



Soziale Nachhaltigkeit durch berufliche Weiterbildung

Notizen zum Fachgespräch
„New Work“ 10. März 2022

Autoren:

Georg Rainer Hofmann, Joachim Schmitt, Katja Leimeister, Meike Schumacher, Lucia Wenderoth, Percy Scheidler, Björn Wortmann, Marcus Schuck, Beatrice Brenner, Lucia Falkenberg

Layout:

Lucia Wenderoth

Herausgeber:

Georg Rainer Hofmann, E-Mail: hofmann@th-ab.de

Wolfgang Alm, E-Mail: wolfgang.alm@th-ab.de

Information Management Institut (IMI), Technische Hochschule Aschaffenburg

Die Deutsche Bibliothek - CIP Einheitsaufnahme**Transformation von Wissenstransfer und Weiterbildung**

Zusammenfassung des Fachgespräches „New Work 2022“ an der Technischen Hochschule Aschaffenburg am 10. März 2022

Aschaffenburg, den 20. Mai 2022

ISBN 978-3-9823413-3-0

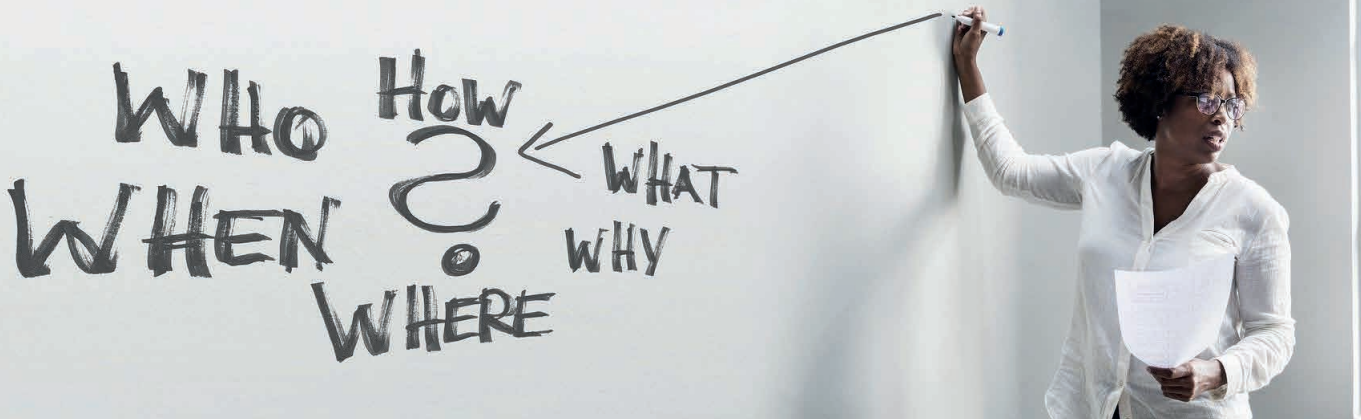
TECHNISCHE HOCHSCHULE ASCHAFFENBURG**INFORMATION MANAGEMENT INSTITUT**

Würzburger Straße 45

D-63743 Aschaffenburg

Die Publikation entstand im Rahmen der Maßnahme „mainproject hybrid“ des Europäischen Sozialfonds in Bayern:





Vorwort und Motivation

Das von der TH Aschaffenburg am 10. März 2022 organisierte Fachgespräch adressiert mit „New Work“ ein absolut zentrales Phänomen der Digitalen Transformation. In den letzten Jahren zeigt sich in der Arbeit des Information Management Instituts (IMI) an der TH Aschaffenburg quasi eine Explosion des Arbeitsgegenstandes. Aus den ursprünglich technisch geprägten Fragestellungen der Digitalen Transformation hat sich seit der Institutsgründung des IMI im Jahr 2010 die Notwendigkeit einer umfassenden Neugestaltung der Arbeitswelt – im Jargon „New Work“ – ergeben.

Der Gegenstand der durch den Europäischen Sozialfond (ESF) geförderten Maßnahmen „mainproject“ am IMI ist der Wissenstransfer im Netzwerk Hochschule-Wirtschaft. Die aktuelle Maßnahme „mainproject hybrid“ ist ein Projekt im bayerischen ESF-Programm zum hybrid-digitalen Wissenstransfer – nicht nur regional, zwischen der Technischen Hochschule und den Unternehmen am Bayerischen Untermain, sondern auch darüber hinaus.

Das Thema „New Work“ des Fachgesprächs am 10. März 2022 hat am IMI eine etwa dreijährige Entwicklung hinter sich. Im März 2019 konnte mit der Studie „Digital. Konzentriert. Aktiv. Die Transformation der Arbeitswelt gemeinsam gestalten“ dargestellt werden, worin das „Neue“ in der kurzen Historie der Digitalen Transformation besteht. In diesem ersten New-Work-Symposium wurde mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Vertreterinnen und -Vertretern diskutiert, wie es (wahrscheinlich) in absehbarer Zeit mit der transformierten Arbeitswelt weitergeht. Speziell der Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort, Fragen der gerechten Entlohnung sowie des neuen, insbesondere psychischen, Arbeitsschutzes und der Weiterbildung wurden adressiert. Die Notwendigkeit einer neuen „Digitalen Konzentrierten Aktion“ wurde in den Raum gestellt.

Im September 2020 zeigte die Studie „Agile berufliche Weiterbildung im Digitalen Wandel, Rahmenbedingungen und Anforderungen an zeitgemäße Modelle“, wie sehr sich die Arbeitswelt in einem unaufhaltsamen Wandel befindet – sie wird kurzlebiger, digitaler und agiler. Längst schon reicht es nicht mehr aus, sich zu Beginn des Berufslebens mit einer Ausbildung oder einem Studium für die weitere berufliche Tätigkeit zu qualifizieren. Im Rahmen dieses zweiten „New-Work-Symposiums“ wurde ein „Lebenslanges Lernen“ als das Gebot der Gegenwart und der neuen Arbeitswelt als konsequente Praxis gefordert. Damit einher ging die klare Botschaft, passende Angebote für Betriebe und deren Beschäftigte zu gestalten.

Im März 2021 fand an der TH Aschaffenburg ein darauf bezogenes Symposium und Fachgespräch „Wissenstransfer und Weiterbildung“ statt. In der gleichnamigen Publikation wurde im Austausch mit anderen bayerischen ESF-Projekten nicht nur erörtert, wie die „richtigen“ Formate – online versus Präsenz – für die Weiterbildung gefunden werden könnten. Anhand von typischen Persona-Modellen wurde auch erörtert, welche

Themen für die Weiterbildung und den Wissenstransfer die „Richtigen“ sind. Alle diese Studien sind zum Download unter: <https://www.mainproject.eu/studien/> im Netz zu finden.

Das aktuelle „mainproject hybrid“ basiert – wie der Name schon sagt – auf der Grundthese, dass die digitalen und hybriden Formate des Wissenstransfers an Bedeutung gewinnen werden. Die Corona-Krise brachte für diese Grundthese eine unerwartet große Bestätigung mit sich. Bis zum Anfang des Jahres 2020 wurden die Veranstaltungen der ESF-Maßnahme noch traditionell als Präsenz-Veranstaltungen durchgeführt. Mit den Corona-bedingten Verordnungen und den Lock-downs wurde dann auf virtuelle und hybride Formate umgestellt. Die Reichweite der Veranstaltungen ist aufgrund des Einsatzes digitaler Medien deutlich gesteigert worden. So war es am 10. März 2022 möglich, eine überregionale und höchstqualifizierte Diskussionsrunde zu realisieren.

Nach der Eröffnung und Begrüßung durch Prof. Dr. Eva-Maria Beck-Meuth, der Präsidentin der TH Aschaffenburg wurden die Thematik „Soziale Nachhaltigkeit“ und die ESF-Maßnahmen „mainproject“ und die Idee der „Digitalen Konzertierte Aktion“ vorgestellt. Es gab Statements und Impulsbeiträge von Arbeitnehmervertretungen, darunter der IG Metall, des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Katholischen Arbeitnehmerbewegung. Seitens der Arbeitgeber kamen der eco Verband der Internetwirtschaft und die DE-CIX AG, sowie der Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft BVMW zu Wort.

Aus der Politik gab es Beiträge von der Bayerischen Staatsministerin für Digitales, Frau Judith Gerlach, MdL (CSU), Herrn Dr. Helmut Kaltenhauser, MdL (FDP, Sprecher für Digitalisierung), Herrn Bernd Rützel, MdB (SPD, Vorsitzender Bundestagsausschuss Arbeit und Soziales) und Herrn Peter Aumer, MdB (CSU, Mitglied im Bundestagsausschuss für Arbeit und Soziales).

Dieser Bericht spiegelt den Diskursverlauf am 10. März 2022 wider. Das Resümee versucht ein hinreichend kurz gehaltenes synoptisches Modell und den weiteren Handlungsbedarf zu skizzieren.

Allen Beitragenden sei für die Mitwirkung und die wertvollen fachlichen Beiträge zum Fachgespräch herzlichst gedankt!

Aschaffenburg, im Mai 2022

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann
Information Management Institut

INHALTSVERZEICHNIS

Grußwort und Einführung

- 7 **Begrüßung zum Fachgespräch durch Prof. Dr. Eva-Maria Beck-Meuth**
- 8 **Die Dynamik der Digitalen Welt ist eine Realität – die ehemalige Zukunft ist zur Gegenwart geworden**
Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann, Technische Hochschule Aschaffenburg

Statements und Impulse von Arbeitgeber- und ArbeitnehmervertreterInnen

- 13 **Qualifizierte Beschäftigte als TransformationsgestalterInnen**
Percy Scheidler, IG Metall Aschaffenburg und Björn Wortmann, DGB Aschaffenburg
- 16 **Digitaler Wandel braucht neue Kultur der Weiterbildung**
Marcus Schuck, Katholische Arbeitnehmerbewegung (KAB)
- 18 **KMU als Motor der Transformation**
Beatrice Brenner, BVMW Kreisverband Aschaffenburg, Miltenberg
- 20 **Die Intention – ein Einblick in die Lernkultur der Internetwirtschaft**
Lucia Falkenberg, Chief People Officer DE-CIX Group AG und eco-Verband der Internetwirtschaft

Statements und Impulse aus der Politik

- 24 **Digitalisierung und Chancengleichheit gehen Hand in Hand**
Judith Gerlach, Bayerische Digitalministerin, MdL (CSU)
- 25 **Weiterbildung als Sicherheitsgarant von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit**
Bernd Rützel, MdB (SPD)
- 28 **Soziale Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor**
Peter Aumer, MdB (CSU)
- 29 **Der Mensch sollte im Mittelpunkt der Transformation stehen**
Dr. Helmut Kaltenhauser, MdL (FDP)

- 30 **Resümee**



Begrüßung zum Fachgespräch

Prof. Dr. Eva-Maria Beck-Meuth

Liebe Leserin, lieber Leser, sehr geehrte Damen und Herren,

Der Begriff „New Work“ ist das Zauberwort auf einem Arbeitsmarkt, der einen eklatanten Arbeitskräftemangel auf allen Qualifikationsstufen verzeichnet. Gleichzeitig besteht in unserer heutigen Arbeitswelt ein hoher Qualitätsanspruch an die Arbeitsleistung. Das hört sich nach der Quadratur des Kreises an. Für die einzelnen Personen bedeutet das mitunter eine Herausforderung: Neben Flexibilität und zahlreichen anderen weichen Faktoren werden Kenntnisse und Fertigkeiten auf hohem oder sogar höchstem Niveau erwartet. Das Thema Weiterbildung rückt damit ins Zentrum der Aufmerksamkeit im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit, um Menschen gezielt, individuell und langfristig zu fördern.

In diesem Zusammenhang halte ich insbesondere drei Entwicklungen für ausschlaggebend: Erstens steigen die Anforderungen der Berufswelt durch den raschen Wandel in der Digitalen Transformation. Zweitens macht es die Demographie notwendig, die Beschäftigten weiterzuentwickeln. Und drittens nehmen die Hochschulen neben Forschung und Lehre mit der nun dritten Mission „Wissenstransfer und Weiterbildung“ eine neue Rolle im System ein: Sie docken an die Gesellschaft an und fördern Talente und Innovationen. Mit der Gründung der „TH Academy“ im Jahr 2021 hat die TH Aschaffenburg nun ihre Expertise im Bereich der Weiterbildung gebündelt, die von dort aus weiterentwickelt wird.

Der fachliche Austausch rund um das Thema New Work startete bereits im Jahr 2019 und mündete in die beachtete mainproject-Publikation „Digital. Konzertierte. Aktiv.“ In der allgegenwärtigen Diskussion ist sie eine vielzitierte Referenz. Mit dem Fachgespräch zu New Work im Jahr 2022 hoffen wir einen ähnlich wichtigen, nunmehr konkretisierten Impuls zu setzen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie möglicherweise nicht nur neue Einsichten und Perspektiven, sondern bestenfalls auch Inspiration und Anstoß zur Umsetzung der Ideen in die Praxis. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

Herzlichst,
Ihre

Prof. Dr. Eva-Maria Beck-Meuth
Präsidentin der Technischen Hochschule Aschaffenburg

Die Dynamik der Digitalen Welt ist eine Realität – die ehemalige Zukunft ist zur Gegenwart geworden

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann (Technische Hochschule Aschaffenburg)

Zu Beginn der 2020er-Jahre hat die digitale Transformation unseren Alltag und fast alle Bereiche von Wirtschaft und Verwaltung erreicht. Die Informationsgesellschaft ist eine selbstverständliche Realität geworden. Die sozio-ökonomische Bedeutung der Internet-basierten Systeme und der „Elektronengehirne“ ist vergleichbar mit der Bedeutung der großen Entdeckungen der Renaissancezeit und anderen epochalen Entwicklungen wie der Weltraumfahrt, der Nutzung der Atomenergie, oder auch den Erfindungen von Eisenbahn und Automobil.

