelfällen war im Rahmen von Gruppeninterviews auch das Verbundmanagement selbst nochmals vertreten. Die ursprüngliche Absicht, bis zu 12 Gruppeninterviews mit möglichst allen Akteuren innerhalb der jeweiligen Verbundnetzwerke zu führen, ließ sich aufgrund des erheblichen Abstimmungsbedarfs nicht verwirklichen; insbesondere Betriebe waren aufgrund ihrer geringen zeitlichen Verfügbarkeit nicht in hinreichender Zahl für gemeinsame Termine zu gewinnen. In Abstimmung mit dem Auftraggeber wurde daher das methodische Vorgehen dahingehend geändert, dass Einzelinterviews mit Betrieben geführt wurden. Der Kontakt wurde jeweils über das Verbundmanagement hergestellt. Im Ergebnis wurden 4 Gruppen- und 10 Einzelinterviews mit zusammen 20 Personen geführt. Eine anonymisierte Übersicht dieser Interviews findet sich im Anhang.

3.3 Auswertung von Monitoring-Daten

Wie bereits in der Pilotphase wurden die im internen Projektmonitoring erhobenen Daten durch den Auftraggeber zur Verfügung gestellt (vgl. die Aufstellung unter „Dokumente und Daten des Bildungswerks“ im Anhang) und durch das f-bb in die Evaluation einbezogen. Ziel war es, über quantitative Merkmale v.a. Erkenntnisse zur Zielerreichung sowie zum Umsetzungsstand des Projektes zu erlangen. Folgende Daten wurden in diesem Zusammenhang ausgewertet:

- Anzahl Projektvorstellungen bei Stakeholdern und Multiplikatoren,
- Anzahl beratener Betriebe und Anzahl aktiver Betriebe im Verbund,
- Anzahl an realisierten Verbänden und Zusammensetzung der Verbände sowie
- Anzahl an realisierten bzw. umgesetzten Qualifizierungsmaßnahmen (bzw. Anzahl der Teilnehmenden).

Die Auswertung der Monitoring-Daten erfolgte in mehreren Wellen. Eine erste Auswertung zur Abbildung der Ausgangslage am Beginn der Folgephase wurde auf der Basis von Daten vom Dezember 2021 vorgenommen. Weitere Auswertungen folgten im Juni 2022 und im März 2023. Im Anschluss an die Verlängerung der Folgephase wurde eine vierte Auswertung mit dem Datenstand September 2023 durchgeführt.

3.4 Standardisierte Befragungen

Betriebe

Zur Erhebung des Projekterfolgs aus betrieblicher Sicht wurde eine Online-Befragung von Betrieben durchgeführt, die sich an den Qualifizierungsverbänden beteiligten. Der Fragebogen wurde in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber entwickelt und fokussierte inhaltlich auf folgende Aspekte:

- Angaben zum Betrieb (Größe, Branche, Qualifikationsstruktur und -bedarf);
- Beteiligung am Qualifizierungsverbund (Zustandekommen und Dauer der Kooperation, Form und Intensität der Beteiligung, thematische Interessen);
- Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen im Verbund;
- Beurteilung und Ausblick (Nutzen des Qualifizierungsverbunds für den Betrieb, Verbesserungsmöglichkeiten, Verstetigungsperspektiven).

Der insgesamt 27 Fragen umfassende Fragebogen wurde nach eingehender Abstimmung mit dem Auftraggeber über das Online-Befragungstool LimeSurvey verfügbar gemacht. Der Zugang zum Fragebogen wurde durch eine öffentliche Internet-Adresse (URL) eingerichtet; der Teilnahmelink wurde durch die Verbundmanager*innen über ihre jeweiligen Netzwerke an die Betriebe weitergeleitet. Bezogen auf die Grundgesamtheit der Betriebe, die mindestens einmal mit einem Qualifizierungsverbund in Kontakt standen (N=1391, Stand: 08.07.2022), war damit theoretisch eine Vollerhebung möglich. Der tatsächliche Rücklauf lag indes erheblich niedriger. Der Fragebogen in seiner endgültigen Fassung war vom 22.09.2022 bis zum 30.11.2022 online und wurde in dieser Zeit 196-mal aufgerufen, in der Mehrzahl der Fälle jedoch nicht ausgefüllt. Der Zwischenstand wurde am 25.10., 16.11. und 28.11.2022 an das Verbundmanagement übermittelt, um ein Nachfassen bei den Betrieben zu ermöglichen. Zum Ende der Befragung lagen N=17 ausgefüllte Fragebögen vor. Das bedeutet, dass die erhobenen Daten nicht als repräsentativ angesehen werden können, sondern lediglich für explorative Auswertungen geeignet sind.

Teilnehmende von Verbundveranstaltungen und Qualifizierungsmaßnahmen

Zusätzlich zur Befragung der Verantwortlichen in den Betrieben sah das Evaluationskonzept auch eine Befragung der Teilnehmenden an ausgewählten Qualifizierungsmaßnahmen durch digitale Feedbackbögen vor. Diese sollten jeweils zum Abschluss der Maßnahme an die Teilnehmenden weitergegeben werden.

Nachdem die erste Welle der Interviews mit Verbundmanager*innen (vgl. 3.1) das Ergebnis erbracht hatte, dass unbeschadet der erfolgreichen Beratung zu existierenden Qualifizierungsangeboten einschließlich der Vermittlung von Beschäftigten in entsprechende Maßnahmen nur in geringem Umfang eigene Qualifizierungsmaßnahmen seitens der Qualifizierungsverbände durchgeführt worden waren (vgl. unten 4.2), wurde in Abstimmung mit dem Auftraggeber das methodische Vorgehen angepasst. Die Zielgruppe der Befragung wurde erweitert,

indem zusätzlich zu Teilnehmenden an Qualifizierungsmaßnahmen auch solche an Verbundveranstaltungen einbezogen wurden. Der Fragebogen wurde wiederum ausführlich mit dem Auftraggeber abgestimmt und über das Befragungstool LimeSurvey umgesetzt; der Teilnahmelink wurde durch die Verbundmanager*innen nach eigenem Ermessen verbreitet. Nach einer durch den Auftraggeber veranlassten nochmaligen Kürzung wurde die endgültige Fassung des Fragebogens am 21.11.2022 freigeschaltet und blieb bis zum 11.02.2023 online. Der Fragebogen wurde 179-mal aufgerufen. Tatsächlich ausgefüllt wurden N=24 Fragebögen.

Die Auswertung dieser Befragung stieß in mehrfacher Hinsicht auf Schwierigkeiten. Neben dem unzulänglichen Rücklauf, der die Aussagekraft quantitativer Befunde schwächt, stand einer sinnvollen Interpretation entgegen, dass im Zuge der Kürzungen sämtliche Items entfallen waren, die über Ziele und Inhalte der besuchten Veranstaltung sowie über den Qualifikationsverbund, in dessen Rahmen die Veranstaltung durchgeführt wurde, hätten Aufschluss geben können. Die verbliebenen Fragen bezogen sich – neben allgemeinen Merkmalen zum betrieblichen Hintergrund der Teilnehmenden (Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße) – allein auf die Atmosphäre während und die Zufriedenheit mit der Veranstaltung, mithin auf Merkmale, aus denen sich ohne Information über Inhalt und Kontext der Veranstaltungen keine Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Methoden oder die Relevanz von Themen ableiten lassen. Im Ergebnis konnten der Befragung daher nur ergänzende Befunde zur Zufriedenheit der Teilnehmenden (vgl. Forschungsfrage 9) entnommen werden, auf die in Abschnitt 4.2 eingegangen wird.

3.5 Fallstudien

Zur Vertiefung der qualitativen Erhebungen und zur Beschreibung von Beispielen guter Praxis wurden drei Fallstudien zu ausgewählten Qualifikationsverbänden durchgeführt. Die ursprüngliche Zielsetzung der Fallstudien bestand darin, branchenspezifische Besonderheiten herauszuarbeiten, Anhaltspunkte zum Einfluss der Branchenzugehörigkeit auf die Verbundarbeit zu gewinnen und Schlussfolgerungen hinsichtlich der branchenspezifischen Gestaltungsmöglichkeiten tragfähiger Verbundstrukturen zu ermöglichen. Dementsprechend war vorgesehen, die Fallstudien anhand der drei ursprünglich im Pilotprojekt vertretenen Branchen auszuwählen und je eine Fallstudie in der Metall- und Elektroindustrie, im Pflegesektor und in der Textilindustrie durchzuführen.

Nachdem im Verlauf der Folgephase des Pilotprojekts die während der ersten Projektphase entstandenen Qualifizierungsverbünde im Gesundheits- und Pflegesektor nach und nach ausgelaufen waren, so dass diese Branche im Erhebungszeitraum nicht mehr durch aktive Verbünde abgedeckt war (vgl. Abschnitt 4.1), wurde von der vorstehenden Zielsetzung Abstand genommen und die Auswahl der Fallstudien angepasst. Aus praktischen Gründen wurden dabei die für direkte Erhebungen unumgängliche terminliche Verfügbarkeit der Akteure in den noch aktiven Verbänden und das Einverständnis der Beteiligten mit einer Teilnahme des

f-bb an den betreffenden Verbundveranstaltungen als Kriterien herangezogen. Im Ergebnis wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber das aus dem Verbund „Hohenstein“ hervorgegangene Nachwuchsprogramm „Next Level Textil“ (Region Südwesttextil), der Verbund „Nachhaltigkeit“ (Region Südwesttextil) und der Verbund „Personalentwicklung in Zeiten der Transformation (PE in T)“ (Region Stuttgart) ausgewählt. Die Fallstudien basierten auf der Sichtung schriftlicher Dokumente zu den ausgewählten Verbänden (Veranstaltungs- und Schulungskonzepte, Tagungsmaterialien, Materialien der Öffentlichkeitsarbeit) sowie auf teilnehmenden Beobachtungen bei je einem Verbundtreffen. Bei zweien dieser Hospitationen wurde zudem im Anschluss ein kurzes Gruppeninterview mit den anwesenden Vertreter*innen der beteiligten Unternehmen geführt; im Fall des dritten Verbundes musste aufgrund der Zeitplanung der Betroffenen auf ein solches Interview verzichtet werden. Die Hospitationen fanden am 14.03.2023 (Next Level Textil), 06.04.2023 (PE in T) und 16.05.2023 (Nachhaltigkeit) statt. Es handelte sich jeweils um Online-Veranstaltungen, bei denen ein Mitglied des Evaluationsteams als Gast zugeschaltet war.

3.6 Reflexionsworkshop

Zum Ende der Evaluation wurden auf Basis der Ergebnisse vorläufige Empfehlungen und Schlussfolgerungen abgeleitet. Anschließend wurde im Rahmen der Steuerungsgruppe beim Bildungswerk ein Reflexionsworkshop durchgeführt, bei dem die Ergebnisse sowie die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen gemeinsam diskutiert und reflektiert wurden. Dieses Vorgehen diente vor allem der Validierung sowie der Überprüfung der Praktikabilität der Ergebnisse. Der Reflexionsworkshop fand am 24.11.2023 in den Räumlichkeiten des Verbands Südwestmetall in Stuttgart statt. An dem Workshop nahmen zwölf Personen teil; bei den Teilnehmenden handelte es sich um Vertreter*innen des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft, der BBQ Bildung und Berufliche Qualifizierung GmbH, der Verbände Südwestmetall und Südwesttextil, des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau und der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit sowie ein Mitglied des Evaluationsteams.

4. Ergebnisse der Evaluation

4.1 Zielerreichung (1): Arbeit im Verbund

Entwicklung der Verbände

Beim Auf- und Ausbau der Qualifizierungsverbände war im Berichtszeitraum eine dynamische Entwicklung zu beobachten. Die Auswertung der öffentlich zugänglichen Quellen und der vom Bildungswerk zur Verfügung gestellten Unterlagen zeigt zusammen mit den durchgeführten Interviews mit dem Verbundmanagement einerseits eine Konsolidierung von Verbänden, die bereits in der Pilotphase bestanden, andererseits eine Ausdifferenzierung bei einzelnen Verbänden, namentlich denjenigen mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung. Im Gegenzug sind während des Berichtszeitraums einzelne Qualifizierungsverbände, die in der internen Bewertungsmatrix des Verbundmanagements vom 22.04.2022 (Dokument Nr. 2)¹ noch aufgeführt waren, weggefallen und werden in der aktualisierten Matrix vom 06.02.2023 (Dokument Nr. 11) nicht mehr genannt.

Auf der Projektseite des Bildungswerks (<https://www.biwe.de/qualifizierungsverbuende>) waren zeitweise 16 Qualifizierungsverbände verzeichnet, die als „Best Practice“ besonders hervorgehoben werden. Mit dieser Bezeichnung wird bereits deutlich, dass die Darstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt und zudem nicht den aktuellen Stand wiedergibt, sondern auch bereits abgeschlossene Verbände umfasst, die als Erfolgsbeispiele gelten. Dagegen waren nach den oben genannten Quellen des Verbundmanagements bis April 2022 bereits 24 Verbände entstanden. Bis zum Februar 2023 sind zehn weitere Verbände entstanden und im Gegenzug zwei Verbände zusammengelegt worden, sodass sich die Gesamtzahl der Qualifizierungsverbände auf 33 beläuft. Sieben Verbände haben bis Februar 2023 ihre Aktivitäten eingestellt (Status „inaktiv“ oder „ruhend“); zum Ende der Laufzeit des Pilotprojekts am 31.12.2023 belief sich die Zahl der aktiven Qualifizierungsverbände daher auf 26. Von diesen entfielen 14 auf die Metall- und Elektroindustrie und einer auf die Textilbranche; elf Verbände sind branchenübergreifend bzw. hatten keine feste Zuordnung. Der Gesundheits- und Pflegektor wurde daher im letzten Jahr der Projektlaufzeit nicht mehr durch aktive Verbände abgedeckt. Eine vollständige Auflistung der Verbände findet sich im Anhang.

Die Verteilung der Qualifizierungsverbände auf die ursprünglichen sechs Regionen des Pilotprojekts ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Neben der „Region“ Südwesttextil, die von vornherein das gesamte Land Baden-Württemberg umfasst, ragen die Regionen Stuttgart

¹ Die nicht öffentlich zugänglichen Dokumente des Bildungswerks sowie die Interviews werden im Folgenden entsprechend ihrer Nummerierung in den Anhängen („Dokumente und Daten des Bildungswerks“ beziehungsweise „Interviews“) zitiert.

und Rhein-Neckar sowohl hinsichtlich der Zahl der Verbände als auch hinsichtlich der Zahl der kontaktierten Unternehmen heraus.

Tabelle 5: Qualifizierungsverbände nach Regionen

Freiburg	Ostwürttemberg	Rhein-Neckar	Stuttgart	Südwesttextil	Ulm
Skills Hub AZUBI WORLD Pflege	Ostwürttemberg Tauber connect Mittagstalk ACT-ING	Rollen im HR Digitalisierung im Handwerk Physician Assistent	Werkstatt Kompetenzsicherung Arbeitsmarktdrehscheibe Göppingen-Esslingen Arbeitsmarktdrehscheibe Ludwigsburg Arbeitsmarktdrehscheibe Neckar-Alb Personalentwicklung PE-Stammtisch PE@SBH PE in T: Erfahrungsaustausch PE in T: Bildungsbedarfe gemeinsam stemmen PE in T: Zusammenarbeit bei der Ausbildung	Next Level Textil Nachhaltigkeit Zauberfaden Hohenstein Feuerlöscher extern	Deutsch - online
Überregional					
Personalentwicklung und Lernmanagementsysteme Strategische Personalentwicklung Region Heidelberg & Textil Transferqualifizierungsverbände Best Ager Software-Verbund mit Festo Future Fit Organisation Jobsharing					

Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, ergibt sich aus den ausgewerteten Dokumenten des Bildungswerks sowie den Interviews mit dem Verbundmanagement, dass sich zwei Grundformen von Qualifizierungsverbänden herausgebildet haben. Auf der einen Seite finden sich Verbände, die gemäß der ursprünglichen Zielsetzung des Projekts tatsächlich Qualifizierungsmaßnahmen organisieren und durchführen. Diese Verbände haben etwa die Optimierung der Weiterbildung von Beschäftigten oder die Professionalisierung der Personalentwicklung zum Gegenstand. Beispiele für Verbände dieser Kategorie sind der Qualifizierungsverbund „Strategische Personalentwicklung Region Heidelberg & Textil“ und das Nachwuchskräfteprogramm „Next Level Textil“. Die Verbände der zweiten Gruppe zielen hingegen auf Information und Austausch zwischen Unternehmen ab, führen jedoch keine eigenen Qualifizierungsmaßnahmen durch. Ein Beispiel für diese Kategorie ist die unterdessen an mehreren Standorten angebotene Arbeitsmarktdrehscheibe, die sich bereits in der Pilotphase des Projekts als Erweiterung des ursprünglich vorgesehenen Leistungsspektrums herausgebildet hatte (vgl. Dauser et al., 2021, S. 17-18).

Im Verlängerungszeitraum der Folgephase ab Juli 2023 war die Verbundarbeit nach den Informationen aus den beiden ergänzenden Interviews mit Verbundmanagerinnen von einer weiteren Konsolidierung und der Aussicht auf eine nachhaltige Etablierung des Verbundgedankens geprägt. Im Zuständigkeitsbereich Südwesttextil bestanden zuletzt drei Verbände (Hohenstein, Nachhaltigkeit, Next Level Textil), von denen einer (Nachhaltigkeit) als zeitlich begrenztes Vorhaben angelegt war und zum Ende des Pilotprojekts ausgelaufen ist. Ein Verbund (Hohenstein) bleibt als loses Austauschformat mit ca. zwei Treffen pro Jahr erhalten. Das Nachwuchsprogramm Next Level Textil, das zum Zeitpunkt des Interviews vor dem Beginn des zweiten Durchlaufs stand, wurde um ein Unternehmen erweitert; es nehmen nun insgesamt vier Unternehmen teil (vgl. Interview VM3-1).

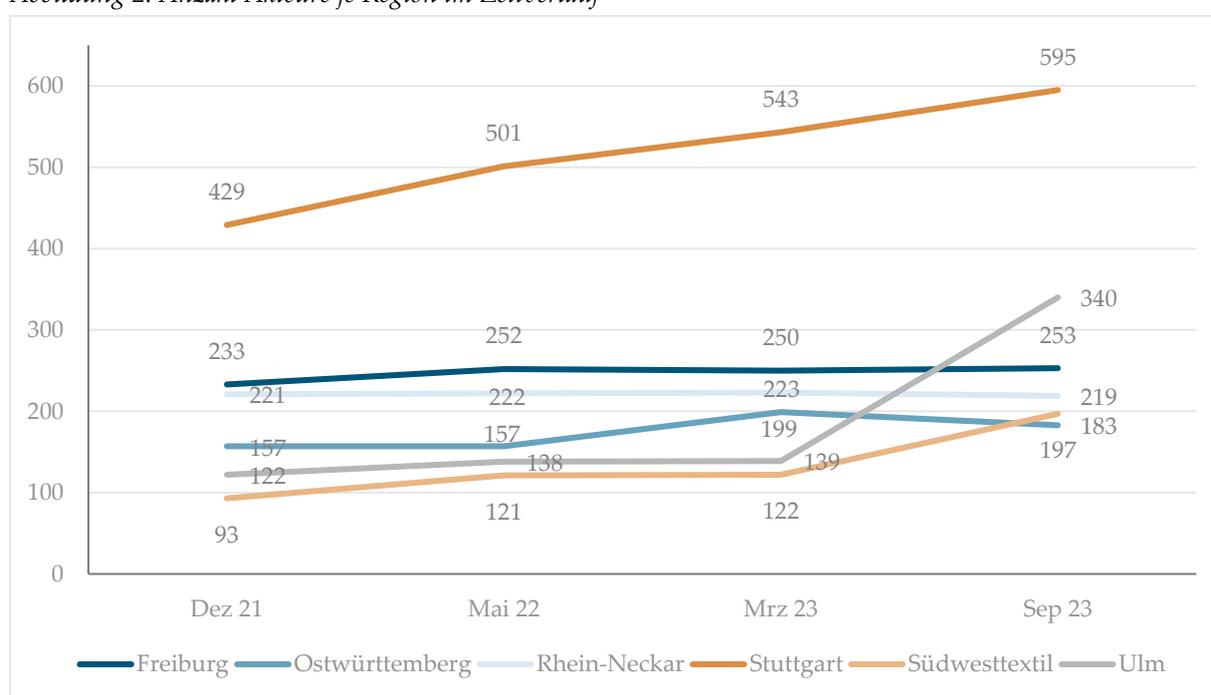
In anderen Regionen (Nordschwarzwald, Ulm) wurden bestehende Verbände fortgeführt und teilweise neue Verbände aufgelegt. Diese umfassen Veranstaltungsreihen für Unternehmen (z.B. Jobsharing) sowie Qualifizierungsverbände im eigentlichen Sinn (z.B. eine Coaching-Ausbildung, an der zwölf Unternehmen beteiligt sind). Die Arbeitsmarktdrehscheibe wurde weiter ausgebaut und wird nun auch in der Region Ulm angeboten (vgl. Interview VM3-2).

Von den aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen wird die Verbundarbeit insofern berührt, als die Kosten für die Qualifizierung von Beschäftigten generell steigen, da Bildungsanbieter ihre Preise erhöhen. Generell hängt es von der Unternehmensgröße ab, wie stark die Betriebe durch Preissteigerungen belastet werden; Großbetriebe können diese abfedern, während kleine Betriebe u.U. in ihrer Existenz bedroht werden (vgl. Interview VM3-1).

Aufbau der Netzwerke

Die Zahl der im Pilotprojekt involvierten Akteure ist nach den Monitoring-Daten von 1255 im Dezember 2021 – dem Stand bei Beginn der Folgephase – auf 1787 im September 2023 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. Mit 595 kontaktierten Akteuren gegenüber 429 bis Dezember 2021 ist in der Region Stuttgart ein besonders starker Anstieg zu verzeichnen, der sich auch in der Vielzahl der Verbände in dieser Region widerspiegelt. In der folgenden Abbildung ist die Entwicklung der regionalen Netzwerke während der Folgephase von 2021 bis 2023 dargestellt.

