betterplace lab

FIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION:

SOZIALE INNOVATION IN DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG

Autoren:

Yannick Lebert und Isabel Gahren

MÄRZ 2019

INHALT

1 Einleitung 5

2 Kompetenzen für die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts 6

3 Berufliche Weiterbildung in Deutschland 8

4 Rahmenbedingungen der öffentlichen Weiterbildungsförderung 16

5 Bedarfe und Gelingensfaktoren der Wirtschaftsunternehmen 18

6 Case Studies – sozial-innovative Bildungsanbieter im Porträt 23

7 Schlüsselaspekte – Sozialunternehmen in der beruflichen Weiterbildung 34

8 Fazit und Handlungsempfehlungen 35

9 Quellenverzeichnis 40

1 EINLEITUNG

Die Arbeitswelt wird sich in den kommenden Jahren ändern – und das in ganz erheblichem Maße. Weltweit werden Digitalisierung und Automatisierung einen Großteil der heute bekannten Arbeitsfelder übernehmen. Schätzungen gehen davon aus, dass 65 % aller gegenwärtig von Menschen ausgeführten Aktivitäten innerhalb der nächsten 10 bis 20 Jahre automatisierbar sein werden.[1] Aktuell fokussiert sich die öffentliche Debatte vielfach darauf, dass Technologie und Automatisierung Jobs ersetzen. Stattdessen sollte der Blick jedoch darauf gelenkt werden, dass im gleichen Maße vollkommen neue Arbeitsprofile entstehen werden – mit Konsequenzen, für die wir noch einen Umgang finden müssen. Eine Studie von McKinsey kommt zu dem Ergebnis, dass die globale Netto-Nachfrage nach Arbeitskräften bis zum Jahr 2030 sogar um ca. 6 % steigen wird.[2] Die Makrotrends hierfür sind steigende Einkommen, Gesundheitspflege für eine zunehmend alternde Bevölkerung, Investitionen in Infrastruktur, Immobilien und Energie sowie die technologische Entwicklung und ein wachsender Markt für bisher unbezahlte Arbeit. Der „Future of Jobs Report 2018“ des World Economic Forum etwa prognostiziert neue Jobs in den Bereichen App-Programmierung, dem Fliegen und Steuern von Drohnen oder neuen Aufgaben im Gesundheitsbereich durch Telemedizin.[3]

Eine für sich genommen gute Entwicklung, die jedoch nicht ohne Herausforderungen kommt. Die in Summe quantitative Zunahme von Jobs geht einher mit einem tiefgreifenden Wandel des Arbeitsmarkts. Denn viele der heutigen Berufe wird es aufgrund von Automatisierung nicht mehr geben – oder wenn, dann nur in sehr abgewandelter Form. Die große Zahl neu entstehender Jobs hingegen weist Tätigkeitsprofile und Kompetenzanforderungen auf, die sich deutlich von heutigen unterscheiden. Allein in Deutschland wird schätzungsweise jede*r Dritte bis 2030 die Transition von altem zu neuem Beruf durchlaufen (müssen) – eine gesellschaftliche Herkulesaufgabe.[4]

Im Zentrum steht dabei die Frage, wie die notwendigen Kompetenzen für die Arbeit im 21. Jahrhundert großflächig vermittelt werden können. Berufliche Weiterbildung in der digitalen Transformation wird damit zur gesamtgesellschaftlichen Aufgabe. Sie wird nur gelingen, wenn Bildungsanbieter, Wirtschaftsunternehmen und öffentliche Hand sie gemeinschaftlich angehen und dabei Raum für Innovation und neue Perspektiven lassen.

In dem Maße, wie unsere Wertschöpfungsketten zunehmend globalisiert und über nationale Grenzen hinweg miteinander verflochten sind, ist auch das entstehende Skill Gap ein globales Phänomen. Die Ergebnisse des MGI Report „Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation“ verdeutlichen die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs: So schätzt der Report, dass 75 bis 375 Millionen Arbeitnehmer*innen weltweit bis 2030 ihre berufliche Tätigkeit werden wechseln müssen.[5] Um passende Antworten auf diese Herausforderungen zu finden, bedarf es innovativer Lösungsansätze, radikalem Out-of-the-box-Denken sowie gemeinsamer Anstrengungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen.

Einen wertvollen Beitrag können in diesem Zusammenhang zielgerichtete Angebote von Sozialunternehmer*innen leisten, die sich auf den Aufbau von Human-, Meta- und Digitalkompetenzen spezialisiert haben. Sie betrachten den Menschen ganzheitlich und haben neben dem spezifischen Bildungsangebot den positiven gesamtgesellschaftlichen Wandel im Blick.

Die vorliegende Studie will das Innovationspotential sozialunternehmerischer Ansätze in der beruflichen Weiterbildung sichtbar machen. Da sich solche Ansätze bisher noch auf vereinzelte Vorreiterbeispiele begrenzen, arbeitet die Studie zudem Gelingensfaktoren für eine breitenwirksame Skalierung derselben heraus. Sie stellt eine Orientierungshilfe für Sozial- wie auch Wirtschaftsunternehmen dar, die neue Wege in der beruflichen Weiterbildung gehen wollen. Denn, so unsere These, nur durch transsektorale Zusammenarbeit und neue Formate kann berufliche Weiterbildung in der digitalen Transformation gelingen.

1 Vgl. Ashoka, McKinsey & Company 2018, S. 6
2 Vgl. Ebd.
3 Vgl. World Economic Forum 2018, S. 7
4 Vgl. Ashoka, McKinsey & Company 2018, S. 7
5 Vgl. McKinsey Global Institute 2017, S. 8

2 KOMPETENZEN FÜR DIE ARBEITSWELT DES 21. JAHRHUNDERTS

Mit zunehmender Digitalisierung und Automatisierung ändern sich auch die Tätigkeitsprofile und Anforderungen an Beschäftigte. Unter „21. Century Skills" wird eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen verstanden, die Arbeitnehmer*innen benötigen, um erfolgreich an der globalen Ökonomie des 21. Jahrhunderts zu partizipieren. Obwohl die Digitalisierung der Treiber hinter dieser Entwicklung ist, werden zukünftig benötigte Kompetenzen nicht ausschließlich technischer Natur sein. An Bedeutung gewinnen insbesondere auch genuin menschliche Fähigkeiten und Wissenselemente wie Erfahrung, Intuition und Gespür.[6]

Die Autoren der Studie „The skilling challenge" von Ashoka und McKinsey & Company fassen die unterschiedlichen 21. Century Skills in drei Kategorien zusammen: Digital Skills, Human Skills und Meta Skills.[7]

Digital Skills beschreiben die Fähigkeit im Umgang mit digitaler Technologie. Das jeweilige Kompetenzlevel reicht von „Digital Expert" am oberen Ende bis „Digital Aware" am unteren Ende. Abstufungen dazwischen sind „Digital Fluent" und „Digital Literate". Während ein Digital Expert selbst bei der Herstellung von IT-Produkten mitwirkt oder IT-Dienstleistungen erbringt, ist mit Digital Aware jemand gemeint, der*die den sicheren Umgang mit absoluten Basisfunktionen digitaler Tools beherrscht. Das können ganz grundlegende Dinge sein, wie etwa Dateien abspeichern oder mithilfe eines Smartphones kommunizieren.

Unter Human Skills fallen Kompetenzen wie Empathievermögen, Kreativität oder Vorstellungskraft. Die Fähigkeit zu kritischem und problemlösungsorientiertem Denken zählt ebenso dazu wie ein hohes Maß an Produktivität und Verantwortlichkeit.[8] Im Arbeitskontext vieler moderner Organisationen sind Human Skills bereits heute alltagsrelevante Kompetenzen. So sind sie zum Beispiel für kollaboratives Arbeiten oder Teamwork unabdingbar. In unterschiedlich starker Ausprägung finden sich diese Elemente auch in traditionelleren Unternehmen und Organisationen.

Die dritte Kategorie – Meta Skills – ist den anderen beiden übergeordnet. Sie reflektiert den aktuellen gesellschaftlichen Wandlungsprozess auf individueller Ebene. Meta Skills verkörpern die Fähigkeit im Umgang mit den Anforderungen, die eine immer dynamischere, von kurzen Innovationszyklen geprägte Arbeitswelt an den Einzelnen stellt. In ihnen zeigt sich die Fähigkeit, in einer von Ambivalenz und Unsicherheit geprägten Umwelt ein für sich sinnstiftendes und kohärentes Narrativ zu bilden:

> *„Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie wir insgesamt arbeiten, und führt zu einem Arbeitsmarkt, der von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist – das gilt sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen. Die Fähigkeiten, die benötigt werden, um in diesem neuen Umfeld, das sich über repetitive Arbeit und vorhersehbare Karrierepfade hinaus entwickelt hat, erfolgreich zu sein, werden (...) als ‚Meta-Skills' bezeichnet."*[9]

Es geht darum zu lernen, einen selbstbestimmten Lebensentwurf zu wagen, die eigene Geschichte proaktiv zu erzählen und zu gestalten. Auf das Arbeitsleben bezogen meint das, eigenständig Lern- und Karriereziele zu identifizieren und Schritte zu deren Erlangung zu unternehmen. Die eigene Bildungsbiografie offenzuhalten und Chancen zu ergreifen, ist der zentrale Baustein, um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Es braucht Bereitschaft und Motivation, seinen persönlich-individuellen Weg aktiv zu gestalten und lebenslang zu lernen. Laut Ashoka und McKinsey & Company drehen sich Meta-Skills dementsprechend um Anpassungsfähigkeit, Selbststeuerung, Führung und unternehmerische Denkweise.

6 Vgl. BIBB 2018a, S. 16

7 Vgl. Ashoka , McKinsey & Company 2018, S. 8

8 Vgl. http://atc21s.org; https://envisionexperience.com/blog/13-essential-21st-century-skills-for-todays-student

9 Ashoka, McKinsey & Company 2018, S. 9 (eigene Übersetzung)

Im Unterschied zu kurzfristigen Weiterqualifizierungsmaßnahmen (Upskilling) oder Umschulungen (Reskilling) bietet der Erwerb von Meta-Skills einen wesentlich langfristigeren Wert für die Beschäftigungsfähigkeit.[10] Anstatt im Rahmen einer Qualifizierungsmaßnahme lediglich spezifische Fähigkeiten zu vermitteln, die eine konkrete Kompetenzlücke schließen, setzt Metaskilling auf die nachhaltige Befähigung von Mitarbeiter*innen. Sie sollen in die Lage versetzt werden, zukünftige Entwicklungen selbst zu antizipieren und eigenverantwortlich Veränderungen zu bewirken. Da absehbar ist, dass die Innovationszyklen in Zukunft immer kürzer werden, ist dies ein unschätzbarer Wert. Spezifischer Kompetenzerwerb sollte daher immer in eine umfassendere Weiterbildungsstrategie eingebettet sein, die Selbstbefähigung und Eigenverantwortlichkeit der Menschen ins Zentrum stellt.

Sozialunternehmerische Weiterbildungsanbieter gehen genau diesen Schritt. Sie bringen einen ganzheitlichen Blick auf den Menschen mit und haben neben dem spezifischen Bildungsangebot den positiven gesamtgesellschaftlichen Wandel im Blick. Schön herausgearbeitet hat das die Studie „The skilling challenge“ von Ashoka und McKinsey & Company. War diese Studie noch relativ abstrakt und international ausgerichtet, wollen wir nun schauen, was in diesem Feld in Deutschland passiert.

Dafür haben wir Sozialunternehmen in Deutschland identifiziert, die bereits wirksame soziale Lösungen für die Weiterbildung von Mitarbeiter*innen im Kontext der digitalen Transformation anbieten (Kapitel 6). Wir haben qualitative Interviews geführt, um Herausforderungen und Gelingensfaktoren zu verstehen und die Wirksamkeit der Lösungen zu beurteilen. Letztere richtet sich insbesondere danach, ob es ihnen gelingt, die Vermittlung von Human-, Meta- und Digitalkompetenzen mit konkreten unternehmens- oder branchenspezifischen Kompetenzbildungsbedarfen in Einklang zu bringen und eine nachhaltige Finanzierung der Programme sicherzustellen.

Ziel der Studie ist es, Gelingensfaktoren zu eruieren, damit diese Ansätze in die Breite skaliert werden können. Wir wollen Narrative schaffen, die Orientierung bieten und zugleich Motivation für andere Sozial- und Wirtschaftsunternehmen liefern, ähnliche Wege einzuschlagen.

10 Vgl. ebd.

3 BERUFLICHE WEITERBILDUNG IN DEUTSCHLAND

3.1 Bewusstsein in der Politik

Die zunehmende Digitalisierung der Arbeit stellt heute einen der zentralen Megatrends sozioökonomischer Wandlungsprozesse dar.[11] Beruflicher Weiterbildung kommt in diesem Zusammenhang ein zentraler Stellenwert zu. Denn vorbei sind die Zeiten, in denen einmal erlangte Kompetenzen für eine gesamte Erwerbsbiografie ausreichten. Innovationszyklen und damit Halbwertszeiten von Wissen werden immer kürzer und machen lebenslanges Lernen im beruflichen Kontext zunehmend wichtiger. Der Gesetzgeber hat die gesellschaftliche Relevanz des Themas erkannt und im Juni 2018 die Enquete-Kommission „Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt“ eingesetzt, um „Entwicklungsperspektiven der beruflichen Aus- und Weiterbildung in der künftigen Arbeitswelt zu analysieren, die ökonomischen und sozialen Potentiale einer Modernisierung zu prüfen und daraus für die Politik konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten“.[12]

Die Einsetzung einer Enquete-Kommission zum Thema ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Es zeigt, dass die Politik gewillt ist, ein Gespräch in Gang zu bringen, multiple Perspektiven auszuloten und Lösungen zu finden. Im Sommer 2021 wird die Kommission ihren Abschlussbericht vorlegen und darin konkrete Handlungsempfehlungen für die Politik formulieren. Eine Chance also, das Thema bis dahin aus sozialunternehmerischer Perspektive zu positionieren, sich in den Diskurs einzubringen und Bedarfe zu benennen. Denn das Wirkungspotential von systemintegrativen Lösungen aus den Reihen der Sozialunternehmen ist groß. In Kapitel 6 stellen wir anhand erfolgreicher Fallbeispiele dar, wie solche Ansätze aussehen können. In ganz Deutschland ist die Anzahl solcher Beispiele bisher jedoch gering. Das lässt vermuten, dass es bessere regulatorische und institutionelle Rahmenbedingungen braucht, um weitere Akteure zu ermutigen, ähnliche Wege zu gehen. Nur so kann das volle Potential entfaltet werden, das abseits der klassischen Weiterbildungsformate liegt. Wir wollen sozial-innovative Ansätze in der Weiterbildung deshalb sichtbarer machen und ihre Wirksamkeit stärker im politischen Bewusstsein verankern.

