



EULEP

VET Councils in der Praxis: Ein Handbuch und Toolkit für Gestaltung, Governance und Umsetzung

Deliverable Nr. 26
Deliverable D7.4



**Co-funded by the
European Union**

Table of contents

1. Einleitung	3
2. Was sind „VET Councils“?	4
3. Lernen aus der Praxis: Good Practices in der Umsetzung von VET Councils	5
3.1 Terrassa VET Council.....	5
3.2 Clust-ERs der Emilia-Romagna	7
4. Warum sind VET Councils wichtig?.....	8
5. Mitgliedschaft und Stakeholder:innenbeteiligung.....	13
6. Rechtsgrundlage und Organisationsform	14
7. Governance und Entscheidungsfindung.....	15
8. Aktivitäten	17
9. Finanzierung und Nachhaltigkeit	18
10. Herausforderungen bei der Umsetzung.....	20
11. Wirksame Strategien.....	21
12. Toolkit: Aufbau und Betrieb von VET Councils	24
12.1 Allgemeine Leitlinien.....	24
12.1.1 Kontext, Zweck und Umfang definieren	24
12.1.2 Auf bestehenden Strukturen aufbauen und Abstimmung sicherstellen	24
12.1.3 Stakeholder:innen identifizieren und einbinden	24
12.1.4 Governance-Modell auswählen und Koordination einrichten	24
12.1.5 Mit Pilotmaßnahmen und praktischen Aktivitäten starten	25
12.1.6 Daten und Evidenz für Entscheidungsprozesse nutzen.....	25
12.1.7 Finanzierung sichern und Nachhaltigkeit planen	25
12.1.8 Monitoring, Evaluation und Anpassung	25
12.2 Vorlage zur Identifikation von VET-Stakeholder:innen in einem VET Council	26
12.3 Checkliste und Bewertung der Ziele eines VET Councils.....	27
12.4 Strategien-Checkliste.....	30

1. Einleitung

Die **European Learning Experience Platform (EULEP)** ist eine durch Erasmus+ geförderte Initiative mit dem Ziel, Systeme der beruflichen Aus- und Weiterbildung (VET¹) durch die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und lebenslangem Lernen in ganz Europa zu stärken.

Das Projekt vereint ein Konsortium von Organisationen aus acht Ländern, darunter VET-Anbieter:innen, Handelskammern, Universitäten und öffentliche Einrichtungen, die gemeinsam daran arbeiten, die Relevanz und Attraktivität der kontinuierlichen beruflichen Aus- und Weiterbildung (VET) in einem sich rasch wandelnden wirtschaftlichen Umfeld zu verbessern.

Ein zentraler Schwerpunkt des Projekts liegt auf der Integration innovationsorientierter Kompetenzen, insbesondere in den Bereichen **Künstliche Intelligenz (KI)**, **Virtuelle Realität (VR)** und **Soziale Innovation (SI)**.

Dieses Handbuch richtet sich an Akteur:innen im VET-Bereich, die partizipative Strukturen ähnlich den VET Councils schaffen, weiterentwickeln oder stärken möchten, um die Koordination, Governance und Reaktionsfähigkeit von Systemen der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu verbessern.

In **Kapitel 2** vermittelt das Handbuch ein klares Verständnis davon, was VET Councils sind, und erläutert ihre Rolle, ihre Merkmale sowie ihren Beitrag zur Governance im VET-Bereich. Darüber hinaus wird der Mehrwert aufgezeigt, den sie bei der Verbindung von Bildung, Ausbildung und den Anforderungen des Arbeitsmarktes schaffen.

In **Kapitel 3** wird hervorgehoben, wie Good Practices als Inspirationsquelle für Akteur:innen dienen können, die eigene Governance-Strukturen gestalten oder verbessern möchten. In diesem Zusammenhang werden detaillierte Beispiele vorgestellt, darunter die Erfahrungen des *Terrassa VET Council* und der *Emilia-Romagna Clusters*, die unterschiedliche Ansätze zur Koordination von Stakeholder:innen und zur Systementwicklung veranschaulichen.

Von **Kapitel 4 bis Kapitel 11** bietet das Handbuch praktische Einblicke und Orientierungshilfen für Organisationen, die an der Umsetzung ähnlicher Initiativen interessiert sind. Dabei werden die Hintergründe und Ziele ihrer Einrichtung, Mitgliedschaft, rechtlichen Grundlagen und Organisationsformen, Governance und Entscheidungsfindung, Aktivitäten, Finanzierung und Nachhaltigkeit sowie Herausforderungen und Strategien dargestellt.

Abschließend bietet das Handbuch ein **praktisches Toolkit** zur Unterstützung von Umsetzung und Übertragbarkeit. Die Toolkit-Kapitel übersetzen zentrale Konzepte in anwendbare Instrumente wie Checklisten, Vorlagen und Leitlinien und unterstützen Stakeholder:innen dabei, Ziele zu definieren, Akteur:innen einzubinden und Strategien zu bewerten.

Durch die Verbindung konzeptioneller Erläuterungen, realer Fallstudien und praxisorientierter Orientierungshilfen soll dieses Handbuch sowohl als Referenzrahmen als auch als praktisches Toolkit dienen und Stakeholder:innen dabei unterstützen, an ihre jeweiligen Kontexte angepasste VET Councils zu gestalten, umzusetzen und nachhaltig weiterzuführen.

¹ VET = Vocational Education and Training (berufliche Aus- und Weiterbildung)

2. Was sind „VET Councils“?

VET Councils sind Multi-Stakeholder-Strukturen für Governance² und Koordination, die zentrale Akteur:innen aus der beruflichen Aus- und Weiterbildung (VET), dem Arbeitsmarkt, öffentlichen Einrichtungen und der Gesellschaft zusammenbringen, um die Gestaltung, Umsetzung und Weiterentwicklung von VET-Ökosystemen zu unterstützen.

Ihre Hauptfunktion besteht darin, die Abstimmung zwischen Bildung und den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu stärken und sicherzustellen, dass Bildungs- und Ausbildungsangebote relevant, zukunftsorientiert und reaktionsfähig gegenüber wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen bleiben.

Aus praktischer Sicht können VET Councils als strukturierter Mechanismus verstanden werden, um Stakeholder:innen zu vernetzen, Strategien abzustimmen und Anforderungen des Arbeitsmarktes in konkrete VET-Maßnahmen zu übersetzen. Sie sind nicht immer Entscheidungsgremien, jedoch wesentliche Förderer von Kooperation, Dialog und Systemverbesserung, insbesondere in komplexen oder mehrstufigen Governance-Umfeldern.

VET Councils fungieren typischerweise als:

- Beratende Gremien, die politischen Entscheidungsträger:innen Beiträge und Empfehlungen bereitstellen.
- Koordinationsplattformen, die den Dialog zwischen Akteur:innen aus Bildung, Ausbildung und Beschäftigung fördern.
- Strategische Räume, in denen Kompetenzbedarfe, Ausbildungsprioritäten und Innovationspfade diskutiert und identifiziert werden.

Zentrale Merkmale

VET Councils weisen in der Regel mehrere gemeinsame Merkmale auf:

- **Multi-Stakeholder-Zusammensetzung:** Sie beziehen öffentliche Einrichtungen, VET-Anbieter:innen, Arbeitgeber:innen, KMU, Sozialpartner:innen sowie häufig auch Akteur:innen aus Innovation und Forschung ein.
- **Verbindung zu den Anforderungen des Arbeitsmarktes:** Sie tragen dazu bei, Kompetenzbedarfe, neue Berufsbilder und sektorale Trends zu identifizieren.
- **Unterstützung des lebenslangen Lernens:** Sie spielen eine Rolle bei der Förderung von Upskilling, Reskilling und flexiblen Lernpfaden.
- **Beitrag zur Politik- und Systementwicklung:** Sie unterstützen Entscheidungsprozesse in Bezug auf Curricula, Qualifikationen, arbeitsbasiertes Lernen und Bildungs- bzw. Ausbildungsangebote.

² Governance bezeichnet die Strukturen, Prozesse und Mechanismen der Steuerung, Koordination und Entscheidungsfindung innerhalb von Organisationen oder Systemen.

