



BETRIEBLICHE QUALI-  
FIZIERUNG IM WANDEL  
**WEITERBILDUNG ALS SCHLÜSSEL**  
IN DER TRANSFORMATION

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

Projekträger forum wbv:



Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung

Institut für Forschung, Training und Projekte

iftp.

# VORWORT



In Zeiten der Transformation, die geprägt ist durch Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischem Wandel und damit Fachkräfteengpässen, gewinnt betriebliche Weiterbildung zunehmend an Bedeutung. Das stellt Unternehmen vor die Herausforderung, den Bedarf an Weiterbildung strategisch und bedarfsgerecht erfassen zu müssen, um sich zukunftsgerichtet aufstellen zu können und zielgruppenspezifisch neue Ansätze von Weiterbildung zu implementieren. Dabei zeigt sich, dass es branchenspezifische und regionale Unterschiede geben kann sowie Barrieren bzgl. des Zugangs zu Weiterbildung für bestimmte Gruppen in Betrieben bestehen.

Wie Unternehmen ihre Weiterbildungsstrategien an neue Anforderungen anpassen können und an welchen Stellen Weiterbildung als ein strategischer Hebel für nachhaltigen Erfolg zu betrachten ist, veranschaulicht die vorliegende Publikation. Diese beinhaltet verschiedene Interviews und Einschätzungen von Wissenschaftler:innen aus dem Bereich Arbeits- und Bildungsforschung, die im Projektzeitraum des forum wbv Koordinierungszentrum für Weiterbildungsverbände (01.03.2022 bis 31.12.2024) für den Wissenspool auf der Website entstanden sind und die aktuelle Themen aus Weiterbildungsverbänden widerspiegeln. Als zentrales Koordinierungszentrum wurde das forum wbv im Zuge der 2. Förderrichtlinie „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“ eingerichtet. Sie wird vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem Institut für Forschung, Training und Projekte (iftp) umgesetzt und ist sozialpartnerschaftlich aufgestellt. Aufgabe des forum wbv war es,

die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten 53 Weiterbildungsverbände (WBV) aktiv in ihren Belangen der Netzwerkarbeit untereinander und mit weiteren Arbeitsmarkt- und Weiterbildungsakteuren zu begleiten und zu unterstützen sowie den Wissenstransfer untereinander zu gestalten und die interessierte Öffentlichkeit mit Einblicken in die Arbeit der WBV zu informieren.

Weiterbildung und Weiterbildungsteilnahme zu erhöhen stand im Zentrum aller Aktivitäten der WBV. In der Praxis der WBV stellt sich heraus, dass es v.a. auf neue, passgenaue Unterstützungsstrukturen für Unternehmen und Beschäftigte ankommt. WBV haben dabei oft eine Schnittstellenfunktion, bei der sie u.a. zwischen Akteuren in der Region und der Branche vermitteln oder durch neue Austauschformate Impulse für die zukunftsgerichtete Gestaltung von Weiterbildung geben. Außerdem optimieren sie bestehende Formate und entwickeln innovative Ansätze auf Basis der betrieblichen Bedarfe. Durch verschiedene sich ergänzende Sichtweisen der WBV-Akteure auf die Weiterbildung werden Unternehmen dazu befähigt, ihre Beschäftigten zu qualifizieren und gleichzeitig durch deren Einbindung eine inklusive und dynamische Weiterbildungs- und Arbeitsumgebung zu fördern. Damit tragen WBV auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bei, was mögliche Arbeitslosigkeit aufgrund von Strukturwandel verhindern kann und Fachkräfteengpässen entgegenwirkt.

# INHALT

TRANSFORMATION DER ARBEITSWELT UND WEITERBILDUNG .....	1
LERNEN IM BETRIEB.....	23
ZIELGRUPPEN IM BETRIEB .....	44
FAZIT .....	67
IMPRESSUM .....	69

# 1. TRANSFORMATION DER ARBEITSWELT UND WEITERBILDUNG



Wie Unternehmen die Transformation aktiv gestalten und dabei auf gezielte Weiterbildung und Personalentwicklung setzen können, zeigt dieses Kapitel. Die folgenden sechs Beiträge beleuchten auf unterschiedliche Art und Weise die Chancen und Risiken der Transformation. Zum Beispiel geht es darum, welche Chancen in Studienabbrüchen für die Fachkräftesicherung liegen. Es geht aber auch um Risiken, die aus dem Spannungsfeld resultieren, wenn Weiterbildungspersonal einerseits maßgebliche Anteile am Bildungserfolg hat und gleichzeitig oft mit prekären Arbeitsbedingungen konfrontiert ist.

Die Gestaltung der Transformation erfordert es, die Weiterbildung der Beschäftigten in den Mittelpunkt zu stellen. So geht es um den Zugang zu Weiterbildungsangeboten und die Möglichkeiten zur Mitbestimmung für eine aktive Teilhabe am Veränderungsprozess. Um eine langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und gleichzeitig eine gerechte und nachhaltige Arbeitswelt zu fördern, sind Anpassungen von Geschäftsmodellen und Personalstrategien sowie technische Innovationen notwendig.

# 1.1 WEITERBILDUNG STÄRKER AN BERUFLICHEN PROBLEM- UND HANDLUNGSSITUATIONEN AUSRICHTEN

Veröffentlicht: Quartal 3/2024



## IM DIALOG MIT: **PROF. DR. LARS WINDELBAND**

*Er forscht zu Themen der Früherkennung und Berufsbildung, Digitalisierung der Arbeitswelt und deren Konsequenzen für die Berufsbildung, Lernfabriken als Lernort der beruflichen Bildung, Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung sowie zum Thema der Berufsorientierung am Übergang Schule und Beruf.*

## **DR. HABIL. MARTIN SCHWARZ**

*Er forscht zu Themen der pädagogischen Berufsgruppen und Organisationsforschung, der beruflichen und betrieblichen Weiterbildungsforschung sowie der Professionalitätsentwicklung von Bildungsberufen und personenbezogenen Tätigkeiten.*

### **forum wbv:** Können Sie uns kurz die Trends in der Weiterbildung skizzieren?

**Prof. Dr. L. Windelband:** Der Einsatz von KI in der Weiterbildung bietet Potenzial, Zugänge niederschwelliger zu gestalten und eine bessere Passung zwischen Angebot und Nutzung zu ermöglichen. Dies könnte zur angestrebten Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) beitragen und gleichzeitig den zeitaufwendigen Prozess der bedarfsgerechten Suche nach passenden Ange-

boten verkürzen. Schon heute existieren erste Plattformen vorwiegend im größten Segment der Weiterbildung, das heißt der betrieblichen Form im Rahmen der Personalentwicklung. Immer mehr Unternehmen setzen auf KI-basierende Unterstützungsformen für die Erstellung von individuellen Lernpfaden in der Weiterbildung, was ein personalisiertes Lernen bedient. Hier erfährt die Angebotsperspektive eine Erweiterung indem basierend auf den Qualifikationen der Mitarbeiter:innen Entwicklungsziele sowie mögliche Qualifikationswege personalisiert aufgezeigt werden.