„Die digitale Transformation wird unsere Arbeitswelt maßgeblich verändern und stellt uns dadurch auch im Bereich der beruflichen Weiterbildung vor große Herausforderungen. Die Enquete-Kommission ‚Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt' möchte dazu beitragen, die Herausforderungen zu meistern. Sie soll konkrete politische Handlungsempfehlungen erarbeiten, um die berufliche Weiterbildung im Rahmen der digitalen Transformation weiterzuentwickeln. Denn gerade aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, den Betrieben sowie Unternehmen stellt die Weiterbildung ein zentrales Element dar, um mit dem technologischen Wandel Schritt halten zu können.

Aus meiner Sicht ist die größte Herausforderung im Kontext der beruflichen Weiterbildung, diese so weiterzuentwickeln, dass sie zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern beiträgt und so das Risiko von Arbeitslosigkeit verringert. Um es etwas konkreter zu machen, stehen wir vor der schwierigen Frage, welchen Qualifizierungsbedarf die Digitalisierung der Wirtschaft und anderer gesellschaftlicher Bereiche mit sich bringt. Das betrifft nicht nur die inhaltliche Dimension von beruflicher Weiterbildung, sondern auch den steigenden Bedarf an Unterstützung für das Weiterbildungspersonal hinsichtlich neuer Lehr-/Lernmethoden und didaktischer Anforderungen. Zudem müssen wir uns auch damit beschäftigen, ob die Instrumente der Qualitätssicherung für die berufliche Weiterbildung von morgen ausreichend sind oder ob auch diese angepasst werden müssen."

(Dr. Stefan Kaufmann (CDU), Vorsitzender der Enquete-Kommission)

11 Vgl. BIBB 2018a, S.16

12 https://.bundestag.de/ausschuesse/weitere_gremien/enquete_bb

"Wir befinden uns durch die Digitalisierung in einem ziemlich tiefgreifenden Wandel, der uns vor gewaltige Herausforderungen stellt. In unseren Schulen und Betrieben muss sich etwas tun. Nur weil man privat ständig ein Smartphone in der Hand hält, ist man nicht automatisch bereit für die digitale Arbeitswelt. Es ist also höchste Zeit, passende Antworten auf diese Entwicklung zu finden. Und natürlich kommt der Weiterbildung dabei ein ganz besonderer Stellenwert zu. Zentrales Ziel muss es sein, gleiche Weiterbildungschancen für alle zu schaffen – für Jung und Alt, für Stadt und Land. Dafür brauchen wir zum Beispiel flexible und modulare Strukturen, bessere Lernortkooperationen – also ein gegenseitiges Anerkennen von Bildungsbausteinen aus beruflicher und akademischer Bildung – und natürlich digitale Lern- und Lehrkonzepte. Letztere werden insbesondere in ländlichen Regionen von entscheidender Bedeutung sein, Stichwort ‚dezentrales Lernen'. Mit der Enquete-Kommission ‚Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt' wollen wir als Bundestagsabgeordnete zusammen mit den Sachverständigen diese Herausforderungen in konkrete Handlungsempfehlungen ummünzen. Wir wollen die berufliche Aus- und Weiterbildung ins digitale Zeitalter übersetzen."

(Marja-Liisa Völlers (SPD), stellvertretende Vorsitzende der Enquete-Kommission)

*„Wir müssen Weiterbildung weiterdenken. Das lebensbegleitende Lernen ist Teil des staatlichen Bildungsauftrags. Bisher wird lebensbegleitendes Lernen häufig nur von gut Qualifizierten wahr- und ernst genommen. Gerade Geringqualifizierte, ältere Arbeitnehmer*innen, Menschen mit Migrationshintergrund und Frauen in klassischen Frauenberufen haben kaum Zugang zu guten Angeboten. Mit einem Rechtsanspruch auf Weiterbildung soll allen Menschen das lebensbegleitende Lernen ermöglicht werden. Dafür müssen wir Geld in die Hand nehmen und das Aufstiegs-BAföG zu einem Gesetz für lebensbegleitendes Lernen weiterentwickeln. Und diejenigen, die aktuell keine Arbeit haben, müssen von den Arbeitsagenturen viel häufiger die Möglichkeit zur Weiterbildung bekommen. Qualifizierung für die Jobs von morgen muss schon heute gefördert werden, und zwar möglichst, bevor jemand arbeitslos wird.*

Digitalisierung kann ein wichtiger Motor sein, um sowohl Angebote aus der Weiterbildung breit zugänglich zu machen als auch deren Durchführung am PC oder Smartphone unkompliziert zu ermöglichen."

(Beate Walter-Rosenheimer (Bündnis 90/Die Grünen), Mitglied der Enquete-Kommission)

3.2 Facts: Definition, Zahlen, Akteure und Ansätze in der beruflichen Weiterbildung

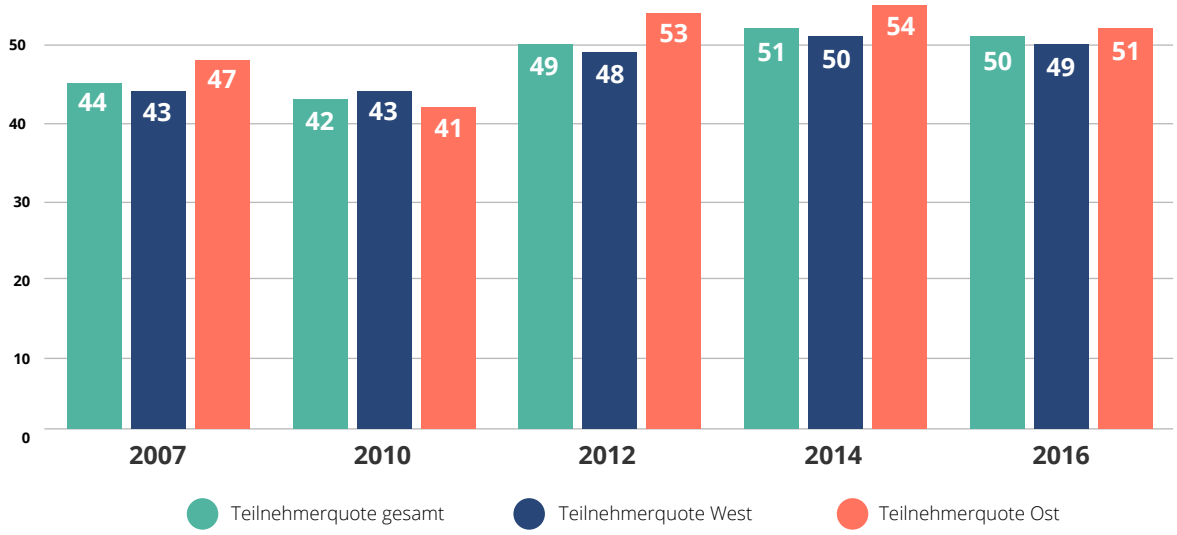
3.2.1 Weiterbildung in Deutschland

Der Begriff Weiterbildung wird in verschiedenen Kontexten unterschiedlich definiert. Der deutsche Bildungsrat liefert eine gute Ausgangsbasis. Hiernach sei Weiterbildung:

„die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase (...). Das Ende der ersten Bildungsphase und damit der Beginn möglicher Weiterbildung ist in der Regel durch den Eintritt in die volle Erwerbstätigkeit gekennzeichnet (...). Das kurzfristige Anlernen oder Einarbeiten am Arbeitsplatz gehört nicht in den Rahmen der Weiterbildung."[13]

Der Adult Education Survey (AES), zuletzt erhoben für das Jahr 2016, ist das maßgebliche Instrument zur Messung des Weiterbildungsverhaltens in Deutschland. Den wichtigsten Indikator stellt dabei die Teilnahmequote dar, die unter der erwachsenen Wohnbevölkerung im Alter von 18 bis 64 Jahren anhand leitfadengestützter Interviews ermittelt wird:[14]

Abbildung 1: Weiterbildungsbeteiligung Erwachsener in Deutschland insgesamt und in West- und Ostdeutschland (Angaben in Prozent)



Quelle: Grafik in Anlehnung an Schrader et al. 2017, S. 32

13 Deutscher Bildungsrat 1970, S. 197

14 Vgl. Schrader et al. 2017, S. 32, für Details zum Erhebungsverfahren siehe ebd., S. 26 ff.

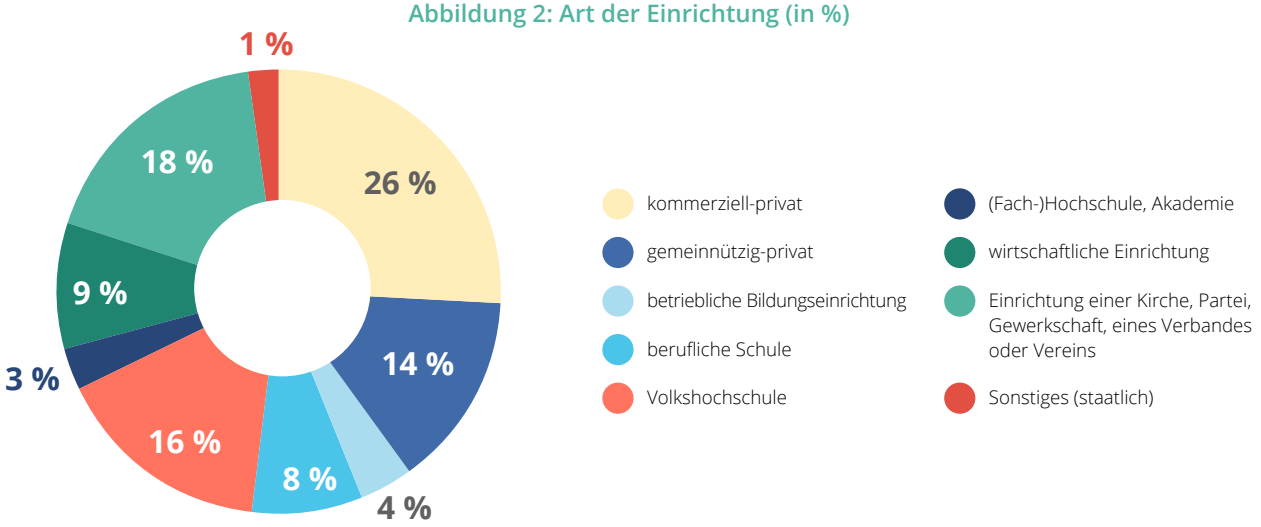
Drei Phasen charakterisieren den Trendverlauf seit 1991. Auf einen ersten deutlichen Anstieg der Teilnahmequote von 37 % auf 48 % zwischen den Jahren 1991 bis 1997 folgt eine Phase der Konsolidierung von 2000 bis 2010, in der die Quote zwischen 41 % und 44 % pendelt. Ab 2010 bis zur letzten Erhebung im Jahr 2016 steigt die Teilnahme an Weiterbildungen noch einmal auf 51 % im Jahr 2014 bzw. 50 % im Jahr 2016.

Anbieterstruktur in der beruflichen Weiterbildung

Im Bereich der öffentlich zugänglichen, organisierten Weiterbildung gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Anbietertypen. Sie sind in der folgenden Übersicht aus dem BIBB Datenreport 2018 anschaulich dargestellt:[15]

Den größten Anteil unter den Anbietern machen im Jahr 2017 privat kommerziell ausgerichtete Weiterbildungseinrichtungen (26%) aus. Die mit 18% zweitgrößte Gruppe bildet sich aus wert- oder interessensorientierten Anbietern, die sich durch ihre Nähe zu Kirchen, Parteien, Gewerkschaften, Stiftungen, Verbänden oder Vereinen auszeichnen. Knapp dahinter folgen die Volkshochschulen (16%) und privat gemeinnützig (14%) ausgerichtete Weiterbildungseinrichtungen. Wirtschaftsnahe Anbieter stellen 9% des Anteils, während die beruflichen Schulen bei 8% liegen. In geringerem Umfang vertreten sind betriebliche Bildungseinrichtungen (4%), (Fach-)Hochschulen und wissenschaftliche Akademien (3%). Ein kleiner Teil entfällt mit 2% auf sonstige Weiterbildungsanbieter in staatlicher Trägerschaft von Bund, Ländern, Kommunen oder ausländischen Staaten.[16]

Abbildung 2: Art der Einrichtung (in %)



Quelle: Grafik in Anlehnung an BIBB 2018b, S. 365

15 Vgl. BIBB 2018b, S. 365

16 Vgl. ebd.

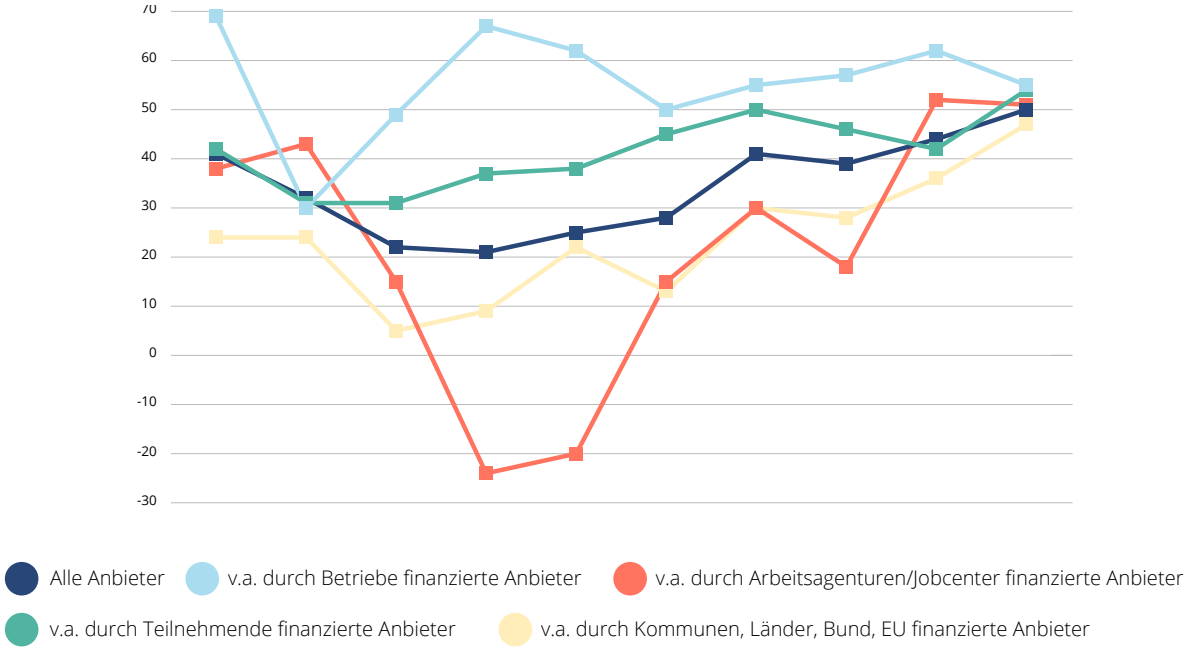
Finanzierungsquellen von Weiterbildungsanbietern

Die oben dargestellte Vielfalt an Anbietertypen in der Weiterbildung spiegelt sich in der Art und Weise, wie sie sich jeweils finanzieren. Dabei lassen sich vier Kategorien herausstellen:

- v. a. durch Teilnehmende finanzierte Anbieter
- v. a. durch Betriebe finanzierte Anbieter
- v. a. durch Kommunen, Länder, Bund, EU finanzierte Anbieter
- v. a. durch Arbeitsagenturen/Jobcenter finanzierte Anbieter

Abbildung 3 zeigt das Wirtschaftsklima unter den Weiterbildungsanbietern in Deutschland von 2007 bis 2017.[17] Die Anbieter sind nach ihren Hauptfinanzierungsquellen gruppiert. Das bedeutet, dass mindestens 50 % der Einnahmen in der Weiterbildung aus den angegebenen Finanzierungsquellen stammen.