Unterschiedliche Formen von VET Councils

- VET Councils können je nach Governance-Kontext unterschiedliche Formen annehmen:
- Formelle institutionelle Gremien, die in nationale oder regionale Systeme eingebettet sind
- Lokale oder regionale Councils zur Unterstützung territorialer Koordination
- Sektorale Expert:innenräte mit Fokus auf bestimmte Branchen
- Informelle Arbeitsgruppen oder Beiräte, die im Rahmen von Projekten oder Netzwerken geschaffen werden

Rolle innerhalb der VET-Governance

Innerhalb von VET-Ökosystemen spielen VET Councils eine wichtige Rolle bei:

- der Verbesserung der Koordination zwischen Bildungs-, Ausbildungs- und Beschäftigungssystemen
- der Verringerung von Kompetenz- und Qualifikationsungleichgewichten
- der Unterstützung arbeitsbasierten Lernens und der Einbindung von Arbeitgeber:innen
- der Förderung von Innovationen in der Ausbildung (z. B. KI, VR, digitale Kompetenzen)
- der Steigerung der Attraktivität und Relevanz von VET

3. Lernen aus der Praxis: Good Practices in der Umsetzung von VET Councils

3.1 Terrassa VET Council

In Spanien ist der Terrassa VET Council ein seit Langem bestehendes lokales beratendes und partizipatives Gremium, das im Jahr 2002 vom Stadtrat gegründet wurde und in der Stadt Terrassa in Katalonien verankert ist.

Der Terrassa VET Council (Consell de la Formació Professional de Terrassa) ist ein lokales beratendes und partizipatives Governance-Gremium, das vom Stadtrat von Terrassa eingerichtet wurde und darauf abzielt, die Koordination und Entwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung (VET) auf territorialer Ebene zu verbessern.

Er fungiert als stabile Arbeitsplattform auf Basis von Konsens und Zusammenarbeit und bringt die wichtigsten Bildungs-, Sozial- und Wirtschaftsakteur:innen zusammen, die in der Stadt tätig sind.

Der Rat wurde mit dem Ziel gegründet, die Qualität, Relevanz und das Ansehen von VET zu stärken und diese als attraktive Bildungs- und Berufsoption zu positionieren, die mit den Trends des Arbeitsmarktes und den lokalen wirtschaftlichen Bedürfnissen im Einklang steht.

Rolle und Funktionen

Der Terrassa VET Council fungiert als Koordinations- und Dialogmechanismus zwischen den Akteur:innen und trägt zur Verbesserung der VET-Governance auf lokaler Ebene bei.

Zu seinen Hauptfunktionen gehören:

- Förderung und Verbreitung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in der Stadt
- Mitwirkung an der kohärenten Planung des VET-Angebots unter Sicherstellung der Abstimmung mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes
- Förderung von Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Bildungsanbietern, Unternehmen und öffentlichen Institutionen
- Unterstützung der Anpassung von Ausbildungsangeboten an die Bedarfe der Unternehmen, insbesondere in zentralen lokalen Sektoren
- Förderung von Innovation, Internationalisierung und Offenheit gegenüber europäischen Initiativen
- Förderung von Übergängen zwischen Schule und Arbeitswelt sowie sozialer und beruflicher Inklusion
- Förderung des gegenseitigen Verständnisses zwischen VET-Zentren und Unternehmen zur Verbesserung sowohl des Ausbildungsangebots als auch der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz

Durch diese Funktionen trägt der Rat zur Verbesserung der Relevanz, Zugänglichkeit und Wirksamkeit von VET auf territorialer Ebene bei.

Governance und Beteiligung

Der Rat zeichnet sich durch eine breite und inklusive Mitgliedschaft aus, die folgende Akteur:innen umfasst:

- lokale und regionale öffentliche Behörden
- VET-Anbieter:innen und Bildungseinrichtungen
- Wirtschaftsorganisationen und Unternehmen
- Gewerkschaften und Sozialpartner:innen
- Universitäten und Organisationen der Zivilgesellschaft

Diese Vielfalt an Akteur:innen ermöglicht es dem Rat, unterschiedliche Perspektiven und Interessen abzubilden und stärkt seine Rolle als Multi-Stakeholder-Governance-Plattform.

Die Beteiligung basiert auf Dialog und Konsens, was gemeinsames Ownership und langfristige Zusammenarbeit zwischen den Akteur:innen unterstützt.

Strategischer Mehrwert auf lokaler Ebene

Der Terrassa VET Council stellt eine Good Practice der lokalen VET-Governance dar und zeigt, wie Städte:

- die Verbindung zwischen Bildung und Arbeitsmarkt stärken können
- die Koordination fragmentierter Systeme verbessern können
- VET als Schlüsselement der lokalen Entwicklung fördern können
- lebenslanges Lernen und Beschäftigungsfähigkeitspfade unterstützen können

Durch die Kombination von politischer Koordination, praktischen Initiativen und Stakeholder:innen-Engagement trägt der Rat dazu bei, ein reaktionsfähigeres und inklusiveres lokales VET-Ökosystem aufzubauen.

3.2 Clust-ERs der Emilia-Romagna

Die italienischen *Clust-ERs* der Region Emilia-Romagna sind regionale Multi-Stakeholder-Communities für Forschung, Innovation und Kompetenzentwicklung, die zur Umsetzung der Smart Specialisation Strategy (S3) eingerichtet wurden.

Sie sind als formell anerkannte Vereinigungen strukturiert, die eine Vielzahl von Akteur:innen zusammenbringen, darunter Universitäten, Forschungslabore, Unternehmen, VET- und Ausbildungseinrichtungen, Innovationszentren und öffentliche Einrichtungen. Jeder Cluster konzentriert sich auf einen zentralen Wirtschaftssektor der regionalen Wirtschaft, wie etwa Agrifood, Mechatronik, Energie, Gesundheit oder Kultur und Kreativität.

Die Clust-ERs fungieren als Kooperationsplattformen, die die Zusammenarbeit zwischen Bildungs-, Forschungs- und Wirtschaftsakteur:innen (Knowledge Triangle) fördern, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des regionalen Wirtschaftssystems zu stärken.

Rolle und Funktionen

Die Clust-ERs verbinden Innovations-, Bildungs- und Arbeitsmarktperspektiven und tragen durch mehrere zentrale Funktionen zur VET-Governance bei:

- Unterstützung gemeinsamer Forschungs- und Innovationsprojekte im Einklang mit regionalen Prioritäten
- Förderung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Universitäten und VET-Anbieter:innen
- Identifikation entstehender Kompetenzbedarfe und Beitrag zur Gestaltung von Ausbildungspfaden
- Unterstützung der Entwicklung von Initiativen im Bereich höherer Bildung und beruflicher Ausbildung
- Erleichterung der Teilnahme an regionalen, nationalen und europäischen Förderprogrammen
- Förderung von Aktivitäten wie Workshops, Hackathons, Unternehmensbesuchen und Stakeholder:innen-Events

Insbesondere arbeiten die Clust-ERs aktiv an Skills Intelligence und entwickeln Instrumente und Methoden zur Analyse von Arbeitsmarkttrends sowie zur Unterstützung der Anpassung von Ausbildungsangeboten an wirtschaftliche Bedürfnisse.

Governance und Beteiligung

Die Clust-ERs verfügen über eine formale Governance-Struktur, die folgende Elemente umfasst:

- eine Generalversammlung der Mitglieder
- einen Vorstand für das Management
- einen Präsidenten als rechtliche Vertretung
- thematische Arbeitsgruppen entlang sektoraler Wertschöpfungsketten

Die Mitgliedschaft steht einer Vielzahl von Organisationen offen, darunter Unternehmen, Universitäten, Forschungszentren und akkreditierte Bildungseinrichtungen. Die Teilnahme erfordert einen Mitgliedsbeitrag, der Engagement und Nachhaltigkeit sicherstellt.

Die laufende Koordination wird von der regionalen Entwicklungsagentur (Art-ER) unterstützt, die eine zentrale Rolle bei der Abstimmung der Cluster-Aktivitäten mit regionalen Strategien spielt.