**Dr. M. Schwarz:** Mit Eingeschlossen muss jedoch auch die Nutzungsperspektive thematisiert werden. Das Lernen Erwachsener charakterisiert sich spezifisch als Anschlusslernen, was mit Um- und Verlernprozessen einhergeht. Wesentlich wird sein, auch auf die Aneignungs- und Erschließungsformen im Lernen Erwachsener einzugehen.

**Prof. Dr. L. Windelband:** Eine weitere Entwicklungsdynamik liegt in der Bewältigung fehlender Standardisierung und unterschiedlicher Qualität von Weiterbildungsangeboten in Deutschland. Diese Herausforderung korrespondiert mit einem Spezifikum, zumal Weiterbildung nicht an einen gesellschaftlichen Kontext gebunden ist, sondern in vielen gesellschaftlichen Funktionssystemen emergiert und sich als hochgradig anschlussfähig erweist. Dies bringt eine heterogene institutionelle Struktur mit sich und ihr institutioneller Aufbau in Deutschland ist geprägt von einer Vielfalt hinsichtlich Träger, Einrichtungen und Veranstaltungen.

**Dr. M. Schwarz:** Dieses Strukturmerkmal wurde unlängst auch von der OECD in einer Studie aus dem Jahr 2021 problematisiert, die international und vergleichend Continuing Education and Training untersucht. Dabei wurde die Komplexität des Systems der Weiterbildung in Deutschland hervorgehoben. Die Governance-Strukturen der Steuerung sind geprägt von Selbstverantwortung und -organisation und der Pluralität der institutionellen Träger in einem Mehrebenensystem. Dies beinhaltet mithin Stärken im Hinblick auf passgenaue Weiterbildungsangebote. Es beinhaltet aber auch Schwächen, da in der Koordination die Herausforderungen als Zumutungen erlebt werden.

**Prof. Dr. L. Windelband:** Mit unserer Studie zur Wirkungsweise von kooperativen Betriebsformen wollen wir die Potentiale von beruflichen Lernfabriken, die vornehmlich an beruflichen Schulen verortet sind, identifizieren. Gezielt werden staatliche Akteure mit Akteuren aus den Kontexten Gemeinschaften und Markt einer Koppelung unterzogen,

um eine Anschlussfähigkeit an das Feld der Weiterbildung zu erwirken.

**forum wbv: Können Sie bitte überraschende Ergebnisse aus Ihrer Forschung skizzieren?**

**Prof. Dr. L. Windelband:** Bemerkenswert ist der teilweise zweistellige Zuwachs in den Weiterbildungszahlen zum selbstgesteuerten Lernen und vor allem im Lernen im Prozess der Arbeit. Dies zeigt unseres Erachtens die Notwendigkeit, die Weiterbildung stärker an beruflichen Problem- und Handlungssituationen auszurichten. Bisher gelingt dies in der Praxis immer noch zu wenig, da Technologiethemen mit wenig Bezug zur beruflichen Anwendung aktuell noch dominieren, aber sich einer beruflichen Lebenswelt- und Teilnehmendenorientierung wie Lernbiographie; Pluralität der Lebenslagen entziehen.

**Dr. M. Schwarz:** Es zeigt sich hier, dass die Erschließung über die subjektive Bedeutsamkeit dadurch blockiert wird und ein intendiertes Anschlusslernen erschwert wird. Aus seiner Sicht bietet gerade die Verbindung von Lern- und Arbeitsprozessen die Möglichkeit, den Wissenserwerb mit dem direkten Anwendungskontext in der beruflichen Handlungssituation zu verzahnen und ihn darüber hinaus zu erweitern. Weniger überraschend sind die Zuwächse im Segment individuell-berufliche Weiterbildung und dass im mit Abstand größten Segment der betrieblichen Weiterbildung leichte Rückgänge zu erkennen sind. Hier zeigt sich die starke konjunkturelle Abhängigkeit die Weiterbildung in diesem Segment hat. Aus beruflicher Sicht hebt sich ein Lernen in der Arbeitstätigkeit von den anderen Lernmöglichkeiten dadurch ab, dass die Anforderungen aus der beruflichen Handlungssituation nicht nur Ziel, sondern auch Lerngegenstand und Lernmittel sind. Die datengestützte Weiterbildungsforschung zeigt aber auch, dass dem Segment nicht-berufliche Weiterbildung Relevanz zukommt. Hier wird sich zeigen, inwiefern zukünftig dieses Segment einen Beitrag zur Trans-

formation leisten kann, zumal Weiterbildung nicht nur eine qualifikatorische und arbeitsmarktbezogene Funktion, sondern auch eine sozial-integrierende und eine kulturell-bildende Funktion erfüllt. Letztere könnte vor der Folie von gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozessen wie etwa Wertpluralismus, Umgang mit Zuwanderung, Erosionsgefahren der Demokratie wieder eine stärkere Aufwertung erfahren. Gerade die Weiterbildung avanciert durch bildungspolitische Postulate, wie sie der NWS zu entnehmen sind, unweigerlich zu einer Schlüsselvariable für die gesellschaftliche, ökonomische und individuelle Entwicklung und Transformation.

**forum wbv:** Wie schätzen Sie die Bedeutung der digitalen Technologien für die Weiterbildung ein?

**Prof. Dr. L. Windelband:** Die bisherigen Schwerpunktsetzungen von Weiterbildungsanbietern in Richtung digitaler Technologien konzentrieren sich sehr stark auf allgemeine, technologische Fragen zu Industrie 4.0 und KI sowie auf Fragen zum Datenschutz/-sicherheit und oftmals noch zu wenig auf konkrete berufliche Herausforderungen in der unmittelbaren Arbeitswelt. Diese sind aber gerade für die mittlere Beschäftigungsebene notwendig, um aktuelle arbeitsprozessspezifische Problemstellungen wie die Datenanalyse und -interpretation im konkreten Arbeitszusammenhängen, die Nutzung von Assistenzsystemen für die Fehlerdiagnose sowie den Einsatz von KI zur Qualitätsüberwachung nutzen zu können. Es bedarf einer Umstellung von mittelbar-allgemeinen Inhalten auf unmittelbar-konkrete Inhalte und Lerngegenstände in den Weiterbildungsangeboten und in der sog. Programmplanung der Akteure.

