

Handlungsempfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ zur beruflichen Weiterbildung

Dieses Papier enthält die Empfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ zur beruflichen Weiterbildung. Die Plattform ist hochrangig mit Vertreterinnen und Vertretern der Sozialpartner, Unternehmen und Wissenschaft besetzt. Sie wird von Bundesministerin Andrea Nahles und Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall, geleitet. Die Empfehlungen basieren auf den Ergebnissen einer Arbeitsgruppe, die zum Thema „Beschäftigung und Weiterbildung“ eingesetzt worden war. Die Darstellung behandelt insbesondere Aspekte und Belange von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Da der Nationale IT-Gipfel den größeren Rahmen bildet, liegt der Fokus der Darstellung auf Gestaltungsfragen, die im Zuge der Digitalisierung der Wirtschaft und Arbeitswelt sichtbar werden.

1. Berufliche Weiterbildung als Erfolgsfaktor, Digitalisierung als Chance

Vor allem drei Entwicklungen stellen die berufliche Weiterbildung vor neue Aufgaben: (1) die sich in unterschiedlicher Geschwindigkeit vollziehende Digitalisierung und damit verbunden die Frage, wie sich Betriebe und Beschäftigte vor dem Hintergrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen auf beschleunigte technologische Veränderungen einstellen können; (2) der demografische Wandel und damit verbunden die Frage, wie Gesellschaften, in denen das Arbeitsangebot zurückgeht und das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt, ihren Fachkräftebedarf und ihre Innovationsfähigkeit sicherstellen können; (3) die Diversität und damit verbunden die Frage, wie die Integration von Zuwanderinnen und Zuwanderern in den Arbeitsmarkt gelingen kann.

Bei der Suche nach Antworten spielt das Lernen entlang der gesamten Bildungskette eine Schlüsselrolle. Es entspricht dabei weniger denn je der Realität, dass Wissen und Kompetenzen einmalig in Schule, Ausbildung und/oder Studium erworben werden, um dann konstant über das gesamte Berufsleben hinweg Anwendung zu finden. Vielmehr entstehen für Menschen, die bereits fest im Berufsleben stehen, vielfältige und sich auch immer wieder verändernde Qualifizierungsbedarfe.

Dabei bietet die berufliche Weiterbildung Vorteile für die Beschäftigten, insbesondere hinsichtlich einer Stärkung der Beschäftigungs- und Handlungsfähigkeit, besserer Aufstiegschancen und Möglichkeiten zur beruflichen Neuorientierung. Ebenso bringt sie für die Betriebe Vorteile mit sich: Gut qualifizierte, souverän agierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Gute Qualifizierung ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil der deutschen Unternehmen. Dies gilt gerade im digitalen Wandel angesichts sich schnell verändernder Geschäftsmodelle, Arbeitsprozesse, Arbeitsinhalte und Kundenbeziehungen. Hier kommt der beruflichen Weiterbildung eine hohe Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie zu.

Laut einer Umfrage des Instituts der Deutschen Wirtschaft unter 1.300 Unternehmen sehen 44,2 Prozent der befragten Betriebe durch das Internet die Möglichkeit, eine zeitnahe Lieferung und Dezentralisierung ihrer Aktivitäten umzusetzen. Zudem erhof-

fen sich zahlreiche Betriebe durch das Internet Verbesserungen in der internen Kommunikation und dem Wissensmanagement (Hammermann/Stettes 2016). Die gesteigerte Flexibilität eröffnet neue Möglichkeiten in der Organisation von Wertschöpfungsketten, Plattformmärkte erlauben eine vereinfachte und effizientere Geschäftsabwicklung und innovative Smart Services können generiert werden (acatech 2016). Laut dem IHK-Unternehmensbarometer Digitalisierung sehen mehr als zwei Drittel der Unternehmen Chancen durch neue Geschäftsmodelle, 41 Prozent verzeichnen Umsatzzuwächse (IHK 2016). Um diese Potenziale nutzen sowie betriebs- und branchenspezifische Risiken angemessen einschätzen zu können, müssen die eigenen Beschäftigten dazu befähigt und motiviert werden, die neuen Technologien sinnvoll einzusetzen.

Das vorliegende Papier beschreibt die Auswirkungen, die Digitalisierung auf berufliche Weiterbildung hat und welche Gestaltungschancen durch sie entstehen. Es analysiert, wie sich Beschäftigung verändert und neue Anforderungen an Betriebe und Beschäftigte entstehen. Darauf aufbauend entwickelt es Handlungsempfehlungen. Nicht weiter betrachtet werden Fragen der Ausbildung, auch wenn diese mit der Weiterbildung verknüpft sind und sich immer wieder Fragen der Übergänge stellen. Hier liegen die Zuständigkeiten in erster Linie beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie beim Bundesministerium für Bildung und Forschung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fokusgruppe sind der Auffassung, dass das duale System der beruflichen Ausbildung in Deutschland gut aufgestellt ist, um die kommenden Aufgaben zu bewältigen und keiner grundsätzlichen Neuausrichtung bedarf.

Zugleich sind Aus- und Weiterbildung eng miteinander verzahnt: z.B. folgt die Weiterbildung zur Fachwirtin oder zum Fachwirt, zur Meisterin oder Meister in Industrie und Handwerk in der Regel auf eine berufliche Erstausbildung. Diese Wechselwirkungen sollten bei Änderungen an Aus- und Fortbildungsverordnungen berücksichtigt werden.