Abbildung 3: Entwicklung der wbmonitor Klimawerte von 2008 bis 2017



Quelle: Grafik in Anlehnung an Schrader et al. 2017, S. 38)

17 "Der wbmonitor Klimawert bildet die Einschätzung der wirtschaftlichen Situation durch die Weiterbildungsanbieter ab. Der Klimawert ist eine konzeptionelle Adaption des ifo Geschäftsklimas. wbmonitor ist ein Kooperationsprojekt des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V. (DIE). Die Daten aus der Erhebung von 2017 repräsentieren die aktuellsten zugänglichen Daten aus der Reihe der wbmonitor Klimawerte." (BIBB 2018b, S.361)

Der Vergleich des Wirtschaftsklimas der unterschiedlichen Anbieter je nach Hauptfinanzierungsquelle zeigt, dass sich die Werte seit 2012 bis zum Jahr 2017 immer mehr angenähert haben. Den höchsten Klimawert verzeichnen im Jahr 2017 jene Anbieter, die überwiegend von Betrieben finanziert werden (+56). Knapp dahinter folgen die Anbieter, die sich größtenteils aus Einnahmen von Teilnehmenden bzw. Selbstzahlern finanzieren (+55). Als drittes Segment folgen darauf jene Anbieter, die ihre Einnahmen zum Großteil aus Mitteln der Arbeitsagenturen und Jobcenter generieren (+53). Der im Vergleich geringste Klimawert findet sich bei Weiterbildungsanbietern, die sich überwiegend aus Geldern der öffentlichen Hand (Kommunen, Länder, Bund, EU) finanzieren (+46).[18] Dennoch hat sich dieser im Vergleich zu den beiden Vorjahren deutlich verbessern können.

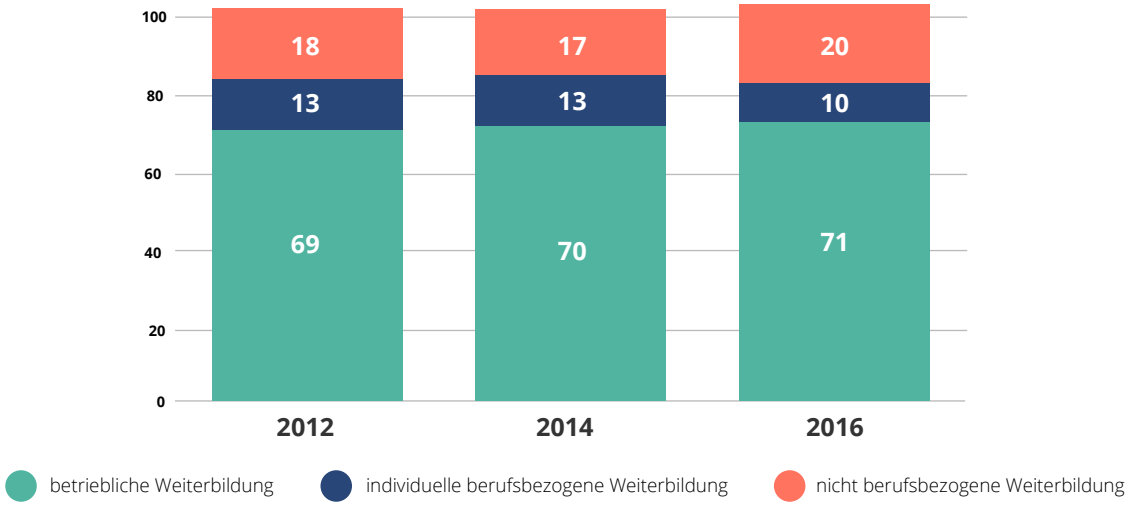
Die auffälligste Tendenz der letzten Jahre dürfte der markante Anstieg des Klimawerts von durch Arbeitsagenturen und Jobcenter finanzierten Anbietern seit 2015 sein. Die Ursache hierfür vermutet das BIBB in der Ausweitung der Weiterbildungsförderung der Bundesagentur für Arbeit über die Rechtskreise des Sozialgesetzbuchs (SGB) III und II (Grundsicherung). Insbesondere sind die Ausgaben für Maßnahmen im Förderbereich „Aktivierung und berufliche Eingliederung“ seit 2015 erheblich gestiegen. Der BIBB Datenreport zum Bildungsbericht 2018 stützt darauf die These, dass „die Zuwanderung Geflüchteter weiterhin der Wirtschaftslage von Weiterbildungsanbietern zugutekommt.“[19]

Segmente der Weiterbildung

Grundsätzlich kann zwischen drei Segmenten in der Weiterbildung unterschieden werden: betriebliche, individuelle berufsbezogene und nicht berufsbezogene Weiterbildung.

Als betriebliche Weiterbildung gelten jene Bildungsaktivitäten, die ganz oder überwiegend während der bezahlten Arbeitszeit oder einer bezahlten Freistellung für Bildungszwecke erfolgen. Unter die Definition fällt zudem, dass der Betrieb oder Arbeitgeber mindestens teilweise die Kosten der Weiterbildung übernimmt. Alle anderen Weiterbildungsaktivitäten, die nicht unter diese Kriterien fallen, unterscheidet man nach dem Teilnahmegrund. Wird mit der Weiterbildung eine berufliche Absicht verfolgt, fällt sie unter die Kategorie individuell berufsbezogene Weiterbildung. Stehen hingegen private Gründe im Vordergrund, spricht man von nicht berufsbezogener Weiterbildung. Im Folgenden wird die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten nach den eben beschriebenen Segmenten dargestellt:[20]

Abbildung 4: Verteilung der Weiterbildungssegmente (Angaben in Prozent)



Quelle: Grafik in Anlehnung an Schrader et al. 2017, S. 38

18 Vgl. ebd., S. 361ff.
19 Vgl. ebd., S. 364
20 Vgl. Schrader et al. 2017, S. 37

Mit Blick auf sozialunternehmerische Ansätze in der beruflichen Weiterbildung sind die Segmente betriebliche und individuelle berufsbezogene Weiterbildung relevant.

Betriebliche Weiterbildung

Die betriebliche Weiterbildung bildet mit 71 % das mit Abstand größte Segment unter den Weiterbildungsaktivitäten. Im Jahr 2016 haben laut AES 49 % der abhängig Beschäftigten an mindestens einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen. Dabei dauerten 53 % dieser Maßnahmen maximal zehn Stunden. In den meisten Fällen übernahmen die Arbeitgeber die durch die Weiterbildung anfallenden Kosten. Nur bei elf Prozent der Maßnahmen leisteten die Teilnehmenden einen Eigenanteil.[21]

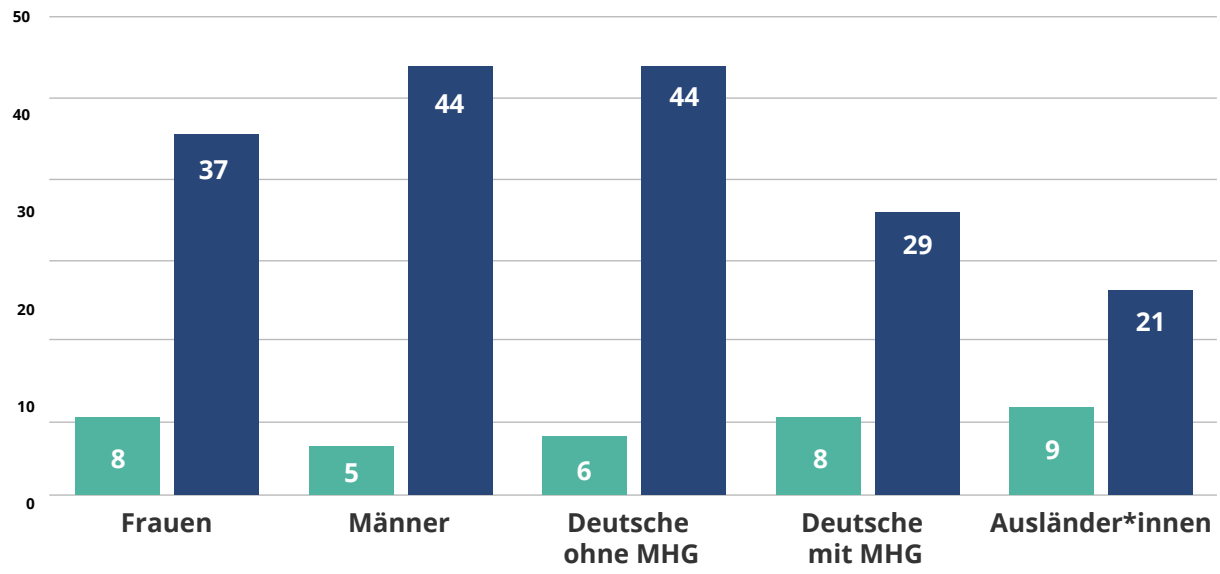
Auffällig ist, dass die betriebliche Weiterbildung den Großteil der anteilsmäßigen Verteilung von Weiterbildung ausmacht. Im Jahr 2016 liegt sie mit 71% klar vor der individuell berufsbezogenen Weiterbildung (10%) sowie der nicht berufsbezogenen Weiterbildung (20%). Sie bildet damit das größte unter den drei Segmenten.

Individuell berufsbezogene Weiterbildung

Das Segment der individuell berufsbezogenen Weiterbildung nimmt im Jahr 2016 mit 10% nur einen geringen Anteil an der Gesamtheit der Weiterbildungsaktivitäten ein. In den Jahren 2012 und 2014 lag der Anteil mit jeweils 13 % noch ein wenig darüber. Im Jahr 2016 haben 6 % aller Erwerbspersonen an einer individuellen berufsbezogenen Weiterbildung teilgenommen.

Ein aufschlussreiches Bild gibt ein direkter Vergleich der beiden Segmente nach den daran jeweils teilnehmenden Personengruppen:

Abbildung 5: Teilnahme an individueller berufsbezogener und betrieblicher Weiterbildung nach Geschlecht und Migrationsstatus im Jahr 2016 (Angaben in Prozent)



Quelle: Grafik in Anlehnung an Schrader et al. 2017, S. 77

21 Vgl. ebd., S. 73

Aus der Grafik lässt sich ableiten, dass insbesondere Personen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit für diskontinuierliche Erwerbsbiografien an individuell berufsbezogener Weiterbildung teilnehmen. So ist die Beteiligung von Frauen höher als die von Männern; ebenso jene von Personen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu jenen ohne Migrationshintergrund. Die Prozentzahlen dieser Personengruppen korrespondieren umgekehrt mit einer relativ geringeren Teilnahme an Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung. Dort sind Männer sowie Deutsche ohne Migrationshintergrund deutlich überrepräsentiert.[22] Die Daten des AES zeigen zudem, dass die an individuell berufsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmenden Erwerbspersonen überproportional häufig arbeitslos, nicht erwerbstätig oder selbstständig sind.[23] Es lässt sich somit ein deutlicher Hinweis darauf erkennen, dass dem Segment der individuell berufsbezogenen Weiterbildung eine besondere Funktion in der Gestaltung von Übergängen in der Erwerbstätigkeit zukommt.[24]

Gerechtigkeit – Für den Zugang zur betrieblichen Weiterbildung gelte das «Matthäus-Prinzip», wonach dem gegeben wird, der ohnehin schon hat.“,[25] schreiben die Autor*innen einer kürzlich erschienenen Studie der Heinrich-Böll-Stiftung. Die Weiterbildungsbeteiligung hänge von Einkommen, Bildungsabschluss und Beruf ab. So lag die Weiterbildungsquote im Jahr 2016 bei Beschäftigten mit qualifizierten Tätigkeiten bei 44 %, bei Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten jedoch bei nur 20 %.[26] Die Möglichkeit zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ist umso geringer, je kleiner der Betrieb und je prekärer das Arbeitsverhältnis ist.[27]

22 Vgl. ebd., S. 77
23 Vgl. ebd., S. 81
24 Vgl. ebd., S. 77
25 Heinrich Böll Stiftung 2019, S. 28
26 Vgl. ebd., S. 14
27 Vgl. ebd., S. 28

Warum es sektorübergreifende Modelle in der beruflichen Weiterbildung braucht

Die oben aufgeführten Informationen sind von Bedeutung, wenn wir sie in Beziehung zu den in Kapitel 6 vorgestellten Fallbeispielen setzen. Denn die Weiterbildungsangebote der dort porträtierten Sozialunternehmen sind alle dem Segment der individuell berufsbezogenen Weiterbildung zuzuordnen.