**forum wbv:** Welche Akteure sind besonders relevant für Lernortkooperationen?

**Prof. Dr. L. Windelband:** Die Forderung der Nutzung der Zusatzqualifikationen der Teilnovel-

lierung der Metall- und Elektroberufe im Kontext der Digitalisierung und Industrie 4.0 für die Fort- und Weiterbildung zeigt beispielhaft, dass eine stärkere Verknüpfung der Aus- und Weiterbildung die Potentiale und Innovationen beider Phasen besser miteinander verbinden würde. Ziel muss es daher sein, die Stärken der eher systematischen und breit angelegten Berufsausbildung mit denen einer schneller auf Änderungen/Innovationen orientierte und auf Wandlungsprozessen abstellende Weiterbildung effizient zu verbinden. Eine Schnittstelle könnten hier etwa die Zusatzqualifikationen sein, die sowohl für die Ausbildung und die berufliche Fortbildung genutzt werden könnten. Dabei können auch die Lernortkooperationen, wie zum Beispiel Lernfabriken an den Berufsschulen, die auch zur betrieblichen Weiterbildung genutzt werden, eingebunden werden.

**forum wbv:** Was sind interessante Lernorte für kleine und mittlere Unternehmen?

**Prof. Dr. L. Windelband:** Nach wie vor sind klassische Schulungen vielfach die erste Wahl bei den Weiterbildungen, um Mitarbeiter:innen einen ersten Einblick in neue Technologien und Verfahren zu ermöglichen. Sie erfüllen dabei jedoch immer weniger die Rolle einer umfassenden Qualifizierung, sondern stellen Brückenfunktionen dar, um ein Vertrautmachen und ein Einstimmen in Neues zu ermöglichen. Eine neue Form des Lernraums ist der Einsatz von Lernfabriken in der beruflichen Weiterbildung. Die Lernfabrik steht für eine fachdidaktisch-methodisch begründete Lehr-Lernumgebung, die idealerweise den gesamten Produktionsprozess und angrenzende Unternehmensbereiche abbildet. Lernfabriken bieten ein großes Potenzial, durch die Simulation von realen Arbeits- und Geschäftsprozessen eine hohe Orientierung an beruflichen Handlungen zu erreichen. Voraussetzungen dafür ist eine hohe Aktualität der Lernfabriken im Bezug zur Soft- und Hardware, eine Variabilität in der Anlagengestaltung und -zusammensetzung, um unterschiedliche Szenarien zur Pro-

blemorientierung abzubilden und eine möglichst hohe Realitätsnähe in den Handlungssituationen.

### **forum wbv: Welche Rolle spielen die Sozialpartner in der Weiterbildung?**

**Dr. M. Schwarz:** Die Sozialpartner sind eine wirkmächtige Akteursgruppe. Im September 2022 wurde seitens der Bundesregierung und der involvierten Partner – zu denen maßgeblich auch die Sozialpartner gehören – die Fortsetzung und Weiterentwicklung der NWS, mit dem Ziel die Weiterbildungsbeteiligung auf einen Wert von 65% zu steigern, verkündet. Zugänge, die über betriebliche und tarifliche Vereinbarungen zu erwirken sind, werden maßgeblich für Realisierungschancen sein. Diese können durch Unterstützungsprozesse und Betriebsräte, die als Weiterbildungsmentor:innen agieren, geschaffen werden, auch um die mehr personenbezogene berufliche Weiterbildung, gegenüber der eher organisationsbezogenen betrieblichen Weiterbildung zu stärken.

**Prof. Dr. L. Windelband:** Eine Forderung der 9 + 1-Thesen für eine bessere Berufsbildung ist die Weiterbildung der Zukunft zu einer dualen Weiterbildung weiterzuentwickeln, die das Prinzip der Dualität im Sinne aufeinander bezogener Lernphasen aufnimmt. Damit würde es gelingen, alle Akteure der beruflichen Bildung, auch die beruflichen Schulen, in die Weiterbildung zu integrieren. Durch eine stärkere Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung wären auch die Sozialpartner fest integriert.

Langfristig muss es gelingen, für die jeweiligen Bildungsabschnitte ein umfassendes Berufslaufbahnkonzept für alle berufsbezogenen Weiterbildungen zu haben. Bislang finden sich aber nur wenig durchgängige Berufslaufbahnkonzepte in den Branchen und auch systematische Übergänge zwischen der beruflichen Aus- und Weiterbildung bestehen kaum.

### **ZUM WEITERLESEN:**

Arbeitsgruppe 9 + 1 (2022). *Zukunftsfähig bleiben! 9 + 1 Thesen für eine bessere Berufsbildung*. Heft-Nr.: 235. Bonn.

Becker, M. & Windelband, L. (2021). Weiterbildung zwischen Tradition und Moderne – Weiterbildung 4.0 noch Utopie? In S. Baron; P.M. Dick; R. Zitzelsberger (Hrsg.), *weiterbilden#weiterdenken. Den Strukturwandel in der Metall- und Elektroindustrie durch berufliche Weiterbildung gestalten* (S. 19–44). wbv Publikation.

Faßhauer, U.; Wilbers, K., & Windelband, L. (2021). Lernfabriken: Ein Zukunftsmodell für die berufliche Bildung? In K. Wilbers & L. Windelband (Hrsg.), *Lernfabriken an beruflichen Schulen – Gewerblich-technische und kaufmännische Perspektiven* (S. 15–48). EPubli.

OECD (2021). Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen. In OECD (Hrsg.), *Continuing Education and Training in Germany*. Paris. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a203b814-de>

Schwarz, M. (2024). *Pädagogik im Betrieb. Deklamatorische Theorie und ambivalente Praxis. Theoretische und empirische Rekonstruktion der kontextbezogenen Aufgabenspezifik*. Verlag Julius Klinkhardt.

Windelband, L.; Bergmann, V.; Reifschneider, O.; Reimann, D., & Schwarz, M. (2023). Handlungsempfehlungen zur inhaltlichen Umsetzung von Lernfabriken für die berufliche Weiterbildung: Abschlussbericht. *KIT Scientific Working Papers 230*. DOI: <https://doi.org/10.5445/IR/1000162893>.



## 1.2 PREKÄRE AKTEURE DER TRANSFORMATION: DAS WEITERBILDUNGSPERSONAL



AUTOR:INNEN:  
**INSTITUT FÜR FORSCHUNG, TRAINING UND PROJEKTE (IFTP)**

Das Weiterbildungspersonal ist ein zentraler Faktor für den Erfolg von Bildungsprozessen. Die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsverhältnisse in dieser Branche, vor allem in der öffentlich geförderten Weiterbildung, sind jedoch überdurchschnittlich prekär und es zeichnet sich ein steigender Fachkräftemangel ab (z.B. bei sozialpädagogischem Betreuungspersonal).

Das Weiterbildungspersonal ist zentral für qualitativ hochwertige Bildungsprozesse, deren Planung, Durchführung und Controlling es verantwortet. Dennoch sind prekäre Arbeitsbedingungen und niedrige Entlohnung in der Branche weit verbreitet (Martin & Schrader, 2022).