Wer in den 1980er-Jahren das damals pionierhafte und hoch innovative Studium der Informatik absolviert hat, steht in der Regel heute immer noch im Berufsleben. Allerdings dürften nur noch wenige der damals vermittelten Studieninhalte in der Berufspraxis brauchbar sein. Die Sprichworte: „Schuster bleib bei deinen Leisten!“ und auch „Was das Hänschen nicht lernt, das lernt der Hans nimmermehr“ waren einmal Ausdruck sinnhafter Lebenserfahrungen – im Frühjahr 2022 haben sie ihren Sinn verloren.

Die kurze Historie der Digitalen Transformation hat etwa seit dem Jahr 1980 einiges „Neues“ hervorgebracht. Es muss erörtert werden, worin dieses „Neue“ besteht und wo es sich zeigt – und es muss diskutiert werden, wie es (wahrscheinlich) in absehbarer Zeit mit der „Arbeitswelt“ weitergehen wird. Damit die Digitalisierung der Arbeitswelt auch einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt leisten kann, ergibt sich die Notwendigkeit eines neuen gesellschaftlichen Dialogs und Handelns. In diesem Sinne bleibt es das Ziel, eine gestaltende, auch regional wirksame, „Neue Konzertierte Aktion“ anzustoßen: Der technische und ökonomische Fortschritt muss auch zu einem sozialen Fortschritt führen, zu einer Weiterentwicklung einer menschengerechten Arbeitswelt.

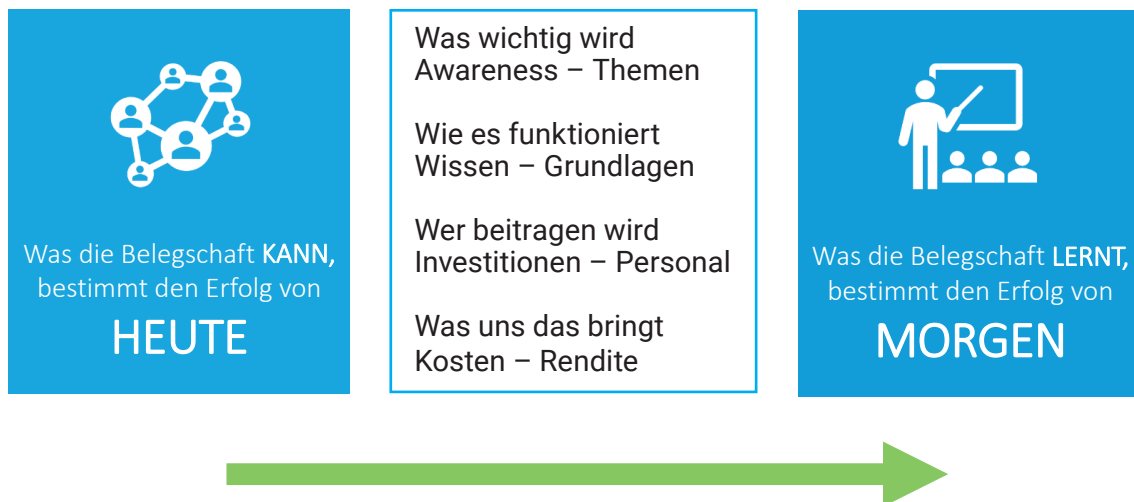
Die Arbeitssituationen werden sich in Zukunft wahrscheinlich in immer kürzeren Zeitintervallen verändern. Darauf müssen sich die Berufstätigen aktiv vorbereiten. Da die permanente Transformation nie mehr aufhört, erfordert die Entwicklung strukturelle Veränderungen und große qualifikatorische Anpassungen – sonst droht systematischer Fachkräftemangel. Was die Belegschaft kann, bestimmt den Erfolg von heute. Was die Belegschaft lernt, bestimmt den Erfolg von morgen.

Das traditionelle Bildungssystem bereitete auf einen Beruf vor – in der Digitalen Welt werden Ausbildung und Berufstätigkeit nicht mehr getrennt werden können

Das normale – bis heute in Deutschland gültige – Bildungssystem sieht Bildungsgänge in schulischer, hochschulischer oder beruflicher Ausbildung bis zu dem jeweiligen „Abschluss“ vor. Danach endet die „Bildung“ und geht in das „Berufsleben“ über – die beiden Entitäten „Bildung“ und „Beruf“ bilden einen gewissen Gegensatz. Während das Schul- und das Hochschulsystem sowie die duale Ausbildung meist streng reguliert und organisiert sind, ist die berufliche Weiterbildung weitgehend nicht reglementiert.

Dieser Gegensatz von Bildung und Beruf wird auch sichtbar in dialektischen Begriffen wie: „Bildungsurlaub“ – ist Bildung Urlaub? Oder auch „Bildungsfreistellung“ – ist Bildung Freizeit? Eine individuelle (Weiter-)Bildung wird vor allem dann angestrebt, wenn es eigentlich schon zu spät ist. Möglicherweise hätte eine rechtzeitige Weiterbildung die Arbeitslosigkeit der einen oder anderen Person vermieden. Wenn Weiterbildung sich an

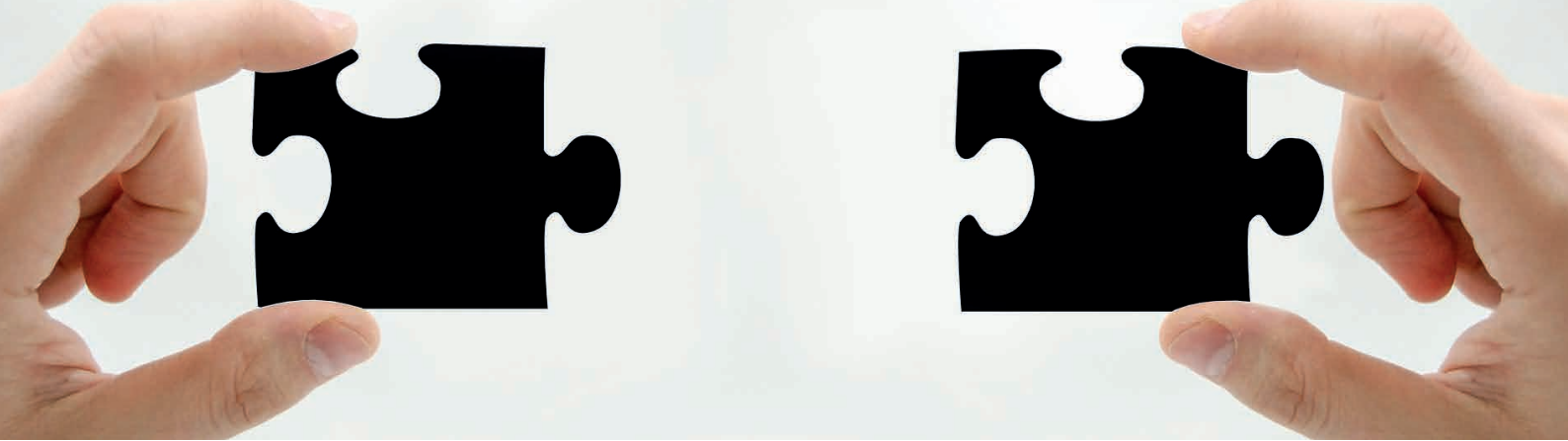
Menschen richtet, deren Arbeitsplätze konkret bedroht sind oder die schon arbeitslos sind, wird ein weiterer Gegensatz von Bildung und Beruf sichtbar. Dann werden „neue“ Qualifikationen vermittelt, die eine Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt erleichtern sollen. Dieser Ansatz ist nicht mehr tragfähig. Weiterbildung ist nicht unbedingt eine formale Höherqualifizierung, sondern eher eine Aktualisierung des notwendigen „Skills Sets“, um bei sich rasch veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und gewandelten Geschäftsmodellen weiterhin produktiv tätig sein zu können.



Die Entlohnung ist die (wesentliche) Gegenleistung, die ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitenden für ihre Arbeitsleistung schuldet. Wichtiger Teil der Entlohnung ist die Gewährung von Fort- und Weiterbildung; die Qualifizierung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat mit der Digitalisierung nicht Schritt gehalten. Ausbildung und Lebenslanges Lernen soll Arbeitskräfte befähigen, ihre Arbeit nachhaltig kompetent auszuführen. Aus dem Landleben ist die triviale Analogie bekannt, dass man nicht immer nur Sägen kann, sondern die Säge-Werkzeuge auch ab und zu schärfen muss. Jeder im Forst Tätige weiß, dass es völlig sinnlos ist, das Schärfen der Säge aus „Zeitmangel“ zu unterlassen, weil man ja weiter sägen muss – diese bewährte „Integration“ von Sägen und Schärfen gilt es auf das Verhältnis von Beruf und Weiterbildung zu übertragen. Es ist nicht unmöglich.

Die Qualifizierung von Personal – die Hochschulen wandeln sich vom „Lieferanten“ zum „Partner“

Ein Fachkräftemonitoring der Bundesregierung rechnet damit, dass bis zum Jahr 2040 rund 5,3 Mio. Arbeitsplätze wegfallen, während zugleich rund 3,6 Mio. neue entstehen werden. In welchem Maß müssen die Bildungseinrichtungen darauf reagieren? Wie können die Qualifikationsbedarfe identifiziert und vermittelt werden? Diese Dynamik kann im Arbeitsmarkt nicht einfach dadurch abgebildet werden, dass junge Arbeitskräfte ältere ersetzen. Weiterbildungsangebote auf akademischem Niveau müssen in einer Art und Form entwickelt werden, die auch für nicht-studentische 30- bis 67-jährige Personen passen. Wie sehen diese Schul- und Hochschulangebote aus? Hier bietet die Forschung zur Erwachsenenbildung und Lernpsychologie brauchbare und angemessene Konzepte, welche es im Wissenstransfer zu vermitteln und konsequent zu nutzen gilt.



Eine Ausbildung ist nicht mehr statisch – „ich habe ausgelernt“ existiert faktisch nicht mehr. Die seit einigen Jahren immer wieder versuchte Definition von statischen „neuen Berufsbildern“ läuft ins Leere. Das zeigt die rasch verblassende Attraktivität von – gerade eben noch – neuen Studienangeboten. Jede Ausbildung und jedes Studium sind „unzulänglich“. An den Bayerischen Hochschulen tritt neben Forschung und Lehre der Wissenstransfer als die dritte (neue) große Aufgabe. Wissenstransfer und Weiterbildung werden als Begriffe im „Hochschulinnovationsgesetz“ explizit benannt. Es geht um die akademische Aufbereitung und Vermittlung von „Wissen“ in Netzwerken Hochschule-Praxis. An die Stelle der Erfindung „innovativer“ Studiengänge – die ihre Aktualität rasch einbüßen können – müssen Konzepte der lebenslangen Weiterbildung treten. Dieser Ansatz kann in ein Erleben lebenslanger Überforderung münden, zugleich kann nicht ignoriert werden, dass die Digitalisierung fortwährend neue Qualifikationen fordert. Eine dynamische, modulare, präzise Weiterbildung ist die Herausforderung des Digitalen Wandels. Bisherige Modelle des Arbeitsschutzes und der Arbeitnehmervertretung halten dem Digitalen Wandel offenbar nicht stand. Ein neuer psychischer Arbeitsschutz ist zu diskutieren. Bedeutsame Inhalte sind das Training des „Management of the Self“ und eine Belastungssteuerung in hybriden Arbeitsumgebungen.

Ein lebenslanges dynamisches Lernen im Gegensatz zum Erwerb eines statischen akademischen Titels bedeutet auch einen „Neu-Entwurf des Studierens“. Was heißt das für die Dozierenden und – künftigen – Studierenden an den Hochschulen? Es wird seit jeher versucht, den Studierenden zu vermitteln, dass sie an der Hochschule hoffentlich nicht nur ein paar Inhalte (auswendig) lernen, die möglicherweise schnell veralten. Im Wesentlichen sollten ja Methoden erworben werden, die es ermöglichen, veränderte Gegebenheiten immer wieder zu analysieren und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Eine akademische Ausbildung sollte genau das anstreben. Leider wird von vielen Studierenden aber das bloße Auswendiglernen präferiert.

Marktversagen im Bildungsmarkt führt zur Notwendigkeit von Regulierungen

Seit jeher sind das Angebot und die Nachfrage nach Bildung von partiellem Marktversagen betroffen. Einerseits, weil für die Angebote keine Abgrenzung der Käufer gelingt. Andererseits, weil den Käufern der Nutzwert der Bildung nicht eindeutig in monetären Äquivalenten darstellbar ist. Eine rational-ökonomische produktorientierte Weiterbildung ist eher die Ausnahme. Sehr häufig sind Verordnungen und Gesetze erforderlich, um die Angebote und Nachfrage zu regulieren. Als Klassiker ist hier die Schulpflicht zu sehen, oder die Pflicht des Erwerbs von Führerscheinen – sicher würden einige Familien auf den Schulbesuch der Kinder verzichten, oder auch diverse Personen „schwarzfahren“ – wenn es keine entsprechenden Vorschriften gäbe.