Strategischer Mehrwert auf regionaler Ebene

Die Clust-ERs stellen eine Good Practice der regionalen Governance dar und zeigen, wie Innovationsökosysteme genutzt werden können, um:

- die Verbindung zwischen Bildung, Forschung und Industrie zu stärken
- die Kompetenzentwicklung im Einklang mit wirtschaftlicher Transformation zu unterstützen
- Zusammenarbeit und Vernetzung auf nationaler und europäischer Ebene zu fördern
- die Teilnahme an Fördermöglichkeiten und Innovationsprojekten zu stärken

Durch die Integration von Innovation, Ausbildung und wirtschaftlicher Entwicklung trägt das Clust-ER-Modell zum Aufbau eines dynamischen, kollaborativen und zukunftsorientierten VET- und Kompetenzökosystems bei.

4. Warum sind VET Councils wichtig?

VET Councils sind ein zentrales Governance-Instrument in modernen Systemen der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Sie wurden entwickelt, um strukturelle Herausforderungen zu adressieren, die Koordination zu verbessern und eine stärkere Ausrichtung an den Anforderungen des Arbeitsmarktes sicherzustellen. Ihre Bedeutung lässt sich in mehreren sich ergänzenden Dimensionen erklären:

Schließung von Lücken zwischen Bildung und Arbeitsmarktbedarfen	• Bereitstellung einer strukturierten Plattform für Dialog und Koordination zwischen Bildungsanbietern, Arbeitgeber:innen, öffentlichen Einrichtungen und weiteren Akteur:innen • Überbrückung der Lücke zwischen Ausbildungsangeboten und tatsächlichem Arbeitsmarktbedarf • Bearbeitung systemischer Herausforderungen wie: ○ Kompetenz- und Qualifikationsungleichgewichte ○ Fragmentierung zwischen Akteur:innen ○ langsame Anpassung an wirtschaftliche und technologische Veränderungen ○ ineffiziente Ressourcenverteilung • Förderung eines nachfrageorientierten VET-Ansatzes, der Relevanz und Reaktionsfähigkeit stärkt
Stärkung von VET-Governance und Koordination	• Verbesserung der Multi-Level-Koordination zwischen lokalen, regionalen und nationalen Akteur:innen • Verbindung zentraler Komponenten des VET-Ökosystems: ○ Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen ○ Arbeitsmarktakteur:innen ○ öffentliche Institutionen ○ Innovationsakteur:innen • Reduzierung von Fragmentierung durch dauerhafte Koordinationsmechanismen • Stärkung politischer Kohärenz durch Abstimmung von: ○ Strategien ○ Finanzierungsinstrumenten ○ Ausbildungsangeboten ○ arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen
Unterstützung von Arbeitsmarktrelevanz und Kompetenzabgleich	• Aktive Einbindung von Arbeitgeber:innen und KMU in Governance und Entscheidungsprozesse • Abstimmung von Ausbildungsinhalten und Qualifikationen mit: ○ sektoralen Bedarfen ○ entstehenden Berufsbildern ○ technologischen Entwicklungen • Stärkung von Kompetenzvorausschau und -prognose auf Basis von Arbeitsmarktdaten • Beitrag zu: ○ geringeren Kompetenz- und Qualifikationsungleichgewichten ○ verbesserter Beschäftigungsfähigkeit ○ besserem Matching zwischen Angebot und Nachfrage

Stärkung von Stakeholder:innen-Engagement und Co-Creation	• Schaffung eines Multi-Stakeholder-Kooperationsraums mit: ○ Arbeitgeber:innen ○ VET-Anbieter:innen ○ öffentlichen Einrichtungen ○ Sozialpartner:innen • Förderung der gemeinsamen Entwicklung von Ausbildungsprogrammen und politischen Maßnahmen • Erhöhung von Ownership und Vertrauen in VET-Systeme • Stärkung langfristiger Zusammenarbeit und Verbindlichkeit zwischen Akteur:innen
Unterstützung von Lebenslangem Lernen	• Förderung flexibler Up- und Reskilling-Pfade • Berücksichtigung der Bedürfnisse von: ○ erwachsenen Lernenden ○ Beschäftigten in Übergangsphasen ○ KMU • Stärkung der kontinuierlichen beruflichen Aus- und Weiterbildung (CVET³) • Beitrag zu inklusiveren und zugänglicheren Systemen des lebenslangen Lernens
Ermöglichung von Innovation und Systemanpassung	• Unterstützung der Integration von: ○ digitalen Kompetenzen ○ grünen Kompetenzen ○ transversalen Kompetenzen • Förderung innovativer Ansätze wie: ○ Künstliche Intelligenz (KI) ○ Virtuelle Realität (VR) ○ Soziale Innovation (SI) • Bereitstellung eines Rahmens für: ○ Pilotinitiativen ○ Erprobung neuer Ausbildungsformate ○ kontinuierliche Verbesserung • Erhöhung der Flexibilität und Reaktionsfähigkeit von VET-Systemen

³ CVET = Continuing Vocational Education and Training (kontinuierliche berufliche Aus- und Weiterbildung)

Verbesserung von Effizienz und Kohärenz von VET-Systemen	• Reduzierung von Doppelstrukturen zwischen Institutionen • Optimierung der Nutzung finanzieller, personeller und institutioneller Ressourcen • Stärkung der Koordination zwischen Programmen und Initiativen • Sicherstellung gegenseitiger Verstärkung von Politiken und Maßnahmen
Steigerung der Attraktivität von VET	• Verbesserung der Sichtbarkeit und Wahrnehmung beruflicher Bildung • Erhöhung des Vertrauens bei: ○ Lernenden ○ Arbeitgeber:innen ○ Gesellschaft • Positionierung von VET als relevante und hochwertige Bildungsoption • Stärkung der Rolle von VET für Karriereentwicklung und Beschäftigungsfähigkeit
Beitrag zu wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung	• Unterstützung der Fachkräfteentwicklung im Einklang mit regionalen und sektoralen Prioritäten • Beitrag zu: ○ Wettbewerbsfähigkeit von KMU ○ Innovationsökosystemen ○ Wirtschaftswachstum • Förderung sozialer Inklusion durch besseren Zugang zu Qualifikationen und Beschäftigung • Stärkung des sozialen Zusammenhalts durch lebenslanges Lernen

Praktische Implikationen für die Replikation	Zentrale Erfolgsfaktoren	Potenzielle Einschränkungen
• Aufbau einer strukturierten Plattform für Dialog und Koordination zwischen Bildungsakteur:innen • Sicherstellung der Abstimmung zwischen Ausbildungsangeboten und den Anforderungen des Arbeitsmarktes • Aufbau dauerhafter Koordinationsmechanismen über Governance-Ebenen hinweg • Förderung politischer Kohärenz durch Abstimmung von Strategien • Sicherstellung der aktiven Einbindung von Arbeitgeber:innen • Nutzung von Arbeitsmarktdaten und Skills Intelligence • Förderung von Co-Creation und Zusammenarbeit • Unterstützung flexibler Pfade des lebenslangen Lernens • Integration von Innovation (KI, VR, digitale und grüne Kompetenzen) in VET-Systeme • Förderung effizienter Ressourcennutzung und Reduzierung von Doppelstrukturen • Verbesserung der Sichtbarkeit und Attraktivität von VET • Abstimmung der VET Councils mit regionalen wirtschaftlichen und sozialen Prioritäten • Sicherstellung, dass VET Councils in relevanten Kontexten umgesetzt werden	• Starkes Multi-Stakeholder-Engagement und Ownership (insbesondere von Arbeitgeber:innen und KMU) • Klare Verbindung zwischen Ausbildungsinhalten und realem Arbeitsmarktbedarf • Effektive Koordinations- und Moderationskapazitäten • Abstimmung mit politischen Rahmenbedingungen und Finanzierungsinstrumenten • Hohe Beteiligung von Arbeitgeber:innen und hohe Relevanz für KMU • Evidenzbasierte Entscheidungsfindung und Fähigkeit zur Kompetenzvorausschau • Hohes Maß an Vertrauen, Transparenz und gemeinsamem Ownership • Fähigkeit, auf Bedürfnisse erwachsener Lernender und der Arbeitskräfte zu reagieren • Fähigkeit zur Erprobung und Skalierung innovativer Ausbildungsansätze • Starke Koordination zwischen Programmen und Initiativen • Positive Wahrnehmung bei Lernenden, Arbeitgeber:innen und in der Gesellschaft • Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von KMU, zu Innovationsökosystemen und zur sozialen Inklusion • Klare strategische Zielsetzung und messbare Ziele	• Geringe Stakeholder:innenbeteiligung bei fehlendem wahrgenommenem Mehrwert • Persistierende Kompetenz- und Qualifikationsungleichgewichte bei schwacher Koordination • Fragmentierung zwischen Akteur:innen bei unzureichender Abstimmung • Doppelstrukturen und ineffiziente Ressourcennutzung durch redundante Initiativen • Begrenzte Arbeitgeber:innenbeteiligung reduziert Relevanz und Wirkung • Fehlende verlässliche Daten verringern die strategische Relevanz • Schwache Zusammenarbeit führt zu geringem Engagement und niedriger Beteiligung • Begrenzte Flexibilität kann Teilnahme und Inklusivität einschränken • Langsame Anpassung an technologische Veränderungen • Ressourceneffizienzen und überschneidende Maßnahmen • Geringe Attraktivität von VET reduziert Teilnahme und Talentgewinnung • Schwache Ausrichtung an regionalen Bedürfnissen verringert die Wirkung • Risiko der Entwicklung von Strukturen ohne klaren Zweck oder Nachhaltigkeit