Abbildung 2: Anzahl Akteure je Region im Zeitverlauf



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

Die Aufteilung der Verbundakteure und Kontaktereignisse auf die sechs Verbundregionen bei Ende der Folgephase stellt sich im Überblick wie folgt dar:

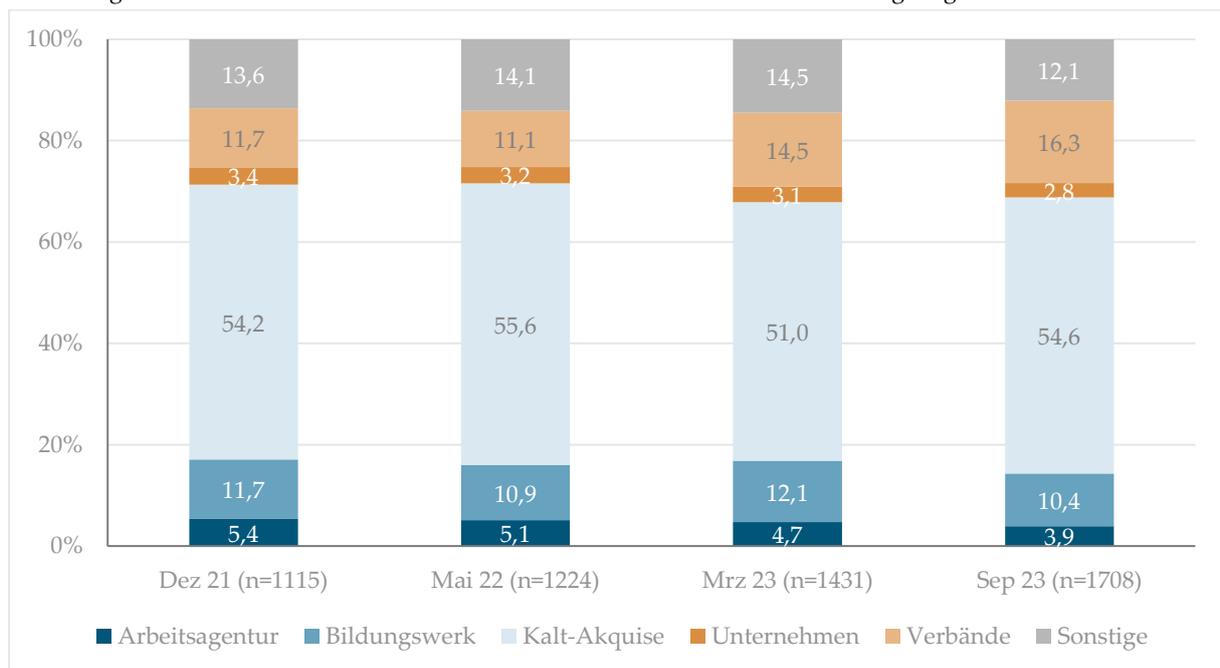
Tabelle 6: Involvierte Akteure (Partner/Kontakte) und Kontaktereignisse nach Regionen

	Freiburg	Ostwürttemberg	Rhein-Neckar	Stuttgart	Südwesttextil	Ulm
Partner bzw. Kontakte	253	183	219	595	197	340
Kontaktereignisse	1340	7947	1482	5001	2611	3459

Quelle: Monitoring-Daten des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft (Stand: 09/2023)

Die involvierten Akteure wurden seitens des Verbundmanagements auf unterschiedlichen Wegen angeworben. Wie bereits in der Pilotphase (vgl. Dauser/Wittig/Lorenz/Schley 2021, S. 30-31) stellte auch in der Folgephase die sogenannte Kalt-Akquise, bei der Betriebe durch die Verbundmanager*innen unaufgefordert und unabhängig von einem möglichen Beratungsbedarf kontaktiert wurden, um sie auf das Angebot der Qualifizierungsverbünde aufmerksam zu machen, die häufigste Form der Gewinnung von Verbundakteuren dar. Während der gesamten Folgephase lag der Anteil derjenigen Akteure, die auf diesem Weg für das Pilotprojekt gewonnen worden waren, bei über 50% (vgl. Abbildung 3). Daneben spielte die Vermittlung über die beteiligten Verbände sowie über das Bildungswerk eine bedeutende Rolle. Die Gewinnung von Verbundakteuren über die Verbände hat im Verlauf der Folgephase an Bedeutung gewonnen; der Anteil der auf diesem Weg kontaktierten Akteure ist von anfänglich 11,7% auf zuletzt 16,3% gestiegen. Dies unterstreicht, dass die Unterstützung der Qualifizierungsverbünde durch die Verbände ein nicht unerheblicher Faktor für eine gelingende Verbundarbeit ist.

Abbildung 3: Art des Erstkontakts mit den involvierten Akteuren (in Prozent der gültigen Fälle)

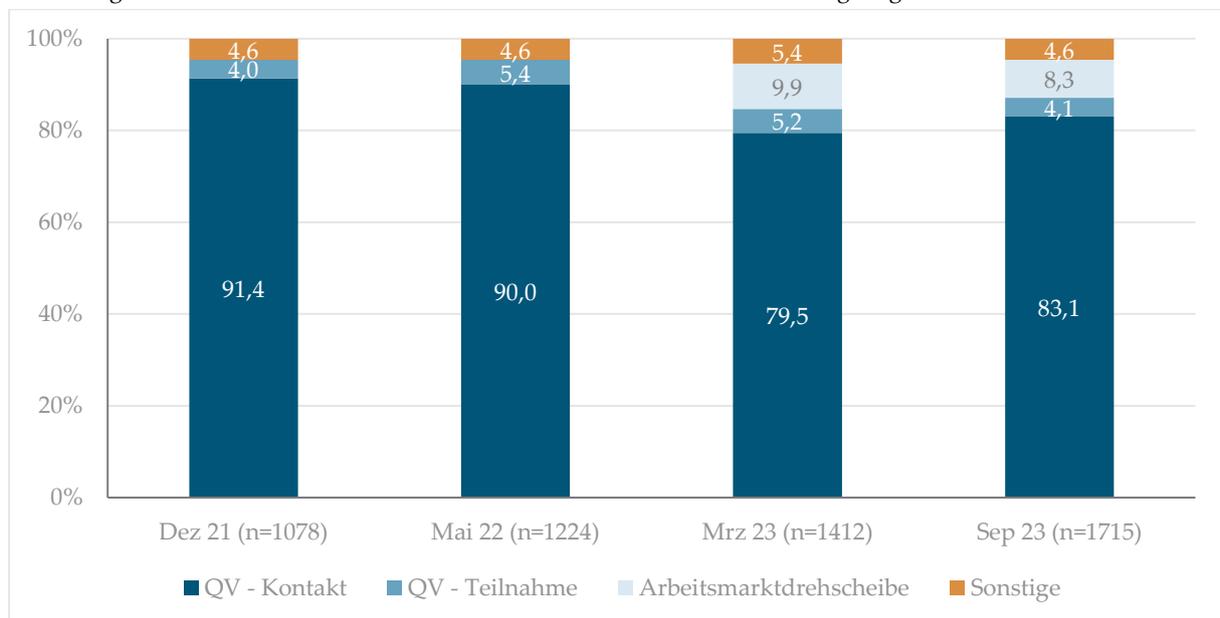


Quelle: Monitoring-Daten des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft

Gegenüber der Pilotphase ist damit ein weiterer Ausbau der Netzwerke erfolgt. Zugleich ist festzuhalten, dass es sich bei diesen Netzwerkkontakten in den meisten Fällen nicht um aktive Verbundmitglieder handelt. Nach den Interviews mit dem Verbundmanagement liegt die Mitgliederzahl in den Qualifizierungsverbänden jeweils im einstelligen Bereich. So umfasste etwa der Verbund „Next Level Textil“ wie erwähnt anfangs drei Unternehmen, zu denen zwischenzeitlich ein viertes hinzugetreten ist. An den Veranstaltungen der Arbeitsmarktdrehscheibe nehmen jeweils ca. 15 Unternehmen teil, doch wechselt hier die Zusammensetzung zwischen

den einzelnen Terminen (vgl. Interview VM2-4). Aus den Monitoring-Daten geht hervor, dass die aktive Teilnahme an einem Verbund wie schon in der Pilotphase deutlich seltener war als der lose Kontakt, doch ist im Verlauf der Folgephase der Anteil der über einen einfachen Kontakt hinausgehenden Formen der Teilnahme zuletzt gestiegen (vgl. Abbildung 4). Während die Teilnahme im engeren Sinne, d.h. die aktive Mitwirkung als Verbundpartner, mit einem Anteil von 4-5% relativ konstant blieb, hat das neue Format der Arbeitsmarktdrehscheibe einen deutlichen Zuwachs erfahren und machte zeitweise bis zu 10% der eingebundenen Akteure aus. Unter den als „Sonstige“ zusammengefassten Kategorien lag die Teilnahme an Veranstaltungen mit anfänglich 2,9% im Dezember 2021 und zuletzt 1,9% im September 2023 an der Spitze; alle weiteren Kategorien („Netzwerk“, „Beratung“, Integrationslotse – Kontakt“, „Integrationslotse – Vermittlung“) erreichten jeweils Anteile unter 1%.

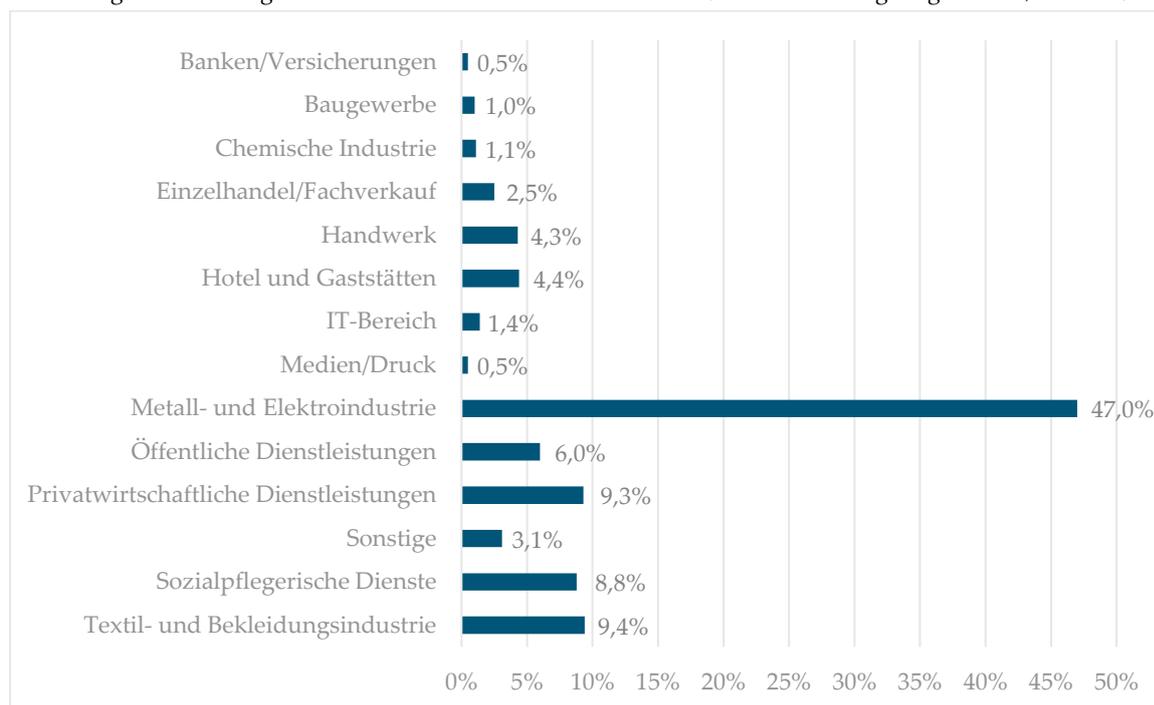
Abbildung 4: Art der Teilnahme an den Verbundnetzwerken (in Prozent der gültigen Fälle)



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

Nach den Monitoring-Daten des Bildungswerks waren Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie weiterhin unter den Netzwerkpartnern am stärksten vertreten (47%). Anschließend folgten mit großem Abstand die Textilindustrie und der (private und öffentliche) Dienstleistungsbereich. In nachfolgender Abbildung werden die Branchen für alle involvierten Akteure, nicht nur Unternehmen, angezeigt (Stand: September 2023).

Abbildung 5: Verteilung der involvierten Akteure nach Branche (in Prozent der gültigen Fälle, n=1350)



Quelle: Monitoring-Daten des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft (Stand: 09/2023)

Außerdem kann man anhand der Monitoring-Daten erkennen, dass ein Fokus auf kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) lag. Zuletzt hatten 48,3 Prozent aller kontaktierten oder teilnehmenden Unternehmen eine Größe von bis zu 50 Beschäftigten. 30,7 Prozent haben 51 bis 250 Beschäftigte, während größere Unternehmen das restliche Fünftel einnahmen. Diese Verteilung blieb während der gesamten Folgephase relativ konstant bei einem leichten Anstieg des Anteils der Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Unternehmensgrößen der involvierten Akteure (in Prozent der gültigen Fälle)

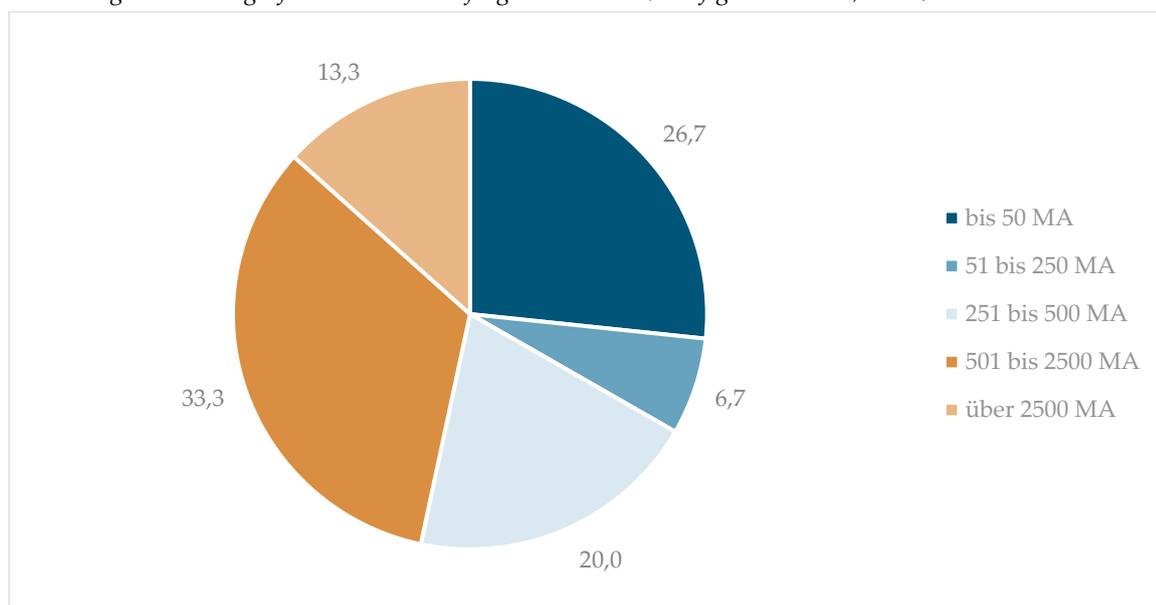


Quelle: Monitoring-Daten des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft

Verbundarbeit aus betrieblicher Sicht

Neben den Daten des Bildungswerks und den Auskünften der Verbundmanager*innen stellen die Einschätzungen der teilnehmenden Betriebe eine weitere – wenngleich aufgrund der geringen Fallzahl nur ergänzende – Quelle von Informationen über die Verbundarbeit dar. Festzuhalten ist zunächst, dass unter den Betrieben, die für die Betriebsbefragung (vgl. Abschnitt 3.4) erreichbar waren – was auf einen engeren Kontakt mit dem Verbundmanagement und eine stärkere Beteiligung an einem Qualifizierungsverbund hindeutet –, Großbetriebe stärker vertreten sind als in der Gesamtheit der involvierten Akteure. KMU mit bis zu 250 Beschäftigten machen dagegen nur etwa ein Drittel dieser Gruppe aus, wie die folgende Abbildung zeigt.

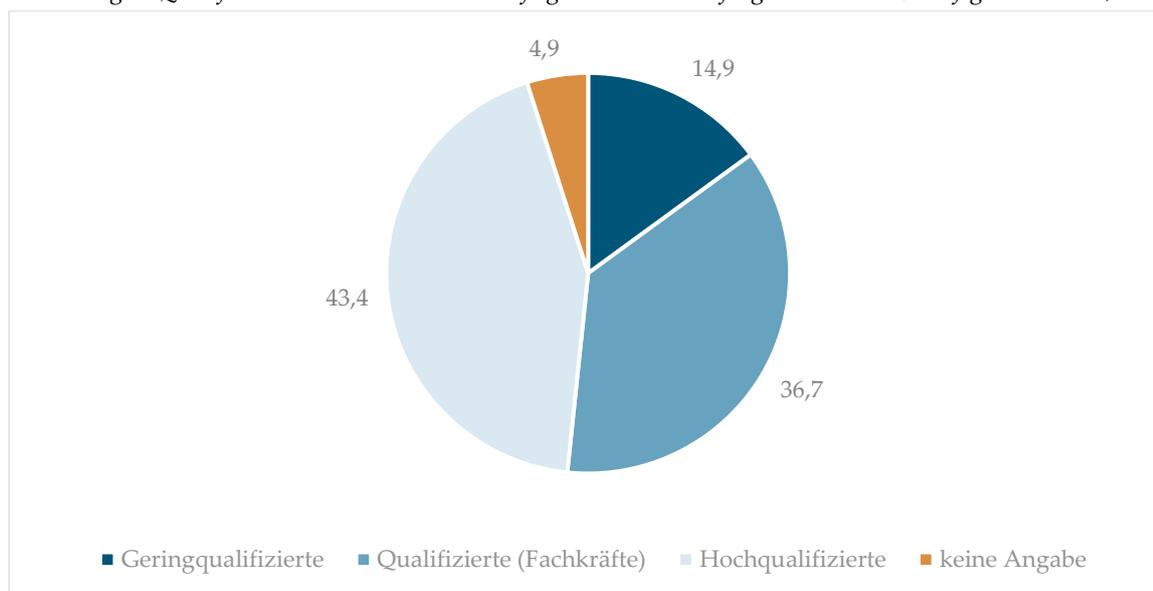
Abbildung 7: Betriebsgrößenklassen der befragten Betriebe (Häufigkeiten in %, n=15)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

Im Hinblick auf die Bedarfslage der befragten Betriebe ist die Qualifikationsstruktur interessant. Diese wird in der vorliegenden Untersuchung in Anlehnung an Göbel und Klee (2021) durch drei Qualifikationsniveaus beschrieben: (1.) Geringqualifizierte, d.h. Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten, die keine Berufsausbildung erfordern; (2.) Fachkräfte, d.h. Beschäftigte mit qualifizierten Tätigkeiten, die eine Berufsausbildung erfordern; (3.) Hochqualifizierte, d.h. Beschäftigte mit qualifizierten Tätigkeiten, die ein Studium erfordern. In Bezug auf die befragten Betriebe zeigt sich, dass Hochqualifizierte mit über 40% die größte Gruppe stellen (vgl. Abbildung 8).

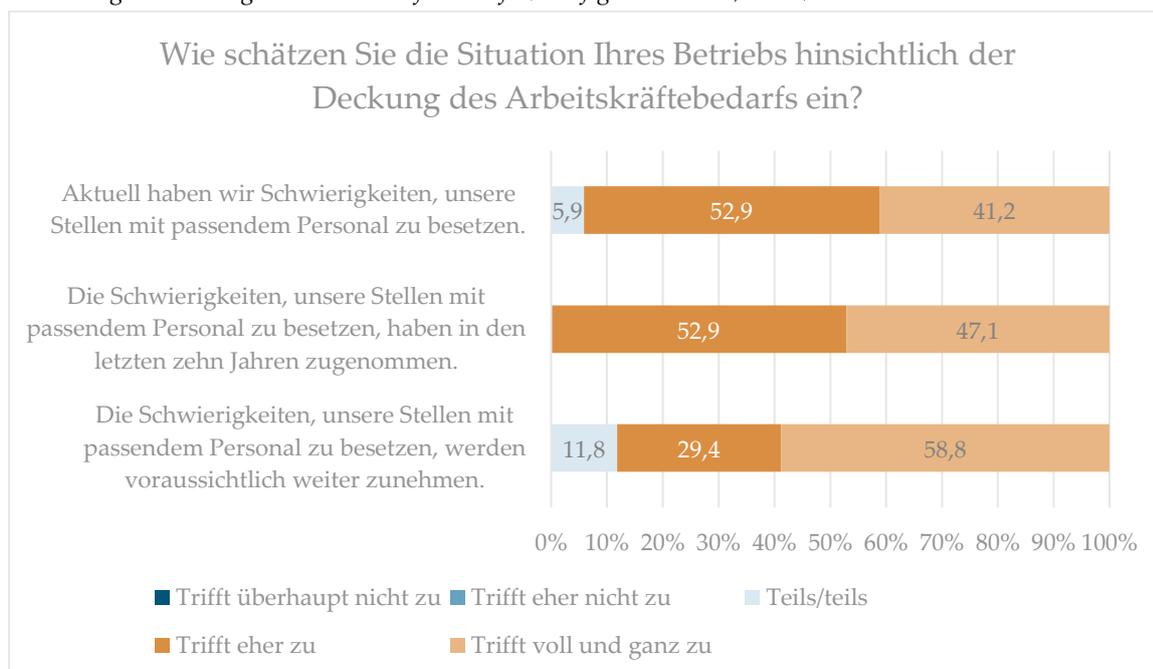
Abbildung 8: Qualifikationsstruktur der Beschäftigten über alle befragten Betriebe (Häufigkeiten in %, n=30498)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

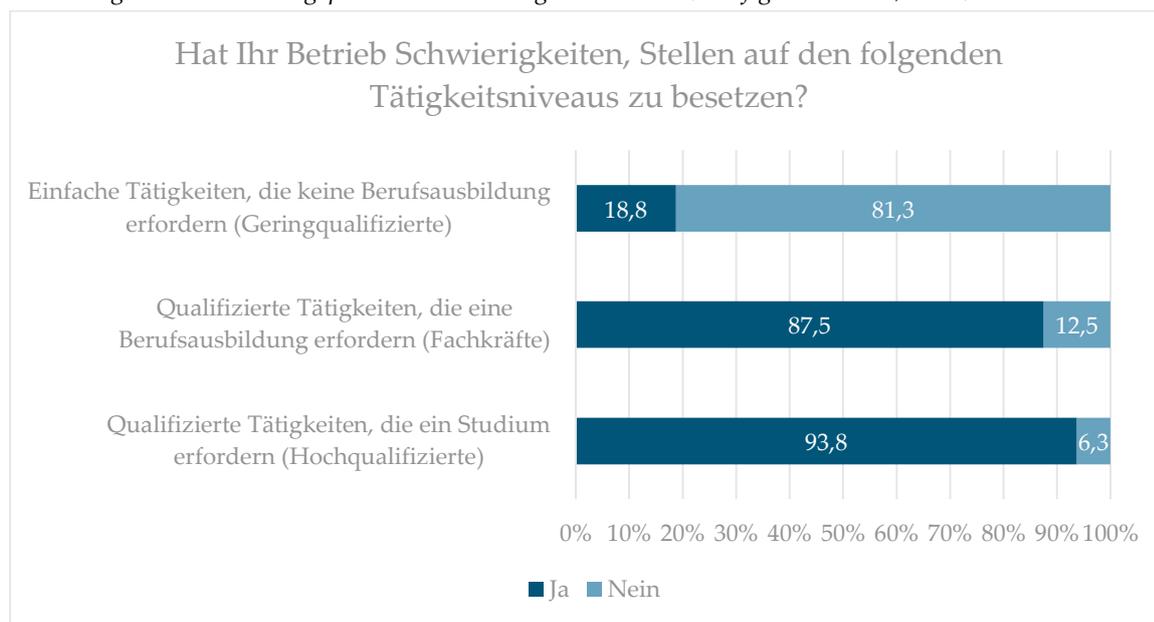
Die befragten Betriebe berichten mehrheitlich von Schwierigkeiten bei der Deckung ihres Arbeitskräftebedarfs. Die Betriebe haben durchweg Probleme bei der Besetzung ihrer Stellen mit passendem Personal. Betroffen hiervon sind die Niveaus der Fachkräfte und der Hochqualifizierten (vgl. Abbildungen 9 und 10). Die Betriebe stehen mithin vor Herausforderungen, wenn es darum geht, ihre bisherige Qualifikationsstruktur zu halten.