Zugleich ist ein generelles Marktversagen im beruflichen Weiterbildungsbereich eher zu verneinen. Immer wenn neue Technologien und Prozesse eingeführt werden, funktioniert die berufliche Weiterbildung aus dem organischen Interesse der Unternehmen heraus sehr gut. Zugleich gibt es immer wieder eine intrinsische berufliche Weiterbildungsorientierung, die sich in ihrer beruflichen Karriere weiterentwickeln wollen und

entsprechend aktiv werden. Unbeantwortet bleibt dabei der eher umfassende Ansatz einer lebensbegleitenden beruflichen Weiterbildung ohne expliziten betrieblichen oder persönlichen Anlass. Auf der Nachfrageseite für Weiterbildungen gibt es zu dieser Frage zwei Parteien, zum einen die Arbeitgeber und letztlich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Beide könnten voneinander erwarten, die Kosten dafür zu tragen. Entscheidend für das Ausmaß des Marktversagens ist hier, inwieweit interne Effekte und echte ökonomische externe Effekte entstehen. Die internen Effekte der Weiterbildung entstehen durch zukünftig höhere Wertschöpfung oder Einkommen. Da diese internalisiert wären, taugen sie nur wenig für die Begründung einer politischen Bevormundung. Bei den externen Effekten würden neben den Teilnehmenden an Weiterbildungen auch die Gesellschaft als Ganzes Vorteile erzielen, etwa in Form von stabilem Wirtschaftswachstum und geringerer Sozialtransfers. Das ist eine traditionelle Begründung staatlicher Bildungsförderung. Dabei bleibt die Frage offen, welche „Partei“ letztlich doch Vorteile aus der Weiterbildung realisiert und deshalb zumindest anteilig beteiligt wird. Im Weiterbildungsbereich könnte es der Fall sein, dass Unternehmen und Belegschaft den Gegenwartswert der zukünftigen Bildungserträge stark unterschätzen und daher deren Kosten überschätzen. Dann bräuchte es nicht nur eine Regulierung, sondern auch eine betrieblich etablierte Institution, die aufklärt, motiviert und letztlich auch die kontinuierliche berufliche Weiterbildung der Belegschaft in den Unternehmen steuert.

Best Practice: Rational-ökonomische und produkt-orientierte Weiterbildung

Im Franchising und bei Vertragshändlern existieren in der Regel vertragliche Verpflichtungen, die die Qualifikation und Weiterbildung des Personals im Bereich des Kundendienstes, des Services und der Reparatur der Produkte, oder der Beratung und Betreuung regeln und damit das Marketing-Konzept des Herstellers oder Franchisegebers unterstützen. In diesem marktliberalen Ansatz der Weiterbildung existieren in der Regel keine legislativen Normen, allerdings ist die Weiterbildung ein Teil der Vertragsgestaltung und damit einklagbar.

Best Practice: Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung – APO-IT

Die APO-IT ist ein Teil der IT-Fortbildungsverordnung des Bundes. Das Konzept wurde vom Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik (ISST) unter Beteiligung von Praxispartnern im Auftrag des BMBF entwickelt und verbindet Lernen und Arbeiten. Das Projekt lief vom 1. Januar 2000 bis zum 30. September 2004. Die Qualifizierung ist – bzw. war – eine Personenzertifizierung von Berufstätigen. Geeignet ist diese Weiterbildung für IT-Berufe und Quereinsteiger. Die Beteiligung von Unternehmen beruhte auf freiwilliger Basis. Mit der formalen Beteiligung der Unternehmen willigten diese ein, ihre ArbeitnehmerInnen in ein Qualifizierung-Monitoring aufzunehmen und entsprechende Weiterbildungsempfehlungen zu realisieren.

Best Practice: Regulierte Weiterbildung – Standesordnungen

In einigen Berufen ist eine Weiterbildung (selbst-)reguliert und faktische Pflicht. Es seien drei Beispiele angeführt, die im Sinne von Analogieschlüssen als positive Vorbilder dienen können:

1. Die verpflichtende kontinuierliche Lehrerfortbildung in Bayern (Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus vom 9. August 2002 Nr. III/7-P4100-6/51 011): Die Fortbildung der Lehrkräfte ist in einen ständigen berufsnahen Weiterlernprozess integriert und umfasst das gesamte Berufsleben. Einige Schulen organisieren Weiterbildungsmaßnahmen auch selbst.
2. Die verpflichtende ärztliche Fortbildung ist ein Beschluss des 72. Bayerischen Ärzte-

tages vom 1. August 2013 (GVBl 2013, Seite 454 und Artikel 2 Absatz 1 Satz 2 Heilberufe-Kammergesetz). Die Fortbildung der Ärztinnen und Ärzte dient dem Erhalt und der kontinuierlichen Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenz zur Gewährleistung einer hochwertigen Patientenversorgung und Sicherung der Qualität ärztlicher Berufsausübung.

3. Zur Weiterbildung von Fachanwälten nach § 15 FAO muss derjenige, der eine Fachanwaltsbezeichnung führt, kalenderjährlich auf diesem Gebiet wissenschaftlich publizieren oder an fachspezifischen der Aus- oder Fortbildung dienenden Veranstaltung dozierend oder hörend teilnehmen. Die hörende Teilnahme setzt eine anwaltsorientierte oder interdisziplinäre Veranstaltung voraus. Die Dauer der Fortbildungsveranstaltung muss sichergestellt sein und der Nachweis der durchgängigen Teilnahme erbracht werden.

Weiterbildungsbeauftragte in den Betrieben – Chief Qualification Officer CQO

Die Benennung von „Beauftragten“ für von Marktversagen betroffenen Aufgaben hat sich in den Betrieben als ein probates Mittel erweisen. Zu nennen sind Arbeitsschutzbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, Behindertenbeauftragte, Datenschutzbeauftragte etc., pp. Bereits im Jahr 2019 wurde die Benennung eines betrieblichen Beauftragten für Weiterbildung vorgeschlagen, als ein oder mehrere „Chief Qualification Officer CQO“ in den Betrieben. Auf den CQO kommt die Aufgabe zu, Bedarfe im Bereich der Weiterbildung systematisch und periodisch zu ermitteln. Ferner obliegt es ihm zu prüfen, welche Themen und Formate mit welchem Zeitaufwand für Betriebe und Belegschaft wünschenswert sowie welche Prüfungen und Zertifikate für die unterschiedlichen Qualifikationsstufen erforderlich und nützlich sind. Hierzu sind das bekannte betriebliche Vorschlagswesen und die Prinzipien der Open Innovation erfolgsbekannte Referenzen. Die CQO adressieren die höhere Flexibilität zur Anpassung an sich rasch verändernde Anforderungen und Prozesse. Die Qualifikations- oder Kompetenzanforderungen verschieben sich dabei möglicherweise weiter in Richtung akademischer Bildung, um der praktischen Handlungskompetenz auch ein abstraktes Systemverstehen zur Seite stellen zu können.

Die Weiterbildung muss quasi „nachhaltig dynamisch“ sein. Ein einmaliges „Update“ auf den aktuellen Stand reicht nicht – in wenigen Monaten oder Jahren ist vieles schon wieder „ganz anders“. Die Praxis der Organisationsentwicklung verweist immer wieder darauf, dass erst die Institutionalisierung von Zuständigkeit auch einen verantwortlichen Umgang mit dem Thema möglich macht.

Die berufliche Weiterbildung ist ein wesentlicher Beitrag zur Nachhaltigkeit – sie ist zu diskutieren

Für Wirtschaftsunternehmen und ihre Beschäftigten ist Nachhaltigkeit seit jeher wichtig, denn jede Planung und Investition ist in die Zukunft gerichtet. Soziale Nachhaltigkeit bedeutet u. a. die notwendige und systematische (Weiter-) Entwicklung der Belegschaft; sie ist im Gesamtinteresse der Anteilseigner, Führungskräfte und Beschäftigten. Weiterbildung ist eine rational-ökonomische Ergänzung zur Personalakquise. Zu fragen ist nach Interessensträgern („Stakeholdern“), der Abgrenzung von wettbewerbsrelevanter Weiterbildung, der Bestimmung von Schlüsselinstitutionen und Anbietern, sowie der Identifikation von Nutzwerten und Hindernissen. In der weiteren Diskussion sind bisherige Arbeiten und Fortschritte aus der Sicht der Interessenträger darzustellen, zu dokumentieren und zu publizieren.



Statements und Impulse von Arbeitgeber- und ArbeitnehmervertreterInnen

Qualifizierte Beschäftigte als TransformationsgestalterInnen

Ein Beitrag von Percy Scheidler (1. Bevollmächtigter IG Metall Aschaffenburg) und Björn Wortmann (DGB Vorsitzender Aschaffenburg-Miltenberg)

Qualifizierung in der digitalen Arbeitswelt erfordert eine lebenslange und individuelle Weiterentwicklung von prozessbezogenen Handlungskompetenzen unter Berücksichtigung von Mensch, Organisation und Technologie. Beschäftigte sind dabei innovativ. Sie entwickeln Produkte und Dienstleistungen, sie optimieren Systeme und nutzen neue Technologien. Ohne ihre Kompetenzen, ihre kreativen Ideen und ihre Motivation, sie zu realisieren, ist ein Unternehmen nicht innovationsfähig. Menschen sind die Träger von Innovation, sie sorgen für die ständige Erneuerung von Wissen und Technologie. Die Entfaltung und Nutzung der Fähigkeiten der Beschäftigten, sind Garanten für den Unternehmenserfolg. Grundlage dafür ist eine qualifizierte Ausbildung im dualen System. Damit die Beschäftigten innovativ bleiben, müssen sie ihre beruflichen Qualifikationen aufrechterhalten und weiterentwickeln können.

Mit Blick auf die Transformation besteht jedoch häufig Unsicherheit, welche Qualifikationen in Zukunft genau gebraucht werden. Um dieser Unsicherheit zu begegnen, sollte ein kontinuierliches Kompetenz-Monitoring zu den sich ändernden Anforderungen in allen Berufsfeldern ausgebaut und Weiterbildungsangebote für die Beschäftigten weiterentwickelt werden. Um dieses sicherzustellen, braucht es eine strategische Personalplanung der Betriebe und mehr Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte beim Thema Weiterbildung sowie bei der Planung, Entwicklung und Bemessung von Personal.

Ein Weiterbildungsverbund am Bayerischen Untermain kann dabei Beschäftigte wie Personalabteilungen und Betriebe mit Beratung und Förderung durch gezielte Qualifizierung strategisch und operativ unterstützen. Die gemeinsame Entwicklung eines Lehrgangs für einen „Chief Qualifikation Officer“ (betriebliche Weiterbildungsbeauftragte) kann ein

entsprechend konkretes Projekt aus der Region sein. Die unterschiedlichen Krisen der letzten Jahre haben zu Verwerfungen und der Notwendigkeit von Neugestaltungen in der Wirtschaftsregion geführt. Mit Hilfe der Beitragsgelder der Sozialpartner und mit Steuergeldern konnten die Auswirkungen der Krisen abgefedert werden. Zehntausende Beschäftigungsverhältnisse wurden gesichert und etliche Betriebe in der Region konnten gestützt werden. Allein am Bayerischen Unterrhein sind seit Ausbruch der Pandemie im Frühjahr 2020 rund 130 Millionen Euro an Kurzarbeitergeld geflossen. Die Folgen globaler Krisen, wie rasant steigende Energiepreise, begrenzte Ressourcen, Dekarbonisierung der Industrie, unterbrochene Lieferketten, aber auch der hohe Fachkräftebedarf sowie Produktivitätssteigerungen durch den Einsatz neuer Technologien und Organisationskonzepte, führen zu einem neuen Rationalisierungs- und Ökonomisierungsschub. In Folge müssen Beschäftigte faktisch „alles“ können – oder ihr Beitrag wird entbehrlich und entfällt schnell. Doch was neu entsteht, muss erst entwickelt werden – und das braucht seine Zeit. Daher lautet die Frage in diesem Kontext immer neu: Qualifiziert man hin zu einer konkreten neuen Tätigkeit oder qualifiziert man weg von einer überflüssig gewordenen Tätigkeit?

Dementsprechend stehen Unternehmen vor komplexen Herausforderungen, die sehr unterschiedlich sein können. Der Ausgangspunkt ist aber immer eine Krise, die Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse zunehmend unrentabel werden lässt. Ohne eine Unternehmensstrategie kann keine entsprechende Weiterbildungs- und Qualifizierungsplanung entwickelt werden. Daher braucht es beim Thema „Qualifizierung im Betrieb“ gute Kommunikation und aktive Beteiligung von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. Bei Linde MH in Aschaffenburg gibt es beispielsweise ein Mentoren-Programm, bei dem kollegiale Beratung zur Weiterbildung im Zentrum steht.

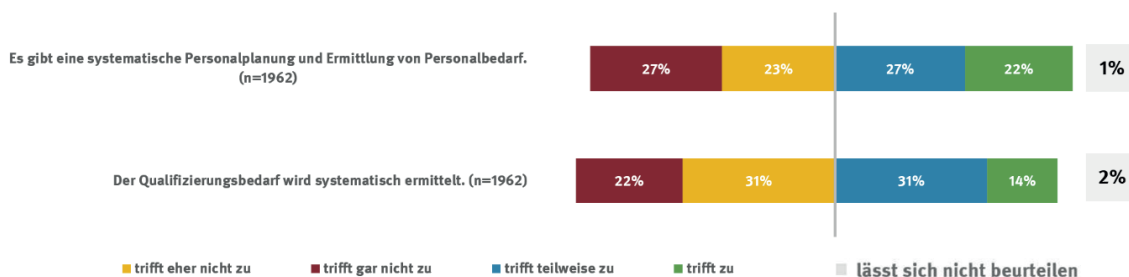
Die Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren bei Linde MH motivieren Beschäftigte, sich zu qualifizieren und sich auf offene Stellen im Unternehmen zu bewerben. Das stärkt zum einen den Zusammenhalt der Beschäftigten und erweitert zum anderen die „vertrauensvolle“ Rolle und Kompetenzen der gewerkschaftlichen Vertrauensleute im Betrieb. So entsteht ein nachhaltiger Mehrwert für Betrieb und Beschäftigte. Zum Thema Weiterbildung werden durch die Personalabteilung längst nicht alle Beschäftigte erreicht, Beratungsbedarf und Potenziale können in Gänze nicht abgedeckt oder genutzt werden. Genau hier greift die Rolle eines Weiterbildungsmentors proaktiv ein. Sie oder er ist in der Lage, im eigenen Bereich den Beschäftigten als erster kollegialer Ansprechpartner – als „Bildungslotse“, von der Produktion bis hin zum Ingenieurbereich – eine erste Orientierung zu geben, zu beraten, interne oder externe Ansprechpersonen zu benennen oder konkret weiterzuvermitteln. Der Bedarf an Qualifizierung ist hier sehr unterschiedlich, angefangen bei einem „Erste-Hilfe-Kurs“ über Kranführerscheine bis hin zu einem kompletten Studium beraten die Mentoren zu passgenauen Qualifizierungsangeboten für die jeweiligen Kolleginnen und Kollegen. Besonderes Augenmerk liegt im Empowerment bei den Personen, die oftmals nicht genau wissen, was sie alles können. Sie motivieren und unterstützen diejenigen, die sich eine Weiterbildung nicht zutrauen oder ggf. auch einfach nicht im Blick haben. Diese Gespräche schaffen ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Beschäftigten und Weiterbildungsmentoren. Es baut Hemmnisse ab, wenn kollegiale Gespräche geführt werden. Das gelingt gerade durch die Nähe der Weiterbildungsmentoren zu den täglichen Realitäten in den Bereichen.