5. Mitgliedschaft und Stakeholder:innenbeteiligung

VET Councils basieren auf einer breiten Multi-Stakeholder-Beteiligung, da eine wirksame Governance im VET-Bereich die aktive Einbindung von Akteur:innen aus Bildung und Ausbildung, den Anforderungen des Arbeitsmarktes, der öffentlichen Verwaltung sowie gesellschaftlichen Interessen voraussetzt.

Zu den typischen Stakeholder:innen gehören öffentliche Behörden, VET-Anbieter:innen, Unternehmen und KMU, Sozialpartner:innen, Akteur:innen aus Innovation und Forschung sowie intermediäre Organisationen. Während Zusammensetzung und Grad der Formalisierung je nach nationalen und regionalen Governance-Rahmenbedingungen variieren, verfolgen alle Strukturen das Ziel einer ausgewogenen Repräsentation, eines kontinuierlichen Dialogs und eines gemeinsamen Ownerships.

Die Stakeholder:innenbeteiligung umfasst typischerweise:

- öffentliche Behörden mit Zuständigkeit für Bildung, Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung
- VET-Anbieter:innen und Ausbildungseinrichtungen
- Unternehmen und KMU
- Sozialpartner:innen (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften)
- Akteur:innen aus Innovation, Forschung und Digitalisierung
- intermediäre Organisationen sowie lokale oder regionale Einrichtungen

Es zeigen sich jedoch wesentliche Unterschiede hinsichtlich Struktur, Formalisierungsgrad und Beteiligungsformen, die in drei Hauptmodelle unterteilt werden können.

Formelle und institutionalisierte Multi-Stakeholder-Repräsentation	Flexible und informelle Kooperationsmodelle	Zentral verankerte oder institutionell gesteuerte Beteiligung
• Geprägt durch formal definierte und repräsentative Mitgliedschaftsstrukturen, häufig verbunden mit rechtlichen Rahmenbedingungen oder institutionellen Mandaten. • Die Stakeholder:innenbeteiligung ist klar strukturiert und reguliert, mit definierten Rollen, Repräsentationsregeln und institutioneller Legitimität. • Dies gewährleistet hohe Legitimität, Inklusivität und politische Kohärenz, erfordert jedoch häufig eine starke	• Operieren über flexible, nicht formalisierte Beteiligungsmechanismen, die Anpassungsfähigkeit, geringen administrativen Aufwand und freiwilliges Engagement priorisieren. • Die Beteiligung der Stakeholder:innen ist offen und basiert eher auf Relevanz, Fachwissen und Bereitschaft zur Mitwirkung als auf formaler Repräsentation. • Dieses Modell unterstützt Agilität, Innovation und Motivation der Beteiligten, ist	• Geprägt durch eine starke Einbindung zentraler oder regulierender Behörden, wobei die Beteiligung der Stakeholder:innen eng an institutionelle Rollen innerhalb des VET-Governance-Systems gekoppelt ist. • Die Beteiligung ist um zentrale institutionelle Akteur:innen herum strukturiert, mit besonderem Schwerpunkt auf öffentlichen Behörden. • Dies gewährleistet eine starke institutionelle

Formelle und institutionalisierte Multi-Stakeholder-Repräsentation	Flexible und informelle Kooperationsmodelle	Zentral verankerte oder institutionell gesteuerte Beteiligung
Koordinationskapazität und klar definierte Governance-Mechanismen.	jedoch stark von kontinuierlichem Engagement und Koordinationsaufwand abhängig.	Ausrichtung und politische Relevanz, kann jedoch weniger flexibel sein und stärker von formalen Governance-Strukturen abhängen.

Über alle Modelle hinweg zeigen sich mehrere gemeinsame Merkmale:

- Die Einbindung von Arbeitgeber:innen wird durchgängig als entscheidend für die Sicherstellung der Arbeitsmarktrelevanz anerkannt.
- Öffentliche Behörden spielen eine zentrale Rolle bei der Gewährleistung von Legitimität, politischer Abstimmung und Nachhaltigkeit.
- VET-Anbieter:innen sichern die praktische Umsetzung und Feedback-Schleifen.
- Ausgewogene Repräsentation und kontinuierliche Kommunikation sind essenziell für wirksame Zusammenarbeit.

Abschließend lässt sich festhalten, dass es kein einziges optimales Modell gibt. Wirksame Stakeholder:innenbeteiligung hängt vom jeweiligen Governance-Kontext, dem Grad der Zentralisierung sowie der Fähigkeit ab, Formalität, Flexibilität und Inklusivität im VET-System auszubalancieren.

6. Rechtsgrundlage und Organisationsform

Es lassen sich drei Hauptmodelle identifizieren:

Voll institutionalisierte und rechtlich definierte Strukturen	Eingebettete oder lokal regulierte Koordinationsstrukturen	Informelle, projektbasierte oder nicht-formale Kooperationsplattformen
• Operieren auf Basis eines klaren rechtlichen Mandats und einer formalen institutionellen Anerkennung, häufig verankert durch Gesetzgebung oder formelle Kooperationsvereinbarungen. • Die Rechtsgrundlage ist eindeutig definiert und stellt sicher, dass VET Councils in die offizielle Governance-Struktur integriert sind.	• VET Councils, die nicht auf einem einheitlichen nationalen Rechtsrahmen basieren, sondern in bestehende Governance-Systeme eingebettet oder auf lokaler Ebene reguliert sind, häufig mit einer Kombination aus formeller Anerkennung und operativer Flexibilität. • Verbinden institutionelle Verankerung mit operativer Flexibilität und eignen sich	• Informelle oder nicht-formale Strukturen ohne rechtlichen Status, die häufig im Rahmen von Projekten oder bestehenden Netzwerken entstehen und auf freiwilliger Zusammenarbeit zwischen Stakeholder:innen basieren. • Ermöglichen hohe Flexibilität, Anpassungs-fähigkeit und Innovations-fähigkeit, sind jedoch häufig von Projektfinanzierung,

Voll institutionalisierte und rechtlich definierte Strukturen	Eingebettete oder lokal regulierte Koordinationsstrukturen	Informelle, projektbasierte oder nicht-formale Kooperationsplattformen
• Bieten hohe institutionelle Legitimität, Kontinuität und direkten Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse. • Gehen jedoch mit komplexeren administrativen Verfahren einher.	besonders für regionale oder lokale Kontexte, in denen Koordination an territoriale Gegebenheiten angepasst werden muss.	Engagement der Beteiligten und der Anbindung an bestehende Institutionen abhängig, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Über alle Modelle hinweg lassen sich mehrere gemeinsame Muster erkennen:

- Rechtliche Rahmenbedingungen stehen in engem Zusammenhang mit nationalen Governance-Strukturen, insbesondere dem Grad der Zentralisierung.
- Hoch institutionalisierte Systeme bieten Stabilität und Autorität, während informelle Modelle Flexibilität und Reaktionsfähigkeit ermöglichen.
- Die Einbettung von VET Councils in bestehende Strukturen ist eine verbreitete Strategie, um Doppelstrukturen zu vermeiden und den administrativen Aufwand zu reduzieren.
- Langfristige Nachhaltigkeit ist in rechtlich anerkannten Strukturen leichter sicherzustellen, während informelle und projektbasierte Modelle zusätzliche Maßnahmen zur Kontinuität erfordern.