2. Digitaler Wandel: Auswirkungen auf Beschäftigung, neue Anforderungen an Betriebe und Beschäftigte, benötigte Kompetenzen

Beschäftigungseffekte der Digitalisierung: Der technologische Fortschritt hat bisher auf lange Sicht zu einem Beschäftigungsaufbau beigetragen. Welche Auswirkungen die fortschreitende Digitalisierung, Automatisierung und Roboterisierung auf die künftige Beschäftigung haben werden, kann derzeit jedoch nicht zuverlässig vorhergesagt werden. Alle Prognosen sind mit Unsicherheiten behaftet.

- Eine Arbeitsmarktprognose, die im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erstellt wurde, prognostiziert die Beschäftigungseffekte eines Szenarios, in dem die Digitalisierung beschleunigt abläuft, im Vergleich zu einem Basisszenario, in dem die Digitalisierung wie bisher voranschreitet (Vogler-Ludwig et al. (2016)).
- Das zentrale Ergebnis ist, dass im Basisszenario die Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2030 in etwa auf dem Niveau des Jahres 2014 liegt, während im Szenario einer beschleunigten Digitalisierung dank der Produktivitätseffekte mit deutlich positiven Auswirkungen auf Wachstum und Beschäftigung gerechnet werden kann. Danach würde ein Beschäftigungsverlust von insgesamt 750.000 Arbeitsplätzen in 27 Wirtschaftssektoren (z.B. Einzelhandel, Papier-

und Druckgewerbe, Öffentliche Verwaltung) von einem Beschäftigungsgewinn von insgesamt 1 Million Arbeitsplätze in 13 Sektoren (z.B. Maschinenbau, IT-Dienste, Forschung und Entwicklung) mehr als ausgeglichen werden.

Wandel der Berufe und Qualifikationsanforderungen: Auch andere Prognosen machen deutlich, dass sich ein Wandel von Berufen (hin zu Dienstleistungs-, technischen und wissenschaftlichen Berufen) abzeichnet und stärkere Bewegungen von Erwerbstätigen zwischen Branchen und Berufen zu erwarten sind. Es ist davon auszugehen, dass auch innerhalb bestehender Berufsprofile

- sich der Aufgabenmix stark verändert und ein Wandel hin zu schwer automatisierbaren Tätigkeiten stattfindet,
- die Qualifikationsprofile komplexer werden: sozial-kommunikative Kompetenzen, Kompetenzen zu systemischem Denken, Abstraktionsfähigkeit und die Fähigkeit zur schnellen Informationsverarbeitung und Datenselektion werden zentraler. „Digital Literacy“, d.h. der selbstverständliche Umgang mit Internetquellen, Endgeräten und Anwendungen, wird zur Voraussetzung für die Berufsausübung,
- eine erhöhte Wissens- und Informationsdynamik einmal erworbenes Wissen schneller veralten lässt und den kontinuierlichen Erwerb neuer Wissensbestände erfordert. Die durch Schul- und Ausbildung einmal erworbenen Kompetenzen reichen nicht aus. Der Erwerb und die Entwicklung des benötigten Fachwissens in der Weiterbildung werden zunehmend wichtiger.

Erforderliche Kompetenzen aufgrund von Digitalisierung: Benötigt werden im digitalen Wandel nicht allein fachliche und methodische Kompetenzen, sondern auch Schlüsselkompetenzen wie Kreativität, interdisziplinäres Denken, Veränderungsfähigkeit, unternehmerisches Denken und soziale Fähigkeiten wie Kommunikation und Kooperation. Dabei unterscheiden sich die benötigten IT-Kompetenzen nach Handlungsebenen: So müssen Entscheiderinnen und Entscheider vor allem die Potenziale der Digitalisierung im eigenen Unternehmen erkennen und strategisch nutzen. Für das Management und die Planung sind Kenntnisse der Vor- und Nachteile einzelner Systeme notwendig, um diese auf das Unternehmen anzuwenden. In der Produktion ist es notwendig, Grundwissen über die Technik-, Internet- und Mediennutzung zu schulen, da grundsätzliche Regeln, Gefahren und Möglichkeiten des Arbeitens mit Technologie an allen Arbeitsplätzen eine Rolle spielen (acatech 2016).

Zunehmend werden jedoch auch Kompetenzen erforderlich, die sich aus den sich verändernden zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen ergeben, da orts- und zeitflexible Arbeitsmodelle zunehmen werden. Daraus ergeben sich sowohl neue Anforderungen an einfache Beschäftigte als auch an das Führungspersonal. Beschäftigte werden vermehrt individuell über die Aufteilung ihrer Arbeitszeit und den Ort bestimmen, was neue Anforderungen an das Selbst- und Zeitmanagement mit sich bringt. Gleichzeitig erfordert die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter u.a. im Home Office andere Wege der internen Kommunikation und des Aufgabenmanagements.

Auswirkungen auf Weiterbildungsbedarf im Betrieb: Vor dem skizzierten Hintergrund sehen Unternehmen noch stärker die Notwendigkeit, das Weiterbildungsengagement nach Maßgabe ihres betrieblichen Bedarfs auszubauen. Im aktuellen IHK-Unternehmensbarometer Digitalisierung sind es 85 Prozent der Unternehmen, die als Antwort auf die fortschreitende Digitalisierung auf mehr Weiterbildung setzen. Die Betriebe machen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entweder selbst entsprechende Angebote oder arbeiten mit Weiterbildungsanbietern zusammen, damit die Beschäftigten unterschiedliche Kompetenzen erwerben können. Wenn sich infolge des digitalen Wandels und aufgrund komplexer Qualifikationsprofile die Kompetenzanforderungen ändern, wird sich dies auf den Weiterbildungsbedarf insgesamt auswirken: Denn vorhandene Kompetenzen bedürfen angesichts eines beschleunigten technologischen Wandels immer wieder der Aktualisierung und Ergänzung, um die Beschäftigungs- und Handlungsfähigkeit zu sichern (vgl. Möller 2015).