Dies ist naheliegend, da sozialunternehmerisches Handeln die Gesellschaft als Ganzes im Blick hat. So gelten die Bemühungen von Sozialunternehmer*innen oftmals sozial schwachen, diskriminierten oder anderweitig benachteiligten Menschen. Personen also, deren Erwerbstätigkeit aus einer Vielzahl von Gründen oftmals keinen linearen Verlauf nimmt, sondern stattdessen von Übergängen und Umbrüchen geprägt ist.

Zu Beginn dieser Studie haben wir den Wandlungsprozess der Arbeit thematisiert, der sich aufgrund von Digitalisierung und Automatisierung vollzieht. Vor dem Hintergrund der Prognose, dass allein in Deutschland bis 2030 mindestens ein Drittel aller Beschäftigten die Transition von altem zu neuem Beruf durchlaufen wird, müssen wir davon ausgehen, dass wir es auf breiter Basis mit Umbrüchen in Erwerbsbiografien zu tun haben werden. Eine Situation, die auf individueller Ebene in vielen Fällen von Ängsten, Unsicherheit und Motivationsschwierigkeiten begleitet sein wird.

An dieser Stelle kommen die hier untersuchten sozialunternehmerischen Angebote ins Spiel. Sie betrachten den Menschen als Ganzes und helfen bei der Selbstfindung und Selbstvergewisserung sowie der Reintegration in soziale Strukturen. Wir sollten versuchen, von diesen Erfahrungen und Lösungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene zu profitieren. Es müssen Räume geschaffen werden, die es ermöglichen, dass Menschen sich in ihrer Gesamtheit und ihren Interessen neu kennenlernen, um über reinen Kompetenzerwerb hinaus ihre berufliche Zukunft sinnhaft zu gestalten. Nur so kann es gelingen, dass sie ausreichend Motivation aufbringen, erneut und intensiv zu lernen, sich weiterzuentwickeln und letztlich eine Rolle für sich zu finden.

Konkret bedeutet dies, dass sozialunternehmerische Ansätze in die betriebliche Weiterbildung Einzug halten müssen. Indem sie auf ganzheitlicher Ebene bei den Beschäftigten ansetzen, können sie dabei helfen, Organisationen von innen heraus langfristig zu verändern und auf die bevorstehenden Wandlungsprozesse vorzubereiten. Damit dies breitenwirksam gelingt, müssen nicht nur Sozialunternehmen und klassische Wirtschaftsunternehmen näher zusammenrücken, Bedarfe abgleichen und neue Formate entwickeln. Ebenso müssen die Arbeitsagenturen und Jobcenter in diesen Prozess miteingebunden sein, da sie als staatliche Stellen eine zentrale Rolle für die Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie für die Zulassung von Weiterbildungsträgern spielen.

4 RAHMENBEDINGUNGEN DER ÖFFENTLICHEN WEITERBILDUNGSFÖRDERUNG

Es gibt einiges zu beachten, will man als Bildungsträger Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, die öffentlich gefördert werden können. Zu unterscheiden ist, ob die Förderung durch die Arbeitsagenturen und Jobcenter erfolgt oder über die öffentliche Hand, worunter Kommunen, Länder, der Bund oder die EU fallen. Grundlegend für eine Förderung ist jedoch immer eine Trägerzulassung, die über eine Zertifizierungsstelle, auch als fachkundige Stelle (FKS) bezeichnet, erfolgt.

Zulassung als Weiterbildungsträger

Die Grundlage für die Erlangung der Trägerzulassung bildet die Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV). Die Zulassung von Trägern sowie auch der einzelnen Maßnahmen erfolgt durch die fachkundigen Stellen. Dies sind Zertifizierungsstellen, die zuvor von der Deutschen Akkreditierungsstelle GmbH (DAkkS) akkreditiert wurden. Fachkundige Stellen entscheiden nach den gesetzlichen Regelungen eigenständig über die Zulassung von Trägern und Maßnahmen.[28]

Gegenwärtig gibt es 37 akkreditierte fachkundige Stellen in Deutschland. Sie werden in der Rubrik „Kursnet“ der Bundesagentur für Arbeit aufgeführt.

https://kursnet-finden.arbeitsagentur.de/kurs/start?target=fks

Eine Zulassung ist notwendig, um als Träger Arbeitsmarktdienstleistungen nach SGB III bzw. SGB II durchführen zu können (siehe unten). Relevant ist das für die Einlösung der Bildungsgutscheine, die von den Arbeitsagenturen und Jobcentern vergeben werden, weil nur Einrichtungen mit einer Trägerzulassung diese Bildungsgutscheine einlösen können. Zusätzlich müssen die jeweiligen Maßnahmen der Bildungseinrichtung geprüft und zugelassen worden sein.

Förderung durch Agentur für Arbeit und Jobcenter

Die öffentliche Förderung von Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung erfolgt einerseits durch die Agenturen für Arbeit im Rechtskreis des Dritten Buchs Sozialgesetzbuch (SGB III), andererseits durch die Jobcenter im Rechtskreis des Zweiten Sozialgesetzbuchs (SGB II). Die Förderung unter SGB III zielt auf Arbeitnehmer*innen (Arbeitsförderung), während sie unter SGB II auf hilfebedürftige erwerbsfähige Personen ausgerichtet ist (Grundsicherung für Arbeitssuchende). Beide Formen der Förderung sollen als Teil der aktiven Arbeitsförderung individuelle Chancen am Arbeitsmarkt sowie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erhöhen.[29]

Fördervoraussetzungen nach SGB II und III

Die Jobcenter und Agenturen für Arbeit stellen Bildungsgutscheine aus, mit denen die Übernahme der Weiterbildungskosten und gegebenenfalls die Weiterzahlung des Arbeitslosengeldes zugesichert wird. Voraussetzung für eine Förderung ist, dass die Weiterbildung notwendig ist, um Arbeitslosigkeit zu beenden, eine drohende Arbeitslosigkeit abzuwenden oder um einen fehlenden Berufsabschluss nachzuholen. Zudem muss eine Beratung des oder der Antragssteller*in durch die Agentur für Arbeit stattgefunden haben. Die konkrete Maßnahme sowie der ausrichtende Bildungsträger müssen für die Förderung zugelassen sein.

28 Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017, S. 3

29 Vgl. BIBB 2018b, S. 390

Förderung durch öffentliche Hand

Neben den Arbeitsagenturen und Jobcentern vergibt auch die öffentliche Hand durch eine Vielzahl an Programmen Fördermittel für berufliche Weiterbildung.

Besonders wichtig ist hierbei etwa der Europäische Sozialfond (ESF), der in der aktuellen Förderperiode (2014 - 2020) allein für Deutschland Mittel in Höhe von 6,7 Milliarden Euro bereitstellt, die durch Programme des Bunds oder der Länder abgerufen werden.[30] Die übergeordneten Ziele des ESF in dieser Förderperiode bestehen darin, einen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs zu leisten, soziale Inklusion zu fördern und Armut zu bekämpfen. Konkret bedeutet dies, Menschen in Europa Zugang zu Ausbildung und beruflicher Weiterbildung zu ermöglichen und sie in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Schwerpunkte bilden die Förderungen von lebenslangem Lernen, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, Selbständigkeit sowie die Verbesserung des Bildungsniveaus.

Ein Beispiel für ein ESF-gefördertes Projekt ist „Sachsen-Anhalt WEITERBILDUNG BETRIEB“. Im Mittelpunkt steht hierbei die Förderung der betrieblichen Weiterbildung und der Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen. Gefördert werden Unternehmen, Selbstständige und Einrichtungen in Sachsen-Anhalt. Besonders förderungswürdig sind unter anderem, so die Programmbeschreibung, „Weiterbildungsmaßnahmen mit Bezug zum digitalen Wandel, die eine erfolgreiche und nachhaltige Gestaltung des digitalen Transformationsprozesses im Unternehmen unterstützen.“[31]

Weitere Informationen:
https://www.esf.de

Um als Weiterbildungsträger das passende Förderprogramm zu finden, empfiehlt sich eine Suche über

http://foerderdatenbank.de

Worauf es ankommt – Gelingensfaktoren für eine öffentliche Förderung

Um als Bildungseinrichtung eine öffentliche Förderung zu erhalten oder als Bildungsträger zugelassen zu werden, muss das Bildungsangebot signifikante Arbeitsmarktrelevanz haben. Ein Nachweis darüber wird von Seiten der Fördermittelgeber oftmals vom Antragsteller eingefordert. Wenn mithilfe des Bildungsangebots Vakanzen in bestimmten Bereichen geschlossen werden sollen, muss das Vorhandensein derselben dargelegt und begründet werden. Ein sinnvoller Weg ist es, das Ohr in die Unternehmen und Betriebe zu halten und herauszufinden, was wirklich benötigt wird. Ein einziges Statement eines Unternehmens, was die vakanten Stellen bestätigt, reicht allerdings noch nicht aus. Überzeugender hingegen ist es, wenn ein solches Statement etwa von einem Branchenverband kommt. Auch ein Auszug aus einer Jobbörse, der belegt, dass es viele vakante Stellen in dem Bereich gibt, kann hilfreich sein.

Grundsätzlich gilt, dass Fördermittel nicht dafür da sind, um punktuell ein Unternehmen zu fördern, sondern um gesamtgesellschaftlichen Nutzen zu generieren. Sinnvoll ist es in diesem Sinne, sich partnerschaftlich mit verschiedenen Bildunganbietern, Unternehmen, Branchenvertretern sowie auch Arbeitnehmer- oder Arbeitgebervertretungen zusammenzutun, um gemeinsam der Förderung eines Gemeinwohls nachzukommen. Dabei sollte immer dargelegt werden, welchen Mehrwert der eigene Ansatz für die Gesellschaft hat.

Für eine zielführende und effiziente Prozessgestaltung empfiehlt es sich, eine*n Berater*in für Bildungsunternehmen mit an Bord zu nehmen. Der Grund hierfür liegt in der Komplexität und Vielschichtigkeit der behördlichen Anforderungen sowie der Vielzahl an unterschiedlichen Förderprogrammen. Außerdem ist es kaum möglich, den Zulassungsprozess nach einem Standardverfahren zu durchlaufen, da jeder Einzelfall anders gelagert ist und somit individuelle Herausforderungen mit sich bringt. Er variiert je nach Bildungsanbieter und Maßnahmenangebot, aber auch nach regionalen Besonderheiten in der Förderlandschaft. Es kann schwierig sein, die richtige Reihenfolge der notwendigen Schritte herauszufinden. Das gilt insbesondere mit Blick auf zu tätigende Investitionen.

30 Vgl. https://.subventa.eu/glossar/esf-europaeischer-sozialfonds/

31 https://ib-sachsen-anhalt.de/firmenkunden/aus-weiterbilden/sachsen-anhalt-weiterbildung-betrieb.html

5 BEDARFE UND GELINGENSFAKTOREN DER WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN

Sozialunternehmerische Weiterbildungskonzepte können einen großen gesellschaftlichen Mehrwert haben. Damit sie diesen möglichst breit und wirksam entfalten können, braucht es in erster Linie Kooperationen zwischen Sozialunternehmen auf der einen Seite und Wirtschaftsunternehmen auf der anderen Seite. Wie kann eine sektorübergreifende Brücke gebaut werden? Welche Bedarfe an Kompetenzen der Mitarbeitenden haben Wirtschaftsunternehmen aktuell und welche prognostizieren sie für die Zukunft? Wie können Sozialunternehmen darauf reagieren und passende Angebote konzipieren?

Mithilfe qualitativer Expert*inneninterviews haben wir bei Wirtschaftsunternehmen deren aktuellen und zukünftigen Kompetenzbedarfe abgefragt. Sie gaben uns zudem Auskunft darüber, wie sie die Wandlungsdynamiken für ihr Unternehmen und ihre Branche einschätzen. Da es sich dabei um Einzelstimmen handelt, wird mit den dargestellten Einschätzungen kein repräsentativer Gültigkeitsanspruch erhoben. Die Ergebnisse lassen jedoch ähnliche Tendenzen erkennen, die es in weiterer Auseinandersetzung für jeden Einzelfall zu konkretisieren gilt, um geeignete Konzepte für Kollaborationen zu entwickeln.

Der digitale Wandel erfordert neue Kompetenzen bei Mitarbeiter*innen

Der digitale Wandel der Arbeit zieht sich durch ganze Industriebereiche und Dienstleistungssektoren. Selbst die Digitalbranche verhaftet nicht im Status quo – bei einem der größten Online-Modehändler Europas sagt uns der zuständige Leiter für Nachhaltigkeit & CSR, nicht einmal Fünf-Jahrespläne für die Konzernstrategie zu machen. Der Markt entwickle sich dafür einfach zu schnell. Hinzu komme, dass das eigene Unternehmen selbst mit rasantem Tempo wachse und sich laufend verändere. Beispielsweise habe man vor kurzem 250 Marketing-Mitarbeiter*innen entlassen. Ersetzt wurden sie durch Programmierer und Programmiererinnen. Denn die Kundenansprache erfolge inzwischen hauptsächlich über individuelle und maßgeschneiderte Inhalte. Um die Interessen und das Kaufverhalten des einzelnen Kunden zu verstehen, benötige das Unternehmen datengestützte algorithmische Systeme, die von Software-Entwickler*innen gebaut und gepflegt werden. Das Konzeptionieren großer Werbekampagnen durch Marketingpersonal werde damit immer zweitrangiger. Die hohe Dynamik der Branche war verantwortlich für den schnellen, internen Personalausbau im Tech-Bereich, sagt unser Interviewpartner. Es sei deshalb keine wirkliche Option gewesen, die eigenen Marketing-Leute so umzuschulen, dass sie die benötigten Stellen hätten selbst besetzen können.

Hier zeigt sich ein grundlegendes Problem: Weiterbildung braucht Zeit, insbesondere für breit angelegtes Reskilling. Für Unternehmen in hochdynamischen Geschäftsfeldern wie der Digitalwirtschaft kann diese Zeit in entscheidendem Maße über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Aber auch bei allen anderen Unternehmen stehen Bildungszeiten in Konkurrenz zur Arbeitszeit und verursachen Kosten.[32] Die Veränderungsprozesse in den verschiedenen Branchen sind demnach in erster Linie von den technologischen Entwicklungen getrieben.