Insgesamt gibt es kein einheitliches Rechtsmodell für VET Councils. Wirksame Governance hängt davon ab, die richtige Balance zwischen formeller Anerkennung, operativer Flexibilität und strategischer Abstimmung mit bestehenden Bildungs- und Arbeitsmarktsystemen zu finden.

7. Governance und Entscheidungsfindung

VET Councils können unterschiedliche Governance-Ansätze anwenden, abhängig vom institutionellen Kontext, dem Grad der Formalisierung und dem politischen Umfeld.

Es lassen sich drei Hauptmodelle identifizieren:

Konsensbasierte und flexible Governance	Strukturierte und institutionelle Governance	Zentral ausgerichtete Governance
• basiert auf freiwilliger Zusammenarbeit und konsensorientierter Entscheidungsfindung ohne starre hierarchische Strukturen	• basiert auf formellen Governance-Strukturen mit klar definierten Gremien, Rollen und Verfahren • Vorhandensein von Governance-Gremien wie Plenarsitzungen,	• operiert innerhalb etablierter nationaler oder institutioneller Rahmenwerke mit starker Einbindung regulierender Behörden • Governance ist an Ministeriumsstrukturen oder

Konsensbasierte und flexible Governance	Strukturierte und institutionelle Governance	Zentral ausgerichtete Governance
- Entscheidungen werden durch Dialog und gegenseitiges Einvernehmen getroffen - Stakeholder:innen bringen sich entsprechend ihrer Expertise und Verfügbarkeit ein - Sitzungen und Koordinationsprozesse werden an Bedürfnisse und Prioritäten angepasst - Priorisiert Engagement, Flexibilität und Ownership der Stakeholder:innen und ist typischerweise mit informellen oder arbeitsgruppenbasierten Strukturen verbunden	- Ausschüssen oder Koordinationseinheiten - Definierte Rollen (z. B. Vorsitz, Sekretariat, Koordinationsstelle) - Regelmäßige Sitzungen und strukturierte Entscheidungsprozesse - Dieser Ansatz gewährleistet Kontinuität, Rechenschaftspflicht und Repräsentativität, insbesondere in komplexen Governance-Umfeldern mit mehreren Akteur:innen	- nationale VET-Systeme angelehnt - Entscheidungsfindung wird durch rechtliche Rahmenbedingungen und politische Prozesse beeinflusst - Councils übernehmen häufig eher eine beratende oder koordinierende als eine autonome Rolle - gewährleistet politische Kohärenz, Legitimität und Umsetzbarkeit, insbesondere in zentralisierten Governance-Kontexten

Praktische Implikationen für die Replikation	Zentrale Erfolgsfaktoren	Potenzielle Einschränkungen
- Konsensbasierte Governance sollte genutzt werden, wenn Flexibilität, Experimentieren und Stakeholder:innen-Engagement im Vordergrund stehen - Strukturierte Governance sollte genutzt werden, wenn Koordination viele Akteur:innen umfasst oder langfristige Kontinuität erforderlich ist - Zentral ausgerichtete Governance sollte genutzt werden, wenn Maßnahmen in formale politische Systeme integriert werden müssen	- klare Koordinationsfunktion (z. B. Sekretariat oder leitende Organisation) - transparente und vorhersehbare Entscheidungsprozesse - regelmäßige Interaktion und Kommunikation zwischen Stakeholder:innen - ausgewogenes Verhältnis zwischen Flexibilität und Struktur - Abstimmung mit bestehenden Governance-Rahmenwerken	- flexible Governance-Modelle können an Stabilität oder langfristiger Kontinuität fehlen - strukturierte Governance kann bürokratisch werden und die Agilität reduzieren - zentral ausgerichtete Modelle können Innovation und Bottom-up-Initiativen einschränken

8. Aktivitäten

Die Aktivitäten und Kooperationsbereiche von VET Councils können stark variieren, lassen sich jedoch je nach strategischem Fokus und Umfang in drei Haupttypen einteilen:

Innovationsgetriebene Aktivitäten und Kompetenzentwicklung	Systemkoordination und Governance-Aktivitäten	Lokale Entwicklung und Umsetzungsaktivitäten
Diese Aktivitäten konzentrieren sich auf die Integration neuer Kompetenzen und innovativer Lernansätze in VET-Systeme. • Erprobung von Lernmodulen zu Künstlicher Intelligenz (KI), Virtueller Realität (VR) und Sozialer Innovation • Unterstützung der Weiterbildung von Trainer:innen sowie neuer Lehr- und Lernmethoden • Untersuchung und Entwicklung von Micro-Credentials und modularen Lernpfaden • Förderung digitaler, grüner und transversaler Kompetenzen Dieses Modell ist auf zukünftige Kompetenzen und Innovation ausgerichtet und häufig mit Pilotmaßnahmen und Experimenten verbunden.	Diese Aktivitäten konzentrieren sich auf die Abstimmung von Politiken, Stakeholder:innen und Ausbildungsangeboten. • Förderung des Dialogs zwischen Akteur:innen aus Bildung, Ausbildung und Beschäftigung • Unterstützung der Planung von VET-Angeboten und Qualifikationsrahmen • Beitrag zur Kompetenzvorausschau und Arbeitsmarktanalyse • Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Institutionen und Governance-Ebenen Dieses Modell zielt auf eine höhere Systemkohärenz, Effizienz und evidenzbasierte Entscheidungsfindung ab.	Diese Aktivitäten sind auf territoriale Wirkung und praktische Umsetzung ausgerichtet. • Förderung der Sichtbarkeit, Attraktivität und öffentlichen Wahrnehmung von VET • Unterstützung von arbeitsbasiertem Lernen, dualer Ausbildung und Unternehmensbeteiligung • Organisation von Veranstaltungen, Messen, Kampagnen und lokalen Initiativen • Förderung von Übergängen zwischen Schule und Arbeitswelt sowie lebenslanger Beratung Dieses Modell legt den Schwerpunkt auf direkte Wirkung für Lernende, Unternehmen und Gemeinschaften, insbesondere auf lokaler Ebene.

Praktische Implikationen für die Replikation	Zentrale Erfolgsfaktoren	Potenzielle Einschränkungen
• Innovationsgetriebene Aktivitäten sollten genutzt werden, wenn neue Kompetenzen oder Methoden in VET eingeführt werden • Koordinationsaktivitäten sollten genutzt werden, wenn Governance-Verbesserung	• klare Verbindung zwischen Aktivitäten und identifizierten Kompetenzbedarfen • aktive Einbindung von Arbeitgeber:innen und Sozialpartner:innen • Nutzung von Arbeitsmarktdaten und evidenzbasierten Ansätzen	• innovationsorientierte Aktivitäten können Integrationsbarrieren in formalen Systemen haben • Koordinationsaktivitäten können begrenzte sichtbare Wirkung entfalten, wenn sie nicht mit Umsetzung verbunden sind

Praktische Implikationen für die Replikation	Zentrale Erfolgsfaktoren	Potenzielle Einschränkungen
und Abstimmung im Vordergrund stehen Lokale Entwicklungsaktivitäten sollten genutzt werden, wenn territoriale Bedürfnisse und praktische Ergebnisse im Fokus stehen	- Kombination aus strategischen und praktischen Maßnahmen - Sichtbarkeit und Kommunikation der Ergebnisse	lokale Aktivitäten können isoliert bleiben, wenn sie nicht mit übergeordneten politischen Rahmenwerken verknüpft sind

9. Finanzierung und Nachhaltigkeit

Die Finanzierungsstrukturen der analysierten VET Councils spiegeln deren Organisationsform, Rechtsgrundlage und Grad der Institutionalisierung wider.