Es können differenzierte Weiterbildungsbedarfe auftreten: dies sind z.B. die Aneignung neuer, spezialisierter im Betrieb benötigter Kompetenzen, die Erweiterung und Aktualisierung vorhandener Fähigkeiten bis hin zum nachholenden Lernen bei fehlendem oder veraltetem Wissen. Dabei kann Weiterbildung in ganz unterschiedlichen Formen stattfinden, sei es integriert am Arbeitsplatz im Rahmen der Ausübung der eigentlichen Tätigkeiten („Lernen am Arbeitsplatz“), sei es orts- und zeitflexibel mithilfe digitaler Medien, sei es im Rahmen von Coaching-, Networking und Wissenstransfer-Aktivitäten oder mit Hilfe spezieller Kursangebote.

Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten: Die heute Beschäftigten verfügen im Grundsatz über eine hohe Fähigkeit, den digitalen Wandel mit ihren Kompetenzen aktiv mitzugehen und mitzugestalten. Gleichzeitig müssen sie aber auch bereit sein, sich kontinuierlich mit den Veränderungen der Arbeitswelt auseinanderzusetzen. Die erworbene Erfahrung hilft ihnen dabei, auch auf Unvorhergesehenes zu reagieren. Pfeiffer und Suphan (2015) haben mittels eines Fragebogens ermittelt, wie häufig Beschäftigte eigenständig auf Probleme reagieren und schwierige Entscheidungen treffen müssen. Demnach bewältigen über 70 Prozent der Beschäftigten täglich „Komplexität, Unwägbarkeiten und Wandel“. In mit der Wirtschaft 4.0 verknüpften Berufsfeldern ist der Wert noch höher.

Mitbestimmung und Mitwirkung: Um den Menschen Angst vor Veränderungen zu nehmen, sind Information und Beteiligung unverzichtbar. Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft sind fester Bestandteil des Erfolgsmodells der deutschen Wirtschaftsordnung und wichtige Stellhebel dafür, gute lernförderliche Arbeitsbedingungen und zeitgemäße Qualifizierungsangebote organisieren zu können. Deshalb ist das Zusammenspiel von Gewerkschaften und Arbeitgebern bei der konkreten Ausgestaltung der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung zentral. Betriebe müssen noch stärker zu Lernorten werden. Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauenspersonen sollten dabei neben den HR-Expertinnen und -Experten eng eingebunden werden. Denn sie verfügen über wertvolles Wissen, welche Qualifikationsbedarfe bestehen.

3. Herausforderungen: Erkennen der Bedarfe, Verbesserung von Zugangschancen und Angebot niedrigschwelliger Beratung

Es liegt in der Verantwortung der Betriebe, der Politik und der Sozialpartner Weiterbildung konkret auszugestalten. Hierbei kommt es vor allem darauf an, die Risiken, die in den skizzierten Entwicklungen liegen, zu minimieren und die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung sinnvoll zu nutzen. Dabei können eine Reihe von Herausforderungen identifiziert werden, die in der Fokusgruppe diskutiert wurden:

Erkennen von Weiterbildungsbedarfen und Weiterbildungsplanung: Eine zentrale Herausforderung für die Betriebe besteht darin, vorhandene oder sich abzeichnende Weiterbildungsbedarfe möglichst genau und frühzeitig zu identifizieren. Nur so können die Bedarfe bei der eigenen strategischen, an den unternehmerischen Zielen ausgerichteten Weiterbildungsplanung frühzeitig mitgedacht werden. Dies beginnt mit einer durchgängigen Basisqualifizierung bei der Anwendung bestehender Technologien, Prozesse und Kollaborationsmedien und reicht bis zu Bereitstellung spezieller tätigkeitsbezogener Weiterbildungsmaßnahmen. Es gibt unterschiedliche Ansätze, wie Unternehmen ihren Qualifizierungsbedarf erfassen. Zum Teil werden gerade in größeren Unternehmen bereits online-basierte Analysemethoden, z.B. von Stellenausschreibungen, eingesetzt. Einige Unternehmen haben regelmäßige Beschäftigtenbefragungen etabliert, in denen die Weiterbildungsbedarfe ermittelt werden. Teilweise beschränkt sich die Bedarfsermittlung auf eine Befragung der Führungskräfte.

Soziale Selektivität bei der Weiterbildungsbeteiligung: Die soziale Selektivität bei der Beteiligung an beruflicher Weiterbildung (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016, Käßlinger u.a. 2013, Baethge u.a. 2013) ist ein Aspekt, der besonderer Aufmerksamkeit bedarf. In den letzten Jahren sind hierbei gute Fortschritte gemacht worden: Die Weiterbildungsbeteiligung der 18-64-Jährigen ist 2014 auf 51 Prozent gestiegen. Auch wenn An- und Ungelernte (44 Prozent) vergleichsweise seltener als Fach- und Führungskräfte an Weiterbildungen teilnehmen, wurde hier mit einem Zuwachs von sieben Prozentpunkten der größte Fortschritt erzielt (vgl. AES 2014). Auch bei der Weiterbildungsbeteiligung Älterer ist in den letzten zehn Jahren ein deutlicher Fortschritt erzielt worden (vgl. AES 2014). Dennoch bleibt es eine zentrale Herausforderung, die Teilnahmequoten von Älteren, Zuwanderinnen und Zuwanderern, Personen mit höchstens einem Hauptschulabschluss sowie An- und Ungelernten zu erhöhen.