In vielen Einzelgesprächen aber auch über Umfrageaktionen haben die Mentoren den Weiterbildungsbedarf in der Belegschaft bei Linde MH analysiert. 86 % der im indirekten Bereich sowie 100 % der Befragten im Produktionsbereich äußerten sich positiv über

das Beratungsangebot. Mit Blick auf diese Erfahrungen ist festzustellen: Qualifizierung muss zur „Chef-Sache“ mit Berichtserstattungspflicht im Betrieb werden. Personalabteilungen müssen aktiv erfassen, welcher Schatz an Fähigkeiten und Qualifikationen in der Belegschaft bereits existiert. Nur gemeinsam mit Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen können der Transformationsprozess und der Strukturwandel so gestaltet werden, dass Arbeitsplätze in einer prosperierenden Wirtschaftsregion Bayerischer Unterrhein nachhaltig gesichert werden. Ökologisches Gleichgewicht und soziale Verträglichkeit definieren die Spielräume von Wachstum. Netzwerke, in die jeder Partner seine Kompetenzen auf Augenhöhe einbringen kann, sind der Dreh- und Angelpunkt für eine erfolgreiche, beteiligungsorientierte und somit nachhaltige Arbeit in der Region. Diese Netzwerke sollten von einer unabhängigen Stelle dauerhaft mit Personal- und Finanzressourcen koordiniert, begleitet, unterstützt und weiterentwickelt werden. Dabei sollten branchen- und fachspezifische Arbeitsgruppen (wie beispielsweise Industrie, Logistik, Dienstleistung, Gesundheit) mit konkreten Fragestellungen eingerichtet werden, die passgenaue Vorschläge für die operative Ebene entwickeln. Weiterbildung ist der entscheidende Schlüssel, um die Veränderungen in der Arbeitswelt – eben die Digitale Transformation – aktiv und im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Weiterbildung ist nicht nur als singulärer Kosten-Nutzen-Faktor zu verstehen, sondern wirkt ganzheitlich. Die Idee, gemeinsam ein Anforderungsprofil und einen Lehrgang für einen regionalen Chief Qualification Officer (betrieblicher Weiterbildungsbeauftragte) für die Betriebe zu entwickeln, liegt auf dem Tisch. Doch wie schaffen wir es, die Beschäftigten für Weiterbildung zu begeistern und Vertrauen aufzubauen? Wie gelingt es, die Beschäftigten zielgerichtet zu unterstützen und ein Screening der Qualifikationen in den Betrieben umzusetzen? Wie erfolgt der konkrete Wissenstransfer? All diese Fragen könnten in die Entwicklung eines Lehrgangs zum Chief Qualification Officer einfließen. Als Gewerkschaften werden wir dieses Projekt in der Planung und Umsetzung gerne unterstützen.

Personalplanung und Qualifizierung

Inwieweit treffen die Aussagen zur Qualifizierungspolitik in Eurem Betrieb zu?



- Die Hälfte der Betriebe hat keine systematische Personalplanung und -bedarfsermittlung. Gleiches gilt für die Qualifizierungsbedarfsermittlung, die nur in 45% der Betriebe systematisch erfolgt.
- Für eine beschäftigungssichernde Transformation sind die Ermittlung des Personalbedarfs, sowie die Qualifizierung auf sich verändernde oder neue Tätigkeiten von zentraler Bedeutung.

Literatur

„Innovation und Beschäftigung– Mitgestalten der Zukunft“

Arbeitspapier 81, Hans-Boeckler Stiftung, Regine Rundnagel, sowie die „DGB Transformationscharta“ verfügbar unter <https://www.dgb.de/-/btO>

Digitaler Wandel braucht neue Kultur der Weiterbildung

Ein Beitrag von Marcus Schuck, Betriebsseelsorger für den Untermain, katholische Arbeitnehmerbewegung (KAB)

Digitalisierung ist ein Reizwort. Der durch sie ausgelöste Transformationsprozess der Arbeitswelt ist in vollem Gang und unbestritten. Wie sie bewertet und erlebt wird, daran scheiden sich die Geister. Das hat sich gerade im Digitalisierungsschub durch die Corona-Pandemie gezeigt. Zugespißt gesagt: Privilegierte sind GewinnerInnen. Menschen mit geringeren Ressourcen drohen die VerliererInnen zu sein. Wer zu Hause viel Platz, ein Arbeitszimmer und eine gute digitale Ausstattung besitzt, schätzt meist das Home-Office. Wer keine Ruhe zum Arbeiten hat, gar noch Kinder im Home-Schooling betreuen muss (betrifft besonders Frauen), ist am Verzweifeln. Wer jung, gut ausgebildet und familiär ungebunden ist, erlebt die Flexibilisierung der Arbeit, Crowdfunding, Einzug von Künstlicher Intelligenz und Robotern meist als Chance. Wer älter, geringer qualifiziert oder mit Sorgearbeit belastet ist, erlebt all das schnell als Bedrohung. [1]

Es mag sein, dass Unternehmen in der Vergangenheit keine übermäßige Rücksicht darauf nehmen mussten, ob ihre Belegschaft den sich ändernden Anforderungen gewachsen ist, denn es gab ja auf dem Arbeitsmarkt in der Regel die Möglichkeit, sich die passenden ArbeitnehmerInnen zu suchen. Doch dies ist in Zeiten eines massiven Fachkräftemangels definitiv vorbei. Schon aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sollten ArbeitgeberInnen aus eigenem, ökonomischem Interesse alles daransetzen, ihre MitarbeiterInnen dafür fit zu machen, mit den Herausforderungen der Digitalisierung Schritt zu halten – denn andere MitarbeiterInnen haben sie absehbar nicht. Vor allem aber ist aus meiner Überzeugung dieser grundlegende Wechsel des Blickwinkels aus ethischen Gründen nötig, wie ihn die katholische Soziallehre [2] schon lange fordert: Der Mensch steht im Mittelpunkt der Wirtschaft, nicht die Optimierung der Arbeitsabläufe, die Lohnstückkosten oder die intelligenten Maschinen und ihr effizienter Einsatz. Der Mensch – auch der einzelne – darf nie Zweck sein, sondern umgekehrt ist es richtig: Die Wirtschaft hat den Zweck, für das Wohlergehen der Menschen zu sorgen. [3] Dabei ist mit Wohlergehen, neben der materiellen Seite, Verwirklichung am Gemeinwohl orientierter Werten wie Menschenwürde, Solidarität und Mitbestimmung gemeint. [4]

Der Katholischen Arbeitnehmerbewegung (KAB) und der Betriebsseelsorge geht es daher um gute Arbeit für alle, gerade auch in der sich massiv verändernden Arbeitswelt durch die Digitalisierung. Soziale Nachhaltigkeit muss ein Ziel auch unternehmerischen Handelns sein. Aber was bedeutet das nun konkret? Dazu hat die KAB im Bistum Würzburg im vergangenen Herbst ein beachtenswertes Positionspapier beschlossen: „Digitale Arbeit menschenwürdig gestalten. Chancen der Digitalisierung nutzen – ArbeitnehmerInnen schützen.“ [5] Eine neue Kultur der Weiterbildung und Qualifizierung während des gesamten Arbeitslebens ist eine zentrale Forderung der KAB. Denn kontinuierliche betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten antworten auf das steigende Sicherheitsbedürfnis in Transformationsprozessen: „Ich kann mit den sich ändernden Anforderungen Schritt halten, ja sogar gestaltend wirken und Chancen der digitalen Transformation für mich nutzen.“

Was die Lerninhalte einer solchen Weiterbildungskultur in Betrieben angeht, sollten nicht nur Fähigkeiten im Fokus stehen, die den konkreten Arbeitsablauf, die Bedienung von Maschinen und Programmen betreffen. Es geht entscheidend auch um den Bereich der Selbstorganisation, der Ich-Stärke und der Resilienz. Denn genau diese, oft Soft-Skills genannten, Fähigkeiten waren und sind doch beispielsweise in Home-Office und eigen-

ständig organisierter Arbeit gefragt und für die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen unabdingbar. Wie gelingt es im Home-Office, wenn viele externe Regelungsmechanismen wegfallen, die Arbeit selbst zu organisieren, sich zu motivieren, Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit setzen zu können? Wie gelingt der Schutz vor Selbst- und Fremdausbeutung? Aber darüber hinaus: Welchen Sinn hat meine Arbeit – ist sie für mich mehr als notwendiges Übel für meinen Lebensunterhalt? Kann ich mich mit den Zielen meines Betriebs identifizieren? Will ich die Auswirkungen auf Mitmenschen und Umwelt, die beispielsweise durch die Herstellung von Produkten meines Unternehmens entstehen, ethisch verantworten?

Bei all diesen Fragen geht es auch um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen, die ja auch im Interesse von ArbeitgeberInnen liegen. Nach meiner Überzeugung reicht es dabei nicht aus, durch Weiterbildung das Selbstmanagement der ArbeitnehmerInnen zu stärken und gleichzeitig die Verantwortung für die Arbeitsorganisation einseitig auf sie zu verlagern. Das führt zu Überforderung und oft zu Selbstausbeutung. Digitale Arbeit braucht eine Kultur des Vertrauens, aber gleichzeitig muss mehr in Personalführung investiert werden, wenn beispielsweise das stützende Korsett von Arbeits- und Pausenzeiten analoger Arbeit im Betrieb wegfällt.

Es liegt auf der Hand, dass die notwendige Veränderung zu einer Kultur des Vertrauens und einer Kultur der Weiterbildung im Interesse von ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen und ihren Organisationen liegt. Gerade die Implementierung einer Kultur der Weiterbildung braucht ein Zusammenspiel aller Beteiligten, eine - wenn man so will - „konzertierte Aktion“. „Die Kooperation von ArbeitgeberInnen, staatlichen Einrichtungen, Bildungsanbietern und der Weiterbildungswille der Beschäftigten sind gefordert. In Zukunft müssen die Arbeitsagenturen Bildungsagenturen für die Beschäftigten sein, die gemeinsam mit ihnen und den ArbeiterInnen die Beschäftigungsfähigkeit und Werterhaltung der Arbeitskraft sichern.“[6]

Literatur

[1] Diese zugespitzten Formulierungen zur unterschiedlichen Betroffenheit von ArbeitnehmerInnen basieren auf der Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ (2016) im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-studie-wertewelten-a40.html>

[2] Einen Überblick über die Katholische Soziallehre bietet: https://www.ksoe.at/dl/pKp-MJmoJKkkoJqx4KJKJmMJOnoM/KSL_Kompass_Web_kompr_pdf,

[3] Vatikanisches Konzil, Gaudium et spes (1965), Art. 63 und 26: „Der Mensch (ist) Urheber, Mittelpunkt und Ziel aller Wirtschaft.“ „Die Ordnung der Dinge muss der Ordnung der Personen dienstbar werden und nicht umgekehrt.“

[4] Statt mit dem Bruttoinlandsprodukt wäre eine solche am Gemeinwohl orientierte Wirtschaft durch eine Gemeinwohl-Bilanz messbar, wie sie Christian Felber vorschlägt: C. Felber, Gemeinwohl-Ökonomie, Wien 2012, S. 39ff.

[5] Katholische Arbeitnehmerbewegung (KAB) Diözesanverband Würzburg, Positionspapier „Digitale Arbeit menschenwürdig gestalten“ (2021): https://www.kab-wuerzburg.de/component/rsfiles/download-file/dateien?path=arbeit4_0%252FPositionspapier%2BDigitalisierung%2Bmenschenwrdig%2Bgestalten.pdf&Itemid=101

[6] ebd., S. 5

KMU als Motor der Transformation

Ein Beitrag von Beatrice Brenner, Leiterin Regionalverband BVMW Bayerischer Untermain

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) am Bayerischen Untermain sind ein wesentlicher Motor der wirtschaftlichen Entwicklung und stehen zugleich unter dem Druck des ständigen Wandels. Dieser Druck ist Treiber von Innovationen und zugleich ein Hindernis für die kontinuierliche Entwicklung von Geschäft und Personal. Dieser Umstand muss beachtet werden, wenn es darum geht, die berufliche Weiterbildung konzeptionell weiterzuentwickeln und zu stärken.

Der Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW) hat kurze Wege in die Betriebe und ist im Austausch mit den Macherinnen und Machern der Region. Stellvertretend für die vielen engagierten Unternehmer und Führungskräfte sollen hier einige Einsichten und spezifische Ergebnisse einer Befragung aus Anlass dieses Fachgesprächs dargestellt werden.

Zentrale Themen für Unternehmen

Fachkräftemangel: Betriebe finden kein Personal oder verlieren gute Kräfte. Wettbewerbsfähigkeit: Sie verlieren Aufträge an Mitbewerber, wenn Personal fehlt oder wenn sie ihre Prozesse nicht digitalisieren können und mit veralteten Methoden arbeiten.

