»Berufliche Bildung ist dann besonders stark, wenn ihre Akteure gemeinsam Verantwortung übernehmen«

Interview mit der neuen BIBB-Präsidentin Dr. Sandra Garbade

Seit dem 1. August 2026 ist Dr. Sandra Garbade Präsidentin des Bundesinstituts für Berufsbildung. Als gelernte Bankkauffrau, Diplom-Handelslehrerin und promovierte Wirtschaftspädagogin bringt sie eine durchaus typische BIBB-Biografie mit, zudem viel Erfahrungen und Expertise aus ihren vielseitigen beruflichen Tätigkeiten. Im Interview wirft sie einen Blick auf die aktuellen Herausforderungen der Berufsbildung und erläutert, wie sie die berufliche Bildung gemeinsam mit allen Akteuren gestalten und weiter profilieren möchte.



Dr. Sandra Garbade

Ausgewählte berufliche Positionen und Gremienarbeit

- Mitarbeiterin der WestLB (November 2001 – August 2004) und der Unternehmensberatung zeb/rsa gmbh (Oktober 2004 – Oktober 2007)
- Lehrerin an berufsbildenden Schulen, davon zweieinhalb Jahre als Abteilungsleiterin (November 2007 – Juli 2015)
- Schulaufsicht (August 2015 – Juli 2017)
- Geschäftsbereichsleiterin und Geschäftsführerin am Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB) (Januar 2017 – Juli 2026)
- Mitglied der Kommission für Berufliche Bildung und Weiterbildung der Kultusministerkonferenz
- Sachverständige in der Enquetekommission »Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt« des Deutschen Bundestags
- Mitglied des BIBB-Hauptausschusses

Ausführlich: **www.bibb.de/de/224113.php**

BWP Frau Garbade, zum 1. August 2026 sind Sie vom Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB) zum BIBB gewechselt. Mit welchem Gefühl sind Sie an Ihrem ersten Arbeitstag nach Bonn gekommen?

Garbade Ich kann mit Hermann Hesse starten: »Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne.« Das war das Gefühl, als ich die Schwelle übertrat. Ich starte mit großer Freude und angemessenem Respekt vor der Aufgabe – und tatsächlich auch mit einem gewissen Gefühl des Ankommens und dem Wunsch des Durchstartens. Mit dem BIBB hatte ich schon in unterschiedlichen beruflichen Rollen Berührungspunkte, u. a. als Geschäftsführerin des HIBB und Mitglied des Hauptausschusses. Die Präsidentschaft erlaubt es mir nun, in die DNA des BIBB einzusteigen und die Kraft des Hauses gemeinsam mit den Mitarbeitenden für zukunftsfähige Strukturen in der beruflichen Bildung einzusetzen. Diese Verantwortung ist für mich eine große Ehre, und ich sehe in der Aufgabe eine echte Chance, die berufliche Bildung national und international zu repräsentieren und weiterzuentwickeln. Gleichzeitig war mir an meinem ersten Tag sehr bewusst: Ich komme in ein Haus mit enormer Expertise, mit engagierten Kolleginnen und Kollegen und mit einer starken eigenen Kultur. Daher geht es mir vor allem ums Zuhören, Kennenlernen und Verstehen. Und natürlich habe ich große Lust darauf, gemeinsam loszulegen.

BWP Sie haben gerade die DNA des BIBB erwähnt. Was zeichnet für Sie das BIBB als Institution aus? Was hat Sie gereizt, das Amt der BIBB-Präsidentin zu übernehmen?

Garbade Das BIBB ist für mich in mehrfacher Hinsicht einzigartig. Es verbindet wissenschaftliche Expertise mit einem sehr engen Bezug zur Praxis und übernimmt zugleich wichtige gesetzliche Aufgaben. Vor allem aber ist es ein Ort, an dem Bund, Länder, Arbeitgeber und Gewerkschaften gemeinsam an der Zukunft der beruflichen Bildung arbeiten. Diese Verbindung von Forschung, Gestaltung und gelebter Sozialpartnerschaft zeichnet das BIBB aus.