Nicht nur im Bereich der Digitalwirtschaft hat die Marktentwicklung und Veränderung des Sektors Auswirkungen auf die organisationsinternen Kompetenzbedarfe. IT-affine Ausbildungen und Kompetenzen werden aufgrund von Automatisierungs- und Standardisierungsprozessen ebenso in eher klassischen Geschäftsfeldern immer relevanter.

So bemerkt der Personalvorstand einer großen deutschen Bank:

> *„In zehn Jahren brauchen wir vielleicht überhaupt keinen Bankkaufmann mehr. Das ganze Bankgewerbe wird sich dramatisch verändern. Wir werden möglicherweise nur ein Technologieunternehmen sein – mit Produkten, die aus der Finanzindustrie kommen."*

Unternehmen aus allen Branchen interessieren sich inzwischen für Arbeitstechniken, die ursprünglich aus dem Software-Bereich kommen. Insbesondere Methoden des agilen Arbeitens, wie etwa Scrum oder Design Thinking, werden zunehmend auch von Unternehmen ausprobiert, deren Geschäftsfelder keinen direkten Technologiebezug haben. Was dahinter liege, so geht es aus den Interviews hervor, sei die große Herausforderung neue Wege zu finden, um das kreative Potential aller Mitarbeiter auszuschöpfen. Die Anschlussfähigkeit an die Zukunft sei

32 Vgl. BIBB 2018a, S. 7

demnach nur herzustellen, wenn es gelinge, neue Ideen zu generieren, die zu innovativen Produkte führen.

„Bei einigen Unternehmen ist der Grad des Veränderungsdrucks so hoch, dass sie durch den digitalen Wandel regelrecht „an der Klippe“ stehen“, sagt Nadine Nobile, Gründerin der Unternehmensberatung CO:X. Wenn die langjährigen und oftmals einzigen „Cash Cows“ traditionsreicher Unternehmen plötzlich wegbrechen, scheint der Weg in die Insolvenz vorprogrammiert. Um das noch zu verhindern, versuchen manche komplett neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Kunst dabei ist, dass die neuen Modelle nach wie vor zur eigenen Identität und Zweck passen und gleichzeitig so tragfähig sind, dass sie der Organisation das Überleben sichern. Statt im Denken der Kosteneinsparungen verhaftet zu bleiben, brauchen Unternehmen dafür Prinzipien der Selbsterneuerung:

- Wie kann ich neue Ideen generieren?
- Welche Kompetenzen brauche ich, um mich als Unternehmen selbst zu erneuern?
- Mit Blick auf die eigenen Ressourcen gilt es zu schauen: Welche Kompetenzen habe ich durch meine Mitarbeiter bereits im Unternehmen?
- Wie kann ich diese voll entfalten?

Insbesondere in den letzten beiden Punkten liege meist der Schlüssel für eine erfolgreiche Neuausrichtung des Unternehmens, so Nadine Nobile. Denn Menschen hätten meist vielfältige Interessen und begeisterten sich für Dinge abseits ihrer konkreten beruflichen Tätigkeit. Das Ziel muss sein, diese Bereiche intrinsischer Motivation von Mitarbeiter*innen zu identifizieren und als Ressourcen für die Organisation zu nutzen.

Abgleich mit der Realität

Doch gelingt das in der Praxis? Bisher noch viel zu wenig. Unsere Gespräche mit Unternehmensvertretern zeigen, dass es konkrete Implementierungsansätze dafür braucht, um die oben genannten Ideen in spezifische Unternehmenskontexte zu übersetzen. Hierbei müssen Prozesse geschaffen werden, die die Mitarbeiter*innen darin unterstützen ihre Kompetenzen und Interessen zu identifizieren. Zudem sind Strategien gefragt, um aus den gewonnenen Erkenntnissen gemeinsame Potentiale für die Organisationsentwicklung abzuleiten. Die Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, dass Mitarbeiter*innen ihre persönliche Entwicklung selbst vorantreiben können, eng begleitet durch das Unternehmen. Die Schwierigkeit hierfür dürfte im Faktor Zeit liegen, den wir bereits vorher als relevantes Kriterium erwähnt hatten. Denn selbst wenn Potentiale erkannt werden, braucht es in der Regel Weiterbildung, um die Kompetenzen so zu entwickeln, dass sie der Organisation wirklichen Nutzen bringen.

Kernelement des eben beschriebenen Ansatzes ist die Potentialorientierung: Hierbei soll die intrinsische Motivation der Angestellten dem Unternehmen zu neuen Möglichkeiten verhelfen. Dafür müssen zum einen Motivationsbereiche identifiziert und zum anderen in Lernprozesse übersetzt werden. In unseren Gesprächen erfahren wir, dass beides mit Schwierigkeiten behaftet sein kann. Oftmals fehle bereits die grundlegende Bereitschaft und Motivation des Personals, neue Inhalte oder Arbeitsweisen anzunehmen. Und auch das Lernen selbst sei nicht für jeden eine Selbstverständlichkeit. Diese Kompetenz fehle insbesondere in niedrigqualifizierten Tätigkeitsbereichen. Hier sind deshalb solche Weiterbildungsansätze wichtig, die den Aufbau von Metakompetenzen fördern.

Es müssen Wege gefunden werden, wie Menschen den Wandel als Chance begreifen und ihn als eine Möglichkeit sehen, sich selbst weiterzuentwickeln. Dafür brauchen sie Reflektionskompetenz und müssen lernen, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.

Ein anderes Führungsverständnis kann ein erster wichtiger Schritt sein, um hier Fortschritte zu erzielen. Ein solches basiert in erster Linie auf Empathie, wie uns ein Interviewpartner sagt. Denn damit Mitarbeiter*innen nicht nur „mit halber Kraft fahren", muss man sie einbinden und ihnen zuhören. Sie brauchen Gelegenheiten, ihre Ideen einzubringen, die dann auch gehört werden.

Nicht zuletzt spielen Organisationstalent und Flexibilität eine immer wichtigere Rolle, wie ein Gesprächspartner ausführt: "Wie kriegen wir unsere Mitarbeiter befähigt, mit anderen Arbeitsformen umzugehen? Sie müssen mit immer mehr Flexibilität hinsichtlich Zeit und Arbeitsort umgehen. Dafür brauchen sie Organisationstalent und die Fähigkeit zur zeitlichen Koordination."

Eine weitere Herausforderung, vor der Unternehmen im Zusammenhang mit betrieblicher Weiterbildung stehen, ist die Angst vor Abwanderung ihrer Mitarbeiter*innen. Wie lässt sich sicherstellen, dass sich die Arbeitnehmer*innen, nachdem sie auf Kosten ihres Arbeitgebers Maßnahmen in Anspruch genommen haben, nicht zum Mitbewerber wechseln? Insbesondere, wenn sie dort nun aufgrund ihrer Weiterqualifizierung oftmals bessere Gehälter erzielen können? Für das weiterbildende Unternehmen bedeutet dies, dass sie zusätzlich zu den Weiterbildungskosten später erhöhte Löhne zahlen müssen, um die Mitarbeiter*innen zu halten.

Lösungen kommen von sozialinnovativen Bildungsanbietern

Viele der genannten Bedarfe bilden wichtige Bausteine, um eine selbstbestimmte und potentialorientierte Personalentwicklung voranzutreiben. Sozialunternehmerische Ansätze weisen hier bereits in die richtige Richtung, indem sie Weiterbildungsmaßnahmen mit dem Erwerb von Human und Meta Skills verbinden. Es geht eben nicht nur um das Erlernen bestimmter Tools oder Arbeitstechniken. Vielmehr müssen Menschen sich selbst als Lernende kennenlernen und Handlungsfähigkeit in Bezug auf ihre eigene Berufs- und Bildungsbiografie erlangen.

Gegenwärtig sind sozialunternehmerische Weiterbildungslösungen allerdings noch rar gesät. In der betrieblichen Weiterbildung klassischer Wirtschaftsunternehmen spielen sie bisher kaum eine Rolle. So vermisst ein Interviewpartner Service-Mentalität auf Seiten der Sozialunternehmen:

"Sozialunternehmer sollten für sich identifizieren, ob sie Dienstleister für andere Unternehmen sein wollen. Wenn sie das sein wollen, dann müssen sie auf der einen Seite dafür sorgen, dass sie keinen 'Mission Drift' in ihrem Kerngeschäft bekommen. In dem Dienstleistungsgeschäft müssen sie dann aber kompromissbereiter, kreativer und unternehmerischer werden. Sie sollten nicht nur von der Zielgruppe, sondern auch vom Kunden her denken. Die Kundenzentrierung fehlt noch häufig, da sie denken, dass B2C ihr Kunde ist und nicht B2B."

Damit mehr Kooperationen zwischen den beiden Akteuren zustande kommen, sollten Sozialunternehmer*innen ein hybrides Modell fahren: ihr Kerngeschäft fortführen und gleichzeitig ihre Formate an die spezifischen Bedürfnisse des Auftraggeber-Unternehmens anpassen.

Während die eben genannten Aspekte die allgemeine Situation beschreiben, gilt auch hier: Ausnahmen bestätigen die Regel. Im folgenden Kapitel stellen wir Sozialunternehmen vor, deren Ansätze und Geschäftsmodelle Vorbildcharakter haben.

Mit der richtigen Herangehensweise entstehen auf diese Weise Win-Win-Situationen für alle beteiligten Parteien. Die dahinter liegenden Modelle haben das Potential, zukünftig eine wichtige Rolle im Feld der beruflichen Weiterbildung zu spielen. Das Wichtigste ist jedoch: Sie bieten Menschen schon heute eine hervorragende Möglichkeit, ihre berufliche Laufbahn auf das digitale Zeitalter auszurichten.

CASE STUDY

DCI DIGITAL CAREER INSTITUTE

6 CASE STUDIES - SOZIAL-INNOVATIVE BILDUNGSANBIETER IM PORTRÄT

Das DCI Digital Career Institute: Offenheit und Lebenslanges Lernen als Erfolgsrezept

Ein Beispiel für innovative Ansätze in der beruflichen Weiterbildung ist das DCI Digital Career Institute. Als 2015 eine große Zahl an Geflüchteten nach Deutschland kam, hatten Steffen Zoller und seine drei Mitgründer*innen die Eingebung, dass sie mit innovativen Ideen und mehr Mut zu Gestaltung einen wichtigen Beitrag für eine gelungene gesellschaftliche Integration der Neuankommenden sorgen können. So entstand 2016 Devugees, eine Coding-Schule für Geflüchtete. Mittlerweile heißt das als gGmbH organisierte Sozialunternehmen DCI Digital Career Institute. Das Neue daran: Neben Geflüchteten lernen inzwischen auch immer mehr Deutsche im Rahmen einer beruflichen Weiterbildung bei DCI zu programmieren.

Für Steffen Zoller steht der gesellschaftliche Mehrwert im Fokus seiner unternehmerischen Tätigkeit. Die Angebote sollen nicht nur das Leben der Betroffenen und der Kunden besser machen, sondern darüber hinaus eine gesellschaftliche Herausforderung lösen. Dass ihm das gelingt, hat der promovierte Volkswirt bereits in der Vergangenheit bewiesen. So gründete er 2007 betreut.de, Deutschlands größtes Portal für Betreuung und Pflege.

„Wir sind Quereinsteiger, die sicherlich viele Sachen anders machen“, sagt Steffen Zoller, der heute als Geschäftsführer das gemeinnützige Unternehmen leitet. „Wir sind kein klassischer Bildungsanbieter, sondern kommen aus der Digitalwirtschaft. Deshalb entwickeln wir unser Curriculum auch gemeinsam mit unserem Netzwerk an Unternehmen. Sie sagen uns, was sie brauchen, was sich ändern wird und was sinnvoll und zukunftsträchtig ist, zu unterrichten.“

Genau dieses Konzept verhilft dem DCI Digital Career Institut zum Erfolg: Dank der stetig wachsenden Nachfrage und der Deckung des Bedarfs der Unternehmen hat das Institut innerhalb von drei Jahren neben Berlin weitere Standorte in Hamburg und Düsseldorf eröffnet. Der vierte Standort folgt in Kürze in Leipzig.

Beim DCI erlernen Teilnehmer*innen mit zum Teil sehr unterschiedlicher Vorbildung das Programmieren und das Arbeiten in den Digitalberufen. Der Auftrag des Instituts sei, sie fit für den deutschen Arbeitsmarkt zu machen, so Zoller. Das bedeutet einerseits, dass sie Hard Skills erlernen wie beispielsweise HTML, CSS oder JavaScript. Daneben geht es aber auch darum, dass die Teilnehmer*innen lernen, wie das tatsächliche moderne Arbeitsleben in Deutschland funktioniert. Aus Sicht der Gründer*innen bedeutet das vor allem, dass sie moderne Software-Anwendungen kennenlernen, aber auch verstehen, was agiles Arbeiten ist, wie sich bei einem Unternehmen bewerben und wie sie dort vorankommen können. Genauso sollen sie aber ebenfalls ihren Stärken und Schwächen kennenlernen. So erlernen die Studierende neben den eigentlichen Programmierskills also auch, welche Kompetenzen sie beispielsweise für kollaboratives Arbeiten aufbauen oder stärken müssen, und dass weichere Skills wie problemlösungsorientiertes Denken, Aufgeschlossenheit und Lernbereitschaft wesentliche Erfolgsfaktoren für den gewünschten Job seien. „Hiring by attitude and not by skills”, nennt Steffen Zoller das, was er glaubt, sei die nächste Stufe der Personalentwicklung in Unternehmen. „Wir lehren den Schülern Frontend – HTML, CSS und solche Dinge – aber am Ende lehren wir ihnen lernen.“

Wie schafft es das DCI, dass das in der Praxis gelingt? So unterrichten zum Beispiel nur Lehrer*innen, die gleichzeitig Entwickler*innen sind und in der Praxis gearbeitet haben. Die Unterrichtsinhalte bestehen aus gemischten Lernformaten in Gruppen oder einzeln, das Unterrichtsmaterial – Bild, Ton, Video - ist hochaktuell, meist aus den USA. So werden die Klassen auch größtenteils in englischer Sprache unterrichtet, was auch der Heterogenität der Gruppe Rechnung trägt. „Unsere Klassen sind sehr spannend besetzt“, sagt Zoller. „Da sitzen Iraner, Iraker und Afghanen neben Deutschen und Spaniern. Ein kulturell sehr heterogenes Bild.“ Auch lernen maximal 20 Teilnehmer*innen in einem Kurs zusammen, die kleine Klassengröße ermöglicht intensivere Betreuung und eine konzentriertes Arbeitsatmosphäre für den anspruchsvollen Unterichtsstoff.