Strukturen der Unternehmen

Die deutsche Wirtschaft ist mittelständisch geprägt; der überwiegende Teil der Firmen hat weniger als zehn Mitarbeiter. Die sogenannten KMUs teilen sich wie folgt auf:

Kategorie	Unternehmensgröße	Anteil aller Unternehmen	Mitarbeiteranteil
Kleinstunternehmen	bis 10 Mitarbeiter	81,90 %	18 %
Kleinunternehmen	11-50 Mitarbeiter	14,90 %	22 %
Mittlere Unternehmen	50-250 Mitarbeiter	2,60 %	17 %
		99,40 %	56 %

Wichtig zu verstehen ist, dass Kleinst- und Kleinunternehmen kaum über eine eigene Personalabteilung verfügen können. Meist sind der „Chef“ oder die „Chefin“ auch für Personalthemen zuständig. Die Führung ist jedoch vielfach im operativen Geschäft gefangen und arbeitet eher im Unternehmen als am Unternehmen. In mittleren Betrieben (ab 51 Personen) liegt die Aufgabe der Qualifizierung in der Regel bei einer entsprechenden Personalabteilung.

Erfahrung der Bildungsanbieter

Wenn Organisatoren von Bildungsangeboten die Unternehmen kontaktieren und ihnen die Bildungsangebote vorstellen möchten, werden sie häufig abgeblockt mit Aussagen wie „unsere Mitarbeiter sind gut ausgebildet, die wissen, was zu tun ist“. Oder die angesprochenen Personen (Unternehmer oder Personalverantwortliche) haben keine Zeit, sich um Weiterbildung oder Qualifizierung ihrer Arbeitskräfte zu kümmern. Angebote der öffentlichen und privaten Bildungsanbieter sind in den Betrieben daher kaum bekannt. Damit bleibt auch außen vor, welche Möglichkeiten der Qualifizierung sowohl Arbeitgebern als auch den ArbeitnehmerInnen offenstehen. Der „Job Futuromat“ der

Bundesagentur für Arbeit macht aber deutlich, welche Aufgabenbereiche durch Automatisierung bereits heute ersetzt werden können oder welche Jobs obsolet werden. Bei Papiertechnologen sind beispielsweise alle sieben Kerntätigkeiten automatisierbar, ebenso beim Elektroniker im Handwerk. Bei vielen anderen Industrieberufen sind es ca. 60-70 %; bei der Hebamme dagegen 0 %. Diese unterschiedliche Betroffenheit muss in einer Weiterbildungsstrategie berücksichtigt werden.

Eine Umfrage

KMU-Inhaber bzw. Geschäftsführer völlig unterschiedlicher Unternehmensgrößen und Branchen (IT, Produktion, Verlag, Dienstleister, Medizintechnik) wurden vom BVMW zu folgenden Fragen kontaktiert: Bildungsgrad der Azubis, Weiterbildungsstrategie, Weiterbildungsbedarf, Bekanntheit von Weiterbildungsangeboten, Installation eines Weiterbildungsbeauftragten. Im Allgemeinen wird der Bildungsgrad der Azubis als nicht zufriedenstellend beurteilt. Das Bildungssystem gehört grundlegend reformiert. Die Bildung muss „Thema Nr. 1“ werden, da sie von der Politik bisher stark vernachlässigt wurde. Weiterbildung wird als sinnvoll, bei einigen sogar als wichtig und relevant und absolut zielführend betrachtet – doch eine Weiterbildungsstrategie hatte kein Betrieb. Das überfordert die Unternehmen. Sie wünschen sich daher Hilfestellung, ein System, welches „installiert“ werden kann. Lediglich zwei der befragten Unternehmen haben zumindest Konzepte erarbeitet, in welchen die Weiterbildung eine große Rolle spielt. Hierbei handelt es sich um Betriebe mittlerer Größe (60 bzw. 130 Mitarbeiter).

Zwar ist es allgemein bekannt, dass im Bereich der betrieblichen Bildung viel angeboten wird, es bleibt aber ein Flickenteppich mit fehlender Transparenz. Daher wäre ein Weiterbildungsbeauftragter oder CQO grundsätzlich zu begrüßen – eine gesetzliche Vorgabe kann man sich allerdings nicht vorstellen. Zudem stellt sich die Frage, wer bei den Kleinst- und Kleinunternehmen diese Aufgabe zusätzlich übernehmen kann. Die Befürchtung, dass der Betrieb in Bildung investiert und qualifizierte Mitarbeiter dann für ein besseres Angebot oder in die Selbständigkeit abwandern, besteht aktuell nicht. Konkurrenzängste würden nicht für die eigene Stärke des Unternehmens sprechen. Andererseits kann man genauso gut umgekehrt qualifizierte MitarbeiterInnen von anderen Firmen gewinnen. Das ist die Aufgabe der Arbeitgeberattraktivität, wie sie sich praktisch für alle Unternehmen stellt.

Erkenntnisse und Empfehlungen

Ohne durch den Gesetzgeber definierte Rahmenbedingungen hinsichtlich einer kontinuierlichen, innerbetrieblichen Weiterbildung wird sich bei den Unternehmen nicht so schnell etwas ändern. Unserer Erkenntnis nach fehlt in diesem Zusammenhang die dafür dringend notwendige Motivation, Veränderungen in der Arbeitswelt zu bewerkstelligen. Gerade innerhalb der kleinen Unternehmen ist das Bewusstsein für die Bedeutung von Weiterbildungsangeboten bis heute noch nicht angekommen. Doch auch die intrinsische Motivation des Personals, sich mit Weiterbildung bzw. Qualifizierung auseinanderzusetzen, müsste weiter gefördert werden.

- Arbeitgeber müssen den Mehrwert und den Gewinn durch Mitarbeiterqualifizierung erkennen
- Es braucht Konzepte und Strategien zur nachhaltigen Weiterbildung, an denen sich Arbeitgeber orientieren können.
- Chief Qualification Officers CQO können als Kompetenzlotsen fungieren
- Es muss eine neue Lernkultur im Unternehmen geschaffen werden (sonst werden technische Lernlösungen womöglich gar nicht angenommen). Dabei können

- Lern-Nuggets als spielerische und motivierende Unterstützung helfen.
- Weg von dem Begriff „Bildungs-Urlaub“. Bildung muss als Bestandteil der Arbeit definiert sein und in die Beurteilung hinsichtlich der eigenen Karriereschritte und des Entlohnungssystems einfließen
- Erworbene Kompetenzen von ArbeitnehmerInnen in der beruflichen Bildung sollen sichtbar werden und sich in Anerkennung widerspiegeln
- Weiterbildungsmöglichkeiten gehören in die Employer Value Proposition zur Fachkräftefindung und -bindung
- Externe Bildungsdienstleister sollten als ein Teil des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses und „strategische Partner“ der Unternehmen betrachtet werden

Die Intention – ein Einblick in die Lernkultur der Internetwirtschaft

Ein Beitrag von Lucia Falkenberg, Chief People Officer DE-CIX Group AG und eco-Verband der Internetwirtschaft

Am Beispiel der DE-CIX Group AG wollen wir uns einen Eindruck zur Arbeitgeberposition und zum Konzept einer modernen Lernkultur in der IT-Welt verschaffen. Die DE-CIX AG (Deutscher Commercial Internet Exchange) ist der weltweit führende Betreiber von Internetknoten. An seinen Standorten in Europa, Nordamerika, dem Nahen Osten und Asien verbindet DE-CIX über 2.400 Netzbetreiber (Carrier), Internet Service Provider (ISP), Content-Anbieter und Firmennetze aus mehr als 100 Ländern miteinander. Der DE-CIX in Frankfurt am Main ist mit einem Datendurchsatz von mehr als 10 Terabit pro Sekunde und über 1.000 angeschlossenen Netzwerken einer der größten Internetknoten (Peer-2-Peer Exchange) der Welt.

Ihr Wachstum der letzten Jahre verdankt die DE-CIX Group AG vor allem ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit außergewöhnlichem Engagement und großer Expertise ihren täglichen Beitrag für ein verlässliches und sicheres Internet als Grundlage für die Digitalisierung leisten [1]. Nach Maßgabe exzellenter wirtschaftlicher Prognosen wird die DE-CIX AG auch in Zukunft weiterwachsen, sieht sich dabei aber, wie fast alle nationalen und internationalen Marktbegleiter, mit der Herausforderung des Fachkräftemangels konfrontiert: Laut einer aktuellen Umfrage der Deutschen Industrie und Handelskammer (DIHK) kann jedes zweite Unternehmen längerfristig offene Stellen nicht besetzen, es fehlt derzeit allein an rund 100.000 IT-Fachkräften [2]. Ganz so viele Bewerber fehlen am DE-CIX nicht, aber auch wir suchen nach den besten Talenten am Markt, halten die Fluktuation niedrig und bemühen uns als Arbeitgeber, unseren Kolleginnen und Kollegen ein möglichst attraktives Angebot zu machen. Teil dieses Angebotes ist auch eine Lernkultur, die die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Mittelpunkt stellt und die Grundlage für eine kontinuierliche individuelle Weiterentwicklung bildet [3].

Wen sucht DE-CIX?

Natürlich sind Fachkompetenz, technische Skills und einschlägige Erfahrung unerlässlich. Aber die Bereitschaft, dieses Wissen immer wieder an neue Technik und sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen und ständig weiter zu lernen, macht eine Bewerbung für uns erst wirklich schlüssig, denn die Lernbereitschaft unserer Kolleginnen und Kollegen ermöglicht es uns als Unternehmen und als ein Teil der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zukunftsfähig zu bleiben [4].

Wer sucht DE-CIX?



Auch im Personal-Marketing ist die Frage nach der passenden Zielgruppe entscheidend. Auf der Suche nach den Kolleginnen und Kollegen von morgen ist es zwingend erforderlich, sich mit deren Vorstellungen und Wünschen zu befassen. Noch immer steht eine angemessene Bezahlung ganz oben auf dem Wunschzettel der potenziellen BewerberInnen, gefolgt von einem inspirierenden Betriebsklima und einer Kommunikation auf Augenhöhe. Aber gerade für die jungen Talente der Generation Z macht die Chance, sich persönlich weiterzuentwickeln und sich auch im beruflichen Umfeld individuell entfalten zu können, auf der Suche nach dem perfekten Arbeitgeber häufig den Unterschied aus [5]. Vor dem Hintergrund, dass mittlerweile jeder und jede zweite Beschäftigte unzufrieden ist mit dem Weiterbildungsangebot seines Arbeitgebers und infolgedessen die Bindung an das eigene Unternehmen sinkt, ist eine Kultur, die Weiterbildung fordert und konsequent fördert, im Wettbewerb um die fähigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unverzichtbar [3].

Praxis der Lernkultur

Bei der DE-CIX Group AG und auch beim Verband der Internetwirtschaft ist seit mehr als zehn Jahren der Anspruch auf mindestens fünf Tage Weiterbildungszeit im Jahr direkt in den Arbeitsverträgen fixiert. Dabei achten wir sehr darauf, ein möglichst niedrigschwelliges Angebot zu unterbreiten, das sich an den Bedürfnissen und Lernpräferenzen unserer Kolleginnen und Kollegen orientiert und auf den Einsatz der stets innovativsten Technik ausgerichtet ist. Die Fäden für entsprechende Weiterbildungsprogramme, Entwicklungsinitiativen und Trainings laufen in der Personalentwicklung zusammen. Gefragt sind an dieser Stelle aber auch die Führungskräfte des jeweiligen Teams - schließlich wissen die Teamheads genau, welches Wissen gebraucht wird. Die wichtigste Rolle aber spielen die MitarbeiterInnen selbst, denn als interne Weiterbildungskunden bestimmen sie in Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten über den Umfang und die Gestaltung der erforderlichen Trainingsmaßnahmen.

Regelmäßig stattfindende Mitarbeiterentwicklungsgespräche bilden den formalen Rahmen, hier werden jene individuellen Lernziele fixiert, die gemeinsam die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres Wissens und unserer technischen Fertigkeiten sichern. Anschließend wird der Lernerfolg bewertet und wir hinterfragen, wie die neuen Kenntnisse



zum Unternehmenserfolg beitragen und in den Arbeitsalltag integriert worden sind. Wir bemühen uns, diese Prozesse so transparent und einfach wie möglich zu halten, in der Regel sind die Trainingsbestellung und ein späteres Trainingsecho völlig ausreichend für die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme.

Formate der Lernkultur

Besonders vor dem Hintergrund von zwei Jahren Corona-bedingter Maßnahmen hat sich eine Mischung aus verschiedenen Formaten und Weiterbildungskanälen bewährt, gerade die digitalen Kursangebote erfreuen sich wachsender Beliebtheit und ergänzen und erweitern die bekannten traditionellen Präsenztrainings. Es fällt auf, dass insbesondere unsere weiblichen und internationalen Kollegen digitale Formate bevorzugen, weil sie häufig leichter in deren Alltag zu integrieren sind und auch Sprachbarrieren bei internationalen Anbietern wegfallen. Dabei betrachten wir die gleichmäßig verteilte Teilnahme an Weiterbildungen als Voraussetzung für vergleichbare Karrierewege und somit auch für Chancengerechtigkeit innerhalb des Unternehmens.