Abbildung 9: Deckung des Arbeitskräftebedarfs (Häufigkeiten in %, n=17)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

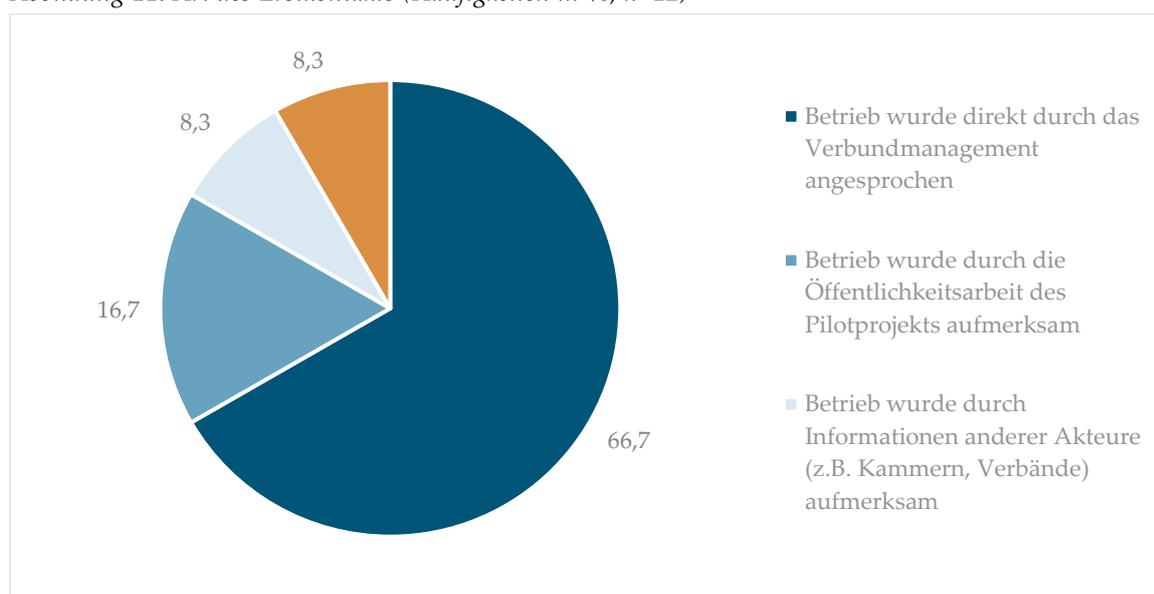
Abbildung 10: Rekrutierungsprobleme nach Tätigkeitsniveaus (Häufigkeiten in %, n=16)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

Wenngleich damit bei den Betrieben ein gewisser Handlungsdruck besteht, ist die Mitwirkung in den Qualifizierungsverbänden in der Regel nicht das Ergebnis einer aktiven Suche nach Beratungsangeboten zur Frage der Fachkräftesicherung. In zwei Dritteln aller Fälle kam die Kooperation vielmehr durch eine direkte Ansprache des Betriebs durch das Verbundmanagement zustande (vgl. Abbildung 11). Dies korrespondiert mit dem oben genannten Befund, dass die Kaltakquise die wichtigste Methode für den Aufbau der Verbundnetzwerke darstellte.

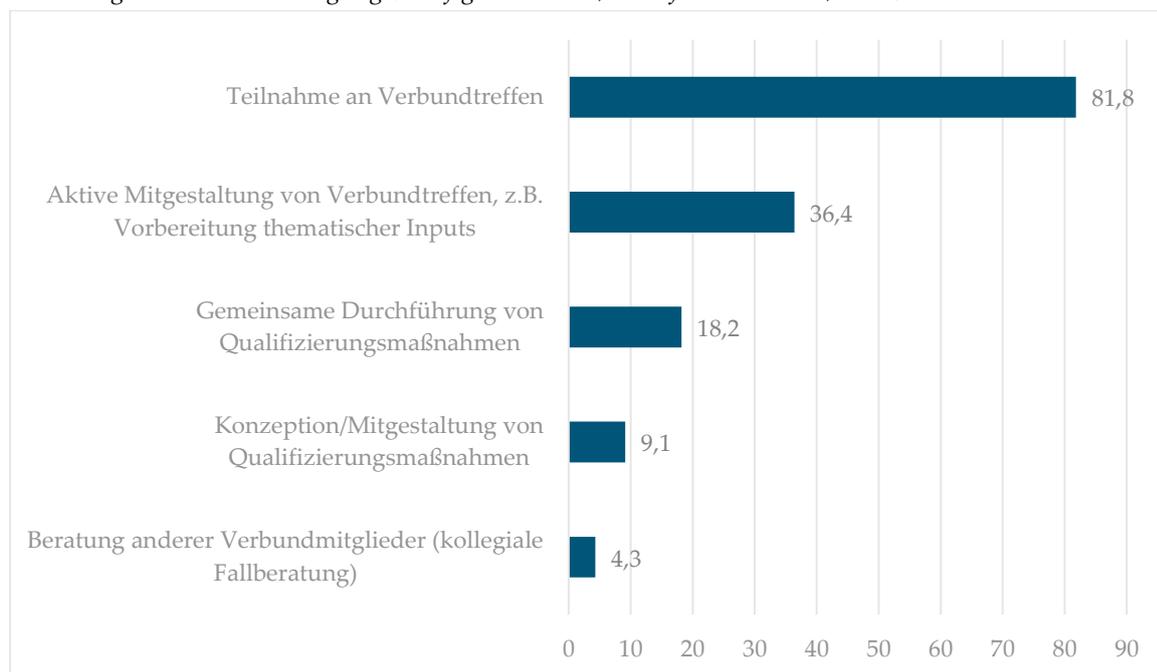
Abbildung 11: Art des Erstkontakts (Häufigkeiten in %, n=12)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

Die häufigste Form der Beteiligung am Qualifizierungsverbund ist für die befragten Betriebe die Teilnahme an Verbundtreffen; diese wird von 81% genannt (vgl. Abbildung 12). Die aktive Mitgestaltung der Treffen, etwa durch thematische Inputs, spielt mit 36% der Nennungen – bei der betreffenden Frage waren Mehrfachantworten möglich – gleichfalls eine große Rolle, während die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen ebenso wie die Konzeption solcher Maßnahmen deutlich seltener genannt wird. Dies spiegelt die im folgenden Abschnitt weiter zu behandelnde Rolle der Qualifizierungsverbände als Netzwerke zum Austausch zu Fragen der Fachkräftesicherung wider, mit der die Funktion der Verbände eine Erweiterung erfahren hat.

Abbildung 12: Art der Beteiligung (Häufigkeiten in %, Mehrfachantworten, n=11)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

Im Rahmen der Interviews mit Betrieben tauchte folgendes Dilemma in der Kooperationsarbeit auf: Einerseits ist die Kooperation mit anderen notwendig und sinnvoll; andererseits sind andere auch Konkurrenten, mit denen man eher nicht kooperieren möchte (vgl. Interview VP1). Den Extremfall stellt das Interview mit einem Verbundakteur dar, der Maßnahmen nur noch betriebsintern organisieren wolle, aus Vorsicht, dass Mitarbeitende nicht zu viel mit anderen Mitarbeitenden sprechen (vgl. Interview VP11). Das hemmt die Verbundaktivitäten insgesamt und die dafür wesentliche Kommunikation, die ein gewisses Maß an Vertrauen und Offenheit erfordert. Abstrakt gesehen, kann man zwei Strukturformen unterscheiden: 1) Betriebe gleicher Branche haben unmittelbar gleiche bis identische Problemlagen; eine Kooperation kann daher sehr produktiv sein; gleichzeitig kann unter der inhaltlichen Gleichheit die Offenheit und der Erfahrungsaustausch leiden, was einen adäquaten Erfahrungsaustausch verunmöglicht. 2) Betriebe ungleicher Branchen, deren Probleme nicht in gleicher Weise inhaltlich ähnlich sind, deren Diskussionsbasis also nicht das Maß an produktiver Tiefe

gegenüber dem ersten Modell besitzt; gleichzeitig gibt es hier aber die nötige kommunikative Basis (vgl. Interview VP12). Das impliziert zwei strukturelle Schwierigkeiten: Im einen Fall die, dass es eine kommunikative Basis herzustellen gilt; im anderen Fall, dass die Themen so abstrakt sind, dass niemand konkret etwas davon hat. In dem einen Modell ist die inhaltliche Basis gegeben, dafür aber die kommunikative nicht; im anderen Modell ist es umgekehrt. Eine Übersicht findet sich in der nachfolgenden Tabelle.

Tabelle 7: Kooperationsdilemmata in der Verbundarbeit

	Inhaltliche Basis	Kommunikative Basis
Betriebe gleicher Branche (Konkurrenzsituation im Verbund)	Ähnliche bis identische Bedarfe/Problemlagen/produktive bzw. konkretere Diskussionsbasis (positiv)	Weniger offener Erfahrungsaustausch über Problemlage (negativ)
Betriebe ungleicher Branchen (keine Konkurrenzsituation im Verbund)	Weniger ähnliche/identische Bedarfe/Problemlagen/abstraktere Diskussionsbasis (negativ)	Offenerer Erfahrungsaustausch über Problemlage (positiv)

Im Verlauf der Folgephase ist es gelungen, dieses Kooperationsdilemma bis zu einem gewissen Grad aufzulösen. Aus den ergänzenden Interviews mit Mitgliedern des Verbundmanagements im Herbst 2023 geht hervor, dass in der Herangehensweise der Betriebe an das Thema Qualifizierung eine Veränderung zu beobachten ist. Unternehmen fragen beispielsweise in Zeiten der Kurzarbeit aktiv an, wie sie diese für die Weiterqualifizierung der Beschäftigten nutzen können. Das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Qualifizierung ist gewachsen, desgleichen die Bereitschaft, das Thema gemeinsam mit anderen Unternehmen anzugehen. Berührungängste gegenüber einer Kooperation mit potentiellen Konkurrenten haben abgenommen (vgl. Interview VM3-2).

Zusammenarbeit im Verbund

Auf der Ebene der einzelnen Qualifizierungsverbünde wurde die Zusammenarbeit wie bereits in der Pilotphase unverändert durch Verbundtreffen zwischen den teilnehmenden Betrieben und dem jeweiligen Verbundmanagement strukturiert. Die Verbundtreffen fanden typischerweise in mehrwöchigem Abstand statt, beispielsweise alle vier bis sechs Wochen wie im Fall des Qualifizierungsverbundes „Personalentwicklung in Zeiten der Transformation“ (vgl. Interview VM2-1). Aufgrund der Corona-Pandemie fanden die Verbundtreffen auch während der Folgephase überwiegend in virtueller Form statt. Mit dem Auslaufen der Beschränkungen wurden auch wieder Präsenzveranstaltungen durchgeführt, etwa eine Informationsveranstaltung mit 30 Teilnehmenden im Verbund AZUBI WORLD (vgl. Interview VP1). Die Online-Formate haben sich als Mittel zum Aufbau der Verbundarbeit bewährt, doch wurde im Laufe der Zeit auch ein Ermüdungseffekt bei den Betrieben beobachtet, durch den eine zielgenauere Ansprache erforderlich wurde, um weiterhin Interesse an den Veranstaltungen zu wecken.

Die vermehrte Nutzung von Präsenzveranstaltungen wurde dementsprechend als hilfreich angesehen (vgl. Interview VM2-6).

Über die Verbundtreffen hinaus erfolgte auch die übrige Kommunikation innerhalb der Verbünde während der Folgephase weitgehend über das Verbundmanagement, dem damit weiterhin eine Schlüsselrolle bei der Organisation der Verbünde und der Gewährleistung des Zusammenhalts zukam. Die Ermöglichung von Austausch und Wissensmanagement im Rahmen der entstandenen Netzwerke durch eine entsprechende Beziehungspflege wurde als wesentliche Aufgabe des Verbundmanagements in der Folgephase angesehen (vgl. Interview VM1-7). Beispielhaft kommt die Bedeutung der kontinuierlichen Kontaktpflege durch das Verbundmanagement in den folgenden Aussagen zum Ausdruck:

Schon in der ersten Phase habe ich die Kontakte gepflegt und auch immer das Bildungswerk als Ganzes im Auge behalten und nicht nur das Projekt Qualifizierungsverbünde. Es geht immer darum, die Netzwerke durch Information zusammenzuhalten. Die wichtigste Erkenntnis ist, dass Unternehmen über diesen Austausch und dieses Wissensmanagement zusammengeführt werden können, wenn das Vertrauen da ist. Fortschritt gibt es nur über Wissensmanagement, und das kann nicht einer alleine leisten, sondern das geht nur über die Verbundarbeit. (Interview VM1-7)

Es ist so, dass wir regelmäßig im Gespräch mit den Unternehmen sind und sie zu den Themen kontaktieren. Wir versuchen, Angebote zu machen oder stellen Kontakte her, z.B. zur Arbeitsagentur. Wir versuchen, in der Gesamtsituation immer lösungsorientiert für die Unternehmen zu vermitteln. Wir sind als Ansprechpartner präsent. (Interview VM2-4)

Gleichwohl waren im Zuge der Folgephase auch Anzeichen einer zunehmenden Selbständigkeit der Unternehmen bei der Organisation weiterbildungsbezogener Aktivitäten zu beobachten. So wird etwa von einem Unternehmen berichtet, das nach einer Beratung durch das Verbundmanagement eigenständig auf die Agentur für Arbeit zugegangen ist und die Fördermöglichkeiten für eine Qualifizierungsmaßnahme nach dem Qualifizierungschancengesetz erfolgreich genutzt hat (vgl. Interview VM1-8). Der aus der Perspektive der übergeordneten Stakeholder formulierten Erwartung, dass die Betriebe innerhalb der Verbünde perspektivisch eigenständiger agieren und ohne eine intensive individuelle Betreuung auskommen sollten (vgl. Interview ST1), wurde mithin schon während der laufenden Folgephase ansatzweise Rechnung getragen.

Im Hinblick auf die Qualität der Zusammenarbeit wurde seitens des Verbundmanagements besonders auf die Herstellung von Vertrauen zwischen den Akteuren sowie auf das Engagement der Unternehmen bei der Umsetzung gemeinsamer Verabredungen verwiesen. Für die Herstellung von Vertrauen war neben der Herstellung einer offenen und gleichzeitig geschützten Gesprächsatmosphäre während der Verbundtreffen das Signal an die Betriebe wichtig, ein gemeinsames Anliegen zu verfolgen und mit den Herausforderungen nicht allein zu sein:

Sehr gut hat sich bewährt, dass wir am Anfang viel Zeit investiert haben, um Vertrauen unter den Personalverantwortlichen aufzubauen. Wir haben aktiv darauf geachtet, dass die Kameras an sind, dass

die Gruppen nicht zu groß sind und dass eine Vertrauensbasis aufgebaut wird. Das hat dazu beigetragen, dass die Unternehmen sich geöffnet und viel von sich erzählt haben. Es hat die Personalverantwortlichen gestärkt, nicht mit ihren Problemen alleine dazustehen, und sie haben auch viele fachliche Anregungen erhalten. (Interview VM2-5).

Die Einstellung der Betriebe wurde dahingehend charakterisiert, dass es ihnen gelinge, Verabredungen zu treffen und diese pragmatisch umzusetzen; hier zeige sich das Engagement der Beteiligten. Die Motivation zu einem dauerhaften Engagement sei in einzelnen Fällen jedoch schwierig gewesen (vgl. Interview VM2-1). Auch haben Akteure ihre Teilnahme mitunter darauf beschränkt, den Input des Verbundmanagements in einer Veranstaltung gleichsam mitzunehmen und eigenständig zu verwerten, ohne sich weiter einzubringen, da ein kurzer Anstoß für sie bereits ausreichend ist (vgl. Interview VM2-6).

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Zusammenarbeit im Verbund in der Wahrnehmung der Verantwortlichen gut funktioniert hat. Der bereits angesprochene Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen hat sich dabei aus der Perspektive des Verbundmanagements als Erfolgsfaktor gezeigt, wie die folgende Aussage illustriert:

Ich habe bemerkt, dass die einfachsten Werkzeuge oft die besten sind. Der Erfahrungsaustausch ist den Unternehmen sehr wichtig. Es ist immer wieder spannend, zu sehen, was für Ideen dabei herauskommen, wenn die Unternehmen an einem Tisch zusammensitzen. Das ist sehr gewinnbringend für alle Beteiligten. Es gibt auch die Rückmeldung, dass die Unternehmen nicht immer einen langen Input wollen, sondern Wert darauf legen, selbst zu Wort zu kommen und mit den anderen Unternehmen in Kontakt zu treten. Dieses Netzwerken ist ein wichtiger Bestandteil, um die Unternehmen voranzubringen. Das ist ein großer Innovationsherd. (Interview VM2-2)

4.2 Zielerreichung (2): Betriebe und Maßnahmen

Nutzung des Angebots

Die internen Daten des Bildungswerks (Dokument Nr. 12) weisen zahlreiche Teilnahmen von Beschäftigten und sogenannten Verbundpersonen (Mitglieder der Geschäftsführung, HR-Verantwortliche, Personalentwicklerinnen und -entwickler) an Qualifizierungsmaßnahmen aus, die im Rahmen der Qualifizierungsverbünde vermittelt wurden. So haben im Jahr 2022 79 Verbundpersonen und 179 „sonstige Beschäftigte“ an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen. Im Jahr 2021 waren es 317 sonstige Beschäftigte, im Jahr 2020 waren es deren 90. Für das Jahr 2023 wurden keine Zahlen vorgelegt. Hierbei ist zu beachten, dass es sich in der Regel um Weiterbildungsmaßnahmen handelte, die nicht im Rahmen der Verbünde entwickelt oder organisiert worden waren, sondern vielmehr um bestehende Angebote, die den Betrieben über das Verbundmanagement vermittelt wurden und in diesem Sinne den Verbänden zuzurechnen sind.

Anhand der geführten Interviews ergibt sich der Eindruck, dass die Zahl der in den Verbänden selbst durchgeführten Qualifizierungen weiterhin gering ist und dass sich die Aktivitäten der Verbände in starkem Maße auf die Information und Beratung der Betriebe konzentrieren. Der inhaltliche Schwerpunkt hat sich dabei von der Qualifizierung im engeren Sinn zu den Voraussetzungen der Fachkräftesicherung verlagert. So rückt beispielsweise die Rekrutierung von Personal mit beruflichen Qualifikationen, die außerhalb Deutschlands erworben wurden, in den Vordergrund, etwa im Pflegebereich (vgl. Interview VP4).

Das Nachfrageverhalten der Betriebe lässt sich dahingehend charakterisieren, dass gegenüber dem Thema Qualifizierung oftmals noch eine abwartende Haltung eingenommen wird, weil der eigene Bedarf auf diesem Gebiet für die Betriebe noch nicht richtig klar ist (vgl. Interview ST3). Die Förderfähigkeit von Maßnahmen ist aus der Sicht der Betriebe nicht entscheidend; eine als sinnvoll angesehene Weiterbildung wird ggf. auch selbst finanziert, während eine als nicht zweckdienlich angesehene Maßnahme auch dann nicht genutzt wird, wenn es dafür eine Förderung geben sollte:

Es waren sämtlich kürzere, nicht förderfähige Veranstaltungen. Das war für die Betriebe kein Problem; diese stehen auf dem Standpunkt: Entweder eine Weiterbildung ist sinnvoll, dann bezahlen wir sie auch, oder sie ist nicht sinnvoll, und dann machen wir sie auch nicht, selbst wenn es dafür Fördermittel gibt. (Interview VM1-1)

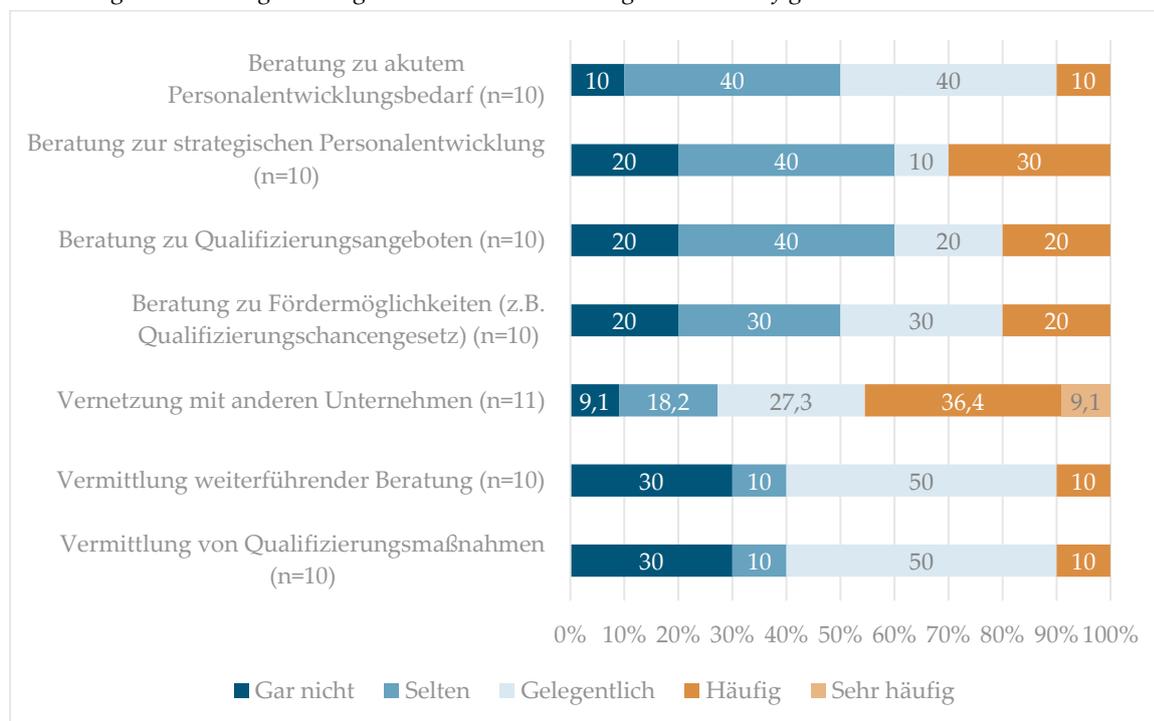
Aus der Sicht der Stakeholder haben sich die Qualifizierungsverbände durch ihre Beratungsangebote jedoch auch zu „Türöffnern“ entwickelt, die einige Betriebe überhaupt erst an die geförderte Weiterbildung heranführen (vgl. Interview ST2). Zudem tragen sie allgemein zu einer Sensibilisierung der Betriebe für Fragen der Personalentwicklung und Qualifizierung bei (vgl. Interview ST3). Die Informations- und Beratungsangebote der Qualifizierungsverbände sind vor allem deshalb wichtig, weil kleineren Betrieben oftmals die Ressourcen für eine eigenständige Recherche fehlen und somit an dieser Stelle ein konkreter Unterstützungsbedarf besteht:

Aus der Beratungspraxis zeigt sich, dass die Firmen Transparenz brauchen; für sie ist es wichtig zu wissen, was sie überhaupt tun können. In der Diskussion kam zum Beispiel das Problem auf, dass ein mittelständischer Unternehmer mit wenig Zeit nicht einfach im Internet suchen kann, weil er nicht weiß, wonach er eigentlich suchen soll. Wenn man die Frage eingibt, was man zur Qualifizierung tun kann, dann kommt alles Mögliche, und an dieser Stelle wird eben die Beratungsleistung gebraucht: Was kann ich tun? Wer kann mir helfen? Was gibt es auf dem Markt? Diese Informationen müssen so aufbereitet werden, dass der Betrieb den Eindruck hat, dass er einen Mehrwert davon hat. Es ist wichtig, für die Firmen bedarfsgerechte und individuelle Angebote zu schaffen, damit die Arbeitgeber auch bereit sind zu investieren. (Interview ST5)

Die Bedeutung des Informationsaustauschs zeigt sich auch in der Betriebsbefragung. Von den Angeboten des Verbundmanagements wird die Vernetzung mit anderen Unternehmen am häufigsten genutzt; auch die Beratung zur strategischen Personalentwicklung wird

vergleichsweise häufig in Anspruch genommen. Die meisten anderen Beratungs- und Vermittlungsangebote werden allenfalls „gelegentlich“ genutzt (vgl. Abbildung 13).