Es lassen sich vier zentrale Finanzierungsmodelle identifizieren:

Institutionelle öffentliche Finanzierung	Gemischte und mehrquellen-basierte Finanzierung	Projektbasierte und eingebettete Finanzierung	Zentral eingebettete Finanzierungsmechanismen
Basiert auf stabiler öffentlicher Finanzierung, die in nationale oder regionale Governance-Systeme eingebettet ist. - Finanzierung erfolgt über Ministerien, regionale Behörden oder öffentliche Agenturen - Laufende Betriebskosten (Koordination, Sekretariat, Governance) werden durch öffentliche Haushalte abgedeckt - Häufig ergänzt durch EU-Strukturfonds (z. B. ESF+)	Dieses Modell kombiniert mehrere Finanzierungsquellen, darunter öffentliche, private und projektbasierte Beiträge. - Kombination aus öffentlicher Finanzierung (regional, kommunal oder national) - Beiträge teilnehmender Organisationen - EU-Projektförderung (z. B. Erasmus+) - Sachleistungen (z. B. Expertise, Räumlichkeiten, Teilnahme)	Dieses Modell stützt sich überwiegend auf Projektmittel oder bestehende institutionelle Budgets, ohne eine eigene dedizierte Finanzstruktur für das VET Council. - Finanzierung der Aktivitäten über EU-Projekte (z. B. Erasmus+) - Beiträge beteiligter Institutionen aus bestehenden Budgets - Geringe oder keine dedizierte Finanzierungslinie - Starke Abhängigkeit von Projektzyklen	In stark regulierten Systemen ist die Finanzierung in nationale Governance-Strukturen integriert, anstatt über ein eigenes Finanzierungsschema organisiert zu sein. - Aktivitäten sind an nationale Finanzierungsrahmen gekoppelt - Nachhaltigkeit ist an die Integration in formale Bildungssysteme gebunden - Finanzierung erfolgt über bestehende Programme und politische Maßnahmen

Institutionelle öffentliche Finanzierung	Gemischte und mehrquellen-basierte Finanzierung	Projektbasierte und eingebettete Finanzierung	Zentral eingebettete Finanzierungs-mechanismen
Dieses Modell gewährleistet Kontinuität, institutionelle Stabilität und eine enge Abstimmung mit politischen Rahmenbedingungen, da das VET Council in das offizielle Governance-System integriert ist.	Dieser Ansatz ermöglicht Flexibilität und eine Diversifizierung der Ressourcen und erlaubt es VET Councils, Pilotmaßnahmen und stakeholder:innen-getriebene Initiativen umzusetzen, während ein gewisses Maß an Stabilität erhalten bleibt.	Dieses Modell unterstützt Experimentieren und kostengünstige Umsetzung, stellt jedoch Herausforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit und Kontinuität dar.	Dieses Modell gewährleistet politische Kohärenz und Legitimität, kann jedoch die Flexibilität und Autonomie einschränken.

Praktische Implikationen für die Replikation	Zentrale Erfolgsfaktoren	Potenzielle Einschränkungen
• Institutionelle Finanzierungsmodelle werden für langfristige Nachhaltigkeit und Integration in Governance-Strukturen empfohlen • Gemischte Finanzierungsmodelle eignen sich, wenn Innovation mit stabiler Koordination kombiniert werden soll • Projektbasierte Modelle sind besonders geeignet für Pilotphasen oder erste Experimentieransätze • Zentral eingebettete Modelle sind in stark regulierten oder zentralisierten Systemen erforderlich	• frühzeitige Planung finanzieller Nachhaltigkeit über Projektförderungen hinaus • Diversifizierung der Finanzierungsquellen (öffentlich, privat, EU-Förderungen, Sachleistungen) • starke Abstimmung mit nationalen und regionalen politischen Prioritäten • klare Ressourcenzuweisung für Koordinations- und Governance-Funktionen • Nachweis von Wirkung und Ergebnissen zur Sicherung fortlaufender Finanzierung	• institutionelle Modelle können Flexibilität einschränken und Innovation verlangsamen • gemischte Modelle erfordern starke Koordination und solides Finanzmanagement • projektbasierte Modelle bergen das Risiko mangelnder Kontinuität nach Auslaufen der Finanzierung • zentral eingebettete Modelle können lokale Initiativen und Anpassungsfähigkeit einschränken

10. Herausforderungen bei der Umsetzung

Es lassen sich mehrere wiederkehrende Herausforderungen bei der Umsetzung identifizieren. Dabei handelt es sich nicht um isolierte Probleme, sondern um strukturelle Einschränkungen, die mit Governance-Systemen, Stakeholder:innenbeteiligung und Nachhaltigkeit zusammenhängen.

Stakeholder:innen-Engagement und Beteiligung	Eine der häufigsten Herausforderungen besteht darin, ein kontinuierliches und aktives Engagement der Stakeholder:innen sicherzustellen, insbesondere von Arbeitgeber:innen und öffentlichen Behörden, da zeitliche Einschränkungen und konkurrierende Prioritäten bestehen. In zentralisierten Systemen kann zudem die Einbindung hochrangiger Akteur:innen erschwert sein. Die Einbindung unterschiedlicher Akteur:innen erfordert kontinuierliche Kommunikation, da Stakeholder:innen mit unterschiedlichen Erwartungen und unterschiedlichem Engagement agieren. Diese Herausforderung ist besonders relevant in Multi-Stakeholder-Systemen, in denen die Beteiligung freiwillig ist oder nicht mit direkten Anreizen verbunden wird.
Koordination zwischen Governance-Ebenen und Institutionen	Eine weitere wesentliche Schwierigkeit betrifft die Koordination zwischen Institutionen, insbesondere in komplexen oder mehrstufigen Governance-Systemen. Die Abstimmung sektoraler Empfehlungen mit nationalen Politiken und institutionellen Verfahren kann administrativ anspruchsvoll sein. Diese Situationen führen häufig zu langsameren Entscheidungsprozessen und erschweren die Umsetzung von Koordination in konkrete Maßnahmen.
Systemrigidität und begrenzte Flexibilität	In mehreren Kontexten können VET-Systeme stark strukturiert und nur langsam anpassungsfähig sein, was die Integration von Innovationen einschränkt und die Schaffung neuer formaler Strukturen nahezu unmöglich machen kann.
Daten-, Kompetenz-vorausschau- und Evidenzlücken	Obwohl VET Councils darauf abzielen, evidenzbasiert zu arbeiten, können Datenverfügbarkeit und Prognosekapazitäten weiterhin eine Herausforderung darstellen. Ohne verlässliche Daten können strategische Entscheidungen verzögert oder weniger präzise sein.
Finanzielle Einschränkungen und Nachhaltigkeit	Eine wiederkehrende Schwierigkeit kann mit Finanzierung und langfristiger Nachhaltigkeit zusammenhängen. Das Fehlen eines eigenen Budgets wird als finanzielle Falle beschrieben, die das Engagement der Stakeholder:innen verringert. Finanzierung ist dabei nicht nur eine finanzielle Frage, sondern steht auch in direktem Zusammenhang mit Stakeholder:innenbeteiligung und Kontinuität.
Konsensfindung zwischen unterschiedlichen Stakeholder:innen	In Multi-Stakeholder-Governance-Strukturen kann das Erreichen von Einigkeit komplex und zeitaufwendig sein. Obwohl Konsens die Legitimität stärkt, kann er die Umsetzung verlangsamen.

Praktische Implikationen für die Replikation	Zentrale Erfolgsfaktoren zur Überwindung von Herausforderungen	Potenzielle Risiken bei Nichtberücksichtigung
• Herausforderungen beim Stakeholder:innen-Engagement einplanen, insbesondere in Bezug auf Arbeitgeber:innen und politische Entscheidungsträger:innen • Die Komplexität der Koordination berücksichtigen, insbesondere in mehrstufigen Systemen • Widerstände gegenüber Veränderungen in stark strukturierten VET-Systemen antizipieren • Zugang zu verlässlichen Arbeitsmarktdaten sicherstellen • Finanzierung und Nachhaltigkeit frühzeitig adressieren • Prozesse gestalten, die ein Gleichgewicht zwischen Konsens und Effizienz schaffen	• starke und kontinuierliche Kommunikation mit Stakeholder:innen • klare Darstellung des Mehrwerts und praktischer Ergebnisse • Nutzung von Pilotmaßnahmen zur Demonstration schneller Ergebnisse • Abstimmung mit politischen Rahmenbedingungen und institutionellen Prioritäten • Einrichtung einer Koordinationsfunktion oder eines Sekretariats • schrittweise und realistische Umsetzungsstrategie	• geringe Stakeholder:innenbeteiligung oder Ausstieg von Beteiligten • fragmentierte und ineffektive Koordination • begrenzte Wirkung der Aktivitäten • Abhängigkeit von kurzfristiger Projektfinanzierung • mangelnde Integration in VET-Systeme

11. Wirksame Strategien

Mehrere Strategien können wirksam dazu beitragen, Herausforderungen bei der Umsetzung zu bewältigen und die Funktionsfähigkeit sowie Wirkung von Multi-Stakeholder-Governance-Strukturen sicherzustellen.