Mich reizt besonders die Möglichkeit, an einer zentralen Stelle an den großen Zukunftsfragen der beruflichen Bildung mitzuwirken. Ich komme selbst aus der beruflichen Bildung, habe eine Ausbildung absolviert, an berufsbildenden Schulen gearbeitet, geforscht und gelehrt und auch viele Jahre Bildungsverwaltung mitgestaltet. Diese verschiedenen Perspektiven nun zusammenzuführen und gemeinsam mit den Beschäftigten des BIBB und unseren Partnern die berufliche Bildung weiterzuentwickeln, empfinde ich als eine ausgesprochen spannende Aufgabe.

Zudem bietet das BIBB eine einzigartige Chance der bundesweiten Reichweite von zentralen strukturellen Entscheidungen. Das erweitert die Wirksamkeit der Arbeit im Vergleich zu den Möglichkeiten aus einem Bundesland heraus.

https://doi.org/10.66390/RFEA4704

BWP »Mehr Menschen durch berufliche Bildung an Arbeit und Gesellschaft teilhaben zu lassen« ist Ihr zentrales Leitmotiv. Warum gelingt uns das noch nicht in ausreichendem Maß? Wo müssen wir besser werden?

Garbade Berufliche Bildung hat ein enormes Integrations- und Aufstiegsversprechen: Sie kann Menschen unabhängig von ihrer Herkunft und ihren persönlichen Voraussetzungen Zugänge zu qualifizierter Arbeit, beruflicher Entwicklung und gesellschaftlicher Teilhabe eröffnen. Dieses Versprechen lösen wir noch nicht für alle gleichermaßen ein.

Noch immer verlassen zu viele junge Menschen die Schule ohne geeignete berufliche Orientierung. Viele bleiben beim Übergang in Ausbildung über längere Zeit ohne tragfähige Anschlussperspektive. Gleichzeitig suchen Betriebe händeringend Auszubildende und Fachkräfte. Dieses Nebeneinander dürfen wir nicht hinnehmen.

Wir müssen deshalb stärker vom einzelnen jungen Menschen aus denken. Berufsorientierung muss frühzeitig, praxisnah und »klischeefrei« erfolgen. Unterstützung muss dort ankommen, wo sie gebraucht wird, und Übergänge müssen verlässlich gestaltet werden. Dazu gehört für mich auch, berufliche Karriere- und Aufstiegswege viel sichtbarer zu machen. Berufliche Bildung darf nicht als zweite Wahl erscheinen. Sie bietet hervorragende Bildungs-, Erwerbs- und Entwicklungschancen.

»Wir müssen wissen, wo junge Menschen stehen und an welchen Stellen Übergänge nicht gelingen, wenn wir gezielt besser werden wollen.«

BWP Übergänge sind neuralgische Punkte, gerade an der ersten Schwelle. Mit den Jugendberufsagenturen waren Sie in Hamburg Vorreiter. Welche Erfahrungen und Ideen bringen Sie darüber hinaus aus Hamburg mit?

Garbade Eine wesentliche Erfahrung aus Hamburg ist für mich: Gute Übergänge entstehen nicht dadurch, dass wir immer neue Einzelmaßnahmen schaffen. Entscheidend ist, dass die verantwortlichen Institutionen verbindlich zusammenarbeiten und die jungen Menschen nicht zwischen unterschiedlichen Zuständigkeiten verloren gehen. Dazu gehört auch eine starke Berufsorientierung, die jungen Menschen reale Erfahrungen in der Arbeitswelt ermöglicht. Sie müssen Berufe erleben, Betriebe kennenlernen und eigene Fähigkeiten erproben können. Gerade Jugendliche, die zu Hause weniger Unterstützung bei Bildungsentscheidungen erhalten, profitieren davon.

Eine zweite wichtige Erfahrung ist, dass berufsbildende Schulen dabei eine zentrale Rolle spielen. Sie sind Lernort im dualen System, zugleich aber auch wichtige Akteure bei Integration, Übergängen, Weiterbildung und Fachkräftesicherung.

Und schließlich braucht es gute Daten und Transparenz: Wir müssen wissen, wo junge Menschen stehen und an welchen Stellen Übergänge nicht gelingen, wenn wir gezielt besser werden wollen.