Bereitstellung von Beratungsangeboten: Beratung ist ein wichtiger Schlüssel, um etwaige Lernbedarfe zu erkennen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu erschließen und geeignete Kursangebote zu identifizieren. Dies gilt insbesondere angesichts der vielfältigen Weiterbildungsangebote, die bei den potenziellen Nutzerinnen und Nutzern zu Verunsicherung führen können: Welcher Anbieter ist besonders geeignet, welches Angebot ist passend für die eigene Person? Beratung bieten zum Beispiel die Qualifizierungsberatung der Betriebe durch den Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, Beratungsstellen bei Kammern, Bildungswerke der Wirtschaft, Volkshochschulen und weitere Bildungseinrichtungen an. Die Diskussion in der Fokusgruppe verdeutlichte, dass auch einzelne Unternehmen (insb. Großunternehmen)

ihren Beschäftigten eine Beratung anbieten und internetbasierte Informationsangebote bereitstellen; sie nehmen dabei einen erheblichen Orientierungsbedarf auf Seiten der Beschäftigten wahr. Hinsichtlich des Zugangs zu Weiterbildung und der Weiterentwicklung der Beratung werden in der Wissenschaft unterschiedliche Vorschläge diskutiert (vgl. Baethge u.a. 2013, Kocher/Welti 2013, Käßlinger u. 2013, RWI u.a. 2012): Hierzu zählt ein Netz unabhängiger, auch niederschwelliger Beratungsstützpunkte, eine größere Unabhängigkeit der individuellen Beratung von institutionellen Interessen sowie verbindliche Qualitätsstandards für die Durchführung der Beratung.

Bereitstellung von Weiterbildungsangeboten: Weiterbildungsangebote, die den Kompetenzerwerb für eine stark digitalisierte Arbeitswelt ermöglichen und unterstützen, werden insbesondere auch für kleinere und mittlere Unternehmen benötigt, die hierfür neben eigenen Angeboten auch auf externe Anbieter zugreifen. Beispielsweise werden solche Kurse von Kammern und Branchenverbänden angeboten. Zum Teil erfolgt die Konzeption und Durchführung auch mithilfe staatlicher Mittel, wie bei dem derzeit laufenden Berliner Modellprojekt „Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen“, das der Berliner Senat zusammen mit der ABB Ausbildungszentrum Berlin gGmbH realisiert. Das Projekt wurde in der letzten Sitzung der Fokusgruppe vorgestellt.

Zeit und Geld für Beratung und Weiterbildung: Es stellt sich die Frage, ob die finanziellen Mittel, die derzeit in die Weiterbildung fließen, ausreichend sind, um den Bedarf angemessen abzudecken. Gute Weiterbildung ist jedoch nicht nur eine Frage des finanziellen Volumens, sondern auch eines gezielten Einsatzes der Mittel. Je nachdem, welches Interesse - betriebliches oder persönliches - bei einer Weiterbildung im Vordergrund steht, sind Unternehmen und Beschäftigte gefordert, ihren jeweiligen Beitrag zu leisten.

Ebenso stellt sich die Frage, wie z.B. in Form von Freistellungen, Zeit für Weiterbildungsmaßnahmen sichergestellt werden kann und wie bei längeren weiterbildungsbedingten Auszeiten ggf. ein finanzieller Ausgleich für Beschäftigte möglich ist. Wenn die Voraussetzungen gegeben sind, kann ein Ansatz auch darin bestehen, vermehrt Lernmöglichkeiten im Prozess des Arbeitens zu prüfen und damit lange Freistellungszeiten zu vermeiden. Insgesamt boten 2013 86 Prozent aller Betriebe ihren Beschäftigten die Möglichkeit an sich weiterzubilden. Die Unternehmen investierten 33,5 Milliarden Euro in Weiterbildung – ein Plus von 16 Prozent gegenüber 2010 (IW 2014). Diesen Trend gilt es fortzusetzen.

Handlungslogiken: Hier verschränken sich mehrere Handlungslogiken und stehen zum Teil in einem Spannungsverhältnis zueinander: In der betrieblichen Handlungslogik dient Weiterbildung vor allem dazu, im Betrieb benötigte Kompetenzen aufzubauen, anzuwenden und aktuell zu halten, qualifizierte Beschäftigte im Unternehmen zu binden sowie Anstöße für Innovationen, Produktivitätssteigerungen sowie zur Personal- und Unternehmensentwicklung zu geben. In der Handlungslogik des individuellen Lebensverlaufs dient Weiterbildung dazu, in einer hochdynamisierten Arbeitswelt mit weniger linear verlaufenden Erwerbsbiografien die Handlungs- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern, Arbeitgeber- und Branchenwechsel

zu ermöglichen sowie Übergänge zwischen Festanstellung, Selbstständigkeit und familienbedingten Auszeiten zu erleichtern. Zur betrieblichen und individuellen Handlungslogik kommt noch das öffentliche Interesse als dritte Handlungsebene hinzu. Weiterbildung liegt im Interesse der Volkswirtschaft und der Gesellschaft, da sich Bildungsrenditen in Form höherer Wachstumspotenziale, aber auch von Beitrags- und Steuereinnahmen ergeben. Darüber hinaus sind lebensbegleitende Weiterbildung und Qualifizierung wesentliche Bestandteile zur Sicherung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