Neben den hybriden Formaten hat sich auch das Lernen über digitale Tools bewährt, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Lernangebot über Medien unterbreiten, die sie ohnehin nutzen und zeit- und ortsunabhängiges Lernen ermöglichen. So ergänzt beispielsweise die Sprachlern-App „Babble“ unsere wöchentlich vor Ort oder virtuell stattfindenden Sprachkurse in Deutsch, Englisch und Spanisch. Gleichzeitig haben wir die Erfahrung gemacht, dass gemeinsames Lernen über Abteilungsgrenzen hinweg eine besonders positive Lernerfahrung ermöglicht und den Teamgeist stärkt. Es bringt eben jene Kolleginnen und Kollegen miteinander in den Austausch, die sonst eher in ihren Teamstrukturen verwurzelt sind. Dementsprechend haben wir auch eine Reihe interner Learning-Formate etabliert, die das Teilen von Erfahrungen und konkretem Wissen in den Mittelpunkt stellen, so etwa unsere „Fridays for Training“-Sessions, während derer KollegInnen aus meist technischen Abteilungen Einblick in ihre Aufgaben und Tätigkeitsfelder geben. Neben den beschriebenen internen Formaten besteht die Möglichkeit, Coaching-Angebote zu nutzen, berufsbegleitende Studiengänge zu absolvieren und sich auf Fachkonferenzen mit gleichgesinnten Spezialisten auszutauschen. Besonders der Besuch dieser häufig internationalen Konferenzen wird tatsächlich als bewährte Möglichkeit betrachtet, den eigenen Horizont zu erweitern und neue Impulse für die tägliche

che Arbeit mitzunehmen – eine Lernerfahrung, von der Mitarbeitende und Unternehmen gleichermaßen und in hohem Maße profitieren.

Lern-Kultur am DE-CIX im Überblick

- Individualisierte Lernkonzepte, Lernende übernehmen gemeinsam mit Vorgesetzten Verantwortung dafür, was sie wann, wo und wie lernen
- Selbstbestimmtes und mitarbeiterzentriertes, stark vom Lernenden geprägtes Lernen
- Selbstorganisiertes und Eigenverantwortliches Lernen
- Weiterbildung als Anlass für abteilungsübergreifende Kommunikation
- Weniger Grundlagenwissen, sondern an der Arbeitsrealität orientierte Expertise
- Möglichkeit der Weiterbildung als ein Zeichen der Wertschätzung, Mitarbeitende tragen dazu bei, dass mit ihrem Einsatz das Internet frei und verlässlich bleibt (Meaning and Purpose of Work)
- Weiterbildung als Schlüsselfaktor für Chancengerechtigkeit
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Teil der unternehmerischen Verantwortung und Zukunftssicherung
- Lernen wird gefördert, in allen Hierarchiestufen, die Führungskräfte der Teams sind angehalten, auch hier Vorbild zu sein

Fazit

Die Investition in die Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist unerlässlich für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens DE-CIX Group AG, das seit mehr als 25 Jahren technische Standards setzt und als Betreiber einer kritischen Infrastruktur auch eine hohe gesellschaftliche Verantwortung trägt. Mit unseren Budgets für Weiterbildung und Training sichern wir nicht nur die Zukunft unseres Unternehmens, sondern auch die unserer Kolleginnen und Kollegen, deren Leistungsbereitschaft und Engagement für uns als Arbeitgeber unbezahlbar sind. Diese Haltung macht uns nicht nur attraktiv im Wettbewerb um die besten Talente, sondern ist auch exemplarisch für unser Bestreben, gemeinsam mit den qualifiziertesten Kolleginnen und Kollegen das Internet der Zukunft zu bauen.

Literatur

- [1] „We make interconnection easy. Anywhere.“, DE-CIX – we make interconnection easy. Anywhere. <https://www.de-cix.net/de/unternehmen> (zugegriffen 8. April 2022).
- [2] „DIHK-Fachkräftereport 2021“, <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/beschaeftigung/fachkraefterreport-2021> (zugegriffen 8. April 2022).
- [3] H. R. Bowen, Social responsibilities of the businessman. Iowa City: University of Iowa Press, 2013.
- [4] „20170725_SEMRadar_Resilienzberatung-für-die-VUKA-Welt.pdf“. Zugegriffen: 8. April 2022. [Online]. Verfügbar unter: http://juttaheller.de/wp-content/uploads/2017/07/20170725_SEMRadar_Resilienzberatung-f%C3%BCr-die-VUKA-Welt.pdf
- [5] D. E. Guest, „Personnel Management: The End of Orthodoxy?“, British Journal of Industrial Relations, Bd. 29, Nr. 2, S. 149–175, Juni 1991, doi: 10.1111/j.1467-8543.1991.tb00235.x.

Statements und Impulse aus der Politik

Digitalisierung und Chancengleichheit gehen Hand in Hand

Ein Statement von Judith Gerlach, MdL (CSU) Bayerische Digitalministerin, berichtet von Lucia Wenderoth

Frau Staatsministerin Judith Gerlach, Landtagsabgeordnete und Bayerische Digitalministerin (seit 2018) beteiligte sich an der Diskussion „New Work 2022“ mit einer Videobotschaft. Darin standen die digitale Entwicklung, das damit verbundene digitale Mindset, aber auch konkrete Beispiele für Umsetzungen solcher zukunftsorientierten Projekte im Fokus.

Die Bayerische Digitalministerin ist der Überzeugung, dass die digitale Entwicklung an niemandem von uns vorbeigehen wird und sich die damit untrennbar verbundene Frage stellt, wie und auf welchem Weg alle mitgenommen werden können. „Denn im Mittelpunkt der Digitalisierung muss immer der Mensch stehen – und dieser Ansatz ist auch in der Arbeitswelt richtig und wichtig“, betont Gerlach. Dafür braucht es innovative Unternehmen und Betriebe, die bei technologischen Entwicklungen ganz vorne mit dabei sind, denn genau dieser Pioniergeist sei der Eckpfeiler unseres Wohlstandes. Dabei ist der Ministerin aber mindestens genauso wichtig, dass aus dem Schub kein Geschubse wird, bei dem jemand auf der Strecke bleibt. Denn so hart es klingt: „Wen man heutzutage nicht im Internet findet, der existiert in der immer mehr durch die Digitale Transformation geprägten Gesellschaft nicht. Dieser Wandel ändert aber auch grundlegend das Kundenverhalten, ein digitales Standbein ist heutzutage daher kein ‘Nice to have’, sondern vielmehr ein gängiges ‘Must have’.“

Doch woher kommt die dafür notwendige Expertise? Gerade in den kleineren Betrieben gibt es meist keine IT-Abteilung, die sich darum kümmert. Das muss aus Sicht der Digitalministerin auch gar nicht sein: „Zukünftig werden wir alle ‚digital‘ denken müssen – auch wenn wir keine Informatik studiert haben. Hier geht es um das digitale Mindset.“ Umso bedeutender sei eine gezielte Förderung, wie beispielsweise mit der bayerischen Initiative „Online-fertig-los“ (www.online-fertig-los.de). In dem Digitaltraining werden in kleinen Gruppen mit maximal 10 Teilnehmenden gemeinsam Lösungen erarbeitet: Vom Online-Shop über Social Media bis hin zum Thema digitale Vermarktung – die Unternehmerinnen und Unternehmer werden bei ihren ersten Schritten in der Digitalen Welt intensiv und praxisnah begleitet. Das Angebot ist selbstverständlich kostenlos und genau auf die Wünsche und Herausforderungen der Teilnehmenden ausgerichtet. Mit dem erlernten Handwerkszeug soll man selbst ein Teil des Digitalen Wandels werden können. Für Gerlach ist diese Hilfe zur Selbsthilfe der beste Weg, um alle mitzunehmen.

Aus dem gleichen Grund engagiert sich das Bayerische Staatsministerium für Digitales auch für berufliche Weiterbildung und setzt hier einen klaren Fokus auf die zunehmend digitale Arbeitswelt. Zusammen mit den bayerischen IHKs werden beispielsweise Webinarreihen mit dem Titel „Digitalimpulse“ organisiert. Diese vermitteln zum einen grundlegendes Digitalwissen, zum anderen geben sie auch eine praxisorientierte Einführung in Zukunftstechnologien.

Fakt ist, dass auch die Corona-Pandemie bei einigen die Perspektive im Arbeitsleben verschoben hat. Die Staatsministerin ist daher überzeugt, dass so manchem die Möglichkeit zum Home Office heutzutage fast schon lieber sei, als ein Dienstwagen. Daher

ist auch zu erwarten, dass uns die hybriden Arbeitsmodelle in Zukunft noch verstärkt begegnen werden – denn berufliche Tätigkeiten sind in vielen Fällen kein felsenfest definierter Ort, sondern Aktivitäten, welche so gut wie von überall möglich sind. „Aber natürlich ändert sich damit die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Hier gilt es, geschickt das Beste aus zwei Welten zu kombinieren – ganz im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit“, ergänzt Gerlach. Gerade für Vorgesetzte sei es daher enorm wichtig, einen Führungsstil zu finden, der auch alle mitnimmt. Richtig umgesetzt bringt mobiles und flexibles Arbeiten eine große Chance – vor allem für Frauen, aber auch für die gesamte Gesellschaft mit sich. Denn wenn weniger Termine und weniger Dienstreisen anstehen, lassen sich auch Familie und Beruf besser vereinbaren. Daher stellt diese Entwicklung auch einen großen Schritt in Richtung Gleichberechtigung dar.

Digitalisierung findet überall statt, das merken wir jeden Tag – und das trifft ganz besonders auf die Arbeitswelt zu. Der Schlüssel zum Erfolg des digitalen Wandels liegt laut Gerlach dabei in unseren Händen. Deshalb sollten möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur dafür befähigt werden, sondern vor allem Lust darauf gemacht bekommen, die Digitale Welt selbst zu entdecken und Neues auszuprobieren. Das schaffe Zufriedenheit und öffne zeitgleich eine Art Schatzkiste, voll an Ideen und Innovationen.

Weiterbildung als Sicherheitsgarant von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit

Ein Statement von Bernd Rützel, MdB (SPD), berichtet von Joachim Schmitt

Der Bundestagsabgeordnete Bernd Rützel (SPD) ist der Vorsitzende des Ausschusses für Arbeit und Soziales im Deutschen Bundestag. Mit 14 Jahren trat er bei der Deutschen Bundesbahn eine Lehre als Maschinenschlosser an und setzte sich seit dieser Zeit als Jugendvertreter und später als Betriebs- und Personalrat auch für die Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein. Als Mitglied der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD) ist er seit dem Jahr 2013 Mitglied des Deutschen Bundestages.

Rützel sieht in Qualifizierung und Weiterbildung die zentrale Strategie schlechthin, damit die Beschäftigten ihre Arbeitsplätze behalten und die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben. Darüber hinaus ist seiner Meinung nach berufliche Weiterbildung notwendig, um gleichermaßen individuelle Aufstiegsmöglichkeiten und unternehmerische Weiterentwicklung zu ermöglichen. Als Grundlage dieser These beschreibt er drei zentrale Herausforderungen – die „3D“ – in Wirtschaft und Arbeit:

Demographie: Die Alterung der Gesamtgesellschaft und die damit verknüpfte geringe Anzahl an Nachwuchskräften

Digitalisierung: Die Transformation der Wirtschaft in der nahezu alle Produkte und Prozesse durch digitale Technologien bestimmt werden

Dekarbonisierung: Die Transformation der Wirtschaft hin zu einer CO₂-neutralen Produktionsweise.

Der damit verknüpfte schnelle Wandel ist historisch außergewöhnlich. Um diesen zu bewältigen, helfen nach Ansicht von Rützel ebenfalls drei zentrale Ansätze, hier als die „3T“ bezeichnet:

Technologie: Die Wirtschaft wird dann erfolgreich sein, wenn sie kontinuierlich neue Technologien entwickelt und einsetzt. Dabei wird Deutschland sein Niveau nur dann halten, wenn es gelingt, beispielsweise im Maschinen- und Anlagenbau auch die weltweite Technologieführerschaft zu halten.

Talente: Weiterbildung ist bei andauerndem Wandel für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer notwendig. Schon im aktuellen technologischen Wandel sind 10 bis 12 intensive Weiterbildungsphasen im Laufe eines Berufslebens notwendig. Hierzu werden alle Talente gebraucht und alle werden sich weiterqualifizieren müssen; die Busfahrerinnen und Busfahrer genauso wie die technischen und betriebswirtschaftlichen Führungskräfte.

Toleranz: Der gesamte Prozess des Wandels muss eingebettet werden in einen Anspruch der Toleranz im Umgang mit den vielfältigen Lebensweisen und kulturellen Hintergründen einer freiheitlichen Gesellschaft. In der globalisierten Welt brauchen wir die Offenheit untereinander, um Mann und Frau, Jung und Alt sowie möglichst viele Fachkräfte auch aus dem Ausland positiv zu integrieren.

Insgesamt laufen diese Ansätze auf eine lebensbegleitende berufliche Weiterbildung hinaus, die technische, personale und soziale Aspekte gleichermaßen ausbildet. Bernd Rützel betont dazu, dass diese Bildungsstrategie so organisiert werden muss, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erst gar nicht aus der Anstellung herausfallen: „Wer draußen ist, hat es um ein Vielfaches schwerer, sich wieder hinein zu qualifizieren, als jene, die in Arbeit stehen.“

Die Regierung hat schon in den vergangenen Jahren dafür gesorgt, dass die Bundesagentur für Arbeit auch die berufliche Weiterbildung für die Belegschaft „in Anstellung“ fördert. Darüber hinaus ist für ihn das Modell aus Österreich interessant, wo eine „Weiterbildungs-Teilzeit“ möglich ist. Diese Ansätze ergänzen sich zur grundständigen Ausbildung und zum Studium. Dabei stellt Rützel fest, dass 1,5 Millionen Menschen im Erwachsenenalter noch ohne Ausbildung sind. Insofern sieht er die Notwendigkeit von beruflicher Weiterbildung, „die dann aber auch in formale Qualifizierungen münden kann.“

All diese Regelungen ersetzen nach Ansicht des Abgeordneten nicht den Willen zur Weiterbildung von Unternehmen und Arbeitskräften. Schließlich steckt in dem Ansatz „Lebenslanges Lernen“ auch die Botschaft „lebenslanger Mühe“. Es geht ihm also auch darum, Mut zu machen und die Leute mitzunehmen. Dazu stellt er fest: „Das funktioniert dort besser, wo Betriebs- und Personalräte in den Betrieben mit dafür Sorge tragen, dass Weiterbildung und Zukunftssicherung nachhaltig ausgestaltet wird.“ Die deutsche Wirtschaft ist aus seiner Sicht auch deshalb stark, „weil es die Co-Verantwortung von Unternehmensführung und Mitarbeitervertretung gibt.“ Als Vorsitzender des Bundestagsausschusses für Arbeit und Soziales stellt Rützel aber auch fest, dass es trotz vieler Bemühungen einen Fachkräftemangel und Hemmnisse in der Wirtschaft gibt. Schon länger dominieren die Probleme in den Lieferketten und das wird aktuell mit der Krise rund um das Kriegsgeschehen in der Ukraine noch einmal verstärkt. Die Regierung wird deshalb noch einmal die ausgeweiteten Regeln für das Kurzarbeitergeld verlängern. Ganz konkret bleibt es für die Politik aber schwierig, alleine die Weiterbildung voranzubringen. So tauchen offenbar ungeklärte Fragen auf, wenn, wie bei der Verlängerung des Kurzarbeitergeldes umgesetzt, die Weiterbildung als Voraussetzung für bestimmte staatliche Leistungen festgeschrieben wird:



- Welches Wissen und welche Kompetenzen sollen aufgebaut werden?
- Wie kann man Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Job für Weiterbildung begeistern?
- Wie kann man die Unternehmen dazu bewegen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine Weiterbildung zu schicken?