Demzufolge ist auch hier der Fachkräftemangel ein Thema (Holland-Letz, 2022). Wer qualitativ gute Weiterbildungen möchte, muss sich mit den Bedingungen, unter denen Weiterbildungsbeschäftigte

arbeiten, auseinandersetzen: „Die zentrale Bedeutung des Weiterbildungspersonals für den Lern- und Bildungserfolg der Teilnehmer:innen ist unbestritten. Es ist deshalb an der Zeit, dass die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen des Weiterbildungspersonals in den Blick genommen werden“, schreibt der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) in seinen Thesen zur Weiterbildung (2023b). Darüber hinaus müssen Bedingungen geschaffen werden, unter denen eine bessere Bezahlung möglich wird und prekäre Beschäftigungsformen abgebaut werden (DGB, 2023a und b).

### **Das Weiterbildungspersonal: Aufgaben und Profil**

Die genaue Anzahl der Beschäftigten in der Weiterbildungsbranche ist schwer zu ermitteln, ihre Beschäftigungsverhältnisse sind jedoch gut erfasst (Autor:innengruppe Bildungsberichtserstattung,

2022; Martin & Schrader, 2022). Aber zunächst: Was machen die Beschäftigten und wer sind sie?

Die Aufgaben des Weiterbildungspersonals werden meist arbeitsteilig erbracht und die Beschäftigungsformen sind dementsprechend unterschiedlich: Das Management und Verwaltungspersonal ist überwiegend hauptberuflich und das Lehrpersonal besonders häufig selbstständig tätig. Die Abgrenzung der Tätigkeiten ist jedoch fließend, da Lehrende häufig in die Programm- und Angebotsentwicklung einbezogen sind oder organisatorische Aufgaben übernehmen und umgekehrt, dass Beschäftigte, die hauptsächlich mit organisatorischen Aufgaben betraut sind auch in die Lehre einbezogen werden (Autor:innengruppe Bildungsberichtserstattung, 2022).

In Bezug auf den Bildungs- bzw. beruflichen Hintergrund ist das Personal sehr heterogen: Es wird aus unterschiedlichsten Fächern und Branchen rekrutiert. Grund dafür sind die zahlreichen Disziplinen und Fachrichtungen sowie die diversen Weiterbildungsbereiche, z.B. berufliche, kulturelle, politische, ehrenamtliche Bildung, die das Weiterbildungspersonal abdeckt. Die überwiegende Mehrheit besitzt einen (Fach-)Hochschulabschluss (Autor:innengruppe Bildungsberichtserstattung, 2022).

Zudem existieren weder ein geschütztes Berufsprofil oder ein Berufsverband. Gewerkschaftliches Handeln wird u.a. dadurch erschwert, dass – wie unten ausgeführt – viele Arbeitskräfte sog. Soloselbstständige sind (Martin & Schrader, 2022).

Je nach statistischer Grundlage bzw. Weiterbildungsbereich ist der Frauenanteil in der Weiterbildungsbranche unterschiedlich hoch. Die Geschlechterverteilung bleibt jedoch wenig ausgewogen. Beispielhaft sei hier ein Frauenanteil in der Weiterbildungsbranche von 62,9 % angeführt, der u.a. auf Basis des Mikrozensus 2018 berechnet wurde (Martin & Schrader, 2022). Bemerkenswert

## VERWENDETE LITERATUR:

Autor:innengruppe Bildungsberichtserstattung (2022). *Bildung in Deutschland 2022: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal*. wbv Media. <https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2022/pdf-dateien-2022/bildungsbericht-2022.pdf>

Barbieri, D., Janeckova, H., Karu, M., Lumari, D., Madarova, Z., Paats, M., & Reingard, J. (2017). *Gender, skills and precarious work in the EU. Research note*. Vilnius: European Institute for Gender Equality. <https://euagenda.eu/upload/publications/untitled-88108-ea.pdf> [Abrufdatum: 06.12.2024]

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2023a). *Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zum Referentenentwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung und Einführung einer Bildungszeit*. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/Stellungnahmen/weiterbildungsgesetz-dgb.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/Stellungnahmen/weiterbildungsgesetz-dgb.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [Abrufdatum: 06.12.2024].

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2023b). *DGB-Thesen zur Weiterbildung. 11 Wegmarken für eine Architektur lebensbegleitenden Lernens*. [https://www.dgb.de/fileadmin/download\\_center/Positionen\\_und\\_Thesen/DGB-Thesen-zur-Weiterbildung.pdf](https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Positionen_und_Thesen/DGB-Thesen-zur-Weiterbildung.pdf) [Abrufdatum: 06.12.2024].

ist, dass die betriebliche Weiterbildung tendenziell männlich dominiert ist, während zum Beispiel der Anteil von Frauen an den Volkshochschulen deutlich überwiegt (Autor:innengruppe Bildungsberichtserstattung, 2022).

Die Mehrheit des weiblichen Personals ist in Teilzeit beschäftigt: 61 % (Martin & Schrader, 2022). Dies ist in der Tat ein übliches Phänomen, dass in weiblich dominierten Branchen prekäre bzw. niedrig entlohnte Arbeitsverhältnisse überwiegen (horizontale Segregation). Auch innerhalb einer Branche werden weibliche Arbeitskräfte meist schlechter entlohnt (Gender Pay Gap) und/oder sie haben weniger Aufstiegschancen als männliche Arbeitskräfte (vertikale Segregation) (u.a. Barbieri et al., 2017).

Das Weiterbildungspersonal besteht überwiegend aus älteren Beschäftigten, mit einem durchschnittlichen Alter von 45 Jahren im Jahr 2018. Über 40 % der Mitarbeiter:innen sind älter als 50 Jahre (Martin & Schrader, 2022). Der demographische Wandel wird sich voraussichtlich auch weiter in dieser Branche bemerkbar machen.

### **Das Weiterbildungspersonal: Beschäftigungsverhältnisse**

Die Weiterbildungsbranche hat nur wenige Festangestellte und verzeichnete besonders seit den Hartz-Reformen in den 2000er Jahren einen starken Anstieg unfreiwilliger Soloselbstständigkeit. „Der oder die Soloselbständige (oder die Honorarkraft wie diese Erwerbspersonen in der Weiterbildung genannt werden) ist im Zuge dieser Entwicklung zu einem zentralen Strukturmerkmal der Weiterbildung geworden und findet sich in diesem Umfang in keiner anderen Branche“ (Martin & Schrader, 2022).