Denn der Schlüssel zum Erfolg liege Zollers Meinung nach in der Qualität der Bildungsprogramme: „Denn nur wenn wir qualitativ gute Maßnahmen und Inhalte vermitteln, werden die Absolventen am Arbeitsmarkt aufgenommen und wir können uns im Wettbewerb der Angebote positionieren und durchsetzen.”

Vorgeschaltet zu den eigentlichen einjährigen Kursen ist ein einmonatiger Orientierungskurs, der die Teilnehmer*innen auf die Anforderungen in den spezifischen Bereichen vorbereitet. Dieser Orientierungskurs ist verpflichtend und ermöglicht ein genaueres Matching der Teilnehmer*innen mit dem Berufsprofil.

Lebenslanges Lernen ist auch der Anspruch des DCI an sich selbst. Damit das DCI sich weiterentwickeln kann, ist Steffen Zoller ein monatlicher Feedback-Prozess wichtig, bei dem die Teilnehmer*innen angeben können, wie zufrieden sie sind und ob sie das DCI weiterempfehlen würden. „Es gibt eine riesige Genugtuung, wenn wir den Leuten Jobs verschaffen, mit denen sie ihren Lebensunterhalt bestreiten können." Und der Erfolg gibt ihnen Recht: So arbeiten Absolvent*innen von DCI inzwischen bei Firmen wie Exozet, Quandoo, XING oder Sofatutor.

Das große Netzwerk an Unternehmen der DCI-Gründer macht sich nicht nur mit Blick auf eine zielgerichtete und praxisnahe Ausrichtung der Lehrinhalte bezahlt, sondern auch finanziell. So wird das DCI von Trivago, Xing, Google und Ebay unterstützt. Das Institut erhielt außerdem für den Programmaufbau eine finanzielle Förderung durch das International Rescue Committee (IRC).

Das Finanzierungsmodell stützt sich jedoch nicht allein auf private Geldgeber, auch die öffentliche Hand ist ein Partner. Formal ist das DCI als Träger unter der AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) zugelassen. Die seitens der Arbeitsagenturen und Jobcenter gestellten Anforderungen an Bildungsträger beschreibt Zoller als immens. Dies äußere sich etwa mit Blick auf Dokumentationspflichten, geforderte Raumgrößen und die nötige Qualifikation der Dozenten. Vom deutschen Staat erhält das DCI eine Ausbildungs- und Weiterbildungsentschädigung. „Diese reicht allerdings nur, um knapp unsere Kosten zu decken", sagt Zoller. „Uns ist es wichtig, nachhaltig aufgestellt und nicht nur von einer Quelle abhängig zu sein."

Eine gute und offene Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern sei wichtig, um die Kursziele Kenntnisaneignung und -verfestigung sowie Integration am Arbeitsmarkt zu erreichen, so Zoller. Dafür müssen einerseits die Kunden verstehen, was die Angebote bedeuten und welche Kursinhalte sie erhalten, inklusive Erwartungsmanagement an den Kurs hinsichtlich des Schwierigkeitsgrades, der Chancen und Herausforderungen. „Andererseits müssen wir auch offen sein für die Vielfältigkeit der Teilnehmer: Die individuellen Hintergründe und Beweggründe für unsere Kurse sind wichtig. Nur so können wir abschätzen, ob unser Angebot wirklich für den Kunden und für die Ziele, nämlich die Integration in den Arbeitsmarkt, passt."

Mehr Informationen:
https://digitalcareerinstitute.org

Fotos: DCI Digital Career Institute

CASE STUDY

N3XTCODER

N3XTCODER: Social meets Tech

Simon Stegemann liegt das Social Entrepreneurship im Blut. Kaum im BWL Studium lernte er den Friedensnobelpreisträger und Social Entrepreneur der ersten Stunde Muhammad Yunus kennen, der ihn einlud, bei ihm in Bangladesh an Yunus' The Grameen Creative Lab mitzuarbeiten.

Mission-driven und Social Return on Investment sind die Zauberworte, die fernab von reiner Gewinnmaximierung und Profitgier die Welt ein kleines bisschen besser machen sollen. Dass sein Tech-Start-up N3XTCODER ein Social Business wird, war für Simon von Anfang an klar.

N3XTCODER veranstaltet Hackathons, Technologie-Workshops und entwickelt digitale Produkte, die gesellschaftlichen Herausforderungen mit technologischen Lösungsansätzen begegnen. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) bilden dabei den Rahmen, der adressiert werden soll. So sitzen in den Hackathons nicht nur Programmierer, Designer und sozial Engagierte, sondern auch Kooperationspartner aus Ministerien oder den Corporate Social Responsibility Abteilungen der Unternehmen. Neben den sozialen Geschäftsideen und Produkten, die aus den Veranstaltungen entstehen, fungieren diese auch als eine Plattform um digitale Talente für die Arbeit an sozialen Innovationen zu inspirieren. Dafür arbeitet N3XTCODER gezielt mit den Kräften in den Unternehmen und Institutionen zusammen, die sich in der Verantwortung sehen, zum gesellschaftlichen positiven Wandel beizutragen und die zu der Werteorientierung von N3XTCODER passen.

Nun starten Simon Stegemann und sein Team einen neuen Ansatz der beruflichen Weiterbildung. Hierfür bringt N3xctcoder Sozialunternehmen gezielt mit der Tech-Industrie zusammen. Die Idee dahinter: das hohe Innovationspotential nutzen, was aus der Schnittmenge beider Sektoren erwächst und die Berührungsängste auf beiden Seiten zu reduzieren.

Der erste prototypische Modellversuch läuft derzeit mit dem Goethe-Institut. Für die Entwicklung einer Lernapp, die die passenden Lernpartner der Sprachkurse miteinander verbinden soll, bilden N3XTCODER gemeinsam mit dem Goethe-Institut Entwickler*innen aus, die dann im Idealfall im Goethe-Institut verbleiben. Die Entwickler*innen werden durch N3XTCODER begleitet. Jede Woche trifft sich das Team zum Sprint und Code Review, Lernerfolge werden evaluiert, Fehler erkannt und verbessert.

„Das Team besteht aus talentierten Mid-Level oder Junior Entwickler*innen und Designer*innen, die wir über unsere Hackathons und Community ausgesucht haben. Sie werden von uns angeleitet und lernen an diesem Projekt direkt on the job, also quasi learning-by-doing. Dabei ist uns Talent und Lernbereitschaft wichtiger als Zeugnisse. Wir sind dabei eine Art Qualitätssicherung im Hintergrund, die dafür sorgt, dass das Projekt gut umgesetzt wird. Das Goethe-Institut übernimmt die Bezahlung der Entwickler*innen für die Dauer des Projekts. Wenn es ein Erfolg wird, werden sie vom Goethe-Institut übernommen.“, so beschreibt Simon Stegemann das Kooperationsprojekt, dessen Ziel es ist, neue Kompetenzen aufzubauen, die im Unternehmen verbleiben sollen.

Dieses Modell, das einen integrierten Aufbau von Kapazitäten verfolgt, ist für den sozialen Sektor neu. Stegemann

erörtert seine Begründung: „Wir glauben, dass gute Produkte nur dann entwickelt werden können, wenn langfristig diese Kapazitäten auch In-House aufgebaut werden, weil Softwareentwicklung eben nicht einfach irgendwann aufhört. Wir wollen dem sozialen Sektor digitale Kompetenz zuführen, die er im Moment nicht hat."

Das Lernangebot von N3XTCODER richtet sich vor allem an digitale Talente, die durch die Art der Kooperationsprojekte mit dem sozialen Sektor ein anderes Mindset entwickeln wollen. Gleichzeitig möchte N3XTCODER dabei gängige Prinzipien aus der Tech-Industrie, wie agiles Arbeiten, Design Thinking oder Gamification Elemente für den sozialen Sektor anwendbar und nutzbar machen. Das integrierte Modell verspricht, direkt und schnell die Bedarfe des Unternehmens zu decken, die einen Mangel an Fachkräften im IT Bereich haben. Ein Vorteil der Methode ist, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber schnell entdecken, ob sie zusammenpassen.

Neben dem spezifischen Kompetenzerwerb von digitalen Skills sind die auszubildenden Entwickler*innen beim integrierten Modell direkt in das Unternehmen eingebettet, für das sie im Idealfall später arbeiten. Die begleitenden Betreuung von N3XTCODER befähigt die Lernenden darüber hinaus zur Eigenverantwortlichkeit und zielt darauf ab, Reflektionskompetenz aufzubauen. Diese Schlüsselkompetenzen sind es, die es den Arbeitnehmern ermöglicht, ihre Zukunft proaktiv zu gestalten und sich gleichzeitig an die Dynamik der Digitalisierung anzupassen.

Ein weiteres Projekt von N3XTCODER, das gemeinsam mit Zalando, Volkswagen und adidas erfolgreich etabliert wurde, ist das "Corporate-Volunteering". Auch hierfür kooperiert N3XTCODER mit Unternehmen, die ihre Mitarbeiter*innen für eine bestimmte Anzahl von Tagen freistellen, damit diese sich gemeinnützig engagieren. So kann das Wissen des Fachpersonals aus den Unternehmen für den sozialen Sektor, und hier insbesondere für digital-soziale Projekte, nutzbar gemacht werden und andersherum. Dabei soll das Austauschformat dabei helfen, voneinander zu lernen und die Skillsets der Teilnehmenden zu erweitern.

Mehr Informationen:
https://n3xtcoder.org

Fotos: N3xtcoder

CASE STUDY

INSTITUT FÜR BERUFLICHE FORTBILDUNG

Smarte Jobs am Institut für berufliche Fortbildung (IbF)

Auch die Aus- und Weiterbildung abseits der Digitalwirtschaft braucht neue Impulse, um auf die sich ständig verändernde Kompetenzprofile der Arbeitnehmer*innen einerseits und Bedarfe der Unternehmen andererseits zu reagieren.

Das Institut für berufliche Fortbildung (IbF) ist ein klassischer Bildungsträger, den Angelo Juric 2009 gegründet hat. Im IbF lernen Aus- und Weiterzubildende im Kfz-Bereich das sogenannte “Smart Repair” von Automobilen, eine Methode, mit der oberflächliche Schäden am Fahrzeug mit weniger Aufwand und kostengünstiger repariert werden können. Damit hat Angelo Juric auf einen sich ständig verändernden Markt mit anderen Anforderungen und Arbeitsprofilen reagiert.

„Viele Inhalte von klassischen dualen Ausbildungsrichtungen sind nicht mehr zeitgemäß”, erklärt Angelo Juric (35). „Es gibt viele Berufsbilder in denen die Anforderungen, denen sich Wirtschaftsunternehmen aufgrund der Rahmenbedingungen stellen müssen, in den klassischen Ausbildungsinhalten kaum berücksichtigt werden.” sagt Juric. “Denn wo früher Berufsprofile wie der KFZ- Mechaniker ganz klar vom Karosseriebauer getrennt waren, verschwimmen heute ganze Bereiche teilweise ineinander. Somit entstehen komplett neue Jobprofile, die nicht mehr den klassischen Ausbildungen oder dualen Ausbildungssystemen wie wir sie in Deutschland haben, entsprechen”.

Selbst in der Branche der Metallverarbeitung und Qualitätssicherungs im Industriebereich tätig, hat Juric seit 2006 als Dozent für verschiedene Automobilkonzerne gearbeitet und dort solche Freiberufler in die Unternehmen vermittelt, die flexibel auf die sich veränderten Anforderungen in der Unternehmen und der Automobilbranche reagieren konnten: „Die Innovationszyklen in unserem Berufsalltag haben sich wahnsinnig verkürzt und das erfordert eine höhere Dynamik im Qualifizieren und im Anpassen von Fähigkeiten - auf ganzer Breite.” Seine beratende Tätigkeit in den Unternehmen ermöglichte ihm direkte Einblicke in die sich immer schneller verändernden Berufsfelder. Dabei beobachtete er, dass sich bestimmte Fähigkeiten und Skills denen anderer Berufsgruppen annähern. So kam er auf die Idee, diese Skillsets zusammenzuführen und die klassischen Kfz-Berufe darum zu erweitern.

Deshalb erlernen im Institut für berufliche Fortbildung diejenigen, die sich beruflich verändern wollen und interessiert an der Arbeit mit Fahrzeugen sind, aber nicht

in das Profil der gängigen Ausbildungsberufe im Kfz-Bereich passen oder passen wollen.

Der Lernansatz des IbFs ist modular gestaltet. Zu Beginn erhalten die Teilnehmenden in einem Trainingskurs zur beruflichen Orientierung umfangreiche Einblicke in die Tätigkeiten als Smart-Repair Fachkraft. Die Kosten der Schulung werden von den Arbeitsagenturen oder Jobcentern übernommen. Der Trainingslehrgang zur beruflichen Erprobung teilt sich in theoretischen und fachpraktischen Unterricht. Der Praxisteil wird in kleinen Gruppen abgehalten. Gewährleisten will das IbF damit eine umfangreiche und individuelle Betreuung jedes Teilnehmers. Zusätzlich wird ein Dolmetscher im Kurs eingesetzt, was besonders geflüchteten Personen den Einstieg erleichtert.

Im Anschluss an den vierwöchigen Trainingskurs können die Teilnehmenden zwischen den verschiedenen Weiterbildungsmöglichkeiten in verschiedenen Fachgebieten wählen. „Je nachdem, für welche Module der Schulung sich die Lernenden entscheiden, stehen ihnen nach der Weiterbildung verschiedene Jobperspektiven im Kfz-Bereich offen”, so erläutert Angelo Juric das modulare Weiterbildungskonzept. „Darüber hinaus geben wir Ihnen die Möglichkeit zu Beginn ihre Stärken zu erkennen, um dann den Fokus auf die verschiedenen Bereiche zu legen.”