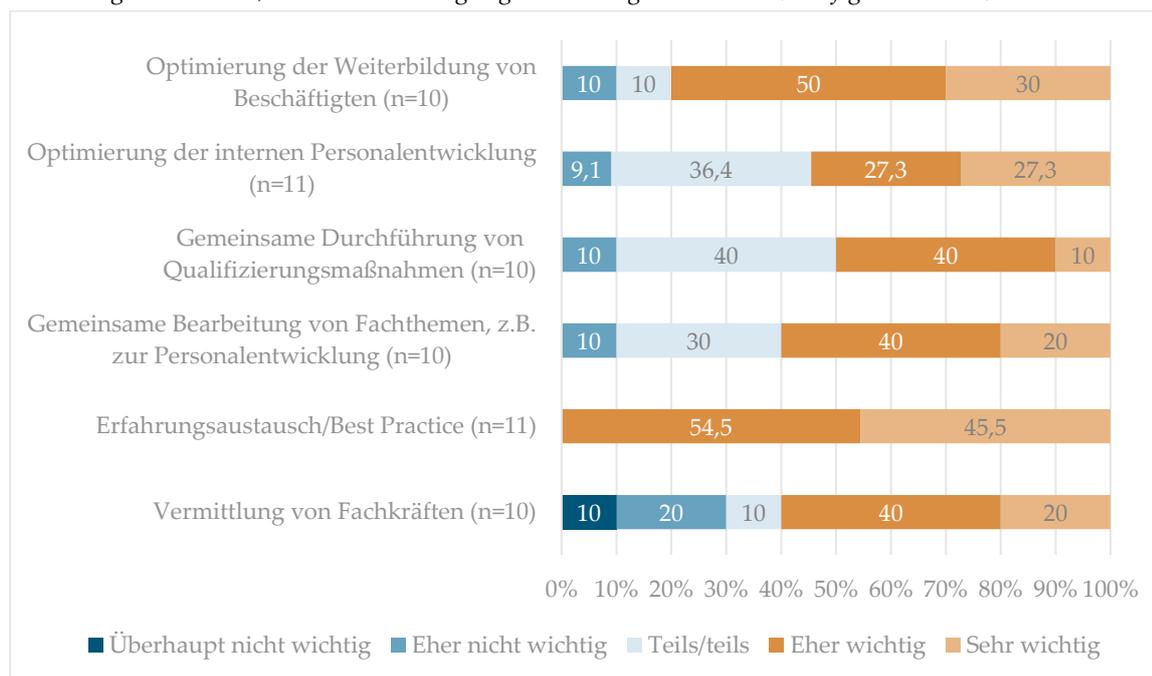
Abbildung 13: Nutzung der Angebote des Verbundmanagements (Häufigkeiten in %)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

Inhaltlich steht für die befragten Betriebe der Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben im Vordergrund bei der Beteiligung am Qualifizierungsverbund. Für 54% der Betriebe ist dieses Thema „eher“, für 45% „sehr wichtig“. Auch die Optimierung der Weiterbildung der eigenen Beschäftigten ist für die Betriebe ein wichtiges Thema (vgl. Abbildung 14).

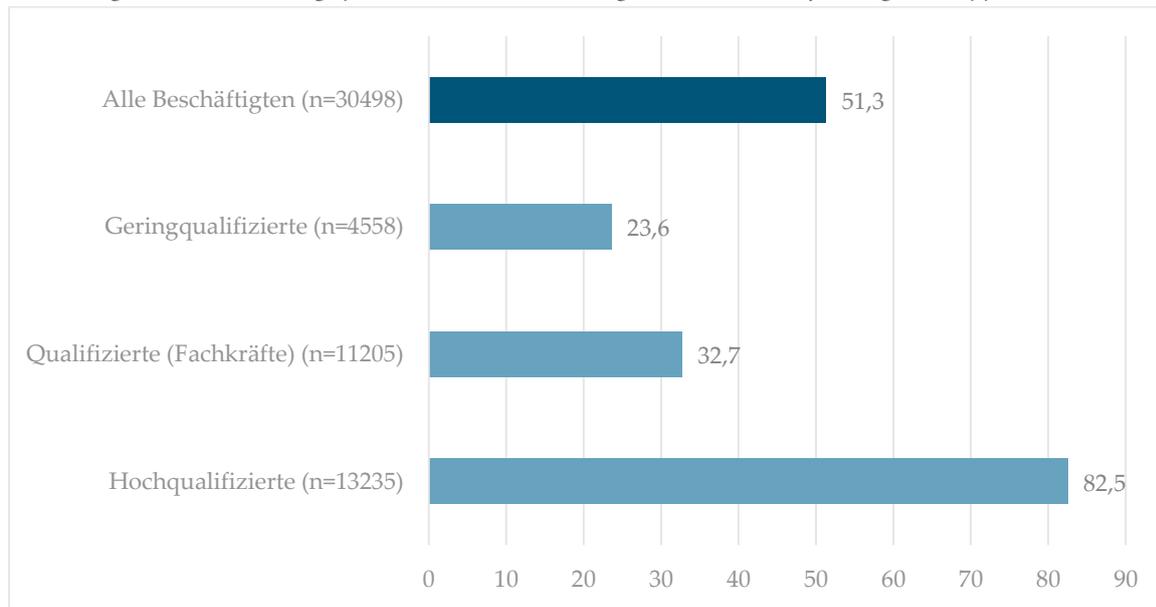
Abbildung 14: Themen, die bei der Beteiligung im Vordergrund stehen (Häufigkeiten in %)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

Die befragten Betriebe zeichnen sich durch eine vergleichsweise hohe Weiterbildungsquote – verstanden als Anteil der Weitergebildeten an der Gesamtzahl der Beschäftigten über alle Betriebe – aus. Über alle Betriebe hinweg liegt diese für alle Beschäftigtengruppen zusammen bei über 51%. Die höchste Weiterbildungsquote besteht in der Gruppe der Hochqualifizierten, während Fachkräfte und Geringqualifizierte in deutlich geringerem Umfang durch Weiterbildung erreicht werden (vgl. Abbildung 15). Zu betonen ist in diesem Zusammenhang, dass die Quote sich auf das gesamte Weiterbildungsaufkommen der befragten Betriebe und *nicht* auf den Teil, der den Qualifikationsverbänden zugerechnet werden kann, bezieht. Die entsprechende Frage an die Betriebe bezog sich auf die (ungefähre) Zahl der Beschäftigten, die während der vorangegangenen zwölf Monate an beruflicher Weiterbildung teilgenommen hatten. Erst im Nachgang wurde zusätzlich gefragt, wie viele davon im Rahmen von Qualifizierungsverbänden weitergebildet worden waren; hierbei ergab sich eine absolute Zahl von 23 Personen, was bezogen auf die Gesamtbelegschaft der befragten Betriebe einer Weiterbildungsquote von 0,075% entsprechen würde.

Abbildung 15: Weiterbildungsquoten (Anteil der Weitergebildeten an den jeweiligen Gruppen in %)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

Ein Vergleich mit den entsprechenden Befunden einer Studie des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) zur betrieblichen Fort- und Weiterbildung in Baden-Württemberg (Göbel & Klee, 2021) zeigt, dass die Weiterbildungsquote der befragten Betriebe in Qualifizierungsverbänden höher ist als in der Gesamtheit der baden-württembergischen Betriebe. Es zeigt sich damit eine Tendenz, dass sich an den Qualifizierungsverbänden eher Betriebe beteiligen, die im Bereich der Weiterbildung von Beschäftigten bereits engagiert sind. Bezogen auf die Gruppe der Geringqualifizierten entspricht die betriebliche Weiterbildungsquote der landesweiten Verteilung, während sie bei den Qualifizierten niedriger, in Bezug auf die Gruppe der Hochqualifizierten hingegen erheblich höher ist (vgl. Abbildung 16).

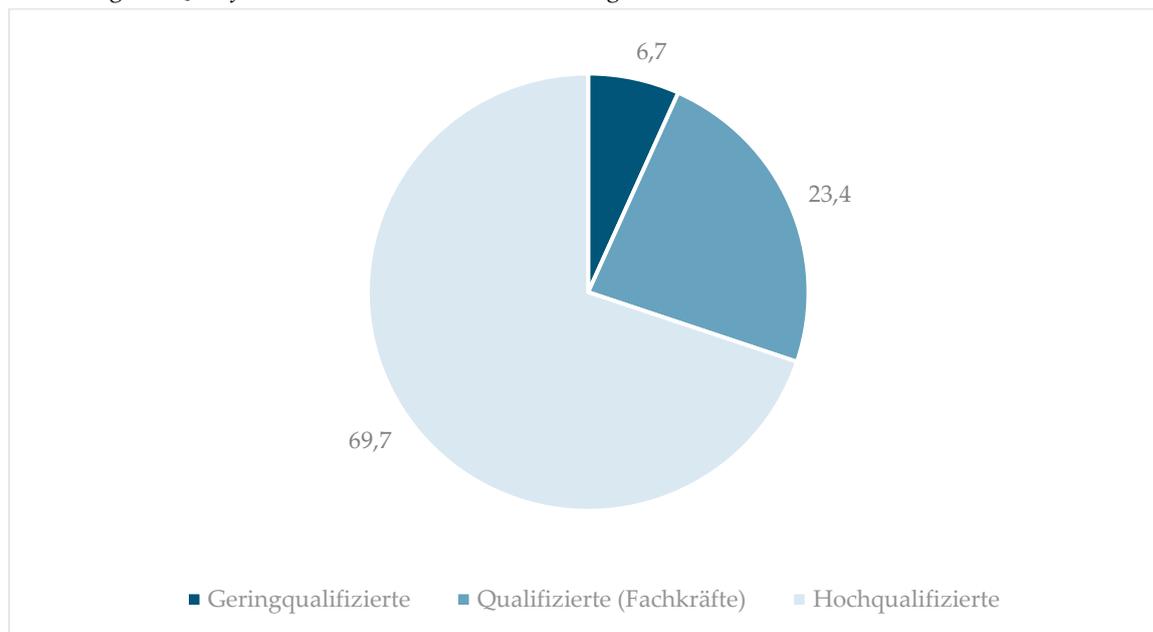
Abbildung 16: Weiterbildungsquoten in baden-württembergischen Betrieben und in den befragten Betrieben des Pilotprojekts Qualifizierungsverbände im Vergleich (Anteile an den jeweiligen Gruppen in %)



Quellen: Göbel & Klee, 2021 (Baden-Württemberg); Betriebsbefragung (Qualifizierungsverbände)

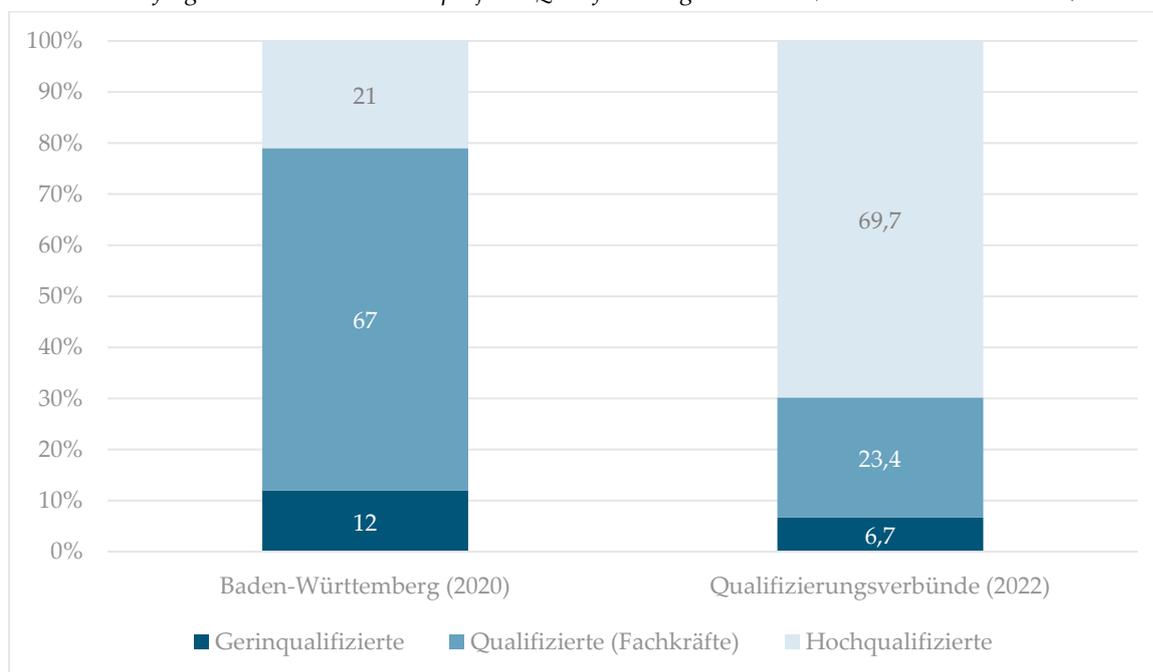
Dass in den befragten Betrieben insbesondere Hochqualifizierte durch Weiterbildung erreicht werden, wird auch deutlich, wenn die Qualifikationsstruktur der Weiterbildungsteilnehmenden betrachtet wird. Anders als bei der Weiterbildungsquote wird hierbei nicht der Anteil der Weitergebildeten je Beschäftigtengruppe, sondern umgekehrt der Anteil der jeweiligen Beschäftigtengruppe an der Gesamtheit der Weitergebildeten betrachtet. In den befragten Betrieben handelt es sich bei den Weiterbildungsteilnehmenden zu fast 70% um Hochqualifizierte. Über alle Betriebe in Baden-Württemberg hinweg gehören nach den Befunden der IAW-Studie hingegen zwei Drittel der Weiterbildungsteilnehmenden der Gruppe der Fachkräfte an (vgl. Abbildungen 17 und 18).

Abbildung 17: Qualifikationsstruktur der Weiterbildungsteilnehmenden (% aller Teilnehmenden, n=15649)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

Abbildung 18: Qualifikationsstruktur der Weiterbildungsteilnehmenden in baden-württembergischen Betrieben und in den befragten Betrieben des Pilotprojekts Qualifizierungsverbände (% aller Teilnehmenden)



Quellen: Göbel & Klee, 2021 (Baden-Württemberg); Betriebsbefragung (Qualifizierungsverbände)

In den Ergänzungsinterviews mit Verbundmanager*innen zeigt sich eine solche Tendenz auch mit Blick auf die Weiterbildung im Rahmen der Qualifizierungsverbände selbst. Qualifizierungsangebote wie Next Level Textil oder Veranstaltungen im HR-Bereich erreichen tendenziell Beschäftigte des mittleren und höheren Qualifikationssegments. Im Programm Next

Level Textil, das sich gleichermaßen an beruflich und hochschulisch Qualifizierte richtet, sind beide Gruppen etwa gleich stark vertreten (vgl. Interview VM3-1). Eine allgemeine Beobachtung ist, dass Qualifizierungen für Beschäftigte im Produktionsbereich schwieriger zu realisieren sind, obgleich auch hier Bedarf besteht. Als Hindernis wird hier die Verträglichkeit mit Arbeitsabläufen und Arbeitszeiten (Schichtarbeit) genannt (vgl. Interview VM3-2).

Einstellungen der Betriebe

Nähere Einblicke in die Wahrnehmung der Qualifizierungsverbände aus betrieblicher Sicht ergeben sich aus den Interviews mit teilnehmenden Betrieben. Einschränkend ist hier zu bemerken, dass die Interviewpartner nicht aktiv und möglichst repräsentativ ausgewählt wurden (vgl. Abschnitt 3.2); es handelt sich somit um einzelne Einschätzungen von Interviewpartnern, die sich einem Interviewangebot zur Verfügung gestellt haben. Dabei sind bestimmte Verbände überrepräsentiert (z. B. Arbeitsmarktdrehscheibe). Eine vorsichtige Generalisierbarkeit beruht auf der Einschätzung, dass es sich eher um strukturelle Informationen handelt, von denen deshalb auszugehen ist, dass sie auch andere Akteure mit ähnlichen Eigenschaften betreffen.

Auffällig in den geführten Interviews war, dass viele Interviewpartner lediglich die Region, nicht aber angeben konnten, in welchem Verbund sie überhaupt organisiert sind (vgl. z.B. Interview VP8; Interview VP11). Das lässt vermuten, dass auch ein gewisser Orientierungsmangel in der konkreten strategischen Zielsetzung des Verbundes und damit verbunden unzureichende Erwartungen bei den Teilnehmern hinsichtlich ihrer Funktion und Aufgaben im Verbund existieren. Oftmals wird die eigene Rolle als eine Art Kunde und passiver Konsument von Dienstleistungen des Bildungswerkes gesehen (vgl. Interview VP8; Interview VP11). Der Mangel eines klaren Bewusstseins der Anforderungen und Zielsetzungen des Verbundes könnte ein Faktor sein, der zur Verstetigung des Informationscharakters der Veranstaltung beiträgt und dem ursprünglich gesetzten Ziel der Verbände abträglich ist.

Auffällig bei den Interviews war die Vernetzungsform der Akteure. Abgezielt wird eine Vernetzung der Akteure untereinander, nicht zuletzt im Hinblick auf eine autonome Organisation. In der Praxis scheint allerdings häufig nur eine Kommunikation und Vernetzung zwischen Akteuren und Koordination zu existieren und nur vermittelt eine Kommunikation der Akteure untereinander (vgl. Interview VP11). Im Hinblick auf eine autonome Verstetigung, die eine Vernetzung der Akteure untereinander erfordert, ist dieses Format nachteilig. Die Herausbildung dieses Umstandes kann auf mangelnde Präsenzveranstaltungen infolge der Covid-19-Pandemie zurückzuführen sein.

Funktionale Ausdifferenzierung der Verbände

Die Planung und Durchführung von Personal-Qualifizierungen setzt (die Rekrutierung von) Personal voraus. Die verbundspezifische Thematisierung der Personalentwicklung wird somit durch die Frage nach der Personalgewinnung ersetzt. Wird Personal zudem nicht im Kreis der Personen mit inländischen, sondern mit ausländischen Bildungsabschlüssen gewonnen (vgl. Interview VP5), dann rückt die Frage nach entsprechenden Anerkennungsverfahren oder

die des Spracherwerbs in den Vordergrund. Durch diesen exemplarischen Verweis einer Problemlage und ihrer Dringlichkeit auf die nächste verschiebt sich die inhaltliche Schwerpunktsetzung von Verbänden sukzessive und die entsprechende Ausrichtung der Verbundtreffen. Dieser Prozess erklärt zum Teil die geringe Durchführung von Qualifizierungen. Darüber hinaus rückt durch diesen Verweisprozess der Fokus der Verbundarbeit aus dem Bereich der eigentlichen Branche hinaus, was den Einbezug externer Expertise erfordert. Entsprechend gestalten sich die Veranstaltungen. Verbundmanagerinnen und -manager referieren mehr als sie die Aktivitäten der Verbundpartner moderieren. So wurde angegeben, dass das Format der Verbundtreffen weniger interaktiv und autonom ist, sondern oftmals einen reinen Informationscharakter besitzt. Hat sich der Schwerpunkt einmal von seiner ursprünglichen Zielsetzung her auf diesen Informationscharakter verschoben, dann besteht der Eindruck, dass sich dieses unilaterale Format der Veranstaltung dann eher kontinuiert, was sich hemmend auf eine selbstorganisierte und selbsttragende Organisation auswirkt.

Der intendierte Idealfall in der Organisation des Verbundes ist es, dass die Betriebe und Unternehmen intern um die Fähigkeiten ihres Personals hinsichtlich künftiger Herausforderungen bereits wissen, spezifische Bedarfe ermittelt haben und diese kooperativ organisieren wollen. Kurz: Die Betriebe kennen vorwiegend bereits ihre konkreten Bedarfe und *in der Folge* geht es in der Verbundarbeit um deren kooperativer Organisation. Die Praxis aus den Interviews zeigt jedoch eine Umkehr dieser idealen Reihenfolge bzw. Ordnung, die z. T. mit den im Folgenden thematisierten Schwierigkeiten zu tun haben. Betriebe besitzen oftmals vor dem Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen kein Wissen um die konkreten Bedarfe und Herausforderungen, die das Angebot adressiert. Es wird beispielsweise angegeben, dass erst *nach* der Information über konkrete Bildungsangebote des Bildungswerkes betriebsintern ein Prozess stattfindet, ob das Personal diese Qualifikationen künftig braucht und ob dafür überhaupt der Bedarf besteht (vgl. Interview VP7). Wenn die der Verbundarbeit unterstellten Voraussetzungen nicht gegeben sind, dann ist eine aktive Beteiligung schwierig, was Effekte auf das Format hat.

Eine Verbundform der Qualifizierungsverbünde sind die sogenannten „Arbeitsmarktdrehscheiben“, deren Zweck es ist, Personal unter den Mitgliedern zu vermitteln. Faktisch, so die vermutete Angabe in mehreren Interviews, fanden Vermittlungen in sehr geringen Fällen statt. „Vermutet“ ist diese Angabe deshalb, weil keinem der Interviewpartner Zahlen zu den Vermittlungen aufgrund des Datenschutzes bekannt waren. Die Frage ist, ob diese überhaupt erfasst werden, um konkrete Aussagen zur Wirksamkeit des Verbundes treffen zu können. Dennoch gab das Interview mit einem Großunternehmen, das Personal in großem Umfang abzugeben hatte, in dieses Phänomen Einblicke (vgl. Interview VP9). Aufgrund der günstigen Arbeitsmarktsituation und der hohen Nachfrage für Personal aus der Elektro- und Metallbranche, suchten und fanden Mitarbeiter autonom nach einem neuen Arbeitgeber. Motiv des Unternehmens, an der Drehscheibe mitzuwirken, war der Umstand, durch konkrete Angebote möglichst schnell Personal loszuwerden („Pull-Faktor“). Aber für diese Absorption sorgte bereits der Arbeitsmarkt selbst, sodass die der Verbund unwirksam war. Eine Nachfrage seitens

der MA für ein solches Vermittlungsinstrument wie die Drehscheibe gab es nicht. Zudem stellt sich aufgrund der Arbeitsmarktsituation wiederum für kleinere Unternehmen ein besonderes Problem: Sind im Verbund große Unternehmen beteiligt, die Personal nachfragen, dann können kleine Unternehmen dem Personal nicht die finanziellen Anreize bieten, um es anzuwerben. Aus diesem Grund erfüllt die Drehscheibe – auch bei einer für kleinere Unternehmen günstigeren Arbeitsmarktsituation – nicht den Zweck, den sie damit verbinden.