Hier unterstützt Rützel den Ansatz, wie er im Fachgespräch repräsentiert ist, in dem sich Wirtschaft, Arbeitnehmerorganisationen, Wissenschaft und Politik gemeinsam um einen konkreten Fortschritt in regionalen Bezügen bemühen: „Dazu bin ich gerne weiterhin ansprechbar.“

Nicht zuletzt sieht er die Debatten im Umfeld von „Arbeit und Soziales“, insbesondere die Frage der Arbeitszeit-Regulierung. Der ehemalige Mitarbeiter der Deutschen Bahn stellt dazu fest: „Das Arbeitszeitgesetz ist ein Gesundheitsgesetz.“ In diesem Sinne betont er, dass die gesetzten Regeln die Menschen vor Überlastungen in einer flexiblen Arbeitswelt schützen. Darüber hinaus wird die Arbeitszeitgestaltung zu einer zunehmend wichtigen Frage für die Anwerbung von jungen Menschen in die Berufswelt. „Wir sehen, wie die Menschen auf Basis der jüngsten Tarifverträge bevorzugt ihre Arbeitszeiten reduzieren.“ Tatsächlich ziehen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dort, wo die Wahl zwischen „mehr Geld“ oder „mehr Freizeit“ angeboten wird, in den allermeisten Fällen die Zeitooption.

Die Gewerkschaften berichten, dass dies auch von jenen gewählt wird, deren Einkommen vergleichsweise niedrig, die Belastungen aber dennoch hoch sind. In diesem Sinne ist für den Sozialdemokraten auch der arbeitsfreie Sonntag ein Bestand an notwendiger gemeinsamer Freizeit, „den wir im Interesse von Gesundheit und Gemeinwesen nicht leichtfertig aufgeben sollten.“

Soziale Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor

Ein Statement von Peter Aumer, MdB (CSU), berichtet von Lucia Wenderoth

Peter Aumer (CSU) ist in seiner dritten Wahlperiode Mitglied des Deutschen Bundestages. Für ihn stehen sowohl die Menschen in seiner Heimat als auch die grundsätzlichen Fragen nach gesellschaftlichen Zusammenhalt, der Veränderungen der Arbeitswelt aufgrund Digitalisierung und Dekarbonisierung sowie eine zukunftsfähige und nachhaltige Mobilität und Energieversorgung im Mittelpunkt. Faktoren, die sich auch stark auf die Arbeitswelt von morgen auswirken. Deshalb hat ihn die Einladung zu dem Fachgespräch „New Work 2022 - soziale Nachhaltigkeit durch berufliche Weiterbildung“ ganz besonders gefreut. „Ich habe mich in der letzten Zeit sehr intensiv damit beschäftigt und glaube, dass man den sozialen Aspekt viel stärker in den Mittelpunkt der Nachhaltigkeit stellen sollte. In der Zeit, in der wir auch in Berlin sehr viel über Transformation, Struktur und Wandel diskutieren, braucht es vor allem für die MitarbeiterInnen mehr Sicherheit und Stabilität in der Arbeitswelt“ betont Aumer.

Deshalb sei es in der aktuellen Politik von besonderer Bedeutung, die entsprechenden Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Die Entscheidungstendenzen, beispielsweise die Arbeitsplatzflexibilisierung gemeinsam mit den MitarbeiterInnen auszugestalten, macht dabei durchaus Sinn. Allerdings stellt dieser Schritt auch einen gewissen Balanceakt dar: „Ich stelle immer wieder fest, dass dieses Thema unter verschiedensten Aspekten diskutiert und erörtert wird – auch unter Berücksichtigung der sozialen Nachhaltigkeit. Erst letzte Woche hatte ich ein Gespräch mit einem Unternehmer der beklagte, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seien aktuell eher bereit zu kündigen, weil sie sich aufgrund der Homeoffice-Tätigkeit nicht mehr so stark mit dem Unternehmen identifizieren können.“ Daher ist der Bundestagsabgeordnete der Überzeugung, dass auch solche Entwicklungen berücksichtigt und präventiv angegangen werden müssen, wenn über soziale Nachhaltigkeit debattiert wird – vor allem auch im direkten Austausch zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Mindestens gleichbedeutend sei laut Aumer auch die Definition von Indikatoren innerhalb der sozialen Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt. Denn trotz der zahlreichen Diskussionen über die Arbeitsplatzbedingungen, würde dies noch fehlen. „Gerade bei der Weiter-, Aus- und Fortbildung sollten Indikatoren impliziert werden, wenn es darum geht, einen nachhaltigen, beruflichen Werdegang der ArbeitnehmerInnen nicht nur zu fördern, sondern auch langfristig und objektiv zu dokumentieren.“ Deshalb wurde in der letzten Legislaturperiode des deutschen Bundestages eine Kommission ins Leben gerufen, die sich mit der Aus- und Weiterbildung in der digitalen Welt auseinandergesetzt hat und einen entsprechenden Abschlussbericht verfasst hat. Jetzt geht es darum, die entsprechenden Ergebnisse auszuwerten und so umzusetzen, dass die berufliche Weiterbildung und damit das lebenslange Lernen darin nachhaltig verankert und mit Leben gefüllt werden. Die Begeisterung für Berufe im Pflegebereich, in welchen der Fachkräftemangel ganz besonders spürbar ist, sieht Aumer ebenfalls als sehr wichtig an. Hier braucht es neben höheren Löhnen und besseren Arbeitsbedingungen auch die gesellschaftliche Wertschätzung. Bei letztgenannten sei Überzeugungsarbeit gefragt, damit auch die jungen Menschen aufgezeigt bekommen, dass es hier um eine durchaus erfüllende, sinnvolle und zukunftsorientierte Tätigkeit handelt. Auch sollte man ihnen beratend zur Seite stehen, wenn es darum geht, ihre Stärken herauszufinden. Denn nur, wenn auf die individuellen Stärken jedes Einzelnen aufgebaut wird, ist ein lebenslanger, erfolgreicher und nachhaltiger Lern- und Entwicklungsprozess möglich, in dem auch die Herausforderungen der heutigen Zeit bewältigt werden können. Dabei geht es nicht nur um die Förderung von akademischen Wegen, sondern um die beruflichen Ausbildungen gleichermaßen.

Der Mensch sollte im Mittelpunkt der Transformation stehen

Ein Statement von Dr. Helmut Kaltenhauser, MdL (FDP), berichtet von Katja Leimeister

Dr. Helmut Kaltenhauser (FDP) ist seit 2018 Mitglied des Bayerischen Landtags. Er hat in Würzburg studiert und Praxiserfahrungen im Beratungs- und Bankensektor gesammelt. In seiner Fraktion ist er unter anderem Experte für Digitalisierung und Digitale Transformation und vertritt das Ziel einer soliden Haushaltsführung.

Die zentrale These von Kaltenhauser ist, dass der Mensch bei (den notwendigen) Transformationsprozessen in den Unternehmen immer in den Mittelpunkt gestellt werden muss. Die Herausforderung dabei ist, jedem einzelnen Menschen individuell gerecht zu werden und ihn mit auf die Reise zu nehmen. Aus seiner Praxis-Erfahrung als früherer Banker sieht er, dass Beschäftigte quer durch alle Altersgruppen unterschiedlich intrinsisch motiviert sind, Veränderungen anzugehen. Es gibt die Wenigen, die voran preschen. Ebenso eine kleine Anzahl derjenigen, die sich offen gegen jegliche Veränderung stellen. Und die dritte, größte Gruppe, die abwartet statt agiert. Auffallend sei, dass Führungskräfte selten zur ersten Gruppe gehören, sich also weniger mit dem Wandel beschäftigen wollen als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „in der Linie“. Das führt insofern zu Problemen, als dass sie eine Vorbildfunktion haben. Transformationspotenziale werden somit nicht genutzt und dringende Weiterbildungserfolge verhindert. Die Einführung eines Weiterbildungsbeauftragten, eines „Chief Qualification Officers“ (CQO), zur Lösung dieses Problems sieht Kaltenhauser eher skeptisch. Wenn das Klima im Unternehmen nicht „pro Weiterbildung“ und „pro Transformation“ ist, kann die zentral eingerichtete Stelle nur wenig bewirken. Wichtig sei, dass die Einsicht in der Leitungsebene verankert sei und das Handeln dieser Überzeugung entspreche. Nur wenn die Person des CQO dann die Freiheit habe, alles Notwendige in die Wege zu leiten, kann ihr Tun Früchte tragen.

Natürlich können dies konkrete Lerninhalte sein, wie Softwareprogrammierung oder -anwendung, Fachwissen zu einzelnen Bereichen, Bedienung von Maschinen etc. Hier sei jedoch zu erwähnen: Die gesamten Abläufe im Unternehmen – nicht nur die technischen – ändern sich und so ist es wichtig, dass Führungskräfte Vertrauen vermitteln und eine Fehlerkultur etablieren. Mitarbeitende müssen ausprobieren dürfen und sich einem neuen Prozess iterativ über Lernschleifen annähern können. Dass dabei auch Fehler passieren, sollte klar sein, ist es aber vielfach nicht. Gerade in behördennahen Einrichtungen ist der Gedanke einer Fehlerkultur noch nicht in dem Maß angekommen, wie es wünschenswert wäre. Auch muss gelernt werden, wie die Belegschaft sinnvoll eine Trennung von Arbeit und Privatleben schafft. Gerade mit der durch Corona bedingten Verlagerung vieler (Büro-) Arbeitsplätze ins Homeoffice sind viele Menschen im Dauereinsatz. Achtsamkeit mit sich selbst und Anderen ist nicht selbstverständlich. Es gilt, so Kaltenhauser, auch eine produktive Lernumgebung zu schaffen. Klassische Bürogebäude mit langen Korridoren und Einzelbüros sind hierfür seiner Meinung nach nicht geeignet. Es fehlt an Austausch und Inspiration für das Lebenslange Lernen. Er belegt dies mit wachstumsstarken Start-up-Unternehmen, die in der Regel völlig andere Raumkonzepte (Co-Working, Workshop-Räume, Lounge-Ecken etc.) verfolgen. Abschließend ergänzt Kaltenhauser: „Wir brauchen eine andere Art der Weiterbildung. Der mehrtägige Kurs fernab vom Arbeitsplatz hat ausgedient.“ Gelernt werden müsse praxisorientiert im laufenden Projekt.

Resümee

*Was die Belegschaft kann, bestimmt den Erfolg des Unternehmens von heute.
Was die Belegschaft lernt, bestimmt den Erfolg des Unternehmens von morgen.*

Die beruflichen Arbeitssituationen werden sich in Zukunft wohl weiter mit hoher Frequenz wandeln. Darauf müssen sich die Berufstätigen aktiv vorbereiten. Die Entwicklung der Belegschaft im Gleichschritt mit strukturellen Veränderungen erfordert große qualifikatorische Anpassungen, sonst droht systematischer Fachkräftemangel – denn die Digitale Transformation hört nicht mehr auf.

In den Beiträgen zum Fachgespräch am 10. März 2022 wurde es daher fast schon als Allgemeinplatz angesehen, dass es ein Lebenslanges Lernen per Wissenstransfer und Weiterbildung ein wesentliches Element der (Digitalen) Transformation ist. Jede Berufsausbildung und jedes akademische Studium sind auf Dauer dahingehend unzulänglich, da es keine Ausbildung mehr gibt, welche eine ausreichende Kompetenz für eine lebenslange Berufstätigkeit bildet. Das neue Bayerische Hochschulinnovationsgesetz von Mitte des Jahres 2021 sieht konsequenterweise drei Hauptaufgaben der Hochschule: Neben den traditionellen beiden Säulen – der Forschung und der Lehre – bildet der Wissenstransfer die dritte Säule des aktualisierten Hochschulauftrags.

Der Wissenstransfer adressiert die situative Vermittlung aktueller akademischer Erkenntnisse in einer Kultur des Erklärens und Verstehens. Dazu gehört auch ein Awareness-Management, im Sinne von Hinweisen auf wichtige Aspekte aus der Hochschule für die Praxis. Die Weiterbildung adressiert die situative Vermittlung individuell-subjektiv neuer – nicht unbedingt objektiv neuer – Lerninhalte. Weiterbildung kann in ein Curriculum eingebettet werden und verfolgt einen Abschluss, dokumentiert durch eine bestandene Prüfung und bescheinigt durch Zertifikate. Da sich die genannten Kriterien nicht gegenseitig logisch ausschließen, haben Wissenstransfer und Weiterbildung eine Schnittmenge. Im Fachgespräch am 10. März 2022 ergaben sich einige Antworten auf die Frage nach einer adäquaten nachhaltigen Gestaltung von Wissenstransfer und Weiterbildung.