4. Handlungsempfehlungen der Fokusgruppe

Die berufliche Weiterbildung ist von entscheidender Bedeutung, um die Beschäftigungs-, Handlungs- und Innovationsfähigkeit von Beschäftigten und Betrieben in Zeiten der digitalen Transformation zu erhalten. Weiterbildung muss im Grundsatz zum integralen und kontinuierlichen Bestandteil jedes Erwerbslebens werden. Langfristig sollte Lernen am Arbeitsplatz („learning on the job“) bzw. im Arbeitsprozess („learning on demand“) für jede Arbeitnehmerin und jeden Arbeitnehmer zur beruflichen Normalität werden.

Ziel muss es sein, ihre Beschäftigungsfähigkeit angesichts von Digitalisierungs- und Automatisierungsprozessen zu stärken und so einem „Mismatch“ von vorhandenen und benötigten Qualifikationen vorzubeugen. Auch die Passgenauigkeit der Angebote sollte hinsichtlich der individuellen Stärken einerseits und des Bedarfs auf dem Arbeitsmarkt andererseits verbessert werden. Hierzu sind vermehrte private, betriebliche und staatliche Investitionen in den Ausbau von Weiterbildung und Qualifizierung erforderlich. Die Politik kann hierfür durch eine bundesweite Weiterbildungsoffensive den Rahmen schaffen. Betriebe und Beschäftigte sind dazu aufgefordert, auf der betrieblichen Ebene ihren Beitrag zu leisten. Die Tarifpartner können diesen Prozess aktiv unterstützen und vorantreiben.

Verbesserung der Angebote zur Information und Beratung mit Hilfe von niedrigschwelligen, unabhängigen Angeboten vor Ort

Qualitativ hochwertige, rechtzeitige und unabhängige Beratung kann entscheidend dabei helfen, dass sich Menschen nicht erst in Phasen von Arbeitslosigkeit oder drohender Arbeitslosigkeit mit Qualifizierung beschäftigen. Beschäftigte sollten - unabhängig von der aktuellen Phase ihrer Berufstätigkeit - ermutigt werden und bereit sein, sich ihr Know-how durch Weiterbildung zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Ziel sollte sein, breites Interesse für Weiterbildung, insbesondere bei Geringqualifizierten, Älteren und Menschen mit Migrationshintergrund zu wecken, durch gezielte Beratung notwendige berufliche Übergänge aktiv zu unterstützen und neue Beschäftigungs-, Entwicklungs- und Aufstiegschancen zu erschließen. Spezielle Coaching-Angebote könnten vor allem Frauen, nach einer längeren familienbedingten Auszeit helfen, von geringfügiger Beschäftigung in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung mit einer besseren beruflichen Perspektive zu wechseln. Die neuen digitalen Möglichkeiten sollten auch in der Weiterbildungsberatung konsequent genutzt werden.

Beispiel: Modellprojekt Weiterbildungsberatung der Bundesagentur für Arbeit

Vor diesem Hintergrund hat die Bundesagentur für Arbeit von April 2015 bis März 2016 ein Pilotprojekt durchgeführt, in dem sie an verschiedenen Standorten eine Weiterbildungsberatung für Arbeitsuchende und Erwerbstätige erprobt hat. Nachgefragt wurden vor allem Beratungsleistungen zur Entwicklung beruflicher Perspektiven sowie zur beruflichen Stabilisierung und Weiterentwicklung. Die Personen, die die Beratungsleistungen in Anspruch genommen haben, waren vor allem im mittleren Alter, überwiegend weiblich, die über mindestens einen beruflichen Abschluss verfügten, in einer Beschäftigung standen und unterbrochene Erwerbsbiografien hatten.

Ergebnisse der ersten Evaluierungen, die von der BA im Rahmen einer Fokusgruppensitzung vorgestellt und diskutiert wurden, verdeutlichen, dass Interesse und Nachfrage nach Weiterbildungsberatung gerade unter Erwerbstätigen außerordentlich hoch sind. Sie bildeten die größte Gruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Pilotprojektes. Rund 64 Prozent der Beratenen hatten eine „unterbrochene“ Erwerbsbiografie und damit einen besonders hohen Bedarf an präventiver und lebenslagenorientierter Beratung.

Entwicklung und Einsatz von Instrumenten zur Identifikation von Qualifizierungsbedarfen, für die Planung und für das Monitoring

Der Aufbau überregionaler Strukturen, der Qualifizierungsplanung und des Kompetenz-Monitoring kann den Blick auf benötigte Kompetenzen schärfen und betriebliches Handeln flankieren. Regionale Vernetzungsstrategien einerseits wie die verstärkte Zusammenarbeit überbetrieblicher Arbeitsmarktakteure andererseits können bei der Vermittlung digitaler Zusatzqualifikationen (z.B. Modellprojekt des Landes Berlin) gezielt unterstützen. Der Prozess sollte insbesondere für KMU durch Kammern, Verbände und Gewerkschaften begleitet und befördert werden, mit dem Ziel, dass Betriebe ihre Weiterbildungsplanung zunehmend als Teil ihrer Unternehmensstrategie begreifen.