Mit dem Programm am IbF möchte Juric aber noch mehr erreichen: So sollen die Teilnehmenden motiviert und dazu angeleitet werden, selbst das Lernen zu lernen: „Die Schlüsselkompetenzen, die maßgeblich in der Gesellschaft entwickelt werden müssen, sind selbst lernen zu können

und die Motivation, selbst lernen zu wollen. Das wird immer dringender notwendig, weil sich durch die kurzen Innovationszyklen Aufgabenbereiche verändern. Fortlaufende Anpassungen daran, sowie eine hohe Flexibilität im Job werden somit immer wichtiger."

Durch das Engagement in verschiedenen Gremien der Bildungseinrichtungen beschäftigt sich Angelo Juric mit den Veränderungen und Auswirkungen, die die Digitalisierung auf bestimmte Ausbildungsmaßnahmen sowie auf die Zertifizierung und Zulassung von Bildungseinrichtungen und Bildungsmaßnahmen hat. Wichtig sei es außerdem, die Berufs- oder Personengruppen anzuleiten und emotional zu motivieren, die es noch nicht gelernt oder wieder verlernt haben, selbst zu lernen. Besonders Personen in praxisorientierten Berufen und auch älteren Personen fällt ein Umlernen, das digitale oder technische Bereiche mit sich bringen, nicht leicht.

Darüber hinaus brauchen diese Personen Weiterbildungsmaßnahmen, die ihren Lebensrealitäten gerecht werden. „Oft sind die Menschen, die umschulen, schon verheiratet, haben Kinder und können dann in zwei Jahren kein vernünftiges Einkommen erzielen, um den Lebensunterhalt zu bestreiten. Hierfür brauchen wir neben der Motivation sich weiterzubilden ein für die Personen greifbares und attraktives Ziel, das einen erfolgreichen Wiedereintritt in den Beruf ermöglicht." Einen weiteren Faktor hat Angelo Juric identifiziert: Gerade Menschen in Prozessen des Umbruchs bräuchten mehr persönliche Wertschätzung für ihre Arbeit. „Es reicht oft nicht, Wertschätzung digital zu erfahren, wenn das überhaupt geht. Eine Beziehung aufzubauen und die Schüler dadurch emotional in die Verpflichtung zu bringen und zu motivieren ist ein Faktor, den man nicht unterschätzen darf."

Ein Umdenken fordert Juric auch von Institutionen, die maßgeblich für die Gestaltung und Entwicklung von Inhalten der dualen Ausbildung verantwortlich sind. Denn oft träfen hier unterschiedliche Wertvorstellungen und Realitäten aufeinander. Die Innovationsdynamik in diesen Abteilungen müsse der beschleunigten Realität angepasst werden, fordert Juric.

So plädiert er für mehr Wandel im System: „Bis irgendetwas implementiert ist, muss es durch so viele Gremien durch. Doch diese tagen leider häufig in großen Abständen. Bis die einst innovative Maßnahme dann verabschiedet wird, ist sie dann gar nicht mehr up-to-date."

Auch der Zulassungsprozess für Bildungsmaßnahmen im Bereich Aus - und Weiterbildung müsste angepasst werden. Denn häufig werden innovative Bildungsansätze von den Prüfenden nicht verstanden. Zwar hätten diese die Expertise für den den Verwaltungsakt, jedoch nicht für den inhaltlich-fachlichen Bildungsschwerpunkt. Das führe häufig dazu, das gemacht wird, was verstanden oder nicht kritisch hinterfragt wird. Leider ist das bekanntlicherweise das, „was man schon immer getan hat", sagt Juric. Die systematische Implementierung von Innovationen werde hierdurch verhindert.

Mehr Informationen:
https://ibf-halle.de/impressum

Fotos: Institut für berufliche Fortbildung (IbF)

7 SCHLÜSSELASPEKTE - SOZIALUNTERNEHMEN IN DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG

Die vorgestellten Beispiele zeigen, dass sozialunternehmerische Ansätze großes Potential haben, zukünftig eine tragende Rolle im Feld der beruflichen Weiterbildung zu spielen. Wodurch zeichnen sich die porträtierten Cases aus? Was hebt sie von anderen Weiterbildungsanbietern ab? Wir haben drei Elemente identifiziert, die in diesem Sinne charakteristisch sind: Arbeitsmarktrelevanz, Meta Skills und gesamtgesellschaftlicher Mehrwert.

Arbeitsmarktrelevanz. Eines der Erfolgsrezepte der präsentierten Ansätze ist die enge Anbindung ihrer Lehrinhalte an die konkreten Bedarfe von Wirtschaftsunternehmen. So entwickelt das DCI Digital Career Institute sein Curriculum gemeinsam mit Partnern aus der Digitalwirtschaft, bei N3XTCODER sind Lehre und Praxis so eng miteinander verzahnt, dass die Teilnehmer*innen ihr neu erlerntes Wissen (parallel zu den Programmierkursen) gleich im Unternehmensalltag anwenden. So entstehen Weiterbildungsangebote, die absolute Arbeitsmarktrelevanz haben. Das Passungsverhältnis ist sogar so gut, dass die meisten Teilnehmer*innen direkt im Anschluss an die Programme in eine Anstellung vermittelt werden können. Ein wichtiger Grund hierfür liegt auch in der Qualität der Angebote. Sichergestellt wird diese unter anderem auch durch die finanziellen Möglichkeiten, die sich aus den Kooperationen mit Unternehmen ergeben. So kann das DCI erstklassige Dozenten aus der Praxis bezahlen oder das Institut für berufliche Fortbildung (IbF) realitätsgetreue KfZ-Großwerkstätten simulieren - inklusive aller im echten Unternehmen genutzten Arbeitsmaterialien. Doch nicht nur Teilnehmer*innen und Bildungsanbieter profitieren von solchen Modellen. Insbesondere die Unternehmen selbst verschaffen sich auf diese Weise Zugang zu Fachkräften. Mit Blick auf die Zukunft ist das ein wichtiger strategischer Schritt, denn der “war for talent” werde sich in den kommenden Jahren wesentlich verschärfen, wie uns ein Interviewpartner versicherte.

Meta Skills. Sozial-innovative Weiterbildungsanbieter wollen mehr, als ihren Programmteilnehmer*innen rein fachliche Kompetenzen vermitteln. Während Fachkenntnisse zwar die essentielle Grundlage der Lehrinhalte bilden, geht es letztlich insbesondere darum, Menschen zu befähigen in einer hochdynamischen Arbeitswelt handlungsfähig zu bleiben. Die Stichworte sind Lernbereitschaft, Eigenverantwortung, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit - kurz gesagt: Meta Skills. Die vorgestellten Programme helfen Teilnehmer*innen das Lernen zu lernen, problemlösungsorientiert zu denken und ihre eigene Bildungsbiografie proaktiv zu gestalten. Es wird ein Rahmen geschaffen, der individuelle Potentiale fördert und Chancen sichtbar macht. Im Idealfall führt das bei den Teilnehmer*innen selbst zu einem Wandel: Statt Angst und Unbehagen vor Neuem zu haben, entwickeln sie eine Haltung, aus der heraus sie Veränderung als Chance wahrnehmen und für sich zu nutzen wissen.

Gesellschaftlicher Mehrwert. Sozialunternehmen verbindet der Anspruch Unternehmertum mit positiver gesamtgesellschaftlicher Wirkung zu verbinden. Unsere Beispiele zeigen, dass dies auch im Feld der beruflichen Weiterbildung möglich ist. So startete das DCI aus der Idee heraus, geflüchteten Menschen eine selbstbestimmte Zukunft in Deutschland zu geben, indem man sie durch passende Weiterbildung in gut bezahlte Jobs bringt. Auf gesellschaftlicher Ebene leistet das DCI damit einerseits einen wichtigen Beitrag zur Integration von Geflüchteten, andererseits begegnet es dem drängenden Problem des Fachkräftemangels und entlastet durch die Minderung der Erwerbslosigkeit die sozialen Sicherungssysteme. Auch global-soziale Zielsetzungen spielen eine Rolle. So hat sich etwa N3XTCODER die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen zur expliziten Arbeitsgrundlage gemacht. Auf deren Basis entscheidet das Sozialunternehmen welche Projekte es umsetzt und mit welchen Akteuren es Partnerschaften eingeht.

8 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Arbeitswelt wird sich in naher Zukunft aufgrund der digitalen Transformation drastisch wandeln. Benötigte Kompetenzprofile von Erwerbstätigen werden sich nachhaltig verändern und aufgrund der kürzer werdenden Innovationszyklen immer wieder neu verschieben.
Um die damit einhergehende gesamtgesellschaftliche Herausforderung zu meistern, braucht es einerseits breiten Kompetenzaufbau im Umgang mit digitalen Tools, andererseits müssen wir mittelfristig Wege finden, wie Menschen selbstbestimmt und eigenverantwortlich ihre Bildungsbiografie weiterentwickeln und gestalten können. Aus Sicht der Unternehmen muss es gelingen, das volle kreative Potential ihrer Beschäftigten zu entfalten, um in hochdynamischen und von Wandel geprägten Märkten bestehen zu können. Es braucht vielfach neue Ideen und innovative Produkte, um den Anschluss nicht zu verlieren.

Mit Blick auf Deutschland haben wir zukunftsweisende Beispiele aus Sozialunternehmen identifiziert, die diesen Herausforderungen Rechnung tragen. Ihre Weiterbildungsmodelle zeichnen sich durch bedarfsorientierten Kompetenzaufbau und die Entwicklung langfristig wichtiger Meta Skills aus. Sektorübergreifende Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen schaffen große Arbeitsmarktrelevanz der Programme, was wiederum eine enge Einbindung und Finanzierung durch öffentliche Institutionen wie etwa die Arbeitsagenturen ermöglicht.

Da Digitalisierung und Automatisierung ein globales Phänomen sind, wird weltweit nach Lösungen gesucht, die Erwerbsbevölkerung für die neuen Jobprofile fit zu machen und die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen. Die vorliegende Analyse hat anhand empirischer Beispiele in Deutschland aufgezeigt, welche Wege in Zukunft eingeschlagen werden können, um einen substantiellen Beitrag im Umgang mit diesen Herausforderungen zu leisten. Die in Kapitel 7 zusammengefassten Kerneigenschaften sozial-innovativer Weiterbildung können als Leitplanken verstanden werden, die eine Orientierung für andere Akteure bieten, ähnliche Programme und Modelle aufzubauen. Ob in Deutschland, Europa oder in der Welt – die Frage nach Verantwortungsübernahme für lebenslange Bildung und Handlungsfähigkeit muss beantwortet werden. In unseren Augen kann diese nicht alleine beim Staat und seinen Institutionen liegen. Insbesondere Unternehmen müssen in Zukunft mehr Verantwortung dafür tragen, Menschen weiterzubilden und ihre Potentiale zu entwickeln. Wie die Analyse gezeigt hat – in ihrem eigenen Interesse.

Es braucht systemische Lösungen, die unterschiedliche Akteure zusammenbringen und stabile Brücken zwischen ihnen bauen. Nur mit breit angelegten und transsektoralen Lösungen für den Kompetenzaufbau kann der Dynamik kurzer Innovationszyklen in Zukunft entsprochen werden. Die hier vorgestellten sozialunternehmerischen Bildungsanbieter haben durch ihre Modelle skizziert, wie das gelingen kann. Zukünftig gilt es, aus den Einzelfällen skalierungsfähige Strukturen abzuleiten – wobei der Blick fürs Detail nicht verloren gehen darf. Denn bei der Menge an möglichen Akteurskonstellationen wird es stets Besonderheiten geben, deren Beachtung für die Formulierung geeigneter Konzepte essentiell ist.

ERFOLGSFAKTOREN

Einzelstimme Steffen Zoller

Steffen Zoller ist digitaler Sozialunternehmer der ersten Stunde. Zurzeit ist er als Geschäftsführer bei der kununu GmbH tätig. Bereits 2007 gründete er das Pflege- und Betreuungsportal betreut.de. Vor drei Jahren startete er Devugees, eine Coding-Schule für Geflüchtete, die heute unter DCI Digital Career Institute bekannt ist.

betterplace lab:

Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit der drei Sektoren (Sozial-/ Wirtschaftsunternehmen / Öffentliche Hand) entscheidend bzw. was sind gegenwärtig die best practices?

Steffen Zoller:

„Meiner Erfahrung nach sind die Faktoren Offenheit, Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit, (örtliche) Verfügbarkeit und Qualität der Bildungsprogramme entscheidend für die Zusammenarbeit.

Der Faktor Offenheit steht für mich einerseits in der Klarheit des Angebots gegenüber den Kunden der Agentur für Arbeit. Die Kunden müssen verstehen, was die Angebote bedeuten und welche Kursinhalte sie erhalten. Damit einher geht mit der Offenheit auch ein Erwartungsmanagement an den Kurs inklusive der Schwere, Chancen und Herausforderungen. Andererseits meint Offenheit für mich, offen zu sein für die Vielfalt der Teilnehmer. Die individuellen Hintergründe und Beweggründe für unsere Kurse sind wichtig; nur so können wir abschätzen, ob unser Angebot wirklich für den Kunden und für die Ziele passt (i.d.R. bei uns Integration in den Arbeitsmarkt).

Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit bedeutet, dass wir im Bildungsangebot nicht den “Bentley” unter den Bildungsofferten bieten können. Wir müssen uns am sinnvollen Maß der Kurse ausrichten und an dem, was notwendig ist, um das Kursziel (Kenntnisaneignung, Kenntnisverfestigung, Integration am Arbeitsmarkt) zu erreichen. Natürlich wäre es wünschenswert und schön, wenn wir höhere Budgets in eine noch tollere Ausstattung und 1a-Premium-Lage investieren könnten. Jedoch arbeiten wir mit Steuergeldern und müssen hier wirtschaftlich vorgehen. In der Kalkulation für einen wirtschaftlichen Betrieb (d.h. Kostendeckung bei gemeinnützigen Organisationen), gehen wir von 18-20 Teilnehmern aus. Darunter lohnt ein Kurs wirtschaftlich eigentlich nicht.

Örtliche Verfügbarkeit heisst für mich, dass wir dort unser Bildungsangebot zur Verfügung stellen, wo auch Arbeitsmarktrelevanz ist. Das heisst, wir bieten unseren Kurs und unseren Standort z.B. nicht in Görlitz (schöne Stadt!) an, weil dort kein Bedarf für 100+ Web Developer pro Jahr ist. Entsprechend ist die örtliche Verfügbarkeit ein Treiber für die Wirtschaftlichkeit, weil kleinere Klassen ja kaum wirtschaftlich sind unter dem Primat der Sparsamkeit.