Holland-Letz, M. (2022). *Fachkräftemangel in der Bildung. Viele werfen das Handtuch*. <https://www.gew.de/aktuelles/detailseite/viele-werfen-das-handtuch> [Abrufdatum: 06.12.2024]

Liebig, A. (2023). *Mindestlohn für die Weiterbildungsbranche. (Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen, pädagogisches Personal)*. [https://www.lohn-info.de/mindestlohn\\_aus\\_und\\_weiterbildungsdienstleistungen.html#qualifikationsstufen](https://www.lohn-info.de/mindestlohn_aus_und_weiterbildungsdienstleistungen.html#qualifikationsstufen) [Abrufdatum: 06.12.2024]

Martin, A., & Schrader, J. (2022). Das Personal in der Weiterbildung. In S. Widany, E. Reichart, J. Christ, & N. Echarti (Hrsg.), *Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2021* (2. Aufl.) (S. 179-208). wbv Media. <http://www.die-bonn.de/id/41438>

Rat der Arbeitswelt (2023). *Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource. 2023 Arbeitsweltbericht*. Berlin: Rat der Arbeitswelt. [https://www.arbeitsweltportal.de/fileadmin/user\\_upload/awb\\_2023/Arbeitsweltbericht\\_2023.pdf](https://www.arbeitsweltportal.de/fileadmin/user_upload/awb_2023/Arbeitsweltbericht_2023.pdf) [Abrufdatum: 06.12.2024]



Bezogen auf das gesamte Weiterbildungspersonal wird geschätzt, dass 35,3 % des Personals Soloselbstständige sind (Martin & Schrader, 2022). Wenn nur das Personal, das pädagogische Aufgaben übernimmt (88 % des Weiterbildungspersonals im Jahr 2014) – sind 73 % von ihnen Honorarkräfte. Dabei werden 9 % ehrenamtlich Aktive nicht mitgezählt und auch nicht der größte Weiterbildungsbereich, nämlich die betriebliche Weiterbildung, in der ein Großteil des pädagogischen Personals auf Honorarbasis arbeitet. (Autor:innengruppe Bildungsberichtserstattung, 2022).

Ein anderes Merkmal der Beschäftigungsverhältnisse in der Weiterbildungsbranche sind die verhältnismäßig geringen Arbeitszeiten: Nur ein Viertel der pädagogisch tätigen Arbeitskräfte arbeitet in Vollzeit. Die meisten Teilzeitbeschäftigten in der Branche würden gerne mehr Stunden arbeiten, um ein höheres Lohnniveau zu erreichen. Eine Folge davon ist, dass pädagogische Fachkräfte durchschnittlich drei Fachbereiche anbieten müssen, um auf eine 35 Std.-Woche kommen zu können (Autor:innengruppe Bildungsberichtserstattung, 2022; Martin & Schrader, 2022).

Für eine ganzheitliche Betrachtung der Beschäftigungsverhältnisse des Weiterbildungspersonals, insbesondere in der öffentlich-geförderten Weiterbildung, muss das Lohnniveau dargestellt werden, dass bei Honorarkräften auch die Vor- und Nachbereitungszeiten miteinschließt. Zwar wurde schon vor dem allgemeinen Mindestlohn ein branchenspezifischer Mindestlohn eingeführt, heute beträgt er allerdings 18,58 € bzw. 19,15 € (Liebig, 2023). Diese Untergrenze gilt jedoch nur für das festangestellte Personal und es ist anzunehmen, dass der reale Stundensatz (mit Vor- und Nachbereitungszeiten) der Honorarkräfte teilweise niedriger liegt.

## ZUM WEITERLESEN:

Thesen zur Weiterbildung

[https://www.dgb.de/fileadmin/download\\_center/Positionen\\_und\\_Thesen/DGB-Thesen-zur-Weiterbildung.pdf](https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Positionen_und_Thesen/DGB-Thesen-zur-Weiterbildung.pdf)

Nationale Weiterbildungsstrategie

[https://www.bmbf.de/DE/Bildung/Weiterbildung/BeruflicheWeiterbildung/NationaleWeiterbildungsstrategie/nationaleweiterbildungsstrategie\\_node.html](https://www.bmbf.de/DE/Bildung/Weiterbildung/BeruflicheWeiterbildung/NationaleWeiterbildungsstrategie/nationaleweiterbildungsstrategie_node.html)

Der Rat der Arbeitswelt

<https://www.arbeitswelt-portal.de/arbeitsweltbericht/der-rat-der-arbeitswelt>

Die Gehälter im Weiterbildungsbereich sind deutlich niedriger als in anderen Bildungsbereichen. Zudem ist der Gender Pay Gap deutlich erkennbar (Martin & Schrader, 2022).

Die Mehrheit (über 66 %) der Soloselbstständigen in der Weiterbildung hat keine gesetzliche Rentenversicherung. Die Vermutung liegt nahe, dass sie dafür oft zu wenig verdienen und ihr Einkommen ihnen wenig Spielraum lässt, um sich privat zu versichern (Martin & Schrader, 2022).

## Schlussfolgerungen für die Weiterbildungsbranche

Damit die Weiterbildung einen bedarfsgerechten und qualitativ hohen Beitrag zur Transformation leisten kann, sollten die Beschäftigungsverhältnisse des Weiterbildungspersonals verbessert werden.

Deshalb fordert der DGB für das Weiterbildungspersonal u.a. den Abbau von atypischen und prekären Beschäftigungsverhältnissen sowie die Bezahlung von Vor- und Nachbereitung von Unterrichtseinheiten. Da dafür die Bildungsträger ausreichend finanziert sein sollten, werden auch verschiedene Instrumente und Reformansätze für den Bereich der SGB-geförderten Weiterbildung und für gemeinnützige Träger gefordert. Für die Trägerzulassung der AZAV wird gefordert, dass eine Tarifbindung eingeführt wird (DGB, 2023a und b).

Die Akteure der Nationalen Weiterbildungsstrategie haben das Thema auf Wunsch der Gewerkschaften aufgegriffen und eine Arbeitsgruppe zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen des Weiterbildungspersonals gegründet. Sie soll Vorschläge für Rahmenbedingungen für Gute Arbeit in der Weiterbildungsbranche erarbeiten.

Eine Tarifbindung in der Weiterbildung ist anzustreben und unfreiwillige Honorartätigkeiten sind zu verhindern. Vorstellbar ist, dass die Beschäftigungsbedingungen in der beruflichen Ausbildung als Richtschnur für die Weiterbildungsbranche genommen werden. Wie der Rat der Arbeitswelt (2023) im Hinblick auf eine erfolgreiche Transformation der Arbeit schreibt: „Ziel sollte es sein, die Weiterbildung als IV. Säule des deutschen Bildungssystems zu etablieren – mit den dafür notwendigen Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Strukturen und Angeboten“.



## 1.3 DIE BEDEUTUNG BETRIEBLICHER BEDARFSANALYSEN



AUTOR:INNEN:  
**INSTITUT FÜR FORSCHUNG, TRAINING UND PROJEKTE (iftp)  
UND FORSCHUNGSINSTITUT BETRIEBLICHE BILDUNG (f-bb)**

Die Durchführung betrieblicher Bedarfsanalysen sind eine wichtige Grundlage für die Gestaltung zukunftsfähiger Weiterbildungsangebote. Die Qualifikation von Mitarbeiter:innen ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Unternehmen. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), denen nur begrenzte Kapazitäten und Ressourcen zur Verfügung stehen, sind solche Bedarfsanalysen besonders herausfordernd. Verschiedene Instrumente zur Analyse von Qualifikationsbedarfen können dabei unterstützen.