Die digitalisierungsbedingten Verschiebungen zwischen Berufen, Branchen und Qualifikationen sowie daraus entstehende Fachkräfteengpässe könnten durch ein wissenschaftlich gestütztes bundesweites Monitoring von Berufsfeldentwicklungen und Weiterbildungsbedarfen begleitet werden. Dies sollte auf Basis einer sorgfältigen Evaluation der Kompetenzanforderungen auf volkswirtschaftlicher und betrieblicher Ebene geschehen und die Entwicklungen der Fachkräftesituation nach Branchen, Regionen, Berufen und Qualifikationen umfassen

Nutzung der Potenziale von neuen Lernformaten

Mit der Digitalisierung eröffnen sich auch für die Durchführung der beruflichen Weiterbildung neue Chancen: Innovative digitale Formate für den Kompetenzerwerb z.B. Sogenannte Massive Open Online Courses (MOOCs) können ein modulares, selbstbestimmtes und individualisiertes Lernen unterstützen. Sie besitzen eine große Reichweite und sind zudem kostengünstig in der Durchführung. Die zeit- und ortsunabhängige Nutzung dieser Angebote kann gerade auch die Weiterbildungsaktivitäten von Beschäftigten unterstützen, die Familienaufgaben wahrnehmen. Sie kann dazu

beitragen, dass z.B. Wartezeiten und Reisezeiten produktiv genutzt werden können, wenn es die jeweilige Situation erlaubt. Eine interaktive Vermittlung von Lerninhalten (z.B. Lernspiele, Lernsimulationen, Planspiele) hat das Potenzial, auch die Personengruppen für Weiterbildung zu motivieren, die mit klassischen Kursen nur schwer erreichbar sind. Gleichzeitig können diejenigen, die auch außerhalb des Jobs gerne bereit sind, eigene, digitale (Lern-)Inhalte zu erstellen, ermutigt werden, diese Kompetenzen in ihrem Arbeits-Kontext anzuwenden, z.B. in Form von Video-Tutorials, die den Umgang mit neu eingeführter Software im Unternehmen erleichtern und so für alle Beschäftigten eine Hilfe darstellen. Digitale Tutoren- und Assistenzsysteme, die auf individuelle Lernbedarfe eingehen, können das Lernen sinnvoll unterstützen und arbeitsplatzintegriertes Lernen oder arbeitsprozessintegriertes Lernen sinnvoll unterstützen. Digitale Weiterbildungsangebote können aber auch für Menschen in Erziehungsphasen Möglichkeiten schaffen, ihr Wissen aktuell zu halten, um ihren späteren beruflichen Wiedereinstieg zu erleichtern. Durch die technologische Entwicklung sowie die Vernetzung über Soziale Medien hat das Angebot an kostenlosen Online-Angeboten zugenommen.

Das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen sollte an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst sein und die jeweilige Lebens- und Berufsphase berücksichtigen, um die Weiterbildungsbereitschaft zu stärken. Digitale Lern-Plattformen und Lösungen sind beispielsweise vor allem dann zielführend, wenn bei den Beschäftigten auch der Wille und das Know-how vorhanden sind, diese aktiv zu nutzen und das eigene Wissen und Handeln zu teilen.

Entwicklung einer neuen Weiterbildungskultur

Gefragt ist eine neue Weiterbildungskultur: Sie zeichnet sich durch lernförderliche Arbeitsbedingungen, motivierte und engagierte Beschäftigte und gezielte Investitionen in Personalentwicklung und Weiterbildung aus. Bei der Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildungsstrategien sind vor allem Führungskräfte gefragt. Staatliche Weiterbildungsförderung sollte anschlussfähig an betriebliche und tarifliche Lösungen sein, dadurch auch private Initiative anregen und fördern sowie insbesondere eine Unterstützung für klein- und mittelständische Unternehmen anstreben. Eine sozialpartnerschaftliche Ausgestaltung branchenspezifischer Qualifizierungsprogramme kann hier eine Lösung sein.

In vielen Betrieben ist die Durchführung von regelmäßigen Weiterbildungsgesprächen zwischen Arbeitgeberern und Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern über Betriebsvereinbarungen geregelt. Diese Gespräche dienen dazu, den Bedarf jedes Einzelnen zu ermitteln und Qualifizierungsmaßnahmen kurz-, mittel- und langfristig zu planen. Die Führungskräfte stehen hierbei in der Verantwortung ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen möglichst kontinuierlichen, offenen Dialog anzubieten, der die Entwicklung ihrer Stärken in den Fokus nimmt und konstruktives Feedback beinhaltet. Zudem sollten sie sich, ihrer Rolle als Vorbild und Multiplikator entsprechend, auch selbst gezielt fortbilden und ihr Wissen im Sinne transparenter Führung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern teilen.

Gute betriebliche Gestaltungsansätze für langfristige Personalstrategien sowie innovative Formen und Formate betrieblicher Kompetenzförderung sollten identifiziert und breit kommuniziert werden. Die Praxissammlung „Weiterbildung im digitalen Wandel“,

die in der Fokusgruppe „Beschäftigung und Weiterbildung“ erstellt wurde, kann Anregungen für andere Betriebe, z.B. bezüglich zielgruppenspezifischer Angebote, betriebspartnerschaftlicher Aushandlungen, arbeitsplatzintegriertem Lernen sowie der lernförderlichen Gestaltung von neuen digitalen Lernformen und -formaten, geben.