Besondere Herausforderungen für kleinere Betriebe

Die Betriebsinterviews deuten darauf hin, dass insbesondere kleinere Unternehmen mit besonderen Herausforderungen und schwierigen Situationen im Rahmen der Verbundarbeit konfrontiert sind, die sie gegenüber größeren sowohl in der Verbundarbeit als auch bei der Reflexion der Themen selbst benachteiligen. Das ist vor allem deshalb von Interesse, da sie primär Zielgruppe des Projekts der Qualifizierungsverbünde sind, diese Struktur aber aus verschiedenen Gründen nicht in angemessener Weise nutzen (können). Vorläufig lassen sich drei Schwierigkeiten anführen, die auch mögliche Gründe bzw. Erklärungsansätze für die grundsätzlich interessante Formatverschiebung sind. Grundsätzlich sind dies Gründe, wieso Qualifizierungen für kleinere Unternehmen zwar relevant, aber weniger interessant sind:

1 Widersprüchliche strukturelle Handlungsanreize für kleinere Unternehmen

Ein Problem stellt die Finanzierung von (teuren) Qualifizierungen dar, insbesondere für kleinere Unternehmen. Ohne externe Finanzierungsmöglichkeit zeigt sich für diese Unternehmen dabei ein fatales Paradox: Weiterbildungen sind aus Gründen der Zukunftsfähigkeit des Betriebes einerseits geboten; andererseits kann es aus Gründen der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens auch geboten sein, keine Weiterbildungen anzustreben. Letzteres ergibt sich aus der in einem Interview vorgebrachten Überlegung, dass eine Qualifizierung des eigenen Personals diesem auf dem ohnehin für sie günstigen Arbeitsmarkt eine bessere Situation verschaffe; kurz: das Personal kann infolge der Qualifizierung durch neue Anreize abgeworben werden und die Investition somit verloren gehen, was die Zukunftsfähigkeit des Betriebes – vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel – gefährdet (vgl. Interview VP7; Interview VP11). Daher kann es im Interesse des Betriebes sein, keine (teure) – und dennoch notwendige – Qualifizierung anzustreben, um das Personal zu erhalten und um kein Geld zu verlieren. Von daher kann sich z. T. auch die zögerliche Beteiligung in der Verbundarbeit erklären. Um dieser Situation zu begegnen, wird angegeben, dass es erstens Finanzierungsinstrumente für Weiterbildungen brauche, die zweitens auch besser bekannt sein müssen.

2 Fehlende personelle Kompensationsressourcen während der Zeit der Qualifizierung

Ein weiterer Anreiz, keine Qualifizierung anzustreben und demzufolge den Bedarf zu adressieren, besteht insbesondere bei kleinen Unternehmen. Zeitlich umfassende Qualifizierungen machen es im Gegensatz zu großen Unternehmen vor allem kleinen Unternehmen mit wenigen MA schwer, Personal für die Zeit der Qualifizierung zu entbehren. Auch hier zeigt sich ein dilemmatischer Handlungskontext: Die Weiterbildung des Personals ist geboten; wird diese aber angestrebt, dann gefährdet das die aktuelle Auftragserledigung (vgl. Interview

VP8). Das stellt kleine Unternehmen vor die Wahl, eher kurzfristige oder langfristige Nachteile in Kauf zu nehmen. In Sachen Personalqualifizierung haben also kleine Unternehmen gegenüber größeren strukturelle Nachteile, was wiederum ein Faktor für die Zögerlichkeit bei Qualifizierungen in der Verbundarbeit ist. Dieser Faktor bedeutet, dass Rückschlüsse in der Organisation von Qualifizierungsangeboten gezogen werden müssen, um für kleinere Unternehmen Hürden bei der Aufnahme umfassenderer Qualifizierungen abzubauen (z. B. zeitlich gestreckte Qualifizierungsangebote).

3 Fehlende personelle und zeitliche Ressourcen für die Verbundarbeit selbst

Gegenüber größeren Unternehmen sind kleinere auch hinsichtlich der Verbundarbeit selbst in zweierlei Hinsicht benachteiligt. Die aktive Verbundarbeit erfordert Personal, das nicht immer für diesen Zweck abgestellt werden kann. Zudem braucht dieses Personal betriebsintern zeitliche Ressourcen, um die Voraussetzungen für eine wirksame Verbundarbeit organisieren zu können (vgl. Interview VP5; Interview VP11). Es bedarf eines Reflexionsprozesses zu den Fragen der Herausforderungen, Bedarfe, Finanzierung, strategischer Konzepte usw. Das stellt kleinere Unternehmen, die keine eigene Personalabteilung besitzen, vor eine weitere schwierige Situation: Einerseits ist für diese die Verbundarbeit besonders relevant; andererseits bestehen nicht die nötigen Ressourcen, um eine aktive und wirksame Verbundarbeit zu organisieren. Eine externe Koordination entlastet diese Gruppe daher entscheidend, weswegen es nicht überraschend ist, dass deren Notwendigkeit nahezu durchgängig ausgesprochen wird. Daraus resultiert auch der Dienstleistungsanspruch, der mitunter explizit ausgesprochen wird. Vom Verbundmanagement wird nicht nur das Angebot passender Maßnahmen, sondern auch deren Organisation erwartet (vgl. Interview VP11).

Zufriedenheit mit den Veranstaltungen

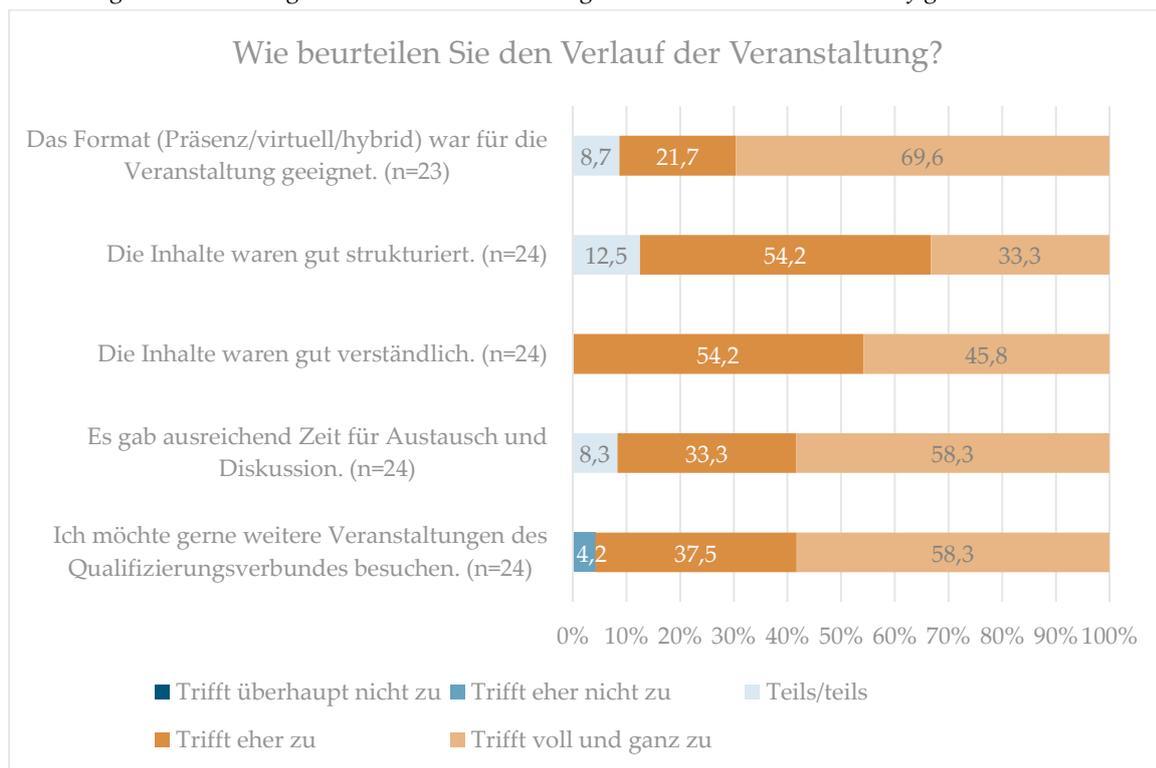
Nach den Interviews mit den Verbundmanagerinnen und -managern sowie den überregionalen Stakeholdern ist die Resonanz der Betriebe auf die Verbundaktivitäten grundsätzlich positiv, was sich etwa in einer bereitwilligen Annahme der Einladungen zu den Veranstaltungen äußerte (vgl. Interview VM2-2). So wurde für den Qualifizierungsverbund „Nachhaltigkeit“ berichtet, die Unternehmen hätten sich zu Beginn intensiv beteiligt, was im weiteren Zeitverlauf aus terminlichen Gründen abgenommen habe. Die Firmen hätten den Mehrwert mitgenommen, ein Beispiel guter Praxis an die Hand bekommen zu haben (vgl. Interview VM2-3). Aus der Verbundregion Rhein-Neckar wurde die Rückmeldung gegeben, der Bedarf der Betriebe habe abgedeckt werden können. Der vom Verbundmanagement unter Einbeziehung externer Referentinnen und Referenten gegebene Input zur strategischen Personalentwicklung habe ebenso wie der Austausch untereinander den Unternehmen sehr geholfen. Die Unternehmen fühlten sich nunmehr ermutigt, dieses Thema überhaupt in Angriff zu nehmen. Die Rückmeldungen der Unternehmen seien positiv gewesen; bei den Veranstaltungen seien die von den Unternehmen genannten Bedarfe angemessen adressiert worden (vgl. Interview VM1-6). Für die Betriebe war vielfach nicht der Zugang Qualifizierungsmaßnahmen, sondern

der allgemeine Informationsaustausch ausschlaggebend für die Zufriedenheit mit den Veranstaltungen, wie die folgende Interviewäußerung illustriert:

Ich habe mit vielen Personalverantwortlichen gesprochen. Diese sagen, für sie sei es sehr hilfreich. Für die Personalverantwortlichen ist der Austausch sehr hilfreich, weil sie üblicherweise auf sich allein gestellt sind. In den Austauschrunden herrscht eine Atmosphäre, die es ihnen ermöglicht, sich zu öffnen; das unterstützt sie sowohl in emotionaler Hinsicht als auch durch das Wissen, das dort vermittelt wird. Das hat eine große Praxisrelevanz, weil es nicht nur einen Input durch einen Referenten gibt, sondern jeder die Möglichkeit hat, von den jeweiligen Herausforderungen zu berichten. (Interview VM2-5)

Einen unmittelbaren, wenn auch begrenzten Einblick in die Beurteilung der Veranstaltungen durch die Zielgruppen selbst liefert die Befragung der Teilnehmenden. Die Antworten zeigen, dass die Veranstaltungen inhaltlich wie organisatorisch den Bedürfnissen der Teilnehmenden entgegenkamen (vgl. Abbildung 19). Der in den Interviews verschiedentlich angesprochenen Anforderung, Informationen zu den Themen Qualifizierung und Personalentwicklung zielgruppengerecht aufzubereiten, wurde mithin in den Veranstaltungen durchaus Rechnung getragen.

Abbildung 19: Beurteilung der Verbundveranstaltungen durch Teilnehmende (Häufigkeiten in %)



Quelle: Befragung der Teilnehmenden (Stand: 02/2023)

Nach den Interviews mit Mitgliedern des Verbundmanagements fließen die Rückmeldungen der Zielgruppen in die Weiterentwicklung der Angebote ein. So wurde im Nachwuchsprogramm Next Level Textil eine Modifikation des zeitlichen Ablaufs vorgenommen, indem eine Abendveranstaltung an das Ende eines zweitägigen Moduls gelegt wurde, nachdem der

vorherige Termin am Ende des ersten Tags angesichts der am Folgetag anstehenden Lehrveranstaltung als ungünstig wahrgenommen wurde. Das Feedback der Zielgruppe wurde auch dahingehend aufgenommen, dass die Anforderungen hinsichtlich der Dauer der Betriebszugehörigkeit gelockert wurden, um auch motivierten Neueinsteigern eine Chance zu geben. Es wurde ferner bemerkt, dass auch bei Beschäftigten mit längerer Berufserfahrung ein Bedarf an einem vergleichbaren Weiterbildungsprogramm besteht; die Entwicklung eines entsprechenden Angebots wird derzeit beraten (vgl. Interview VM3-1).

4.3 Verstetigung

Hinsichtlich der Aussichten für eine Verstetigung der Qualifizierungsverbände ergibt sich aus den Interviews mit dem Verbundmanagement und den überregionalen Stakeholdern, dass die Voraussetzungen dafür grundsätzlich geschaffen werden konnten, indem es bis zu einem gewissen Grad gelungen ist, tragfähige Netzwerke im Sinne der Forschungsfrage 11 aufzubauen. Dies gilt zumindest in dem Sinne, dass seitens der Betriebe ein hinreichendes Interesse an einer Fortsetzung einzelner Verbände vorhanden ist, während die Frage nach Art und Umfang des konkreten Engagements – insbesondere hinsichtlich der Bereitschaft zu einer finanziellen Beteiligung – offen bleibt. Die Aussichten für eine Verstetigung wurden insgesamt als einzelfallabhängig beschrieben; Chancen seien „vorhanden, aber gemischt“ (Interview VM2-1). Relativ früh wurden die Perspektiven für eine Fortführung des Nachwuchsprogramms „Next Level Textil“ als gut angesehen (vgl. Interview VM1-2; Interview VM2-3). Ebenso zeichnete sich im Fall der Arbeitsmarktdrehscheiben ein solches Potential frühzeitig ab, wobei jedoch auch auf die Notwendigkeit einer weiteren organisatorischen Unterstützung durch das Bildungswerk hingewiesen wurde (vgl. Interview VM1-3; Interview VM2-4). In der internen Bewertungsmatrix des Verbundmanagements vom Februar 2023 (Dokument Nr. 11) wurde insgesamt bei zwölf von 33 Qualifizierungsverbänden ein Potential für eine Fortführung gesehen.

In Bezug auf die Form der Verstetigung haben die Erhebungen zu der Einschätzung geführt, dass die selbstorganisierte Kooperation nicht automatisch mit einer selbsttragenden Kooperation einhergeht (vgl. Forschungsfrage 12), sondern vielmehr eine Differenzierung zwischen den beiden Merkmalen erforderlich ist. Nach der Arbeitsdefinition des Verbundmanagements, die für die vorliegende Untersuchung übernommen wird, bedeutet „selbstorganisiert“, dass die am Verbund teilnehmenden Unternehmen die Steuerung im Sinne der Themenwahl, Organisation und Terminplanung übernehmen, während sich der Begriff „selbsttragend“ auf die Finanzierung bezieht und bedeutet, dass die teilnehmenden Firmen auch die Kosten des Qualifizierungsverbands tragen und für externe Unterstützung bezahlen (vgl. Interview VM1-2; vgl. auch Dokumente Nr. 2 und Nr. 11). Hinsichtlich der Selbstorganisation wurde verschiedentlich die Erwartung geäußert, dass die Betriebe in geeigneten Verbänden durchaus in der Lage sein würden, die koordinierende Funktion in Eigenregie zu übernehmen und sich unter Umständen auch im Sinne eines Rotationsverfahrens in der Koordination

abzuwechseln (vgl. Interview VM1-1; Interview VM2-5). Hervorgehoben wurde jedoch auch, dass nicht alle Qualifizierungsverbände sich für eine selbstorganisierte Fortführung eignen. Konkret wurde etwa – wie im vorigen Absatz erwähnt – die Arbeitsmarktdrehscheibe als Beispiel für einen Verbund genannt, der voraussichtlich dauerhaft auf die Koordination durch einen übergeordneten Träger angewiesen bleibt. Die folgende Passage aus einem der Interviews mit überregionalen Stakeholdern bringt diese Zweiteilung der Qualifizierungsverbände hinsichtlich ihres Potentials zur Selbstorganisation auf den Punkt:

Etwa die Hälfte der Verbände hat bereits eine Vorstellung davon entwickelt, wie eine selbständige Weiterführung funktioniert. Hier kommt es nur noch darauf an, jemanden für das Backoffice zu benennen, der Anfragen weiterleitet, wenn es etwa um die Frage geht, ob es zu einem bestimmten Thema eine Qualifizierung gibt oder ob man gemeinsam etwas entwickeln kann.

Bei den anderen Qualifizierungsverbänden ist es so, dass weiterhin jemand gebraucht wird, der die Betriebe stärker an die Hand nimmt. Das muss nicht unbedingt ein Verbundmanager in der bisherigen Form sein; das könnten auch Verbände machen. Wichtig ist, dass die Betriebe auch nach der Initialisierungsphase eine Struktur haben, auf die sie zurückgreifen können. Auch wenn sie den Verbund selbst organisieren, brauchen sie möglicherweise noch Unterstützung bei der Recherche zu Qualifizierungsmöglichkeiten, weil sie nicht die Zeit haben, alles selbst zu finden. (Interview ST1)

Hinsichtlich der Möglichkeit selbsttragender Strukturen wurden die Aussichten unterschiedlich beurteilt. So wurde etwa für die Region Südwesttextil die Erwartung geäußert, dass die Betriebe in der Regel nicht zu einer Vollfinanzierung, d.h. einer Übernahme aller Kosten eines Qualifizierungsverbundes einschließlich der Koordination, bereit sein würden, jedoch die Kosten für einzelne Leistungen sehr wohl tragen würden. Im Fall des Nachwuchsprogramms „Next Level Textil“ wurde sogar eine vollständige Finanzierung durch die Betriebe für möglich gehalten (vgl. Interview VM1-2). Der Ansatz, konkrete Leistungen zu vergüten statt beispielsweise Beiträge von den Unternehmen zu erheben, wurde im Laufe der Folgephase bereits in die Praxis umgesetzt; so waren etwa die Veranstaltungen des Verbundes „Future Fit Organisation“ von Anfang an kostenpflichtig. Durch den von ihnen zu erbringenden finanziellen Eigenbeitrag sollten die Unternehmen zugleich motiviert werden, sich im Verbund zu engagieren (vgl. Interview VM2-2).

Eine Verstetigung von Verbänden, deren Charakter sich auf eine Informationsveranstaltung konzentriert hat, ist nach den Ergebnissen der Interviews mit Verbundmanager*innen und kooperierenden Betrieben prinzipiell schwieriger als die von Verbänden mit mehr Interaktivitäten. Verbände mit reinem Informationscharakter stehen im Hinblick auf eine Verstetigung daher vor besonderen Herausforderungen. Die Verstetigung der Verbundarbeit bedeutet primär die Verstetigung ihrer Erfolgsfaktoren. Einige dieser Faktoren unterliegen eher der Eigeninitiative und entsprechender Organisation. Faktoren, wie etwa die der Moderations- bzw. Koordinationsfunktion, sind an externe Bedingungen gebunden. Die Verbundpartner geben durchweg die Relevanz einer Koordinationsfunktion für eine Verstetigung an. Die Existenz einer zentralen Koordination und Organisation der Verbundarbeit steht im Zentrum aller

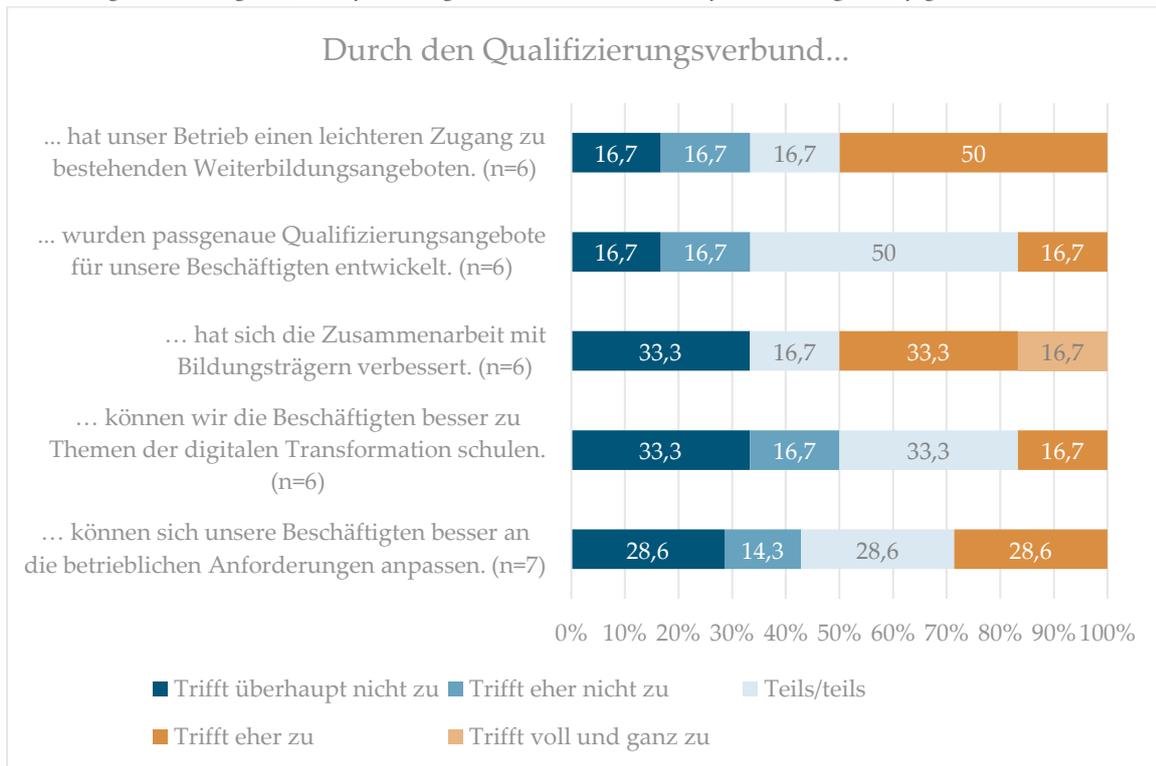
Aktivitäten. Der Aufwand für diese Arbeit ist umfangreich. Die Zeitressourcen der Verbundpartner – so wird in den Interviews angegeben – sind dagegen gering. Oftmals findet man sich gerade deshalb zusammen, weil die Partner keine Zeit haben, sich allein damit zu befassen. Das wird als Begründung dafür angegeben, dass die koordinativ-organisatorische Leitung des Verbundes nur durch eine externe Person erfolgen kann, mit der eine Verstetigung stehe oder falle.

Dies rückt die Frage nach der Finanzierung in den Vordergrund. Als mögliche Finanzierungsformen werden eine Förderung oder eine gemeinsame Finanzierung durch die Verbundpartner genannt. Als weiterer Faktor für eine Verstetigung ist die Sicherung bzw. Erhöhung der Zahl an Verbundpartnern von Bedeutung. In einigen Fällen wird aus verschiedenen Gründen von einer Reduzierung der Teilnehmendenzahl gesprochen. Diese Gründe sind für entsprechende Anpassungen zu ermitteln. Können diese Hindernisse nicht beseitigt werden, so dass nicht ausreichend regionale und branchenspezifische Unternehmen für eine Teilnahme adressiert und rekrutiert werden können, dann werden zwei Alternativen für eine Erhöhung der Teilnehmendenzahl genannt: Erstens die überregionale, aber branchenspezifische Ausdehnung des Verbundes, mit der Konsequenz etwa einer weniger intensiven Vernetzung; oder zweitens eine regionale, aber branchenübergreifende Ansprache. Letztere Alternative hätte Rückwirkungen auf die thematische Ausrichtung von Verbänden. Gemeinsame Problemlagen sind dann weniger inhaltlicher als vielmehr struktureller Natur und die Verbundarbeit würde abstrakter. Die Erwägung beider Fälle hätte vermutlich negative Konsequenzen auf die Effektivität wesentlicher Faktoren der Verbundarbeit insgesamt. Des Weiteren gibt es das Problem, dass bestimmte Aktivitäten experimentellen Charakter besitzen, d.h. dass es Dinge gibt, die probiert werden müssen. Als ein solches Thema wird das „Job-Sharing“ genannt. Dieses Arbeitsmodell stößt nicht bei allen Verbundpartnern auf Interesse. Ein Ansatz, der Aktivitäten nur dann initiiert, wenn alle Partner mitziehen, wird auf innovative Ideen eher bremsend. Daher müssen Verbände so organisiert sein, dass innerhalb der bestehenden Struktur die Flexibilität für Ad-hoc-Projekte besteht. Das setzt aber eine Vernetzung der Akteure untereinander voraus.