Die Qualität der Bildungsprogramme ist nach meiner Meinung der Schlüssel für Erfolg. Denn nur wenn wir qualitativ gute Maßnahmen und Inhalte vermitteln, werden die Absolventen am Arbeitsmarkt aufgenommen (vermittelt) und wir können uns im Wettbewerb der Angebote positionieren und durchsetzen. Das gilt auch für alle anderen Angebote... wenn die Qualität nicht stimmt, brechen Teilnehmer ab oder setzen sich in Bewerbungsprozessen nicht durch.“

Handlungsempfehlungen

Wie können die identifizierten Ansätze in die Breite getragen werden und größere gesellschaftliche Wirkung entfalten? Aufgrund des zugrunde liegenden systemischen Ansatzes spielen unterschiedliche Stakeholder eine wichtige Rolle für deren positive Weiterentwicklung. Daraus ergeben sich verschiedene Handlungsfelder, an denen sich nun ansetzen lässt.

An Gesetzgeber:

Bürokratie – Das gegenwärtige System der Träger- und Maßnahmenzulassung für öffentlich geförderte Weiterbildung stellt innovative Bildungsanbieter teilweise vor große Herausforderungen. Denn oftmals fehlt bei Zulassungsstellen die fachliche Expertise, um Maßnahmen angemessen bewerten zu können. So kann es bereits zum Problem werden, wenn branchenübliche, englische Fachbegriffe zur Maßnahmenbeschreibung in den Anträgen auftauchen. Die Kulturunterschiede zwischen dem modernen digitalen Sektor und einzelnen Zulassungsstellen können gewaltig sein. Zudem stellen sich grundsätzliche Fragen bezüglich der Entscheidungsneutralität von Zulassungsstellen. Als gewerbliche Organisationen sind diese dem Primat der Wirtschaftlichkeit unterworfen. Antragsteller sind in diesem Sinne Kunden, die Umsätze generieren. Diese Situation bewirkt eine strukturelle Abhängigkeit der Zulassungsstellen von Antragstellern und kann zu Qualitätseinbußen bei der Bewertung von neuen Trägern und Maßnahmen führen. Eine weitere Herausforderung bildet der hohe administrative Aufwand bei der Kostenabrechnung, den öffentlich geförderte Weiterbildungseinrichtungen gegenüber den Ämtern erbringen müssen.

Empfehlung

Es braucht eine Entbürokratisierung der Träger- und Maßnahmenzulassung sowie die Sicherstellung fachlicher Expertise und Neutralität bei Zulassungsstellen: Mittels einer Reform des Zulassungssystems müssen thematische Fachgebiete für die Bearbeitung von Zulassungsanträgen geschaffen werden, die jeweils mit Experten für die entsprechenden Branche besetzt sind. Ein zentraler Eingang für alle Anträge sorgt zudem dafür, den Einfluss von Antragstellern auf die Zulassungsstellen zu reduzieren. Anträge werden fortan systemintern nach einem Rotationsprinzip an die zuständigen Sachbearbeiter*innen vergeben.

Kosten - Die betriebliche Weiterbildung macht gegenwärtig das mit Abstand größte Segment in der beruflichen Weiterbildung aus. Allerdings ist mehr als ein Drittel der Maßnahmen kürzer als einen Tag und damit in seiner langfristigen Wirkung sehr begrenzt.[33] Unsere Interviews mit Vertretern von Wirtschaftsunternehmen haben gezeigt, dass betriebliche Weiterbildung einen erheblichen Kostenfaktor für Unternehmen darstellt. Zum einen stehen Weiterbildungszeiten in Konkurrenz mit der Arbeitszeit von Mitarbeiter*innen, zum anderen müssen nach erfolgter Weiterbildung oftmals höhere Löhne und Gehälter gezahlt werden, um einer Abwanderung des Personals zuvorzukommen.

Empfehlung

Individuelle Weiterbildungschancen sollten von den finanziellen Möglichkeiten des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin entkoppelt werden. Wir schließen uns deshalb der Forderung der Heinrich-Böll-Stiftung an, die Einrichtung branchenspezifischer Weiterbildungsfonds durch die Tarifparteien zu unterstützen. Denn durch das branchenweite Bündeln finanzieller Ressourcen kann dauerhafte Weiterbildung sichergestellt werden, deren Realisierbarkeit nicht von der momentanen wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens abhängt.[34]

An Sozialunternehmer*innen

Kundenzentrierung - Sozialunternehmerische Ansätze spielen in der betrieblichen Weiterbildung klassischer Wirtschaftsunternehmen bisher kaum eine Rolle. Das kann unter anderem an fehlender Servicementalität und geringer Anpassungsbereitschaft auf Seiten der Sozialunternehmen liegen.

Empfehlung

Sozialunternehmen brauchen mehr Kompromissbereitschaft, Kreativität und unternehmerisches Denken, um wirkungsvollere Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen aufzubauen. Sie sollten stärker auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen und ihre Angebote je spezifisch anpassen.

33 Vgl. Heinrich Böll Stiftung 2019, S. 28

34 Vgl. ebd.

Förderung – sozialunternehmerische Bildungsanbieter müssen ein gutes Programm erstellen, dass die Teilnehmer*innen fit macht für den Arbeitsmarkt. „Die Employability ist hier der Schlüssel zum Erfolg“, sagt Steffen Zoller, um eine öffentliche Förderung von Seiten der Agentur für Arbeit oder anderen öffentlichen Stellen zu erhalten.

Empfehlung

Sozialunternehmen sollten Weiterbildungsangebote entwickeln, die signifikante Arbeitsmarktrelevanz haben. Sie sollten Partnerschaften mit anderen Bildungsanbietern, Unternehmen, Branchenvertretern sowie auch Arbeitnehmer- oder Arbeitgebervertretungen eingehen und gemeinsam die Relevanz des eigenen Weiterbildungsansatzes darlegen.

An Unternehmen

Ressourcen – Einige Unternehmen stehen vor der Herkulesaufgabe sich neu erfinden zu müssen, um den digitalen Wandel zu überstehen. Auch wenn es bei vielen nicht ganz so drastisch ist, brauchen sie dennoch neue Ideen und innovative Produkte, um den Anschluss nicht zu verlieren. Dafür müssen sie das gesamte kreative Potential ihrer Belegschaft entfalten, die Leute müssen sich voll und ganz für die Organisation einsetzen. Insbesondere Meta Skills und Human Skills – wenn in der Breite unter den Mitarbeiter*innen vorhanden – können helfen die entscheidenden Veränderungen mit einzuleiten und die Organisation durch einen grundlegenden Transformationsprozess zu tragen.

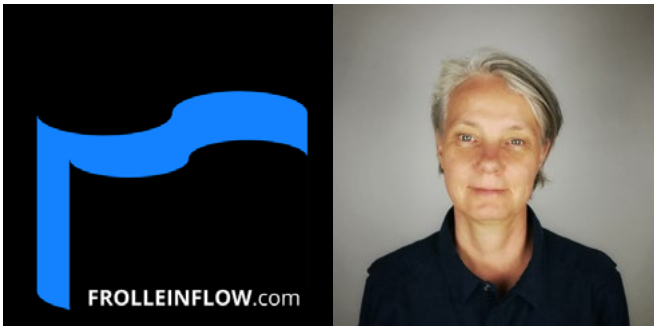
Empfehlung

Mittels einer Bedarfs- und Kompetenzanalyse auf Ebene der Beschäftigten ist danach zu fragen, welche Identifikations- und Entfaltungschancen sich unter den Mitarbeiter*innen durch den Wandel auftun. Wo liegt die intrinsische Motivation beim Einzelnen abseits des gewohnten Tätigkeitsprofils? Wo sehen sie ihre zukünftige Rolle im Unternehmen? Eine entwicklungsorientierte Weiterbildung setzt an diesen Stellen an und versucht neue Kompetenzprofile unter der den Mitarbeiter*innen herauszuarbeiten und für die Organisationsentwicklung zu nutzen.

Kooperationen – Auf einzelne Unternehmen zugeschnittene Weiterbildungsprogramme sind in der Regel sehr teuer. Das hält Arbeitgeber*innen potenziell davon ab in qualitative Personalentwicklung zu investieren.

Empfehlung

Durch Kooperationen mit anderen Unternehmen kann eine breite Palette an Weiterbildungsprogrammen finanziert und aufgebaut werden. Auf diese Weise wird einer größeren Anzahl an Beschäftigten ein vielfältigeres Bildungsangebot zugänglich gemacht. Für horizonterweiternde Lernerfahrungen unter den Teilnehmer*innen ist es sinnvoll, nicht nur mit Unternehmen der eigenen Branche zu kooperieren, sondern auch sektorübergreifende Partnerschaften zu etablieren.



Einzelstimme Anja Wagner

Dr. Anja C. Wagner beschäftigt sich mit globaler Transformation im digitalen Wandel. Sie gilt als kreative Trendsetterin und bezeichnet sich selbst als Bildungsquerulantin. Inhaltlich beschäftigt sie sich mit User Experience, Bildungspolitik, Arbeitsorganisation und unserer Zukunft in einer vernetzten Gesellschaft. Mit dem Unternehmen FrolleinFlow GbR bietet sie heute Studien, Vorträge, Consulting und verschiedene Online-Projekte an.

betterplace lab:

Welche Handlungsempfehlungen würdest du an die Stakeholder (Unternehmen, Politik/Behörden, Sozial-Innovatoren, etablierte Bildungsanbieter) richten? Was muss strukturell besser laufen?

Anja Wagner:

Im ersten Schritt könnte man sich z.B. an dem von der Obama-Regierung initiierten TECHHIRE-Projekt[35] orientieren, das regionale Cluster bildet und die Bedarfe von Unternehmen mit "change-willigen" Menschen und Bildungsanbietern zusammenbringt. Idealerweise ergänzt um Sozial-Innovatoren, die als Mittler zwischen den Welten fungieren. Alles organisiert über eine Plattform, die eine Vielzahl an Communities of Practice organisieren hilft und den Austausch zwischen den Regionen fördert.

Menschen benötigen weiterhin regelmäßig Zeit und Zugang zu Ressourcen. Hier ließen sich verschiedene Wege denken. Ein schönes Beispiel liefert Sipgate, die jeden Freitag Nachmittag für ein betriebsinternes Barcamp nutzen, um sich wechselseitig weiterzubilden. Oder man bietet Mitarbeiter*innen an, 10% ihrer Arbeitszeit in die Weiterbildung zu stecken, wenn sie gleichzeitig dieselbe Zeit aus ihrer “Freizeit” dazu packen. Eine andere Option wäre es, wenn kostenfreier Zugang zu bestimmten Lernplattformen ermöglicht würde bzw. gar ein bedingungsloses Lernguthaben, das die Mitarbeitenden frei einsetzen können. Der Einsatz einer organisationsübergreifende Kommunikationsplattform kann informelles Lernen am Puls der Zeit ermöglichen. Am besten integriert man das alles zusammen. Klingt nach viel Arbeit, lässt sich aber schlank aufsetzen und mit einigen Routinen relativ schnell etablieren, sofern man es zulassen will.

Schließlich geht es darum, Vertrauen in die Menschen zu haben und ein Menschenbild zu pflegen, das mehr auf die Stärken, denn auf die Schwächen der Personen schaut. Jede*r kann sich mit seinen Ideen konstruktiv einbringen. Gegebenenfalls braucht es dazu den Rückgriff auf bestimmte Methoden und Techniken.

Dem dynamischen Verlauf im digitalen Zeitalter muss eine zeitgemäße, flexible Struktur unterlegt werden, die es ermöglicht, die Stärken alter und neuer Mitarbeiter*innen und Netzwerk-Partner*innen in die alltägliche Arbeit zu integrieren. Arbeitsagenturen sind dann ein Stakeholder unter vielen. Aber so lässt sich der Prozess wenigstens “agil” immer wieder anpassen.

35 https://techhire.org

QUELLENVERZEICHNIS

ACT21S: www.atc21s.org

Ashoka, McKinsey & Company 2018: The skilling challenge. Online abrufbar unter https://www.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/2018_the_skilling_challenge_ashoka_mckinsey.pdf, Zugriff 18.01.2019.

BIBB 2018a: BWP- Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Ausgabe „Weiterbildung“, Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung, 47. Jahrgang 2018, Franz Steiner Verlag. Online abrufbar unter https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/8560, Zugriff 14.02.2019.

BIBB 2018b: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Online abrufbar unter https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2018.pdf, Zugriff 20.01.2019.

Bundesagentur für Arbeit 2017: Kommunikationskonzept – Zulassung von Trägern und Maßnahmen. Online abrufbar unter https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok_ba014946.pdf, Zugriff 02.02.2019.

Bundestag: https://.bundestag.de/ausschuesse/weitere_gremien/enquete_bb

Deutscher Bildungsrat: Empfehlungen der Bildungskommission. Strukturplan für das Bildungswesen. Bonn 1970.

Envision: www.envisionexperience.com

Heinrich Böll Stiftung 2019: Weiterbildung 4.0 - Solidarische Lösungen für das lebenslange Lernen im digitalen Zeitalter. Online abrufbar unter https://www.boell.de/de/2019/02/26/weiterbildung-40-solidarische-loesungen-fuer-das-lebenslange-lernen-im-digitalen, Zugriff 11.03.2019.

Investitionsbank Sachsen-Anhalt: www.ib-sachsen-anhalt.de

McKinsey Global Institute 2017: Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. Online abrufbar unter https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages, Zugriff 18.01.2019.

Schrader et al. 2017: Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016. Ergebnisse des Adult Education Survey (AES). Josef Schrader, (Hrsg.), Frauke Bilger, Harm Kuper, Friederike Behringer. Online abrufbar unter https://www.die-bonn.de/doks/2017-weiterbildungsforschung-01.pdf, Zugriff 12.02.2019.

Subventa: www.subventa.eu

World Economic Forum 2018: The Future of Jobs Report. Online abrufbar unter http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf. Zugriff 22.01.2019.

Titelfotos: Institut für berufliche Fortbildung (IbF), DCI Digital Career Institute

Eine Studie des betterplace lab mit Unterstützung von:

ASHOKA

sage Foundation

randstad stiftung
impulse für unsere
arbeitskultur

zalando