Präventionsgedanken stärken

Für die Qualifizierungspolitik der Zukunft wird es mehr denn je darauf ankommen, bereits frühzeitig und präventiv zu agieren, Kompetenzen über den gesamten Erwerbsverlauf zu stärken und Talente zur Entfaltung zu bringen, um den digitalen Wandel damit aktiv zu begleiten. Ein Augenmerk sollte dabei insbesondere auch darauf liegen, dass diejenigen Personengruppen ausreichende Zugangschancen zu Bildung und Qualifizierung haben, die bereits heute deutlich unterrepräsentiert sind, wie z.B. Geringqualifizierte und Ältere.

Mit dem AWStG (Arbeitslosenversicherungsschutz- und Weiterbildungsstärkungsgesetz) hat die Bundesregierung die Fördermöglichkeiten nicht nur von Langzeitarbeitslosen, sondern auch von Geringqualifizierten in der beruflichen Weiterbildung verbessert. Der Erwerb von Grundkompetenzen (Lesen, Schreiben, Mathematik, IT) als Vorbereitung auf eine abschlussbezogene Weiterbildung ist nun förderfähig. Erfolgspremien sollen Anreize setzen und die Motivation stärken, eine mehrjährige Qualifizierung auch bis zum Berufsabschluss durchzuhalten und erfolgreich abzuschließen. Der angestrebte Berufsabschluss sollte gute Arbeitsmarktperspektiven im Sinne einer dauerhaften Beschäftigung bieten.

Junge Menschen unter 30 Jahre sollten vorrangig in eine reguläre berufliche Erstausbildung vermittelt werden. Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen wird erleichtert, indem Weiterbildung auch außerhalb der Arbeitszeit besser gefördert wird.

Eine regelmäßige, gezielte und bedarfs- und potenzialorientierte Weiterbildung der Beschäftigten birgt nicht nur gesamtgesellschaftliche Potenziale, sondern kann auch die Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten stärken, Prozess- und Produktinnovationen anregen und die Produktivität steigern. Die Kosten für die notwendigen Bildungsinvestitionen sollten sich nach dem Prinzip des „Cui bono“ – es werden diejenigen in (auch anteilige) Finanzierungsverantwortung genommen, denen die Weiterbildung zu Gute kommt – auf Staat, Unternehmen und den Einzelnen verteilen. Staatliche Förderung, fortschrittliche Tarifpolitik und betriebliche Lernwelten sollten dabei synergetisch ineinandergreifen.

Entwicklung eine Weiterbildungsstrategie

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, bedarf es einer langfristig ausgerichteten Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie innerhalb der Bundesregierung sowie zwischen Bund und Ländern und unter Einbeziehung von Wirtschaft und Gewerkschaften. Dabei wäre ein ressortübergreifender Ansatz, der die Aktivitäten der Länder miteinbezieht, anzustreben. Dieser Ansatz sollte in sich schlüssig und widerspruchsfrei sein, sowie die unterschiedlichen Stränge der Weiterbildungsförderung wie die Arbeitsförderung und die Aufstiegsfortbildungsförderung systematisch miteinander verzahnen. Im Zuge der Umsetzung eines solchen Dialogs bedarf es enger

Abstimmungen innerhalb der Bundesregierung und zwischen Bund und Ländern sowie der engen Einbindung von Wirtschaft und Gewerkschaften.

5. Fazit

Deutschland steht angesichts der technologischen Entwicklungen und des digitalen Strukturwandels derzeit vor einer neuen Qualität der weiterbildungspolitischen Herausforderung. Die gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist es, die großen Potenziale, die in diesem Wandel liegen, zusammen mit den Möglichkeiten für soziale Innovationen zu verwirklichen. Im Kern geht es darum, durch gezielte Investitionen in Weiterbildung Produktivitätsfortschritte der Digitalisierung zu nutzen, individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und durch die Stabilisierung der Erwerbsbiografien einen Beitrag zur zukunftsfähigen Gestaltung der sozialen Sicherungssysteme zu leisten.

Ziel sollte die erfolgreiche Fortsetzung und Weiterentwicklung der betrieblichen, individuellen, tariflichen und staatlichen Weiterbildungsaktivitäten sein. Dies erfordert das verstärkte Engagement von Betrieben und Beschäftigten sowie koordinierte Aktivitäten von Sozialpartnern und Politik.