4.4 Wirksamkeit: Identifizierung von Erfolgsfaktoren

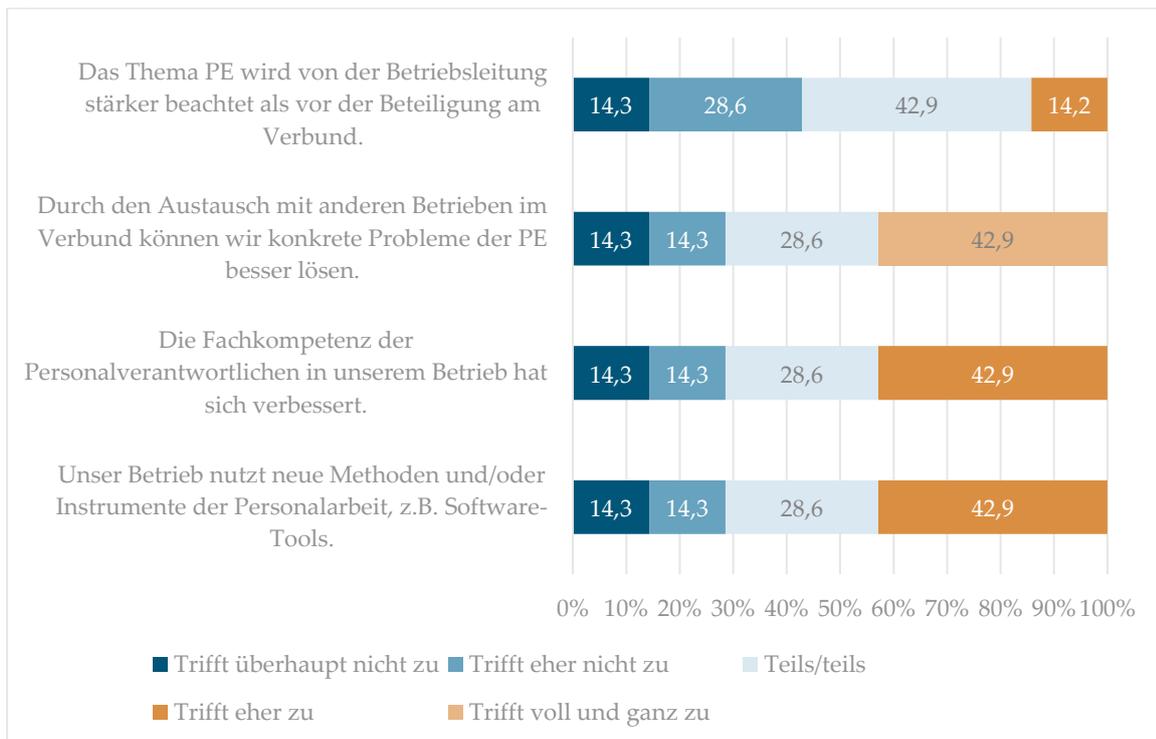
Hinsichtlich der Forschungsfragen zum Beitrag der Qualifizierungsverbände zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung (Nr. 14) und zur Verbesserung der strategischen Personalentwicklung (Nr. 15) liefern die Ergebnisse der Betriebsbefragung erste Anhaltspunkte. Der Gesamtnutzen der Qualifizierungsverbände wird im Bereich der Unterstützung der Personalentwicklung insgesamt höher bewertet als im Bereich der Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Den größten Nutzen bringt der Austausch mit anderen Betrieben zur Lösung konkreter Probleme der Personalentwicklung (vgl. Abbildungen 20 und 21).

Abbildung 20: Beitrag des Qualifizierungsverbandes zur Fachkräftesicherung (Häufigkeiten in %)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

Abbildung 21: Beitrag des Qualifizierungsverbandes zur Optimierung der Personalentwicklung (Häufigkeiten in %, n=7)



Quelle: Betriebsbefragung (Stand: 11/2022)

Eine nennenswerte Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung konnte, wie bereits aus der insgesamt geringen Zahl tatsächlich durchgeführter Qualifizierungen (vgl. Abschnitt 4.2) deutlich wird, durch die Qualifizierungsverbände nicht erreicht werden. Dies spiegelt sich auch in den Interviews mit dem Verbundmanagement und den überregionalen Stakeholdern wider. Es wird darauf verwiesen, dass nur ein Bruchteil der Betriebe in einer Region überhaupt an einem Qualifizierungsverbund teilgenommen hat, so dass schon aus diesem Grund kein nennenswerter Einfluss zu erwarten war (vgl. Interview VM1-1). Vielfach wird jedoch von einem indirekten Einfluss der Verbände berichtet. So bestand nach Einschätzung einer Verbundmanagerin ein Erfolg bereits darin, dass die Betriebe durch das Beratungsangebot der Verbände überhaupt über die bestehenden Fördermöglichkeiten nach dem Qualifizierungschancengesetz informiert wurden (vgl. Interview VM2-6). Für die Region Rhein-Neckar wird berichtet, dass durch die Einzelberatung der Betriebe viele Weiterbildungen zustande gekommen seien (vgl. Interview VM2-5). Ein weiterer Erfolg wird darin gesehen, in den Betrieben eine gewisse Sensibilisierung für Weiterbildung und Personalentwicklung bewirkt zu haben (vgl. Interview VM1-1). Es besteht die Erwartung, dass durch diese Sensibilisierung zumindest die Bereitschaft der Betriebe zur Weiterbildung erhöht wird (vgl. Interview ST3).

Auch mit Blick auf die strategische Personalentwicklung in KMU wird in den Interviews von positiven Effekten im Sinne einer Bewusstseinsbildung berichtet. So haben sich nach dem Eindruck einer Verbundmanagerin die Kompetenzen der an den von ihr betreuten Verbänden teilnehmenden Unternehmen im Bereich der Personalentwicklung verbessert (vgl. Interview VM1-1). In einer anderen Verbundregion gab es die konkrete Rückmeldung aus einzelnen Unternehmen, dass sie das Thema Personalentwicklung nach den Informationsveranstaltungen des Verbundes nun auch strategisch angehen wollten (vgl. Interview VM1-6). Dank des Austauschs im Verbund haben Betriebe nach eigenem Bekunden viele Anregungen erhalten und Methoden der Personalentwicklung kennengelernt, die ihnen zuvor gänzlich unbekannt gewesen waren (vgl. Interview VM2-5). Für kleine und mittlere Unternehmen, denen oftmals die Ressourcen für eine strategische Personalentwicklung fehlen, stellte die Arbeit der Verbände eine gute Ergänzung dar (vgl. Interview VM2-2). Das Selbstverständnis und die zentralen Erfolge der Qualifizierungsverbände werden durch die folgende Aussage illustriert:

Die Arbeit lässt sich nicht an den durchgeführten Qualifizierungen messen, sondern an der Netzwerkarbeit, die geleistet wurde. Dass Leute miteinander in Kontakt gekommen sind, die vorher nichts miteinander zu tun hatten oder miteinander konkurriert haben; dass sie sich an einen Tisch setzen und gemeinsam an einem Problem arbeiten, ist ein Erfolg. Die Zusammenarbeit hat gezeigt, dass Kooperation funktioniert; das ist wertvoll. Es geht um Bewusstseinsbildung, um die Änderung von Mindsets. (Interview VM2-3)

Hinsichtlich eines verbesserten Zugangs von Älteren und Geringqualifizierten (Forschungsfrage 16) war die Wirksamkeit der Qualifizierungsverbände insgesamt begrenzt. Wie bereits in Abschnitt 4.2 dargestellt, wurden durch die im Rahmen der Verbände angebotenen Qualifizierungen eher Fachkräfte und Hochqualifizierte erreicht. Gleichwohl wurden im Einzelfall auch Maßnahmen umgesetzt, die sich an Beschäftigte mit niedriger formaler Qualifikation

richteten, etwa eine Teilqualifikation (TQ) im Metallbereich (vgl. Interview VM1-6). Die Frage, inwieweit die Qualifizierungsverbünde ein geeignetes Mittel zur Sicherung Beschäftigungsfähigkeit sind (Forschungsfrage 17), lässt sich zumindest indirekt anhand der dargestellten Rückmeldungen aus den Betrieben beantworten. Der Informationsgewinn für die Betriebe bezüglich der Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung des eigenen Personals legt unter sonst gleichen Bedingungen die Erwartung nahe, dass sich hierdurch die Aussichten für die Beschäftigten verbessern, bei der Deckung ihres Qualifizierungsbedarfs unterstützt zu werden. Indem sie einen Bewusstseinswandel zugunsten von Weiterbildung und Personalentwicklung in den Unternehmen anstoßen und eine Professionalisierung der Personalentwicklung vorantreiben, können Qualifizierungsverbünde zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit beitragen.

Zum Abschluss seien die Merkmale zusammengefasst, die sich nach den vorstehenden Ergebnissen der Evaluation als zentral für den Erfolg eines Qualifizierungsverbundes erwiesen haben. Die Faktoren für eine effektive Verbundarbeit sind von den Verstetigungsfaktoren (vgl. Abschnitt 4.3) zu trennen, wenngleich sich beide Bereiche überschneiden können. Aus den Interviews lassen sich mehrere Faktoren eruieren, die für eine effektive Verbundaktivität erforderlich sind:

- **„Gute“ Kommunikation:** Eine Kommunikation wird dann als gut qualifiziert, wenn die Kommunikationsflüsse nicht nur vermittelt über die Koordination, sondern auch untereinander gegeben sind; wenn diese ungehindert, zugänglich, problemorientiert, regelmäßig und multilateral organisiert sind.
- **Positive Effekte „kleinerer“ Verbünde:** Positiv auf eine gute Kommunikation scheint sich eine eher geringe Anzahl an Verbundpartnern auszuwirken. Eine zahlenmäßige Kleinheit reduziert Komplexität, verlangt weniger Ressourcen und fordert die Verbundakteure zu mehr Aktivitäten und ermöglicht eine intensive, persönliche Vernetzung.
- **Branchenhomogene Besetzung:** Identische inhaltliche (und nicht nur strukturelle) Problemlagen sind eine Basis eines intensiven und wirksamen Austauschprozesses (der kommunikative Faktor ist ein anderer, s. o.).
- **Moderate und adäquate Erweiterung eines Verbundkerns:** Förderlich auf eine effektive Verbundarbeit scheint ein „Kern“ von Partnern zu sein, um den sich eine schrittweise Erweiterung organisieren kann. Verbundpartner geben an, dass eine Erweiterung nicht nur an einer gemeinsamen Problemlage, sondern auch an sozialen Aspekten für eine vertrauensvolle Kooperation orientieren sollte. Neue Partner sollten zum Verbund „passen“. „Passung“ bezieht sich auf die zwischenmenschliche Komponente und auf die Erfüllung der von den Verbundpartnern als wichtig erachteten Prinzipien (wie Offenheit, Engagement oder Initiative bzw. aktive Beteiligung), unter denen die Verbundarbeit stattfindet.

- **Personelle Kontinuitäten:** Um nicht nur Expertisen und Erfahrungen im Verbund erhalten zu können, sondern auch im Hinblick auf die zwischenmenschliche Komponente wird eine personelle Kontinuität der Verbundakteure als wichtig erachtet.
- **Offenheit:** „Offenheit“ meint, die unternehmenseigenen Strukturen und Organisationsweisen für andere Partner zugänglich zu machen (z. B. für wechselseitige Hospitationen). Auch wenn die Verbundpartner in einer Wettbewerbssituation stehen, heben Verbundpartner hervor, dass es wichtig sei, prinzipiell zu vermitteln, dass in der Kooperation bezüglich spezifischer Problemlagen mehr Gewinn als Nachteil liege.
- **Externe Moderation und Koordination:** Verbundpartner geben an, dass ein Moderator bzw. Koordinator nicht nur zentral für eine effektive Verbundarbeit sei, sondern dass die Besetzung dieser Funktion mit einer Person, die nicht aus der Mitte des Verbundes kommt, wertvolle neue Perspektiven und Ideen einbringen könne.
- **Hybrides Formatdesign:** Die Durchführung von Veranstaltungen in Form eines reinen digitalen Formats wird als hinderlich für die Verbundarbeit bewertet, wenngleich in Zeiten der Pandemie oder knapper Zeitressourcen digitale Angebote hilfreich sein können. Präsenzformate sind dennoch unerlässlich, um persönliche Vernetzungen zu ermöglichen. Was die Organisation und Absprache im Vorfeld der Treffen betrifft, so werden primär digitale Tools als das geeignete Instrument betrachtet.

5. Beispiele guter Praxis: Fallstudien erfolgreicher Qualifizierungsverbünde

5.1 Next Level Textil

Das Nachwuchsprogramm „Next Level Textil“, das innerhalb der Qualifizierungsverbünde zur Kategorie „Qualifizierung“ zählt, ist im Jahr 2022 auf Initiative dreier Unternehmen aus dem bereits in der Pilotphase entstandenen Qualifizierungsverbund „Hohenstein“ hervorgegangen. Sein Ziel besteht darin, Nachwuchskräfte der beteiligten Unternehmen gemeinsam weiterzuentwickeln. Im Vordergrund steht nach dem finalen Konzept vom Mai 2022 der Gedanke, junge Fachkräfte an das jeweilige Unternehmen zu binden und in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen, um eine Grundlage für den weiteren Entwicklungsweg der Teilnehmenden im Unternehmen zu schaffen. Das Programm versteht sich ausdrücklich nicht als Vorbereitung für eine bestimmte Karrierestufe oder eine bestimmte Laufbahn, sondern als Wertschätzung für junge Fachkräfte, für die keine unmittelbaren Aufstiegsmöglichkeiten bestehen. Die angestrebten Wirkungen des Programms sind nach der Darstellung auf der Webseite des Bildungswerks:

- Bindung von leistungsstarken Mitarbeitenden;

- Stärkung der Arbeitgebermarke;
- Unternehmensübergreifender Erfahrungsaustausch der Mitarbeitenden und
- Stärkung von sozialen, methodischen und persönlichen Kompetenzen der Teilnehmenden.

Zielgruppe des Programms sind nach dem Konzept Beschäftigte mit Ausbildungs- oder Hochschulabschluss und zwei bis drei Jahren Berufserfahrung. Die Teilnehmenden werden durch die Unternehmen ausgewählt, wobei auf Interdisziplinarität geachtet wird sowie darauf, dass die Teilnehmenden möglichst aus verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen stammen.

Das Nachwuchsprogramm umfasst drei Module aus je zweitägigen Präsenz- oder Onlineveranstaltungen zu den Themen „Personale Kompetenz: Erfolg beginnt bei mir selbst“ (Modul 1), „Methodenkompetenz: Sicher und souverän auftreten“ (Modul 2) und „Soziale Kompetenz: Bei anderen Wirkung erzeugen“ (Modul 3). Neben den Lehrveranstaltungen kommen Gruppen- und Einzelprojekte zum Einsatz. Es werden verschiedene Lehr- und Lernmethoden wie Theorieinputs, Diskussionen, Praxisbeispiele und interaktive Formate wie Kleingruppenarbeit eingesetzt; für die Zeiträume zwischen den Modulveranstaltungen werden zudem unternehmensübergreifende Lern-Tandems gebildet, die zur Vertiefung der Inhalte gemeinsam an ausgewählten Inhalten arbeiten. Zum Programm gehören zudem Hospitationen der Teilnehmenden in einem der jeweils anderen Unternehmen sowie im Anschluss an das dritte Modul ein „Kaminabend“, bei dem sich die Teilnehmenden mit Führungskräften der beteiligten Unternehmen austauschen können. Begleitend finden Mentoring-Gespräche in den Unternehmen statt. Das Programm hat eine Gesamtlaufzeit von zwölf Monaten.

Die Gründungsmitglieder des Verbundes sind die Textilunternehmen Amann & Söhne GmbH & Co. KG, Hero Textil AG und Olymp Bezner KG. Diese haben bereits im Jahr 2020 unter dem Dach des Qualifizierungsverbundes „Hohenstein“ die Entwicklung eines Nachwuchsprogramms in Kooperation mit dem Verbundmanagement beim Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft angestoßen; wegen der Corona-Pandemie wurde der Start des Programms zunächst aufgeschoben. Eine vorläufige Konzeption wurde im Dezember 2021 vorgelegt und der Start des Programms auf September 2022 festgelegt. Das finale Konzept datiert vom Mai 2022. Koordiniert wurde der Verbund während der Folgephase des Pilotprojekts durch eine Verbundmanagerin der Region Südwesttextil. Im Anschluss an den ersten Durchgang des Nachwuchsprogramms hat sich im Jahr 2023 ein viertes Unternehmen dem Verbund angeschlossen.

Der erste Durchgang des Nachwuchsprogramms mit zwölf Teilnehmenden aus den drei ursprünglich beteiligten Unternehmen begann im September 2022. Die Modulveranstaltungen fanden am 24./25.11.2022 (Modul 1), 27./28.02.2023 (Modul 2) und 15./16.05.2023 (Modul 3) statt. Die Umsetzung des Programms wurde von den beteiligten Unternehmen im Rahmen monatlicher interner Verbundtreffen reflektiert; anhand der gesammelten Erfahrungen wurden im Nachgang Anpassungen des Programms verabredet (vgl. Interview VM3-1).

Einen Einblick in die Arbeitsweise des Qualifizierungsverbundes bot die Hospitation bei dem Verbundtreffen am 13.03.2023, bei dem der Verlauf des zurückliegenden zweiten Moduls im Mittelpunkt stand. Teilnehmende waren Personalverantwortliche der bislang drei an dem Nachwuchsprogramm beteiligten Firmen sowie zeitweise eine Trainerin des Bildungswerks und nachfolgend eine Personalverantwortliche der vierten Firma, die zu diesem Zeitpunkt vor dem Eintritt in das Nachwuchsprogramm stand. Die Veranstaltung wurde von der zuständigen Verbundmanagerin moderiert, kam über weite Strecken jedoch auch gänzlich ohne Moderation aus. Ziel war der Austausch über organisatorische Fragen, konkret: die Planung des „Kaminabends“ während des dritten Moduls des Nachwuchskräfteprogramms im Mai 2023 und des Reflexionstreffens („Lessons Learned“) mit allen Verbundakteurinnen nach dem Abschluss des dritten Moduls sowie Absprachen zu den Hospitationen der Teilnehmenden des Programms in den beteiligten Unternehmen.

Nach der Begrüßung der Anwesenden durch die Verbundmanagerin gab zunächst die für die Durchführung des Nachwuchsprogramms verantwortliche Trainerin des Bildungswerks einen Rückblick auf das zurückliegende zweite Blockseminar am 27. Februar. Die Vertreterinnen der beteiligten Firmen berichteten nachfolgend von dem Feedback, das sie intern bereits von ihren Programmteilnehmenden erhalten hatten. Nach Aussage einer Firmenvertreterin wurde das Seminar positiv aufgenommen. Der Referent wurde als kompetent eingeschätzt; inhaltlich wurde das Seminar („Methodenkompetenz: Sicher und souverän auftreten“) dahingehend beurteilt, dass es zwar nichts Neues bot, aber einen guten Auffrischkurs darstellte. Ebenso wurde die Gelegenheit zur Netzwerkbildung als positiver Effekt des Seminars hervorgehoben. Kritisch angemerkt wurde, dass der angekündigte Programmpunkt „Tipps und Tricks für heikle Situationen“ aus Zeitnot nicht hatte behandelt werden können. Die Trainerin kündigte an, dass dieser Programmpunkt im dritten Modul nachgeholt werden solle, auch sei ein zwischengeschaltetes Online-Format als Ergänzung möglich. Die Berücksichtigung der Rückmeldungen bei der weiteren Planung des Seminars wurde angekündigt.

Nächster Tagesordnungspunkt war die Planung des „Kaminabends“ im Rahmen des dritten Seminarmoduls. Hierfür hatten sich 22 Teilnehmende angemeldet. Die Diskussion zum Ablauf konzentrierte sich auf die Frage, in welcher Tiefe die am Kaminabend teilnehmenden Geschäftsführungen vorab über die Interessen der Programmteilnehmenden informiert werden sollten. Im Ergebnis wurde festgehalten, dass im Interesse der Authentizität die Fragen der Teilnehmenden erst am Tag der Veranstaltung gesammelt werden sollen. Bei der Erörterung der Ziele des Kaminabends wurde hervorgehoben, dass es darum gehe, Wertschätzung zu vermitteln sowie Nachwuchskräfte und Geschäftsführungen miteinander bekannt zu machen. Die etwa zweistündige Veranstaltung sollte eine Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch bieten. Die Anwesenheit von Geschäftsführungen und HR-Verantwortlichen, so die These, sei ein positives Signal im Sinne der Mitarbeiterbindung.

Die Teilnehmenden berieten sodann über den Einstieg in die Planungen für die nächste Runde des Nachwuchsprogramms. Alle Teilnehmenden bekundeten das Interesse ihrer jeweiligen Firmen, sich an einem weiteren Durchgang des Programms zu beteiligen und dieses als

dauerhaftes Angebot zu etablieren. Es wurde in Aussicht gestellt, den Inhalt des Programms im Lichte der Erfahrungen mit dem aktuellen Durchgang künftig präziser darzustellen. Weitere Absprachen betrafen das Reflexionstreffen nach dem dritten Modul und die anstehenden Hospitationen im Rahmen des Nachwuchsprogramms. Die Programmteilnehmenden aus dem aufnehmenden Unternehmen sollen eine „Patenschaft“ für die Teilnehmenden aus den anderen Unternehmen übernehmen.

Während der letzten halben Stunde schaltete sich eine Vertreterin des bislang noch nicht am Nachwuchsprogramm beteiligten Unternehmens zu dem Verbundtreffen hinzu und wurde als neues Mitglied in die Runde aufgenommen. Nach einer Vorstellungsrunde wurde in die Arbeitsweise des Nachwuchsprogramms eingeführt, wobei dessen Prinzip des Peer-Group-Lernens hervorgehoben wurde. Es folgte ein Austausch zur Vorgehensweise bei der Auswahl der Teilnehmenden, die sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet. Es wurde deutlich, dass das Programm unbeschadet heterogener Ausgangsbedingungen bei den teilnehmenden Unternehmen funktioniert. Der kollegiale Austausch auch zum Umgang mit Ablehnungen und allgemein eine gute Kommunikation im Nominierungsprozess wurde als wichtig bezeichnet.