Im Austausch mit Weiterbildungsverbänden (WBV) stellt sich heraus, dass der Zugang zu KMU schwierig ist, da diese häufig nur über begrenzte personelle und zeitliche Ressourcen verfügen und wenig Spielraum für die Teilnahme an Weiterbil-

dungsmaßnahmen haben. Zudem ist der Nutzen von Weiterbildung für KMU nicht immer unmittelbar erkennbar oder wird als weniger relevant für den zukünftigen Geschäftserfolg eingeschätzt. Nur wenig KMU sind darüber hinaus bereits für die Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung sensibilisiert. Die Transformation der Arbeitswelt überfordert viele KMU auch aufgrund der geringen Infrastruktur und geringer finanzieller Ressourcen. Um die Umsetzbarkeit von Weiterbildung zu gewährleisten, müssen konkrete individuelle Zukunftsvisionen der KMU erarbeitet werden und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer strukturierten prozesshaften Umsetzung geschaffen werden. Der Mehrwert von Bildung und Weiterbildung kann dann als sinnvolle Investition betrachtet werden.

Welche Methoden und Tools sich für der betrieblichen Bedarfsanalyse in KMU besonders eignen, wird im Folgenden aufgelistet:

- **Individuell entwickelte Fragebögen und online-Umfragen bspw. mit Survey Monkey**
- **INQA-Check und weitere QM-Checks; Ist-Soll-Abgleich**
- **Produkte von SAP**
- **PYTHIA und SIBYL**
- **Integrale Landkarte mit digitalem Check-up**
- **Tools mit gamification Ansätzen (selbst entwickelte)**
- **Business-Model-Canvas**
- **Kompetenznavigator**

Die Kenntnisse der WBV sind vielfältig. Neben kostenfreien und käuflich erwerblichen Tools werden auch auf eigene Bedürfnisse angepasste Tools entwickelt und eingesetzt. Wünschenswert laut den WBV wären Schulungen mit Materialien, die die besonderen Situationen z.B. in Bezug auf Zeitmanagement, betrieblichen Anforderungen und dem Alltagsgeschäft in KMU berücksichtigen. Der Einsatz von Interviews mit individuellen standardisierten Fragen ist für mehrere WBV eine unkomplizierte



## 1.4 ERFAHRUNGEN AUS TRANSFORMATIONS- NETZWERKEN UND WEITERBILDUNGS- VERBÜNDEN



IM DIALOG MIT:

**DIRK WERNER** | Leiter Themencluster Berufliche Qualifizierung  
und Fachkräfte im Institut der deutschen Wirtschaft

**forum wbv:** Bitte beschreiben Sie, was unter Transformationsnetzwerken (TFN) verstanden wird?

**D. Werner:** Transformationsnetzwerke (TFN) sollen analog zu neuronalen Netzwerkarchitekturen die Geschwindigkeit und Qualität des Wissens- und Erfahrungstransfers erhöhen. Durch die Vernetzung der relevanten Akteure aus Unternehmen mit Forschungseinrichtungen, Kommunen, Sozialpartnern und anderen Netzwerkorganisationen in bestimmten Regionen und Branchen mit einem Schwerpunkt auf der Automobilindustrie sollen Wissen und Erfahrungen transportiert und damit verwertbar gemacht werden. Ziel ist es, innovative Ansätze zu verbreiten und damit umsetzbare Impulse für die Praxis zu liefern und so konkret zur digitalen Transformation beizutragen.

**forum wbv:** Welchen Beitrag leisten Ihrer Ansicht nach die TFN und Weiterbildungsverbände (WBV) zur Stärkung der Weiterbildung in der jeweiligen Region bzw. in bestimmten Branchen?

**D. Werner:** Die TFN und WBV leisten einen Beitrag zur regionalen Vernetzung der Akteure aus Wirtschaft und Wissenschaft im jeweils relevanten Themenfeld. Sie etablieren für ihre Zielgruppen Kommunikationsstrukturen, schaffen Synergien und fördern den Austausch von Wissen und Methodenkenntnissen, zum Beispiel im Rahmen von regelmäßigen Arbeitskreisen. Dabei unterscheidet sich ihr Fokus: Während TFN spezifische Strategien für den Strukturwandel in ihrer Region für Zukunftsinvestitionen in Produktion oder Technologien entwickeln und umzusetzen sollen, steht bei den



WBV die Erhebung des Weiterbildungsbedarfs und dessen Umsetzung im Vordergrund. Der jeweilige Beitrag zur Stärkung der Weiterbildung in den Regionen ist schwer messbar, weil viele Faktoren eine Rolle spielen. Insgesamt sind die Häufigkeit und der Stundenumfang je Beschäftigten in der betrieblichen Weiterbildung in den vergangenen Jahren gestiegen, wie unsere IW-Weiterbildungserhebung belegt. Ein wesentlicher Treiber dafür ist der digitale Wandel. Daher können beide Netzwerke effektiv dazu beitragen, den vorhandenen Bedarf zu erheben und passende Angebote am Weiterbildungsmarkt zu entwickeln.

**forum wbv: Welche Unterschiede zeigen sich zwischen WBV und TFN und welche Potenziale für Synergien lassen sich daraus ableiten?**

**D. Werner:** TFN und WBV verfolgen unterschiedliche Ansätze. Während TFN technologiefokussiert Bedarfe für geeignete Maßnahmen der Vernetzung ableiten, bei denen Weiterbildung nur einen Aspekt ist, identifizieren WBV breit den vorhandenen Weiterbildungsbedarf und koordinieren im Netzwerk passende Angebote. Bei Vorgehensweise und Zielgruppenansprache bestehen jedoch viele Gemeinsamkeiten. So binden sowohl TFN als auch WBV alle relevanten regionalen Stakeholder in ihre Aktivitäten ein. Potenziale für Synergien bestehen im fachlichen und methodischen Austausch. Dieser kann auf Technologiepfade und konkrete Themen fokussieren, um etwa im Bereich der Automobilindustrie Erkenntnisse und Weiterbildungsangebote zu emissionsfreien Antrieben auszutauschen, oder allgemein Erfahrungen zur erfolgreichen Ansprache und Einbindung von Unternehmen in den Blick nehmen.