Mitglieder der Plattform „Digitale Arbeitswelt“

	Andrea	Nahles	Bundesministerin für Arbeit und Soziales (Vorsitzende der Plattform)
	Jörg	Hofmann	IG Metall, 1. Vorsitzender (Ko-Vorsitzender der Plattform),
Prof. Dr.	Wilhelm	Bauer	Fraunhofer IAO, Institutsleiter
PD Dr.	Andreas	Boes	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München, Vorstandsmitglied ISF München e.V.
Dr.	Christof W.	Bönsch	KOMET GROUP GmbH, Geschäftsführer Technik, Vertrieb und Marketing
	Annelie	Buntenbach	Deutscher Gewerkschaftsbund, Mitglied im Geschäftsführenden Bundesvorstand
	Gabriele	Burkhardt-Berg	Allianz SE, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats
	Peter	Clever	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Mitglied der Hauptgeschäftsführung
Dr.	Achim	Dercks	Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer
	Thorsten	Dirks	Telefónica Deutschland, CEO
	Winfried	Holz	Atos Deutschland, CEO
Dr.	Christian P.	Illek	Deutsche Telekom AG, Personalvorstand
Prof. Dr.	Gesche	Joost	Internetbotschafterin der Bundesregierung
	Heribert	Jöris	Handelsverband Deutschland, Geschäftsführer Arbeit, Bildung, Sozial- und Tarifpolitik
Prof. Dr.	Jan Marco	Leimeister	Universität Kassel, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik
	Alfred	Löckle	Robert Bosch GmbH, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats
	Caren	Marks	Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Parlamentarische Staatssekretärin
Dr.	Andreas	Ogrinz	Bundesarbeitgeberverband Chemie Geschäftsführer Bildung, Innovation, Nachhaltigkeit
	Johannes	Pfeiffer	Bundesagentur für Arbeit, Geschäftsführer Rehabilitation und Prävention
	Wilfried	Porth	Daimler AG, Personalvorstand
	Stefan	Ries	SAP SE, Chief Human Resources Officer
Dr.	Gerhard	Rübling	Trumpf GmbH, GF Personal- und Sozialwesen, Vertrieb und Services
	Lothar	Schröder	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Verdi, Mitglied des Verdi-Bundesvorstands
	Karl-Sebastian	Schulte	Zentralverband des Deutschen Handwerks, Mitglied der Geschäftsführung

Prof. Dr.	Jürgen	Schupp	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Leiter und Direktor SOEP
Dr.	Martin	Schwarz-Kocher	IMU Institut Stuttgart, Geschäftsführung
	Ralf	Sikorski	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Mit- glied im geschäftsführenden Hauptvorstand
	Karsten	Tacke	Gesamtmetall, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Dr.	Thomas	Vollmoeller	Xing AG, CEO

Mitglieder der Fokusgruppe „Beschäftigung und Weiterbildung“

Dr.	Birgit	Bayer	Daimler AG, Senior Manager Flexibilitätsmanagement
	Andreas	Becker	Merck KGaA, Betriebsrat
	Josef	Bednarski	Deutsche Telekom AG, Vorsitzender Konzernbetriebsrat
	Markus	Bell	SAP SE, Globaler Ausbildungsleiter
	Kathrin	Belten	Hessisches Ministerium für Soziales und Integration, Referat Arbeitsschutzpolitik, Arbeitnehmerweiterbildung
Dr.	Antje	Draheim	Ministerium für Arbeit, Gleichstellung und Soziales des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Leiterin der Abteilung Arbeit, Vorsitzende der ASMK AG „Arbeit 4.0“
	Bernd	Dworschak	Fraunhofer IAO, Kompetenzmanagement
	Harald R.	Fortmann	BVDW, Botschafter Bildung & Personalentwicklung, Premium Consultants – Wolff GmbH
	Lutz	Gärtner	BMW, Mitarbeiter Internetbeauftragte Prof. Joost
	Benjamin	Gruschka	Ford-Werke GmbH, Mitglied des Betriebsrats, Vertrauenskörperleiter
	Johannes	Jakob	DGB Bundesvorstand, Abteilungsleiter Arbeitsmarktpolitik
Dr.	Tobias	Kämpf	ISF München, wissenschaftlicher Mitarbeiter
	Romy	Kästner	Robert Bosch GmbH, Betriebsrätin Schwieberdingen
	Markus	Lecke	Deutsche Telekom, Leiter Team Bildungspolitik
	Kathrin	Locker	IGBCE, Gewerkschaftssekretärin Abt. Arbeitspolitik
	Wilfried	Malcher	HDE, Geschäftsführer Bildung
	Benjamin	Mikfeld	BMAS, Abteilungsleiter Grundsatz
Dr.	Julia	Niehaus	KHS GmbH, Personalreferentin
Dr.	Andreas	Ogrinz	BAVC, Geschäftsführer Bildung, Innovation und Nachhaltigkeit
	Percy	Ott	Cisco Systems GmbH, Head of Government Affairs Germany
Dr.	Christoph	Peters	Universität Kassel/St. Gallen, Forschungsgruppenleiter
	Eva	Peters	BA, Stv. Fachbereichsleiterin „Integration und Beratung“, Teilprojektleiterin „Berufsberatung der Zukunft“
Dr	Iris	Pfeiffer	ZDH, Referatsleiterin Abt. Berufliche Bildung

	Stefan	Pieper	Atos Deutschland, Pressestelle
	Jochen	Reinecke	DIHK, Leiter des Referats Technische Weiterbildung
Dr.	Saskia-Nicole	Reinfuss	Komet Group GmbH, Leiterin Personalentwicklung und Personalmarketing
	Wolfram	Sauer	Xing AG, Public Policy Manager
	Dorena	Schragow	Allianz Deutschland AG, Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende
	Lothar	Schröder	Verdi, Mitglied des Bundesvorstands
	Friederike	Schubart	BMFSFJ, Referatsleiterin
Dr.	Martin	Schwarz-Kocher	IMU Stuttgart, Geschäftsführung
Dr.	Irene	Seling	BDA, Stellvertretende Abteilungsleiterin Bildung, Berufliche Bildung
	Tanja	Smolenski	IG Metall, Leiterin Fachbereich Grundsatzfragen
Dr.	Michael	Stahl	Gesamtmetall, Geschäftsführer Bildung und Volkswirtschaft
	Norman	Vogel	Fiducia & GAD IT AG, Human Resources Controller
Dr.	Nanne	von Hahn	Telefónica Deutschland, Director Talent, Development & HR Strategy