In dem nachfolgenden Kurzinterview äußerten sich die Vertreterinnen und Vertreter der nunmehr vier Unternehmen zunächst zu den Bedarfen, die mit dem Programm adressiert werden sollten. Es wurde ausgeführt, zentrales Anliegen des Programms sei die Mitarbeiterbindung, nicht die Definition bestimmter Karrierepfade. Es solle ein Austausch mit Nachwuchskräften aus anderen Unternehmen, ein „Blick über den Tellerrand“ ermöglicht werden. Weiterhin wurde angemerkt, ein wesentliches Problem für die Unternehmen sei die Abwerbung von Beschäftigten. Die Textilbranche biete wenig Chancen, Networking und Mitarbeiterbindung seien daher wichtig. Mit dem Programm werde das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt. Seitens des neu in den Verbund eingetretenen Unternehmens wurde die Hoffnung auf Synergieeffekte geäußert, da man noch nicht über ein ausgearbeitetes Personalentwicklungskonzept verfüge.

Die bisherigen Erfahrungen mit der Verbundarbeit wurden von den Befragten dahingehend charakterisiert, dass man sich zu Beginn erst einmal habe zurechtfinden und die Aufgaben verteilen müssen. Es habe unterschiedliche Vorstellungen gegeben, doch habe jedes Unternehmen Input eingebracht. Im Ergebnis sei der Verbund sehr wichtig gewesen, da ein solches Nachwuchsprogramm nicht von einem Unternehmen allein hätte zustande gebracht werden können. Es sei zu Synergieeffekten gekommen. Die Offenheit der Zusammenarbeit wurde als sehr positiv empfunden; es sei gelungen, auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen. Zu den Entwicklungsperspektiven äußerten die Befragten die – im Nachhinein durch das ergänzende Interview mit der Verbundmanagerin bestätigte – Erwartung, dass das Grundgerüst des Nachwuchsprogramms bleiben werde, im Lichte der Rückmeldungen der Teilnehmenden jedoch Anpassungen im Detail vorgenommen werden könnten. Die im Rahmen des Programms entwickelte Kommunikationsstrategie auf Unternehmensebene solle fortgesetzt werden.

Abschließend wurde die Erwartung geäußert, dass sich das Nachwuchsprogramm nach dem zweiten Durchgang (2023/2024) als feste Gewohnheit in den Unternehmen etablieren werde.

5.2 Personalentwicklung in Zeiten der Transformation (PE in T)

Der Verbund „Personalentwicklung in Zeiten der Transformation (PE in T)“ besteht seit Mai 2022. Ziel der Verbundarbeit ist der Austausch zwischen Unternehmen in der Region Nordschwarzwald zu Zukunftsthemen der Personalarbeit (z.B. Future Skills, Employer Branding, Digitalisierung). Der Verbund fällt damit in die Kategorie „Informationsaustausch“. In regelmäßigen Verbundtreffen werden Themen erörtert, die von den teilnehmenden Firmen eingebracht werden; im Mittelpunkt steht das Lernen voneinander.

Es wurden drei thematische Austauschrunden eingerichtet, die jeweils als „Verbünde“ bezeichnet werden:

- Erfahrungsaustausch
- Ausbildung
- Gemeinsame Qualifizierung/Weiterbildung („Bildungsbedarfe gemeinsam stemmen“).

Beteiligte sind sechs mittelständische Technologieunternehmen (Felss Group GmbH, Flux-Geräte GmbH, Hittech Prontor GmbH, J. Schmalz GmbH, Kramski GmbH, OTEC Präzisionsfinish GmbH), die Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald sowie das Bildungswerk. Der Verbund wird durch eine Verbundmanagerin des Bildungswerks koordiniert, die jeweils die Verbundtreffen vorbereitet und moderiert. Die Themen für den Erfahrungsaustausch werden vorab über eine sogenannte virtuelle Pinnwand gesammelt; die konkrete Agenda für das jeweils nächste Treffen wird auf dieser Grundlage im Verlauf des Verbundtreffens zwischen den Teilnehmenden vereinbart.

In dem betrachteten Zeitraum von Mai 2022 bis zur Hospitation im April 2023 fanden die Verbundtreffen jeweils in virtueller Form über MS Teams statt. Neben den beteiligten Unternehmen – die in der Regel nicht vollzählig vertreten waren; an den einzelnen Treffen nahmen typischerweise jeweils vier bis fünf Unternehmen teil –, dem Bildungswerk und der Wirtschaftsförderung nahmen vereinzelt externe Referentinnen und Referenten teil. Die beteiligten Unternehmen wechseln sich mit Impulsvorträgen zu jeweils einem Thema ab.

Im Rahmen des Verbundes fanden im Anschluss an das Kick-off im Mai 2022 mehrere Verbundtreffen in ein- bis zweimonatigem Abstand statt (18.07.2022, 25.08.2022, 26.09.2022, 26.10.2022, 29.11.2022, 12.01.2023, 22.02.2023, 06.04.2023). Im Zuge dieser Verbundtreffen wurden verschiedene Schwerpunktthemen der Personalarbeit (z.B. Personalinformationssysteme, Employer Branding, digitale Personalakte und Mitarbeiterbefragungen) anhand von Beispielen der beteiligten Unternehmen behandelt. Durchgeführt wurde ferner ein Führungskräfte-seminar zum Thema „Dezentrales Führen“. Die Veranstaltung umfasste einen Präsenztermin

am 17.01.2023 bei der Kramski GmbH und zwei Online-Termine am 17.02. und 20.03.2023. Der erste Termin behandelte das Thema „Bewusstmachung“, der zweite das Thema „Organisieren“ und der dritte das Thema „Vernetzen/Kommunikation“.

Einen unmittelbaren Einblick in die Arbeitsweise des Verbundes bot die Teilnahme am Verbundtreffen am 06.04.2023. An der Veranstaltung nahmen vier Ausbildungs- und Personalverantwortliche aus teilnehmenden Unternehmen, ein Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald und zwei Verbundmanagerinnen, eine davon als Gast, teil. Die Veranstaltung diente dem Rückblick auf zurückliegende Aktivitäten und dem Erfahrungsaustausch zum Thema Mitarbeiterbefragungen. Auf der Agenda stand ferner der Ausblick auf die Zukunft des Qualifizierungsverbundes nach dem Abschluss des Pilotprojekts sowie auf das geplante Future Camp.

Als erster inhaltlicher Punkt wurde das oben erwähnte Führungskräfteseminar „Dezentrales Führen“ im Rückblick behandelt. Nach dem Feedback der Teilnehmenden hat die Veranstaltung gute Impulse gegeben und viel gebracht. Aus den Rückmeldungen ergab sich, dass die Teilnehmenden das Arbeiten in Präsenz bevorzugen, da man dann weniger abgelenkt sei.

Anknüpfend an das vorherige Verbundtreffen am 22.02., in dem die Teilnehmenden über „Meeting-Hacks“ zur effizienteren Gestaltung von Meetings informiert wurden, folgte ein Austausch über die zwischenzeitlich damit gesammelten Erfahrungen. Aus einem der Unternehmen wurde berichtet, dass man die Notwendigkeit einer Tagesordnung diskutiert habe. Ein anderes Unternehmen berichtet, einiges sei eingesickert. In der Diskussion wurden ferner folgende Punkte angemerkt:

- Das Thema wurde nicht breit gestreut, doch gab es eine punktuelle Anwendung der empfohlenen Maßregeln. Die Anregungen zur größeren Zeitdisziplin wirken.
- Die deutsche Meeting-Kultur wurde anfangs als exotisch und wenig zielführend wahrgenommen; Meeting-Hacks steigern die Effektivität.
- Die Empfehlungen haben Ähnlichkeit mit dem Konzept des agilen Arbeitens.

Als nächster Tagesordnungspunkt wurde das Thema „Mitarbeiterbefragungen“ behandelt. Zwei der vertretenen Unternehmen führen solche Befragungen durch oder haben dies in der Vergangenheit getan. Das erste Unternehmen hat die Beschäftigten zu allgemeinen Themen wie Zufriedenheit befragt; die Auswertung diente dem Ziel, Leitsätze für ein einheitliches Führungsverhalten aufzustellen. Das zweite Unternehmen führt eine jährliche Befragung zum Führungsverhalten und zur Abteilungskultur durch. Alle drei Jahre erfolgt eine Vollerhebung zu weiteren Themen („Great Place to Work“). Die Ergebnisse werden auch für Zwecke der Kompetenzentwicklung und Karriereplanung genutzt.

In der weiteren Diskussion wurde hervorgehoben, dass Befragungen nur sinnvoll seien, wenn die Ergebnisse auch verwertet würden; notwendig sei eine professionelle Auswertung. Transparenz wurde als Erfolgsfaktor für Befragungen genannt. Als Gestaltungsoptionen wurden einerseits die Nutzung gängiger Online-Tools in Eigenregie, andererseits die Kooperation mit

einer Hochschule (Durchführung der Befragung als Teil eines Studienprojekts oder einer Qualifizierungsarbeit) erörtert.

Zur Atmosphäre während der Veranstaltung konnten im Zuge der Beobachtung die folgenden Charakteristika festgehalten werden:

- Die teilnehmenden Unternehmen sind unterschiedlich weit, was die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen angeht. Die moderierende Verbundmanagerin fragt den Vorsprung gezielt ab und lädt die Teilnehmenden dazu ein, nähere Einblicke und praktische Hinweise zu geben.
- Es werden detaillierte Erfahrungsberichte gegeben. Die Teilnehmenden zeigen Interesse und können ersichtlich etwas damit anfangen. Zum Teil werden im bilateralen Gespräch konkrete Problemlösungen angebahnt.
- Es findet ein gegenseitiges Geben und Nehmen statt; alle Teilnehmenden tragen gemäß ihrer je eigenen Expertise bei.

In dem Kurzinterview im Anschluss an das Verbundtreffen beschrieben die Teilnehmenden die Bedarfslage gegenüber dem Qualifizierungsverbund dahingehend, dass ein Bedürfnis nach Vernetzung mit anderen Unternehmen in der Region mit vergleichbaren Herausforderungen im Personalbereich bestehe. Perspektivisch könnten durch gemeinsame Maßnahmen der Personalentwicklung Kosten eingespart werden. Aufgrund der oftmals ähnlichen Themen im Personalbereich seien hier Synergieeffekte möglich. Als weiteres Motiv zur Teilnahme an dem Verbund wurde der Wunsch nach Anregungen und neuen Ideen genannt, um den Anschluss an aktuelle Entwicklungen nicht zu verpassen.

Zu den Erfahrungen mit der bisherigen Verbundarbeit führten die Interviewpersonen aus, die Vernetzung innerhalb des Verbundes sei eine gute Erfahrung und zugleich ein Ansporn gewesen und es habe guten Input gegeben. Der Verbund wurde als Möglichkeit wahrgenommen, voneinander zu lernen. Ferner hat der Verbund nach Einschätzung der Interviewten durch seine Regionalität Vertrauen geschaffen. Als begünstigender Faktor wurde dabei hervorgehoben, dass es eine hinreichend große Distanz der Geschäftsfelder gab, so dass der Austausch zwischen den Unternehmen nicht durch die Befürchtung beeinträchtigt wurde, ungewollt Konkurrenten zu begünstigen. Hinsichtlich der Zukunftsperspektiven des Verbundes bekundeten die Befragten ihren Wunsch nach einer weiteren Teilnahme, um Anregungen zu weiteren relevanten Themen wie etwa KI zu erhalten.

5.3 Nachhaltigkeit

Der seit 2022 bestehende Verbund „Nachhaltigkeit“ gehört ebenfalls der Kategorie der auf Informationsaustausch ausgerichteten Verbände an. Er wurde in der Zuständigkeit der Verbundregion Südwesttextil eingerichtet und umfasste während seines ersten Durchgangs die beiden Veranstaltungsreihen „Nachhaltigkeit – Here to stay“ und „Nachhaltigkeit – Know-

how & skills“. Gemeinsames Anliegen beider Verbände war es, das Thema Nachhaltigkeit stärker in Unternehmen der baden-württembergischen Textil- und Bekleidungsindustrie zu verankern. Organisiert wurden die beiden Veranstaltungsreihe jeweils durch das Verbundmanagement beim Bildungswerk in Kooperation mit der VAUDE Academy und dem Verband Südwesttextil.

Die Veranstaltungsreihe „Here to stay“ richtete sich an Unternehmen, die das Anliegen verfolgten, eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie zu implementieren. Hierzu wurden in sechs- bis achtwöchigem Turnus Online-Verbundtreffen angeboten, bei denen die Unternehmen sich – moderiert durch die VAUDE Academy – über die personelle und strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit austauschten. Hierbei wurden Möglichkeiten reflektiert, die interne Vernetzung in den Unternehmen zu stärken und die Personalentwicklung so zu gestalten, dass Mitarbeitende zur Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen in ihrer täglichen Arbeit befähigt werden. Als Schwerpunktthemen wurden die folgenden Gegenstände festgelegt:

- Nachhaltigkeitsstrategie (Vision, Ziele, Maßnahmen, Kennzahlen);
- Nachhaltigkeitsorganisation (Strukturen, Rollen, Verantwortlichkeiten);
- Kultur und Mindset für Nachhaltigkeit (Selbstwirksamkeit, systemisches Bewusstsein);
- Vermarktung von Nachhaltigkeit;
- Partnerschaften mit Stakeholdern;
- Führungsverständnis und Rollen der Führung.

Mit der Veranstaltungsreihe „Know-how & skills“ wurde das Ziel verfolgt, kleinere Unternehmen ohne eigene Nachhaltigkeitsabteilung darin zu unterstützen, sich bei diesem Thema stärker aufzustellen und gemeinsam mit anderen Unternehmen entsprechende Kompetenzen aufzubauen. In den Verbundtreffen wurde durch die VAUDE Academy Beratung zu den folgenden Themen angeboten:

- Mindset für Nachhaltigkeit;
- Klimabilanzierung (Unternehmen und Produkte);
- Lieferantenmanagement (inklusive Lieferkettengesetz);
- Kommunikation, Nachhaltigkeitsberichterstattung und Standards;
- Verpackungen.

Am Qualifikationsverbund „Here to stay“ waren laut Teilnehmerliste fünf Unternehmen beteiligt; am Verbund „Know-how & skills“ beteiligten sich zehn Unternehmen. Ein Unternehmen war in beiden Verbänden aktiv.

Exemplarisch für die Verbundveranstaltungen steht das am Beginn des neuen Durchgangs stehende Verbundtreffen am 16.05.2023, bei dem ein Mitglied des Evaluationsteams eine teilnehmende Beobachtung durchführte. Die Veranstaltung fand als Zoom-Konferenz mit zehn Teilnehmenden statt. Unter den Teilnehmenden waren zwei Verbundmanagerinnen, eine Vertreterin des Verbandes Südwesttextil und ein Vertreter des Bildungsträgers VAUDE

Academy, der bereits am ersten Durchgang des Qualifizierungsverbandes beteiligt war. Die anderen sechs Teilnehmenden repräsentierten fünf an einer Mitwirkung im Qualifizierungsverband interessierte Unternehmen der Textilindustrie. Die Teilnehmenden kannten sich teilweise bereits aus dem ersten Durchgang des QV Nachhaltigkeit. Bei der Veranstaltung handelte es sich um das Auftakttreffen (Kick-off) der Neuauflage des Qualifizierungsverbandes „Nachhaltigkeit“.

Zu Beginn der Veranstaltung nannten die Teilnehmenden ihre jeweiligen Erwartungen an die Arbeit des neuen Qualifizierungsverbandes:

- Inspiration für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeit im Unternehmen;
- Hoffnung auf gute Zusammenarbeit und neue Wege, etwa bei der Entwicklung nachhaltiger Produkte;
- Neue Lösungen für konkrete Aspekte des Geschäftsprozesses (z.B. Lieferketten);
- Hoffnung auf Orientierung und kollegialen Austausch bezüglich Nachhaltigkeitsaufgaben;
- Interesse am Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung;
- Wunsch nach einer Fortsetzung des Qualifizierungsverbandes nach positiver Erfahrung mit dem ersten Durchgang.

Es folgte der Input des Referenten der VAUDE Academy. Erläutert wurde zunächst der Rahmen der Veranstaltungen. Angeboten werden digitale Veranstaltungen von je 1,5 Stunden. Drei Termine wurden bereits im Vorfeld des Auftakttreffens vereinbart. Es besteht die Möglichkeit, dass eine der drei Veranstaltungen bei Interesse in Präsenzform durchgeführt wird. Es werden zwei Formate angeboten: themenspezifische Vorträge und sogenannte Frage-und-Antwort-Sessions.

Die thematischen Vorträge beziehen sich auf einzelne Aspekte der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien für Unternehmen. Die Themen wurden in ähnlicher Weise bereits im ersten Durchgang des Qualifizierungsverbandes behandelt. Die Frage-und-Antwort-Sessions dienen der Beratung zu aktuellen Fachthemen. Zielgruppen für beide Formate sind Geschäftsführungen, Vorstände, leitende Angestellte und Verantwortliche für Nachhaltigkeit.

Nach der Präsentation wurden die Teilnehmenden für einige Minuten in Kleingruppen eingeteilt, um in sogenannten Breakout-Sessions zu diskutieren, welche Schwerpunktthemen in diesem neuen Durchgang des Qualifizierungsverbandes behandelt werden sollen. Die Ergebnisse wurden nach der Rückkehr ins Plenum auf einem Conceptboard zusammengetragen. Die erste Gruppe wünschte thematische Vorträge zu den Themen Klimabilanzierung, Lieferketten und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie regte ferner an, von der Möglichkeit eines Präsenztermins Gebrauch zu machen und diesen für eine Frage-und-Antwort-Session zu nutzen. Sie wünschte außerdem eine Vernetzung durch den Verbund. Die zweite Gruppe bekundete ebenfalls Interesse am Thema Nachhaltigkeitsbericht, während die Klimabilanzierung für

sie weniger wichtig war. Ferner bekundete diese Gruppe Interesse an den Themen „Kultur/Führungsverständnis“ sowie „nachhaltige Produktentwicklung“.

Das Kick-off schloss mit einer Abschlussrunde, bei der die Teilnehmenden die Frage beantworteten, was für sie zum Ende der Veranstaltung anders sei als zu Beginn derselben. Folgende Eindrücke wurden geschildert:

- Es wurde ein guter Modus operandi gefunden.
- Man hat neue Leute kennengelernt. Es besteht Optimismus bezüglich der gemeinsamen Ziele.
- Es besteht ein positiver Eindruck, insbesondere, weil gegenüber dem ersten Durchgang neue Firmen hinzugekommen sind.
- Es gibt ein klares Ziel und konkrete Vorstellungen über die zu behandelnden Themen. Positiv ist, dass man sich auf einen Präsenztermin einigen konnte.
- Die Kommunikationswege sind kurz und alle ziehen an einem Strang.
- Die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter werden als motiviert und interessiert wahrgenommen.

Auch der neue Durchgang des Verbundes „Nachhaltigkeit“ war als Veranstaltungsreihe auf Zeit angelegt. Mit dem Ende der Folgephase ist der Verbund ausgelaufen.

6. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Über die Ergebnisse der Evaluation und die möglichen Schlussfolgerungen wurde am 24.11.2023 im Rahmen eines Reflexionsworkshops beraten (vgl. Abschnitt 3.6). Im Folgenden werden die Ergebnisse des Workshops aufgeführt.

Politische Bewertung

Die politische Bewertung des Projektes seitens Wirtschaftsministerium fällt recht positiv aus: Die Qualifizierungsverbände in der Politik präsent und werden kontinuierlich benannt und aufgegriffen. Die Vermarktung läuft bereits gut, kann aber weiterhin intensiviert werden.

Generell gilt, dass ein langer Atem und Ausdauer wichtig sind, um Veränderungsprozesse anzustoßen. Daher überrascht es nicht, dass das rein quantitative Ergebnis der Qualifizierungsverbände in Anbetracht der tatsächlich erfolgten Anzahl an Qualifizierungen eher ernüchternd ist.

Prinzipiell ist auch Südwestmetall sehr zufrieden mit dem Gesamtprojekt und mit den Veränderungen, die initiiert und angestoßen werden konnten. Die Sensibilisierung für das Thema konnte geschaffen und Staub aufgewirbelt werden. Als besonders wertvoll wird gesehen, dass

im Rahmen der Qualifizierungsverbände die Freiheit bestand, Dinge auszuprobieren, umzusetzen und iterativ anzupassen.

Nun müsse das Projekt in eine Verstetigung überführt werden, jedoch wird eine komplett selbsttragende Funktion als kritisch gesehen. Das Thema müsse irgendwo platziert bzw. verantwortet werden, weil die Unternehmen häufig keine Kapazitäten oder Ressourcen haben, dies alleine zu stemmen. Möglicherweise kann diese Verantwortung von Großunternehmen getragen werden, dies muss sich aber erst noch herausstellen.

Von Seiten Wirtschaftsministerium wird eine Verstetigung der Qualifizierungsverbände gewünscht. Es wird die Wichtigkeit der Fortführung der Qualifizierungsverbände betont, auf welche Art und Weise ist nachrangig.

Herausforderungen

Als Herausforderungen wurden die generelle **Verfügbarkeit von Weiterbildungsformaten** sowie die **Unsicherheiten** bzgl. zukünftig notwendiger Kompetenzen und Bedarfe von Unternehmen benannt.

Denn aus Sicht von Südwestmetall ist es ein Irrtum, dass alle notwendigen Weiterbildungsformate bereits entsprechend bereitstehen. In der Realität sei das häufig nicht der Fall: Es gibt eine sehr große Vielfalt an Themen, die Unternehmen umtreiben, aber zu denen keine Qualifizierungen vorhanden sind. Hier muss erfasst werden, wie Unternehmen im Tagesgeschäft abgeholt und unterstützt werden können. Hierfür müssen geeignete und passgenaue Qualifizierungen erst entwickelt werden

Südwesttextil fügt darüber hinaus an, dass die meisten Unternehmen große Unsicherheiten bzgl. des Veränderungsbedarfs haben. Prinzipiell wissen Unternehmen zwar, dass sie Veränderungen v.a. in Zeiten der digitalen Transformation anstoßen sollten, allerdings wissen sie häufig nicht genau, was zu tun ist und wie. Hier braucht es einen externen Impuls, der gemeinsam mit den Unternehmen erarbeitet bzw. herausfindet, welche Veränderungen angestoßen werden können.

Handlungsempfehlungen

Grundsätzlich werden in verschiedenen Bereichen Ansätze und Empfehlungen für das zukünftige Voranschreiten der Qualifizierungsverbände gesehen.

Aus Sicht von Südwesttextil und Südwestmetall muss weiterhin das **missionarische Ziel der Qualifizierungsverbände** weiter hochgehalten werden. Unternehmen müssen bei ihren Themen abgeholt werden und deren Leidensdruck muss erfragt werden. Vor allem kleine Unternehmen vernachlässigen aktuell noch die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden, weshalb diese weiterhin mit Blick auf Qualifizierung an die Hand genommen werden müssen.

Hinsichtlich der **Vermarktung der Qualifizierungsverbände** wurden ein paar Handlungsansätze benannt:

Generell wird aus Sicht von Südwestmetall bestärkt, dass eine Förderung von Qualifizierungen nicht der entscheidende Punkt für Betriebe ist. Zunächst muss ein Bedarf und Interesse bestehen. Die Frage der Förderung scheint zweitrangig und die Förderkulisse zunächst zu abstrakt für Unternehmen. Zunächst wurde bei den Qualifizierungsverbänden die Förderkulisse vermarktet, hier hätte man etwas früher gegensteuern müssen und stärker auf die **Vermarktung von Themen, Inhalte und Aufhänger** setzen müssen. Diese müssen zukünftig noch stärker an die Unternehmen kommuniziert werden, um Interesse wecken. Die Verbände müssen aus Sicht von Südwestmetall so gestaltet bzw. beworben werden, dass jedes Unternehmen gerne mitmachen würde. Dies bedarf einer intensiveren marketingtechnischen Ausgestaltung, um die vorhandene inhaltliche Attraktivität der Qualifizierungsverbände und den Spaß an der Zusammenarbeit auch an alle Unternehmen zu kommunizieren. Aus Sicht der Bundesagentur für Arbeit braucht es hier Leuchttürme, Stories sowie positive Beispiele, die hängen bleiben.