**forum wbv: Welche Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Netzwerkarbeit können Sie für die WBV und die TFN aufzeigen?**

**D. Werner:** Die beiden Initiativen sehen sehr ähnliche Erfolgsfaktoren für ihre Arbeit. Die effektive

und kontinuierliche Vernetzung stellt ein Schlüsselement des Erfolgs dar. Dabei werden von den WBV die regionale Vernetzung mit allen relevanten Arbeitsmarktakteuren und die Nutzung vorhandener Netzwerkstrukturen vor Ort, die Vernetzung der Bildungsträger mit den Unternehmen, der regelmäßige Austausch mit Projektpartnern, die Vernetzung mit Gewerkschaften sowie die Intensivierung der Vernetzung mit anderen WBV genannt. TFN vernetzen sich aufgrund ihrer technologischen Fokussierung zudem noch häufiger mit Forschungseinrichtungen sowie kommunalen Einrichtungen als WBV. Die informelle und persönliche Vernetzung mit relevanten Akteuren der Transformation wird somit von beiden Initiativbereichen als zentraler Erfolgsfaktor benannt. Dies wird durch zahlreiche innovative Veranstaltungsformate verstetigt, mittels derer Methodenkenntnisse, Best-Practice und themenspezifische Inhalte ausgetauscht werden. TFN geben an, meist mehr Unternehmen mit ihren Angeboten zu erreichen als WBV. Dies könnte mit der breiteren Themenpalette der Zielsetzung zusammenhängen.

Als weiterer Erfolgsfaktor wird der themenspezifische Austausch benannt. Hier wird bei den TFN eine reichhaltige Themenpalette bespielt vom automatisierten Fahren über Datennutzung, Datensicherheit, ökologischem Fußabdruck bis hin zur Klimabilanzierung von Unternehmen und Lieferketten. Die Aufteilung von thematischen Inhalten zwischen WBV und themenspezifischen Qualifizierungsverbänden wird auch in diesem Netzwerk als erfolgsversprechende Vorgehensweise genannt. In allen Feldern sehen die beteiligten Akteure den Bedarf an einer noch intensiveren Arbeitsteilung und Abstimmung, um Synergieeffekte zu heben.

Alle Netzwerke halten die überregionale Koordination und Vermarktung ihrer jeweiligen Ansätze und Angebote für zentral. Ein zentrales Koordinierungszentrum wie forum wbv kann daher wertvollen Austausch organisieren, um Doppelarbeiten zu vermeiden und Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

bekannt zu machen und die Qualität der Arbeit zu erhöhen. Potenziale werden ebenfalls durch die Begleitforschung der TFN im Rahmen des Expertenkreises Transformation der Automobilwirtschaft gehoben, durch die regelmäßige Impulse durch Kurzpapiere und Forschungsergebnisse bereitgestellt werden. Zudem wurden bereits digitale Austauschformate seitens der Projektträger für die Netzwerke untereinander organisiert.

Die geförderten Projekte aus beiden Initiativen wünschen sich dennoch, dass sie sich durch die Politik noch mehr öffentlichkeitswirksame Unterstützung erhalten, um effizienter arbeiten und eher zurückhaltende Netzwerkakteure und Unternehmen einfacher motivieren und einbeziehen zu können. Inzwischen finden bereits zahlreiche öffentlichkeitswirksamen Präsenzveranstaltungen von Bundes- und Landesministerien in ausgewählten Bundesländern statt.

#### **forum wbv: Was sind Hürden und erfolgshemmende Faktoren in Bezug auf die Netzwerkarbeit für die WBV und die TFN?**

**D. Werner:** In den meisten Netzwerken sind die Sensibilisierung und Überzeugung von Unternehmen eine zentrale Herausforderung. Diese gelingt umso besser, je vernetzter der jeweilige Projektträger vor Start der Aktivitäten bereits war und je besser der Zugang zur Zielgruppe über etablierte Gremien und Austauschkreise funktioniert. Schwierigkeiten bestehen immer dann, wenn angesprochene Unternehmen keinen großen Handlungsdruck im Thema sehen und der erwartete Nutzen aus ihrer Sicht einen größeren Zeit- und Ressourceneinsatz nicht rechtfertigt.

Bei einigen Initiativen hat es sich als Hemmnis gezeigt, dass keine einheitlichen Kommunikations- und Projektmanagementtools bereitgestellt und gemeinsame Indikatoren für die begleitende Evaluation und Erfolgsmessung genutzt wurden.

Hier könnten einheitliche Standards die Effizienz der Netzwerkarbeit etwa über eine gemeinsame Vernetzungsplattform oder eine einheitliche Lernplattform für die bereitgestellten Weiterbildungsangebote und Trainings erhöhen und deren Qualität sichern.

#### **forum wbv: Wie können in Zukunft solche Hürden und erfolgshemmende Faktoren von TFN und WBV bewältigt werden?**

**D. Werner:** Hier hilft zum einen die Verstetigung der Aktivitäten. Die Etablierung von Angeboten und Marken benötigt Zeit, um eine Marktdurchdringung und Verbreitung zu erreichen. Hier wünschen sich alle Netzwerke frühzeitige Signale zur Weiterführung. Hilfreich kann es sein, einzelne Elemente und Beratungsangebote für Unternehmen frühzeitig und strategisch in eine Marktreife zu überführen.

Zum anderen ist der laufende überregionale und technologiebasierte Austausch hilfreich, um voneinander zu lernen, wie sich welche Hemmnisse am besten überwinden lassen. Analog zu Unternehmen helfen hier auch Netzwerke, gute Praxisbeispiele und der Austausch von innovativen Ideen und Methoden. Dieser sollte systematisch in der Projektförderung durch eine zentrale Koordination verankert werden. Der technologiebasierte Austausch könnte zudem auf strategischer Ebene entlang des gesamten Transformationsprozesses der Automobil- und Zuliefererindustrie ganzheitlich in den Blick genommen und gemeinsam bearbeitet werden. Weiterbildung und Qualifizierung sollen dabei als ein wesentlicher Teil der Transformation anerkannt und als Kernelement einer Umsetzungsstrategie in Unternehmen verankert werden. Dabei kann die Verbreitung guter Praxisbeispiele von qualifikatorischen Transformationspfaden dabei helfen, um Beschäftigten aufzuzeigen, wie eine veränderte Tätigkeit und ein Wechsel des Arbeitsplatzes gemeistert werden können.

## 1.5 ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATION: GREENING OF JOBS

Veröffentlicht: Quartal 4/2024



### IM DIALOG MIT: **DR. MARKUS JANSEN**

*Er arbeitet am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) mit Schwerpunkt auf Arbeitsmarkt und beruflichen Wandel im Zusammenhang mit ökologischer Transformation.*

### **JANA KERN**

*Sie forscht und promoviert am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zum Thema ökologische Transformation mit Fokus auf Weiterbildung.*

**forum wbv:** Herr Dr. Jansen, Sie haben sich mit den Green Skills, Brown Skills und den neutralen White Skills auseinandergesetzt. Was ist darunter zu verstehen und wofür ist es wichtig, diese Unterscheidung zu treffen?