BWP Sie haben die zentrale Rolle der berufsbildenden Schulen angesprochen. Sollte ihre Bedeutung als dualer Partner in der Arbeit des BIBB sichtbarer werden? Wo sehen Sie dafür Ansatzpunkte?

Garbade Die duale Ausbildung lebt vom Zusammenspiel der Lernorte. Betriebe und berufsbildende Schulen haben unterschiedliche Aufgaben, aber einen gemeinsamen Bildungsauftrag. Gerade angesichts der Transformation der Arbeitswelt wird eine enge Verzahnung immer wichtiger.

Ein gutes Beispiel ist die Künstliche Intelligenz. KI ist für berufsbildende Schulen ein Gestaltungsauftrag, sie ist Werkzeug und Lerngegenstand zugleich. *Mit* KI zu unterrichten heißt, Lernprozesse individuell und effizient zu unterstützen. *Zu* KI zu unterrichten bedeutet, ihren Einsatz in den Berufen praxisnah entlang der Arbeitsprozesse zu behandeln und kritisch zu reflektieren.

Für die Arbeit des BIBB sehe ich daher großes Potenzial darin, die Perspektive der berufsbildenden Schulen bei Fragen der Transformation, der Lernortkooperation und der Weiterentwicklung von Berufen noch stärker mitzudenken – selbstverständlich in enger Zusammenarbeit mit den Ländern und den Sozialpartnern. Um dem enormen Weiterbildungsbedarf auf nationaler Ebene angemessen und lösungsorientiert begegnen zu können, müssen die Kompetenzen und Ressourcen aller Anbieter – auch der berufsbildenden Schulen – mitgedacht werden.

BWP Die Geschwindigkeit der Transformation – KI ist ein Treiber unter vielen – macht es besonders herausfordernd, Fachkräfte für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Hinzu kommt, dass Fachkräfteengpässe zunehmen und gleichzeitig das Interesse junger Menschen an einer beruflichen Ausbildung schwindet. Welche Ansatzpunkte sehen Sie in diesem Spannungsfeld für die strategische Weiterentwicklung der beruflichen Bildung?

Garbade Für mich gehören mehrere Dinge zusammen. Erstens müssen wir die Attraktivität beruflicher Bildung stärken. Akademische und berufliche Abschlüsse sind formal gleichwertig: Meister- oder Fachwirtabschlüsse liegen im Deutschen Qualifikationsrahmen wie der Bachelor auf Niveau 6. Gesellschaftlich wird diese Gleichwertigkeit aber noch nicht überall so wahrgenommen. Deshalb müssen berufliche Karrierewege, Aufstiegschancen und Verdienstmöglichkeiten viel sichtbarer werden.

Zweitens müssen wir die Berufsbildung konsequent mit der Transformation der Arbeitswelt weiterentwickeln. Digitalisierung, KI, Dekarbonisierung und demografischer Wandel verändern Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen

mit großer Geschwindigkeit. Unsere Stärke ist das Berufsprinzip, das nicht für eine einzelne Tätigkeit, sondern für umfassende berufliche Handlungsfähigkeit qualifiziert.
Und drittens dürfen wir Fachkräftesicherung nicht nur als Frage des Nachwuchses betrachten. Es geht auch um Weiterbildung, Nachqualifizierung, berufliche Neuorientierung und die Integration von Menschen mit ausländischen Qualifikationen. Das sind entscheidende wirtschaftliche und gesellschaftliche Erfolgsfaktoren. Wir müssen alle Potenziale verlässlich und gut erschließen.