Daneben könnten aus Sicht des Bildungswerks **Bedarfe und von Unternehmen mittels der Arbeitsmarktdrehscheiben** geweckt und erkannt werden, gleichzeitig könne darüber auch eine Akquise von Unternehmen stattfinden. Hierzu sollte die Anzahl der Teilnehmenden bei den Arbeitsmarktdrehscheiben noch gesteigert werden, da diese effizienter und besser werden, wenn viele Unternehmen mitwirken. Aktuelle Themen in den Arbeitsmarktdrehscheiben sind beispielsweise Arbeitszeiterfassung (Neckar-Alb), gemeinsame Herausforderungen, Fachkräftemangel oder Fördermittel. Fragen sind hier z.B. wie man offene Stellen in der heutigen Zeit besetzen kann und wie man weg von einer Zeugniseinstellung hin zu einer Persönlichkeitseinstellung kommt.

Außerdem werde nach Einschätzung des Bildungswerks der **Begriff** der Qualifizierungsverbände von Unternehmen häufig als sperrig wahrgenommen, mit dem nicht besonders viel assoziiert wird. Hier könnte über einen kürzeren, ansprechenden Titel nachgedacht werden. Ggf. sollte auch darüber nachgedacht werden, die Begrifflichkeiten der Arbeitsmarktdrehscheiben von den Qualifizierungsverbänden zu trennen.

Daneben müssen **Verbindlichkeiten** entstehen und stärker **Klarheit** über Zuständigkeiten geschaffen werden. Außerdem sollten die Qualifizierungsverbände aus Sicht der Bundesagentur für Arbeit stärker spezialisiert und nicht so breit aufgestellt sein.

Zukünftig sollte die **Akquise von Verbänden** über CEO/Entscheider/Geschäftsführung stattfinden und nicht nur über einzelne Personaler*innen. Denn die Erfahrung, v.a. von Südwesttextil, zeigt, dass die Veränderungen top-down vorgelebt werden müssen, damit Prozesse gut anlaufen und verstetigt werden können.

Prinzipiell wird von allen Seiten ein **Coaching-Ansatz** des Verbundmanagements begrüßt, was bedeutet, dass das Verbundmanagement Kompetenzen im Coaching aufbauen und verfestigen muss. Eine Schwierigkeit wird darin gesehen, den Switch vom aktuellen Vorgehen im Verbundmanagement hin zum Coaching gut für die Unternehmen darstellen zu können, so dass hier ein Verständnis für neue Rollen und Verantwortlichkeiten geschaffen werden kann.

Ein wichtiger Punkt ist hier die Kommunikation und Vermarktung vom „Altprojekt“ zur Servicestelle.

Außerdem muss für die Zukunft überlegt werden, wie die **Agentur für Arbeit** (BA der Zukunft) stärker eingebunden und mit den Qualifizierungsverbänden vernetzt werden kann. Hierzu stimmen sich die beiden Partner bezüglich einer möglichen Workshopplanung zwischen dem Arbeitgeberservice (BA) und Qualifizierungsverbände (Bildungswerk) ab. Es wäre wichtig, dass die Agenturen die Strukturen der Qualifizierungsverbände unterstützen, damit diese stärker gestreut werden, ggf. könne aus Sicht der Bundesagentur für Arbeit das Key-Account-Management als zentrale, überregionale Vernetzung genutzt werden.

Doch auch weitere **Multiplikatoren** werden benötigt, wozu Unternehmen kontinuierlich aufgefordert werden sollten.

Weiterhin sollte aus Sicht der Beteiligten überlegt werden, ob die Qualifizierungsverbände Einzug in die Landesverordnung erhalten und ggf. mittels einer Grundfinanzierung gesichert werden sollten.

Quellen- und Literaturverzeichnis

- Bauer, P., Pfeiffer, I., Rothaug, E., & Wittig, W. (2020). *Evaluation der Förderung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten und ihrer Weiterentwicklung zu Kompetenzzentren*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung; Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.
- Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft (2019). *Konzept Qualifizierungsverbände (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, 15.05.2019*. (Unveröffentlichtes Manuskript).
- Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft (2021). *Antrag zur Folgephase Qualifizierungsverbände (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, 12.05.2021* (Unveröffentlichtes Manuskript).
- Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft (n. d.). *Qualifizierungsverbände Baden-Württemberg*. <https://www.biwe.de/qualifizierungsverbuende> (letzter Zugriff: 01.03.2023).
- Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft (Hrsg.) (2023). *Weiterbildung im Unternehmensverbund. Leitfaden zu Aufbau und Steuerung von Qualifizierungsverbänden*. Stuttgart: Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (n. d.). *Die überbetriebliche Ausbildung modernisieren – das Sonderprogramm zur Digitalisierung in überbetrieblichen Berufsbildungsstätten*. <https://www.bibb.de/de/36913.php> (letzter Zugriff: 16.02.2024).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (n. d.). *Das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“*. *Die Organisation von Weiterbildung im Unternehmen neu denken*. <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Bildung/Weiterbildungsverbuende/weiterbildungsverbuende.html> (letzter Zugriff: 16.02.2024).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2019). *Nationale Weiterbildungsstrategie. Strategiepapier*. O.O.: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2018. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Dauser, D., Wittig, W., Lorenz, S., & Schley, T. (2021). *Abschlussbericht: Evaluation des Pilotprojekts Qualifizierungsverbände (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit*. Nürnberg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung.
- Göbel, I., & Klee, G. (2021). *Betriebliche Fort- und Weiterbildung in Baden-Württemberg 2020. Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg*. IAW-Kurzberichte Nr. 3/2021. Tübingen: Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung.

Loebe, H., & Severing, E. (Hrsg.) (2010). *Betriebliches Weiterbildungsmanagement für KMU. Beispiele aus der M+E-Industrie*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Regionaldirektion Baden-Württemberg (2020). *Vorgehensmodell zur Etablierung sich dauerhaft selbstorganisierender und selbsttragender Qualifizierungsverbände*, 14.12.2020. (Unveröffentlichtes Manuskript).

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

Zentrum Zukunft der Arbeitswelt (ZZA) (n. d.). *Startseite | Zukunftszentren*. <https://zukunftszentren.de> (letzter Zugriff: 16.02.2024).

Anhang

Übersicht der Qualifizierungsverbände

Nr.	Name	Region	Branche	Aktivitäten
1	QV Ostwürttemberg	Ostwürttemberg	übergreifend	3 Schwerpunkte: Qualifizierung & Weiterbildung, Arbeitsmarkt-Drehscheibe, Verbundaktion mit Bildungsträgern
2	QV Werkstatt Kompetenzsicherung	Stuttgart	Metall- und Elektroindustrie	Monatlicher Austausch zur Klärung aktueller Bedarfe im Bereich Aus- und Weiterbildung
3	QV Personalentwicklung	Stuttgart	Metall- und Elektroindustrie	Kooperation zur Digitalisierung der Personalentwicklung und zur Rolle von HE; gemeinsame Entwicklung von Bildungsbausteinen (z.B. Programm Digital@all, Lernvideos)
4	QV Hohenstein*	Südwesttextil	Textil	Identifizierung und Bündelung gemeinsamer Qualifizierungsbedarfe und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen unter Umlage der Kosten
5	QV Next Level Textil	Südwesttextil	Textil	Entwicklung eines firmenübergreifenden Programms mit den Schwerpunkten <ul style="list-style-type: none"> - Bindung von leistungsstarken Beschäftigten - Stärkung der Arbeitgebermarke - Unternehmensübergreifender Erfahrungsaustausch der Mitarbeitenden [ursprünglich Teil des QV Hohenstein]
6	QV Zauberfaden**	Südwesttextil	Textil	Derzeit ruhend [Planung in der Pilotphase: Qualifizierungsmaßnahmen für Migrant*innen und ALG2-Empfänger*innen zur Vermittlung von Sprach- und Fachkenntnissen]
7	QV Nachhaltigkeit	Südwesttextil	Textil	Implementierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzepts in den teilnehmenden Betrieben mit Unterstützung der VAUDE Academy [zeitweise zwei getrennte Verbände]

8	QV ACT-ING (Agil Connected – together doing)	Ostwürttemberg/Heilbronn	Metall- und Elektroindustrie	
9	QV SkillsHUB: On Tour in der digitalen Ortenau	Freiburg	Metall- und Elektroindustrie	Etablierung einer Community zu Digitalisierung und Qualifizierung mit den Komponenten <ul style="list-style-type: none"> - Webseite www.skillshub.de - Beratung durch Verbundmanagement - Online-Events (vierteljährlich) mit Vorstellung von Best-Practice-Ansätzen
10	QV AZUBI WORLD	Freiburg	übergreifend	Austauschkreis für KMU verschiedener Branchen zum Ausbildungsmarketing; Diskussion konkreter betrieblicher Fragestellungen und Identifizierung von Lösungsansätzen mit Unterstützung des Verbundmanagements sowie externer Sachverständiger
11	QV Personalentwicklungstools und Lernmanagementsysteme	überregional	übergreifend	Gemeinsames Erproben von Personalentwicklungstools und Lernmanagementsystemen durch Unternehmen verschiedener Branchen, Kennenlernen von Tools anhand von Best-Practice-Beispielen, Einbringen eigener Wünsche und Erfahrungen zur Optimierung der Tools
12	QV Digitalisierung im Handwerk	Rhein-Neckar	Handwerk	Keine detaillierte Beschreibung verfügbar
13	QV Physician Assistant**	Rhein-Neckar	Gesundheitswesen	Fortbildungskurs zur Wahrnehmung delegierter Aufgaben in der Patientenversorgung; derzeit ruhend
14	QV Pflege**	Freiburg	Pflege	Erarbeitung gemeinsamer Handlungsfelder im Bereich Qualifizierung durch 13 Kliniken und Pflegeeinrichtungen, Durchführung eines Sprach-Coachings für Pflegekräfte
15	Arbeitsmarkt-Drehscheibe Ludwigsburg	Stuttgart	Metall- und Elektroindustrie	Erhöhung der Markttransparenz durch Vernetzung von Betrieben und vermittelnden Institutionen, vierwöchentlicher Online-Austausch zwischen arbeitnehmerabgebenden und -aufnehmenden

				Unternehmen, Entwicklung einer Online-Plattform
16	Arbeitsmarkt-Drehscheibe Göppingen-Esslingen	Stuttgart	Metall- und Elektroindustrie	Vernetzung von aufnehmenden und abgebenden Betrieben und vermittelnden Institutionen zur Erhöhung der Markttransparenz
17	QV Best Ager	überregional	übergreifend	Austausch zur Erschließung des Potentials älterer Beschäftigter
18	QV Strategische PE Region Heidelberg & Textil	überregional	übergreifend	Wissensaustausch zwischen Unternehmen der Logistik-, M&E- und Textilbranche zu Themen der Personalentwicklung (Impulsvorträge, Best-Practice-Beispiele, Erfahrungsaustausch)
19	Rollen im HR [auch: Die unterschiedlichen Rollen im HR]	Rhein-Neckar	übergreifend	Austausch von Unternehmen im Raum Karlsruhe zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zu den unterschiedlichen Rollen von HR (kollegialer Austausch, Impulsreferate, Best Practice)
20	Transferqualifizierungsverbände	überregional	Metall- und Elektroindustrie	Anlaufstelle für betriebliche Entscheidungsträger zu Qualifizierungen in den Themenfeldern Elektrifizierung, Data Science und agile Methoden
21	Tauber connect	Ostwürttemberg	Metall- und Elektroindustrie	Keine detaillierte Beschreibung verfügbar
22	Deutsch für Alltag & Beruf [auch: Deutsch – online]*	Ulm	übergreifend	Abstimmung von Personalverantwortlichen zur Entsendung von Beschäftigten in Kurse zur Sprachförderung; vorgeschaltete Kompetenzfeststellung zur Ermittlung der richtigen Lernstufe
23	QV PE@SBH	Stuttgart / SBH	Metall- und Elektroindustrie	Keine detaillierte Beschreibung verfügbar
24	QV PE-Stamm-tisch	Stuttgart / RT-FDS-CW	Metall- und Elektroindustrie	Keine detaillierte Beschreibung verfügbar
25	QV Feuerlöscher Extern		übergreifend	War für 2023 angekündigt; keine detaillierte Beschreibung verfügbar
26	Personalentwicklung in Transformation: Erfahrungsaustausch	Stuttgart/Nordschwarzwald	Metall- und Elektroindustrie	Erfahrungsaustausch zu Herausforderungen der Personalentwicklung – Schwerpunkte: Digitalisierung und Transformation
27	Personalentwicklung in Transformation:	Stuttgart/Nordschwarzwald	Metall- und Elektroindustrie	Erfahrungsaustausch zu Herausforderungen der Personalentwicklung – Schwerpunkte:

	Bildungsbedarfe gemeinsam stemmen			Fachkompetenz, Methodenkompetenz, soziale Kompetenz und Kompetenz der Führungskräfte
28	Personalentwicklung in Transformation: Zusammenarbeit bei der Ausbildung	Stuttgart/Nordschwarzwald	Metall- und Elektroindustrie	Erfahrungsaustausch zu Herausforderungen der Personalentwicklung – Schwerpunkte: Recruiting, Qualität, Zusammenarbeit, Kommunikation und Förderung
29	Arbeitsmarkt-Drehscheibe Neckar-Alb	Stuttgart/Neckar-Alb	branchenoffen	Vernetzung von aufnehmenden und abgebenden Betrieben und vermittelnden Institutionen zur Erhöhung der Markttransparenz
30	Software-Verbund mit Festo	überregional	Metall- und Elektroindustrie	Keine detaillierte Beschreibung verfügbar
31	QV Mittagstalk	Heilbronn-Franken	übergreifend	Best-Practice-Austausch zwischen Firmen der Region
32	Future Fit Organisation			Workshop-Reihe für Organisationsentwickler*innen zur Initiierung und Gestaltung zukunftsorientierter Veränderungsprozesse
33	QV Jobsharing	überregional	branchenoffen	Themenreihe mit fünf Kurzveranstaltungen („Steps“) und einem Tagesseminar

Legende: * = inaktiv; ** = ruhend; Fettdruck = auf Programmwebseite verzeichnet (Stand: 03/2023)

Dokumente und Daten des Bildungswerks

Nr.	Bezeichnung	Dateiname	Datum
1	Projektsteuerungsgruppe Qualifizierungsverbände Baden-Württemberg [Präsentation]	2022-04-13_BIWE_QV_BW_PSG.pdf	13.04.2022
2	Bewertungsmatrix zur Selbstorganisation/selbsttragenden Finanzierung/Kategorie/Branche	2022-04-22_Qualifizierungsverbände_Bewertung.xlsx	22.04.2022
3	Sachbericht zum Verwendungsnachweis	2022-04-22_QV_VWN_Sachbericht.pdf	22.04.2022
4	Rollen im Projekt Qualifizierungsverbände – Neigungen der Verbundmanagerinnen	QV_BW_Rollen und persönliche Einschätzung.xlsx	25.05.2022
5	Ziel der Verstetigung: Mehrwert der QV für die Firmen erzeugen/steigern / darstellen	QV_BW_Ideen Verstetigung.docx	25.05.2022
6	[Zweck der Qualifizierungsverbände]	QV_BW_Zweck für Innen- und Außendarstellung.xlsx	25.05.2022

7	[Monitoring-Daten des Bildungswerks, Stand 12/2021]	2021-12-15_QV_Rohdaten_Auswertung.xlsx	25.05.2022
8	[Monitoring-Daten des Bildungswerks, Stand 05/2022]	2022-05-24_QV_Rohdaten_Auswertung.xlsx	25.05.2022
9	Definition „Qualifizierungsverbände“	QV_BW_Definition Qualifizierungsverbund - Arbeitspapier(1).docx	27.05.2022
10	Kurzprotokoll der Projektsteuerungsgruppe Qualifizierungsverbände	22-07-29_Projektsteuerungsgruppe_QV.pdf	25.08.2022
11	Bewertungsmatrix zur Selbstorganisation/selbsttragenden Finanzierung/Kategorie/Branche	Qualifizierungsverbände_Bewertung_Stand_2023.02.06.xlsx	06.02.2023
12	Teilnehmende an Qualifizierungsmaßnahmen der Regionen/Verbände	Qualifizierungsteilnehmer_Stand_2023.02.06.xlsx	06.02.2023
13	[Monitoring-Daten des Bildungswerks, Stand 03/2023]	2023-03-31_Berichtswesen Qualifizierungsverbände_v4.xlsx	14.04.2023
14	[Monitoring-Daten des Bildungswerks, Stand 09/2023]	2023-09-29_Berichtswesen Qualifizierungsverbände_v4.xlsx	29.09.2023

Interviews

Verbundmanagement (Welle 1)

Nr.	Datum	Region	Interviewperson(en)	Dauer (Minuten)
VM1-1	04.07.2022	Stuttgart (Stuttgart-Nordschwarzwald)	1 Verbundmanager*in	36:28
VM1-2	08.07.2022	Südwesttextil	2 Verbundmanager*innen	37:24
VM1-3	11.07.2022	Ostwürttemberg	1 Verbundmanager*in	36:20
VM1-4	12.07.2022	Stuttgart (Ludwigsburg-Stuttgart)	1 Verbundmanager*in	35:41
VM1-5	12.07.2022	Ostwürttemberg (Heilbronn)	2 Verbundmanager*innen	38:01
VM1-6	14.07.2022	Rhein-Neckar	1 Verbundmanager*in	35:22
VM1-7	15.07.2022	Stuttgart (Göppingen-Esslingen-Stuttgart)	2 Verbundmanager*innen	51:51

VM1-8	05.08.2022	Ulm	1 Verbundmanager*in	37:33
-------	------------	-----	---------------------	-------

Verbundmanagement (Welle 2)

Nr.	Datum	Region	Interviewperson(en)	Dauer (Minuten)
VM2-1	10.01.2023	Stuttgart (Stuttgart-Nordschwarzwald)	1 Verbundmanager*in	28:01
VM2-2	10.01.2023	Freiburg (Südbaden-Ortenau)	1 Verbundmanager*in	24:20
VM2-3	17.01.2023	Südwesttextil	2 Verbundmanager*innen	38:30
VM2-4	24.01.2023	Ostwürttemberg	2 Verbundmanager*innen	28:28
VM2-5	24.01.2023	Rhein-Neckar	1 Verbundmanager*in	14:03
VM2-6	24.01.2023	Ulm	1 Verbundmanager*in	34:28

Verbundmanagement (Updates aus den Regionen)

Nr.	Datum	Region	Interviewperson(en)	Dauer (Minuten)
VM3-1	10.10.2023	Südwesttextil	1 Verbundmanager*in	45:00
VM3-2	16.10.2023	Ulm	1 Verbundmanager*in	34:05

Überregionale Stakeholder

Nr.	Datum	Organisation	Interviewperson	Dauer (Minuten)
ST1	05.08.2022	Südwesttextil e.V.	Fachkräfte + Märkte	45:32
ST2	09.08.2022	Südwestmetall e.V.	Leiter*in Referat Arbeitsmarktpolitik und Weiterbildung	52:59
ST3	10.08.2022	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg	Leiter*in Referat Berufliche Weiterbildung	45:43
ST4	12.08.2022	Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft	Geschäftsführer*in	55:43

ST5	05.09.2022	Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Baden-Württemberg	Berater*in	39:38
-----	------------	---	------------	-------

Verbundpartner

Nr.	Datum	Qualifizierungsverbund	Interviewperson(en)	Dauer (Minuten)
VP1	31.08.2022	AZUBI WORLD	1 Verbundmanager*in 2 Mitarbeiter*innen Bildungswerk	69:36
VP2	26.09.2022	Arbeitsmarktdreh-scheibe Göppingen-Esslingen	1 Teamleiter*in Arbeitgeber-service Agentur für Arbeit	30:08
VP3	28.09.2022	Next Level Textil	3 Personalverant-wortliche	60:00
VP4	28.09.2022	Pflegekreis	1 Verbundmana-ger*in 1 Mitarbeiter*in Re-gionale Koordinie-rungsstelle Fach-kräfteeinwande-rung	60:00
VP5	30.09.2022	Arbeitsmarktdreh-scheibe Göppingen-Esslingen	1 Leiter*in Personal 1 Berater*in Unter-nehmenskun- den/Outplacement	48:44
VP6	03.11.2022	Mittagstak	1 Qualitätsmana-ger*in	28:44
VP7	08.11.2022	Strategische Perso-nalentwicklung	1 Personalentwick-ler*in	21:30
VP8	16.11.2022	(nicht bekannt)	1 Betriebsvertre-ter*in	24:53
VP9	18.11.2022	Arbeitsmarktdreh-scheiben (alle)	1 Betriebsvertre-ter*in	25:27
VP10	22.11.2022	Ostwürttemberg	1 Verbandsge-schäftsführer*in	27:48
VP11	23.11.2022	Deutsch für Alltag & Beruf	1 Mitarbeiter*in Fi-nanzwesen/Con-trolling	29:00
VP12	24.11.2022	Arbeitsmarktdreh-scheibe	1 HR-Generalist	26:04

VP13	25.11.2022	Arbeitsmarktdreh-scheibe	1 Mitarbeiter*in Transfergesell-schaft	28:04
VP14	25.11.2022	Nachhaltigkeit	1 Mitarbeiter*in Re-search & Develop-ment	28:57

Außerdem zuletzt vom f-bb veröffentlicht

Kreuder-Schock, M., Lietz, S., Kreider, I., Lorenz, S., & Schley, T. (2024). Barrieren digitaler Teilhabe erkennen und überwinden. Ein Leitfaden für die Praxis. f-bb-online 01/2024. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/barrieren-digitaler-teilhabe-erkennen-und-ueberwinden-ein-leitfaden-fuer-die-praxis/>

Bauer, P., Wittig, W., & Weber, H. (2024). Stärkung der Ausbildungsbereitschaft von Betrieben: Wie der Transfer von Bildungsinnovationen gelingen kann. Arbeitshilfe für die Transferpraxis. f-bb-online 02/2024. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/staerkung-der-ausbildungsbereitschaft-von-betrieben-wie-der-transfer-von-bildungsinnovationen-geling/>

Erfurt, T., & Bock, K. (2024). Wissenschaftliche Expertise zur Weiterentwicklung des Landesrahmenprogramms Integrationslotsinnen und Integrationslotsen Berlin. f-bb-Bericht 01/2024. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/wissenschaftliche-expertise-zur-weiterentwicklung-des-landesrahmenprogramms-integrationslotsinnen-un/>

Dr. Kiepenheuer-Drechsler, B., Reyels, W., Hausmann, O., & Kraus, M. (2024). Bedarfs- und Bestandsanalyse der Angebote zur Förderung der Aus- und Weiterbildung und Beschäftigung von Personen mit Migrationsgeschichte in der Stadt Bremerhaven. f-bb-Bericht 02/2024. <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/bedarfs-und-bestandsanalyse-der-angebote-zur-foerderung-der-aus-und-weiterbildung-und-beschaeffigung/>