Weiterbildungs-Datenbank

Im Fachgespräch wurde artikuliert, dass es für die berufliche Weiterbildung eine unzureichende Markttransparenz gibt. Hier ist es einerseits schwierig für die Anbieter zu erfassen, welche Kursinhalte und -formate nachgefragt werden. Andererseits ist es nicht leicht zu erkennen, welche Angebote regional verfügbar sind. Diese Unübersichtlichkeit besteht speziell für kleine und mittelständische Unternehmen. Bei der Suche nach der „richtigen“ beruflichen Weiterbildung ist nach den Meinungsäußerungen im Fachgespräch eine Markttransparenz hilfreich, wie sie etwa die diversen Weiterbildungsportale der Bundesländer realisieren. Sie informieren weitgehend neutral über die Angebote an beruflicher Weiterbildung. Verschiedene Themengebiete, Inhalte und Bildungsanbieter lassen sich damit recherchieren. Für das Portal und die Datenbank sollte eine Taxonomie die Grundlage sein; als Taxa sind exemplarisch zu nennen:

- Die adressierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Das Entgelt für die Teilnahme
- Die Dozierenden
- Die Abschlussprüfung und Zertifikate
- Die Produktivitätsziele
- Die Träger-Organisation
- Mögliche öffentliche Förderzugänge

Im Fachgespräch wurde es explizit begrüßt, dass es am Bayerischen Untermain ein Verbundprojekt zur Realisierung einer Weiterbildungsdatenbank gibt, das im April 2022 unter der Leitung der ZENTEC GmbH in Großwallstadt gestartet ist.

Das Projekt setzt an diesen Punkten mit ihrem Projekt „Initiative Weiterbildungsverbund (Automotive) Bayerischer Untermain“ an. Zum einen soll eine Weiterbildungsplattform (analog zu einem digitalen Marktplatz) entstehen, um die Transparenz über regional vorhandene Weiterbildungen zu verbessern. Die konkreten Bedarfe der Unternehmen und die bereits vorhandenen Angebote in Betrieben und von Weiterbildungsanbietern sollen ermittelt werden. Darüber hinaus sollen auch Vernetzungsmöglichkeiten zwischen kleinen und mittleren Unternehmen, den Projektpartnern sowie Arbeitsmarkt- und Bildungsakteuren institutionalisiert werden, um die Ideen und Ansatzpunkte für konkrete

Maßnahmen zu erfassen und in „Weiterbündlungsverbünden“ zu bündeln. Ein wesentliches Element der Förderung zielt auf die Steigerung der individuellen Bereitschaft zur Weiterbildungsteilnahme. Ebenso steht die systematische Personalentwicklung bei den Unternehmen im Fokus.

Weiterbündlungsverbünde

Im Fachgespräch wurde die Bildung von Weiterbildungverbünden thematisiert. Dies ist zu verstehen als eine Zusammenarbeit einzelner Betriebe in der Weiterbildung. Die Mitglieder des Verbunds ergänzen sich bei der Weiterbildung gegenseitig, wenn die Weiterbildungsinhalte einen vorwettbewerblichen Charakter haben, der eine solche Kooperation nicht rational-ökonomisch behindert. Viele kleine und mittlere Betriebe wollen weiterbilden, können aber nicht die erwünschten Ausbildungsinhalte vermitteln. Hier hilft die Verbundausbildung, verbessert die Ausbildungsqualität und sichert den Fachkräftenachwuchs. Weiterbildungverbünde wären damit eine neue Form der Lernortkooperation. Damit wären Vorteile für die Lernenden und die beteiligten Unternehmen verbunden. Sie lassen sich in die Debatte um das Lernen in Netzwerken einordnen – zum Beispiel in Form einer „Lernenden Region“. So verstanden stellen Weiterbildungverbünde ein anschlussfähiges Konzept dar.

Weiterbündungsbeauftragte – Chief Qualification Officer – CQO

Die Benennung von „Beauftragten“ für gewisse Aufgaben hat sich in den Betrieben als ein probates Mittel erweisen. Zu nennen sind Arbeitsschutzbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, Umweltschutz- und Datenschutzbeauftragte, etc. Deren Aufgabenbereichen ist gemeinsam, dass ein quasi „abstraktes“ Feld adressiert wird, dass – typischerweise – „gemacht werden müsste“; in der Regel kommt erst über eine entsprechende Verordnungslage eine gewisse Bewegung in die praktische Umsetzung. Vielfach sind individuelle Weiterbildungsbedarfe nur implizit und „verborgen“, weil die betroffenen Personen kaum einschätzen können, welche Kompetenzen beispielsweise zur längerfristigen Sicherung eines Arbeitsplatzes notwendig sein könnten oder ihre Karriere innerhalb oder außerhalb ihres aktuellen Beschäftigungsunternehmens fördern würden.

Bereits in den Diskursen im März 2019 wurde die Benennung eines betrieblichen Beauftragten für Weiterbildung vorgeschlagen, als ein oder mehrere „Chief Qualification Officer“ (CQO) in den Betrieben. Den CQO kommt die Aufgabe zu, Bedarfe im Bereich der Weiterbildung systematisch und periodisch zu ermitteln, welche Themen und Formate mit welchem Zeitaufwand für Betriebe und Belegschaft wünschenswert und nützlich sind, welche Prüfungen und Zertifikate für die unterschiedlichen Qualifikationsstufen erforderlich sind. Hierzu haben das bekannte betriebliche Vorschlagswesen und die Prinzipien der Open Innovation eine zentrale Bedeutung.

Die CQO adressieren die höhere Flexibilität zur Anpassung an sich rasch verändernde Anforderungen und Prozesse. Die Qualifikations- oder Kompetenzanforderungen verschieben sich dabei möglicherweise weiter in Richtung akademischer Bildung, um der praktischen Handlungskompetenz auch ein abstraktes Systemverstehen zur Seite stellen zu können. Die Weiterbildung muss quasi „nachhaltig dynamisch“ sein. Ein einmaliges „Update“ auf den aktuellen Stand reicht nicht – in wenigen Monaten oder Jahren ist vieles schon wieder „ganz anders“.

Damit unterscheiden sich die CQOs von den Weiterbildungsinitiatoren als digitale Bildungsberater, wie sie die Richtlinie zur Förderung (des Einsatzes) von Weiterbildungsinitiatoren als digitale Bildungsberatung und einer Koordinationsstelle, wie sie der „Pakt

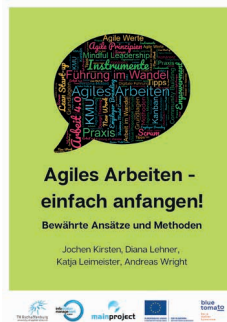
für berufliche Weiterbildung 4.0“ kennt. Die Weiterbildungsinitiatoren beraten die Betriebe und Beschäftigte in der Weiterbildung und bei der Auswahl und der Aufnahme von Weiterbildungsmaßnahmen als externe Dienstleister. Die CQO sind als betriebliche Beauftragte aus der Belegschaft und direkt in den Betrieben und vor Ort tätig. Die Kombination von CQO in den Betrieben und externen Bildungsberatern als Systemressource erscheint eine zielführende Kombination mit maximalem Wirkungspotential. Man könnte sogar so weit gehen, dass der Anspruch auf Sozialtransfers wie Kurzarbeitergeld (als Kompensation für Unternehmen) und Arbeitslosengeld (als Kompensation für Arbeitnehmer) an die periodische Beratung für berufliche Weiterbildung gekoppelt wird.

Es ist eine weitere Aufgabe und zu klärende offene Frage, anhand der Auswertung von Analogien anderer betrieblicher Beauftragter (Umwelt, Arbeitsschutz, Gefahrstoffe, Gleichstellung, etc.) zu analysieren, wie die Aufgabenbeschreibung und die Ausbildung eines CQO gestaltet werden kann und welche Aufwände und Akzeptanzfragen zu gegenwärtigen sind.

Ausbau von Wissenstransfer und Weiterbildung in öffentlicher Förderung

Im Interesse des Lebenslangen Lernens und mit Blick auf die hochfrequente Transformation von Wirtschaft und Arbeit kann vielleicht nicht von einer „Weiterbildungspflicht“ gesprochen werden. Eine Notwendigkeit ist die berufliche Weiterbildung aber allemal. Vor diesem Hintergrund muss das potentielle Marktversagen durch die Beteiligung unterschiedlicher Interessengruppen mittels öffentlicher Förderung kompensiert werden. Wissenstransfer an die Unternehmen und Weiterbildung für Beschäftigte müssen gerade in der aktuellen Entwicklungsphase einen niedrighwelligen Zugang haben. In diesem Sinne muss der Sozialsicherungsauftrag in Form einer „Bundesagentur für Arbeit und Weiterbildung“ erweitert werden.

Weitere Publikationen im IMI-Verlag



Titel: Agiles Arbeiten – einfach anfangen! Bewährte Ansätze und Methoden

Autoren: Jochen Kirsten, Diana Lehner, Katja Leimeister, Andreas Wright

Verlag: IMI Verlag, Aschaffenburg, 04/2022

ISBN: 978-3-9823413-2-3

Inhalt:

Agiles Arbeiten – einfach anfangen! Wem das bisher schwer fiel, der hat mit der dieser Broschüre eine Lektüre zur Hand, die neue Wege aufzeigt und Mut macht, die (dringend notwendigen) Veränderungen in den Unternehmen anzugehen. Die AutorInnen erläutern, wie die Arbeitswelt sich entwickelt und welche Stell-schrauben in der Führung und Anwendung von modernen agilen Projektmanagement-Methoden zur Verfügung stehen, um den Wandel zu begleiten.



Titel: Agile berufliche Weiterbildung im Digitalen Wandel – Rahmenbedingungen und Anforderungen an zeitgemäße Modelle

Autoren: Hofmann, Georg Rainer, Joachim Schmitt, Meike Schumacher, Katja Leimeister, Lucia Falkenberg, Percy Scheidler

Verlag: IMI Verlag, Aschaffenburg, 09/2020

ISBN: 978-3-9818442-4-5

Inhalt:

Die Arbeitswelt befindet sich in einem unaufhaltsamen Wandel – sie wird kurzlebiger, digitaler und agiler. Längst schon reicht es nicht mehr aus, sich zum Beginn des Berufslebens mit einer Ausbildung oder Studium für die weitere berufliche Tätigkeit zu qualifizieren. „Lebenslanges Lernen“ ist das Gebot der Gegenwart und Zukunft der Arbeitswelt und hierfür gilt es, passende Angebote für Betriebe und deren Beschäftigte zu gestalten. Der vorliegende Text basiert auf den Ergebnissen des „New Work“-Symposiums im März 2020 und einem Fachgespräch im August 2020 an der TH Aschaffenburg. Neben den Ergebnissen aus diesen Veranstaltungen flossen in diese Publikation eine Vielzahl von Erkenntnissen ein, die in zahlreichen Gesprächen mit Akteuren aus dem Weiterbildungsumfeld gewonnen wurden und Impulse zur Gestaltung der Weiterbildung in der „Neuen Arbeitswelt“ geben können.



Titel: Wissenstransfer und Weiterbildung – Erfahrungen und Perspektiven zu digitalen und hybriden Formaten.

Autoren: Joachim Schmitt, Katja Leimeister, Meike Schumacher

Verlag: IMI Verlag, Aschaffenburg, 05/2021

ISBN: 978-3-9818442-7-6

Inhalt:

Am 11. März 2021 wurde von mainproject ein virtuelles Symposium „Hybrid-digitaler Wissenstransfer in Netzwerken Hochschule-Wirtschaft – Neue Erfahrungen und Perspektiven der Weiterbildung“ ausgerichtet. Diese Dokumentation fasst die gehaltenen Vorträge sowie die wesentlichen Ergebnisse aus den Workshops des Symposiums zusammen. Referenten aus Aschaffenburg, Bayreuth und Würzburg stellten Praxis-Beispiele für den Wissenstransfer in Netzwerken von Hochschule und Wirtschaft vor. In kleineren Workshop-Gruppen wurde die Theorie dann in die Praxis umgesetzt: Ausgehend von unterschiedlichen Milieus, Lerntypen und dem Umgang mit digitalen Medien wurde mit den Teilnehmern konkrete „Lern“-Personas - in Anlehnung an die Konzepte der Buyer Persona erstellt. Für die einzelnen Personas wurden typgerechte Wissenstransfer- und Weiterbildungsangebote erarbeitet und mit den vorhandenen Konzepten aus den Praxisbeispielen abgeglichen. Es ging also um die Frage, wie sich unterschiedliche Zielgruppen für hybrides Lernen begeistern lassen.



Titel: Digital. Konzertierte. Aktiv

Die Transformation der Arbeitswelt gemeinsam gestalten

Autoren: Georg Rainer Hofmann , Meike Schumacher, Peter

Hartlaub, Percy Scheidler, Joachim Schmitt, Lucia Falkenberg

Verlag: IMI Verlag, Aschaffenburg, 03/2019

ISBN: 978-3-9818442-2-1

Inhalt:

In der Studie „Digital. Konzertierte. Aktiv. Die Transformation der Arbeitswelt gemeinsam gestalten“ wird gezeigt , worin das „Neue“ in der kurzen Historie der Digitalen Transformation bestand bzw. besteht. Zudem wird diskutiert, wie es (wahrscheinlich) in absehbarer Zeit mit der Arbeitswelt weitergeht.

Diese und weitere Veröffentlichungen sind unter:

www.mainproject.eu/studien kostenlos zum Download verfügbar



Information Management Institut (IMI)

**Technische Hochschule Aschaffenburg
Würzburger Straße 45
63743 Aschaffenburg**

**www.mainproject.eu
www.th-ab.de
www.imi.bayern**

ISBN 978-3-9823413-3-0