BWP Welche Wünsche und Erwartungen haben Sie in dem Zusammenhang an die Sozialpartner, aber auch an weitere Akteure in Praxis, Politik und Wissenschaft?
Garbade Die berufliche Bildung ist dann besonders stark, wenn ihre Akteure gemeinsam Verantwortung übernehmen. Das gilt für Arbeitgeber und Gewerkschaften ebenso wie für Bund, Länder, Wissenschaft, Betriebe und berufsbildende Schulen.
Von den Sozialpartnern wünsche ich mir, dass sie ihre große Gestaltungskraft weiterhin aktiv einbringen. Die Fähigkeit, trotz unterschiedlicher Interessen gemeinsame Lösungen zu entwickeln, ist eine besondere Stärke unseres Berufsbildungssystems – und übrigens auch ein Wert an sich in einer Zeit, in der gesellschaftliche Aushandlungsprozesse schwieriger werden.
Von Politik und Praxis brauchen wir den Mut, Bewährtes weiterzuentwickeln und zugleich Neues zu erproben. Und von der Wissenschaft erwarte ich, dass sie Veränderungen frühzeitig sichtbar macht, Wirkungen untersucht und Orientierungswissen für politische und praktische Entscheidungen bereitstellt. Das BIBB kann und wird diese Perspektiven zusammenbringen und mitgestalten.

»Die berufliche Bildung selbst lebt von ehrenamtlichem Engagement. Gleichzeitig können junge Menschen durch Engagement lernen, Verantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen.«

BWP Wir leben in einer zunehmend polarisierten Gesellschaft. Was kann und was muss Berufsbildung für Integration und Zusammenhalt leisten?
Garbade Berufsbildung ist immer auch gesellschaftliche Bildung. In Betrieb und Berufsschule begegnen sich Menschen mit unterschiedlichen Biografien, Erfahrungen und Überzeugungen. Sie arbeiten gemeinsam an konkreten Aufgaben, übernehmen Verantwortung und erleben, dass Zusammenarbeit über Unterschiede hinweg möglich und notwendig ist. Damit leistet berufliche Bildung einen wichtigen Beitrag zur Demokratie und zum gesellschaftlichen Zusammenhalt. Teilhabe entsteht nicht nur durch politische Bildung im engeren Sinne; sie entsteht auch dadurch, dass Menschen erfahren: Ich werde gebraucht, ich kann etwas, ich übernehme Verantwortung und kann meine eigene Zukunft gestalten. Ich bin Teil einer (Verantwortungs-)Gemeinschaft. Dazu gehört für mich ausdrücklich auch das Ehrenamt. Die berufliche Bildung selbst lebt von ehrenamtlichem Engagement – beispielsweise in Prüfungsausschüssen. Gleichzeitig können junge Menschen durch Engagement lernen, Verantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen. Dieses Potenzial sollten wir stärker sichtbar machen.

BWP Wir zeichnen dieses Interview Ende August auf. Sie schauen auf den ersten Monat als BIBB-Präsidentin zurück. Welche Eindrücke nehmen Sie mit? Welche Punkte sind auf Ihrer Agenda nach oben gerutscht?
Garbade Mein stärkster Eindruck nach diesem ersten Monat ist die enorme fachliche Kompetenz und das große Engagement, das mir im BIBB begegnet. Ich habe viele Gespräche geführt und dabei erlebt, wie breit das Themenspektrum des Instituts ist – von der Ordnungsarbeit über Forschung und Berufsbildungsberichterstattung bis hin zu internationalen Aufgaben und zahlreichen Programmen.
Auf meiner Agenda standen von Anfang an die großen Fragen der Teilhabe, der Fachkräftesicherung und der Transformation der beruflichen Bildung. Nach den ersten Wochen ist für mich noch deutlicher geworden, wie eng diese Themen miteinander verbunden sind.
Und ein weiterer Punkt ist für mich nach oben gerückt: Wir müssen die vorhandene Expertise des BIBB noch stärker bündeln und sichtbar machen. In diesem Haus gibt es sehr viel Wissen darüber, was in der Berufsbildung funktioniert, wo Veränderungen notwendig sind und welche Entwicklungen auf uns zukommen. Dieses Wissen gemeinsam mit unseren Partnern noch stärker für die Gestaltung der beruflichen Bildung nutzbar zu machen, wird eine wichtige Aufgabe der kommenden Zeit sein.

BWP Frau Garbade, herzlichen Dank, dass Sie sich für das Interview Zeit genommen haben. ◀

Das Interview mit Dr. Sandra Garbade als Podcast:
www.bwp-zeitschrift.de/p229083

(Interview: Christiane Jäger, BWP)