Aufbau auf bestehenden Strukturen und Rahmenwerken	Eine der wirksamsten Strategien besteht darin, das VET Council in bestehende institutionelle und politische Rahmenwerke einzubetten, anstatt vollständig neue Strukturen zu schaffen. Dieser Ansatz erhöht die Legitimität, reduziert Widerstände und unterstützt langfristige Nachhaltigkeit.
Sicherstellung einer starken Einbindung von Arbeitgeber:innen und Stakeholder:innen	Die aktive Beteiligung von Arbeitgeber:innen und zentralen Stakeholder:innen ist entscheidend für Relevanz und Wirkung. Stakeholder:innen engagieren sich stärker, wenn sie einen klaren praktischen Mehrwert erkennen.

Fokus auf praktische und konkrete Maßnahmen	Eine weitere wirksame Strategie besteht darin, Pilotmaßnahmen und greifbare Ergebnisse gegenüber abstrakten Diskussionen zu priorisieren. Die Konzentration auf praktische und konkrete Themen erhöht die Motivation der Stakeholder:innen. Praktische Maßnahmen sind entscheidend, um Engagement aufrechtzuerhalten und Wirkung sichtbar zu machen.
Nutzung evidenzbasierter und datengetriebener Ansätze	Wirksame VET Councils stützen sich auf Arbeitsmarktdaten und sektorale Analysen zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen. Datengetriebene Ansätze erhöhen die Glaubwürdigkeit und unterstützen eine bessere politische Abstimmung.
Aufrechterhaltung flexibler und anpassungsfähiger Governance	Flexibilität in Governance und Beteiligung kann ein zentraler Erfolgsfaktor sein. Flexibilität ermöglicht die Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und erhält gleichzeitig das Engagement der Stakeholder:innen aufrecht.
Sicherstellung von Koordinations- und Moderationskapazitäten	Wirksame Koordinationsmechanismen sind essenziell, um Aktivitäten und Stakeholder:innen-Engagement langfristig aufrechtzuerhalten. Eine dedizierte Koordinationsfunktion ist entscheidend für langfristige Wirksamkeit.
Koordination ist wichtiger als formale Struktur	Wirksame Koordinationsmechanismen sind wichtiger als die Schaffung neuer formaler Gremien. Die zentrale Erkenntnis besteht darin, dass Verbesserungen der Governance durch praktische Koordination erreicht werden können und nicht zwingend institutionelle Reformen erfordern.
Stakeholder:innen-Engagement hängt vom wahrgenommenen Mehrwert ab	Die Beteiligung von Stakeholder:innen wird stark durch sichtbare und praktische Vorteile beeinflusst. Engagement bleibt bestehen, wenn Stakeholder:innen Wirkung und Nutzen klar erkennen können.
Institutionelle Verankerung erhöht Legitimität	VET Councils funktionieren wirksamer, wenn sie mit anerkannten institutionellen Rahmenwerken verbunden sind. Institutionelle Verankerung verbessert politischen Einfluss und Kontinuität.
Flexibilität ist entscheidend für frühe Entwicklungsphasen	In den Anfangsphasen sind Flexibilität sowie schrittweise Struktur- und Governance-Entwicklung entscheidend. Zu starre Strukturen in einer frühen Phase können Entwicklung und Beteiligung behindern.
Daten und Evidenz stärken Entscheidungsprozesse	Wirksame Governance erfordert verlässliche Arbeitsmarktinformationen. Evidenzbasierte Ansätze erhöhen Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit.
Nachhaltigkeit muss von Beginn an mitgedacht werden	Eine wiederkehrende Erkenntnis besteht darin, dass Nachhaltigkeit kein nachträglicher Gedanke sein darf. Nachhaltigkeitsplanung ist bereits in der Konzeptionsphase essenziell.

Praktische Implikationen für die Replikation	Zentrale Erfolgsfaktoren	Potenzielle Einschränkungen und Risiken
• Aufbau auf bestehenden Governance-Strukturen und Netzwerken • Einbindung von Arbeitgeber:innen und zentralen Institutionen von Beginn an • Beginn mit Pilotmaßnahmen und sichtbaren Ergebnissen • Nutzung von Arbeitsmarktdaten zur Unterstützung von Entscheidungen • Sicherstellung von Flexibilität in Beteiligung und Governance • Einrichtung einer klaren Koordinations- und Moderationsfunktion • Funktion und Koordination nicht der formalen Struktur unterordnen • Gestaltung von Aktivitäten, die unmittelbaren Mehrwert für Stakeholder:innen schaffen • Sicherstellung institutioneller Verankerung, wo erforderlich • Aufrechterhaltung von Flexibilität in frühen Entwicklungsphasen • Integration von Arbeitsmarktdaten in Entscheidungsprozesse • Planung von Nachhaltigkeit von Anfang an	• starkes Ownership und hohe Motivation der Stakeholder:innen • klare Verbindung zwischen Maßnahmen und Arbeitsmarktbedarfen • ausgewogenes Verhältnis zwischen Strategie und Umsetzung • kontinuierliche Kommunikation und Transparenz • Abstimmung mit politischen Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten • klare Zielsetzung und messbare Ergebnisse • kontinuierliches Stakeholder:innen-Engagement • starke Moderations- und Koordinationskapazitäten • ausgewogenes Verhältnis zwischen Flexibilität und Institutionalisierung • evidenzbasierte Planung	• zu starke Abhängigkeit von freiwilliger Beteiligung kann Kontinuität beeinträchtigen • fehlende konkrete Ergebnisse können das Stakeholder:innen-Engagement schwächen • unzureichende Koordinationskapazitäten können zu Fragmentierung führen • begrenzte Datennutzung kann die strategische Relevanz verringern • Schaffung von Strukturen ohne klaren Mehrwert • Überkomplizierung von Governance-Modellen • unzureichende sinnvolle Einbindung von Arbeitgeber:innen • Vernachlässigung von Finanzierung und Nachhaltigkeit • ausschließliche Konzentration auf strategische Diskussionen ohne konkrete Maßnahmen

12. Toolkit: Aufbau und Betrieb von VET Councils

12.1 Allgemeine Leitlinien

Die Einrichtung eines VET Councils erfordert einen strukturierten, zugleich jedoch flexiblen Ansatz, der strategische Planung mit praktischer Umsetzung verbindet. Die folgenden integrierten Empfehlungen und Schritte dienen als umfassender Leitfaden für die Replikation:

12.1.1 Kontext, Zweck und Umfang definieren

- Analyse des **territorialen und institutionellen Kontexts**, einschließlich bestehender Governance-Strukturen und Arbeitsmarktbefordernisse
- Klare Definition von:
 - Zielen
 - Mandat
 - erwarteten Ergebnissen
- Fokussierung auf **spezifische Prioritäten** (z. B. Kompetenzlücken, Schlüsselbranchen, Innovationsfelder)
- Vermeidung der Schaffung von Strukturen ohne **klaren Mehrwert**

12.1.2 Auf bestehenden Strukturen aufbauen und Abstimmung sicherstellen

- Nutzung und Stärkung **bestehender Institutionen, Netzwerke und Governance-Rahmenwerke**
- Vermeidung von Doppelstrukturen oder redundanten Initiativen
- Sicherstellung der Abstimmung mit:
 - politischen Rahmenwerken
 - regionalen/nationalen Strategien
 - Arbeitsmarktprioritäten
- Dieser Ansatz erhöht **Machbarkeit, Legitimität und Nachhaltigkeit**

12.1.3 Stakeholder:innen identifizieren und einbinden

- Einbindung zentraler Akteur:innen von Beginn an:
 - Arbeitgeber:innen und KMU
 - öffentliche Behörden
 - VET-Anbieter:innen
 - Sozialpartner:innen
- Sicherstellung einer **ausgewogenen Repräsentation und Beteiligung**
- Förderung von **Ownership und Engagement** der Stakeholder:innen, was entscheidend für langfristigen Erfolg ist

12.1.4 Governance-Modell auswählen und Koordination einrichten

- Definition eines geeigneten **Governance- und Mitgliedschaftsmodells**, angepasst an den Kontext
- Einrichtung eines **klaren Koordinationsmechanismus oder Sekretariats**
- Sicherstellung von:

- regelmäßiger Kommunikation
- Nachverfolgung von Aktivitäten
- organisatorischer Unterstützung
- Starke Koordination ist entscheidend für **Kontinuität und Wirksamkeit**.

12.1.5 Mit Pilotmaßnahmen und praktischen Aktivitäten starten

- Beginn mit **Pilotinitiativen oder Maßnahmen mit begrenztem Umfang**
- Priorisierung **konkreter und sichtbarer Ergebnisse**, wie z. B.:
 - Trainingspiloten
 - Arbeitsgruppen
 - praktische Instrumente oder Dienstleistungen
- Erzielung **kurzfristiger Ergebnisse** zur Demonstration des Mehrwerts
- Nutzung früher Erfolge zum **Aufbau von Vertrauen und zur schrittweisen Skalierung**

12.1.6 Daten und Evidenz für Entscheidungsprozesse nutzen

- Integration von **Arbeitsmarktdaten und sektoralen Analysen** in die Planung
- Unterstützung von Entscheidungen durch **evidenzbasierte Ansätze**
- Stärkung von:
 - Relevanz der Maßnahmen
 - politischer Abstimmung
 - Glaubwürdigkeit gegenüber Stakeholder:innen

12.1.7 Finanzierung sichern und Nachhaltigkeit planen

- Identifikation und Kombination **verschiedener Finanzierungsquellen**:
 - lokale, regionale, nationale und EU-Programme
- Abstimmung der Aktivitäten mit **bestehenden öffentlichen Finanzierungsinstrumenten und Strategien**
- Entwicklung **langfristiger Finanzierungsmodelle** zur Sicherstellung der Kontinuität
- Nachhaltigkeitsplanung von Beginn an als **zentrale Voraussetzung für Wirkung**

12.1.8 Monitoring, Evaluation und Anpassung

- Einrichtung von **Monitoring- und Evaluationsmechanismen** von Anfang an
- Erfassung von:
 - Ergebnissen
 - Stakeholder:innen-Engagement
 - Wirkung auf VET-Systeme
- Nutzung von Feedback zur:
 - Verbesserung von Aktivitäten
 - Anpassung von Governance und Prioritäten
- Sicherstellung eines **kontinuierlichen Verbesserungs- und Anpassungsprozesses**

12.2 Vorlage zur Identifikation von VET-Stakeholder:innen in einem VET Council

Anleitung: Stakeholder-Kategorie identifizieren > Name der Organisation angeben > potenziellen Beitrag und Beteiligungsstrategie definieren > eine ausgewogene Repräsentation der Stakeholder:innen über das gesamte VET-Ökosystem sicherstellen.

Stakeholder-Kategorie	Name der Organisation	Potenzieller Beitrag	Form der Einbindung
Öffentliche Behörden		Strategische Ausrichtung, Finanzierung, Legitimität	Formelle Beteiligung, institutionelle Vereinbarungen
VET-Anbieter:innen / Ausbildungseinrichtungen		Durchführung von Ausbildung, Feedback-Schleifen	Arbeitsgruppen, Co-Design von Programmen
Hochschulen		Micro-Credentials, Forschungsbeiträge	Strategische Partnerschaften, gemeinsame Programme
Arbeitgeber:innen / KMU		Definition von Kompetenzbedarfen, Bereitstellung von Ausbildungsplätzen	Direkte Einbindung, sektorale Gruppen
Wirtschaftsorganisationen / Kammern		Koordination, Reichweite, Dissemination	Koordinationsrolle, Netzwerkaktivitäten
Sozialpartner:innen (Gewerkschaften / Arbeitgeberverbände)		Politische Beiträge, Validierung von Qualifikationen	Konsultation, strukturierter Dialog
Akteur:innen aus Innovation & Forschung		Integration von KI, VR und neuen Methoden	Pilotprojekte, Innovationslabore
Intermediäre Organisationen (Cluster, Netzwerke, EDIHs)		Wissensaustausch, Kooperationsplattformen	Gemeinsame Initiativen, Projekte
Lernende / Vertreter:innen		Feedback zur Qualität und Relevanz der Ausbildung	Umfragen, Fokusgruppen
Weitere relevante Akteur:innen		Kontextspezifische Beiträge	Zielgruppenspezifische Beteiligungsansätze

12.3 Checkliste und Bewertung der Ziele eines VET Councils

A) Ausrichtung an den Bedarfen des Arbeitsmarktes

Ziel	Relevant	Teilweise relevant	Nicht relevant	Nicht umsetzbar	Kommentare
Abstimmung zwischen VET-Angeboten und Arbeitsmarktnachfrage erleichtern	☐	☐	☐	☐	
Kompetenz- und Qualifikationsungleichgewichte sektorübergreifend reduzieren	☐	☐	☐	☐	
Nachfrageorientierte VET-Ansätze unterstützen	☐	☐	☐	☐	
Arbeitsmarktintelligenz und Kompetenzvorausschau integrieren	☐	☐	☐	☐	

B) Governance und Koordination

Ziel	Relevant	Teilweise relevant	Nicht relevant	Nicht umsetzbar	Kommentare
Koordination zwischen VET-, Beschäftigungs- und politischen Akteur:innen verbessern	☐	☐	☐	☐	
Multi-Level-Governance stärken	☐	☐	☐	☐	
Fragmentierung zwischen Stakeholder:innen und Initiativen reduzieren	☐	☐	☐	☐	
Politische Kohärenz über Systeme hinweg verbessern	☐	☐	☐	☐	

C) Stakeholder:innenbeteiligung und Co-Creation

Ziel	Relevant	Teilweise relevant	Nicht relevant	Nicht umsetzbar	Kommentare
Aktive Beteiligung von Arbeitgeber:innen und KMU sicherstellen	☐	☐	☐	☐	
Multi-Stakeholder-Kooperation fördern	☐	☐	☐	☐	
Co-Design von Ausbildungsprogrammen und Politiken unterstützen	☐	☐	☐	☐	
Geteiltes Ownership und Vertrauen stärken	☐	☐	☐	☐	

D) Kompetenzentwicklung und lebenslanges Lernen

Ziel	Relevant	Teilweise relevant	Nicht relevant	Nicht umsetzbar	Kommentare
Up- und Reskilling-Pfade fördern	☐	☐	☐	☐	
Systeme der kontinuierlichen beruflichen Aus- und Weiterbildung (CVET) unterstützen	☐	☐	☐	☐	
Beschäftigungsfähigkeit und Karrierechancen verbessern	☐	☐	☐	☐	
Zugänglichkeit und Inklusivität erhöhen	☐	☐	☐	☐	

E) Innovation und Systemanpassung

Ziel	Relevant	Teilweise relevant	Nicht relevant	Nicht umsetzbar	Kommentare
Digitale, grüne und transversale Kompetenzen integrieren	☐	☐	☐	☐	
KI, VR und Innovation in VET fördern	☐	☐	☐	☐	
Pilotmaßnahmen und Experimentieren ermöglichen	☐	☐	☐	☐	
Systemflexibilität und Reaktionsfähigkeit erhöhen	☐	☐	☐	☐	

12.4 Strategien-Checkliste

Strategie	Angemessen	Teilweise angemessen	Nicht angemessen	Umsetzbar	Teilweise umsetzbar	Nicht umsetzbar
Aufbau auf bestehenden Strukturen und Rahmenwerken	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sicherstellung einer starken Einbindung von Arbeitgeber:innen und Stakeholder:innen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fokus auf praktische und konkrete Maßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nutzung evidenzbasierter und daten-getriebener Ansätze	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flexible und anpassungsfähige Governance aufrechterhalten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sicherstellung von Koordinations- und Moderationskapazitäten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Institutionelle Verankerung und Abstimmung mit politischen Rahmenwerken	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nachhaltigkeit von Beginn an planen	☐	☐	☐	☐	☐	☐



UNIONCAMERE



tepav



Dieses Handbuch wurde vom Stadtrat Terrassa mit Beiträgen der EULEP-Projektpartner:innen erstellt.

© EULEP 2026

Die Vervielfältigung der hier dargestellten Informationen ist gestattet, sofern diese unverändert bleibt und die Quelle angegeben wird.

Dieses Werk enthält ausschließlich allgemeine Informationen; die Inhalte sind keinesfalls als professionelle Beratung zu verstehen.

Disclaimer

Gefördert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autor:innen und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der EACEA wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