**Dr. M. Jansen:** Wir erkunden am IAB in verschiedenen Aspekten die Entwicklung des Arbeitsmarktes und da ist die ökologische Transformation ein zunehmend wichtiger Veränderungsfaktor. Die Herausforderung bei der ökologischen Transformation ist, dass sie in unseren klassischen Daten schwer zu messen ist, weil es sich um ein Thema handelt, das quer zu den Berufs- und Branchenklassifikationen liegt, mit denen wir normalerweise

die Akteur:innen identifizieren können. Deswegen verwenden wir einen task-basierten bzw. skill-basierten Ansatz und versuchen über die Kompetenzanforderungen eines Berufs zu gehen. Einerseits schauen wir, inwiefern umwelt- bzw. klimafreundliche Tätigkeitsinhalte sich da entfalten oder auch dazukommen bzw. was mit diesen Berufen passiert, die diese Green Skills haben. Auf der anderen Seite haben wir die Brown Skills, das sind Tätigkeitsinhalte, die eher umweltschädlich bzw. klimaschädlich sind, weil sie u.a. in Zusammenhang mit fossilen Verbrennungstechnologien stehen oder energieintensiv sind wie z.B. im Bereich der Stahl- oder Papierindustrie. Als „Restmenge“ gibt es noch die sogenannten White Skills, welche

ökologisch gesehen eher neutrale Tätigkeiten sind. Über die Sozialversicherungsdaten der Bundesagentur für Arbeit können wir die Beschäftigten identifizieren, die in diesen Berufen tätig sind und analysieren: Was haben sie für Beschäftigungsentwicklungen oder Arbeitslosigkeitsrisiken?

**forum wbv:** Lassen sich dort schon Trends erkennen hinsichtlich der Entwicklung von umweltschädlichen bzw. umweltschützenden Tätigkeitsanteilen?

**Dr. M. Janser:** Aus unseren Daten zwischen 2012 und 2022 sehen wir eine Entwicklung dahingehend, dass immer mehr Berufe Greenskills in ihrem Kompetenzportfolio haben. Kein Beruf hat 100% Green Skills, aber es gibt immer mehr davon und da sprechen wir eben vom Greening der Berufe oder auch Greening of Occupations. Gleichzeitig sehen wir aber auch, dass in diesen Berufen mit Green Skills die Beschäftigungsnachfrage steigt. Diese Transformation der Beschäftigtenstruktur nennen wir das „Greening of Employment“.

**forum wbv:** Heißt das, dass Unternehmen mit mehr Green Skills-Tätigkeiten eine höhere Arbeitgeber:innen-Attraktivität haben?

**Dr. M. Janser:** Das ist immer noch eine Blackbox. Wir sehen Veränderungen in der Beschäftigung, aber man kann spekulieren, was letztendlich den Ausschlag gibt. In unserer Studie zu den Betrieben in der ökologischen Transformation und auch in einem aktuellen Folgeprojekt sieht man, dass bestimmte Charakteristika, die eine gute Beschäftigung ausmachen, wie z.B. Tarifbindung, Lohnentwicklung, grundsätzlich bei Berufen mit Greenskills eher vorherrschen. Deswegen könnte davon ausgegangen werden, dass das zur Attraktivität beiträgt.

**forum wbv:** Was müssen Unternehmen tun, damit sie gut auf die ökologische Transformation vorbereitet sind und wie können Beschäftigte gut mitgenommen werden?

**Dr. M. Janser:** Betriebe haben ganz unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen. Es gibt Pioniere, die sind im ökologischen Bereich bereits gut aufgestellt. Sie tragen das als Unternehmensphilosophie von Anfang an mit und haben natürlich in dem Fall bessere Startbedingungen. Die Unternehmen, die eher langsam in Gang kommen, haben natürlich jetzt einen größeren Schritt zu tun. Sie müssen vor allem ihre Geschäftsmodelle entsprechend anpassen. Das heißt, wenn [das Thema Nachhaltigkeit] eben nicht in diese Kernprozesse einsickert, ist es schwierig, diese Transformation nachhaltig und langfristig zu begehen. Auch das Personal muss mitgenommen werden. Klar kann ich neues Personal einstellen, die diese Skills mitbringen. Ich kann ausbilden und versuchen, dass die Auszubildenden auch diese neuen Inhalte über die Berufsschule etc. mit ins Unternehmen bringen, aber ich muss auch das bestehende Personal abholen und das funktioniert eben in der Regel über Weiterbildung. Diese sogenannten Umweltinnovationen sind auch ein Schlüssel. In unserer Studie „Titel“ machen wir z.B. deutlich, dass das erst durch diese neuen Produkte und Dienstleistungen gelebt wird.

**forum wbv:** Welche Bedeutung hat die Fort- und Weiterbildung für die ökologische Transformation?

**J. Kern:** Wir haben einen Fachkräftemangel gerade in den Berufen, die jetzt viel wichtiger werden und die durch die ökologische Transformation in den Vordergrund rücken. Das wird sich verschärfen, wenn wir nicht die Arbeitnehmer:innen mitnehmen, die wir aktuell schon haben. Vor allem ältere Beschäftigte in einem sehr prekären Arbeitsverhältnis sind wichtig. Wenn wir diese nicht frühzeitig mitnehmen, verlieren wir sie beispielsweise

durch Frühverrentung. In unserem Projekt wollen uns jetzt anschauen, wie sich bestimmte Berufsgruppen verhalten, also zum Beispiel: Sieht man bei Berufen mit Brownskills oder Greenskills Muster? Gibt es bestimmte Gruppen, wo das vermehrt zutrifft, damit man da frühzeitig ansetzen und Handlungsempfehlungen für weitere Weiterbildungsakteure aussprechen kann. Das ist unser Fokus.

**forum wbv:** Welche Handlungsbedarfe ergeben sich denn daraus für die Weiterbildungsakteure?

**Dr. M. Janser:** Es ist erst einmal wichtig, sich mit dem Thema insgesamt auseinanderzusetzen. Dazu zähle ich auch die Bundesagentur für Arbeit sowie die öffentliche Verwaltung. Gerade in einem neuen Feld, ist es wichtig für die Akteure Netzwerke zu bilden und Wissensträger:innen hinzuzuziehen, die ihre Expertise einbringen. Das heißt jetzt in der Nachhaltigkeitsbildung Beratungsangebote für besonders positiv oder negativ betroffene Betriebe zu schaffen und diese auch proaktiv anzusprechen. Da gibt es noch eine Lücke.

Wichtig ist auch, Angebote konkret auf den einzelnen Betrieb abzustimmen, weil jeder Betrieb von einer anderen Position aus startet. Ein weiterer Aspekt ist die präventive Weiterbildungsberatung für Beschäftigte. Nicht jedem Betrieb ist klar, wo er genau steht und welchen Transformationsdruck er hat. Aber die Beschäftigten brauchen ebenfalls ein Angebot, sich selbst weiter bilden zu können unabhängig vom Betrieb, auch um sich abzusichern oder fit zu machen für die Transformation. Last but not least braucht es moderne Online-Angebote, die das Thema Greenskills mit aufnehmen.

Auch Bildungsträger und -personal kommen nicht umhin, sich auf den Weg zu machen. Da ist Lernen notwendig, ein Training-Trainer im Prinzip und

natürlich: einfach machen! Es gibt viel Unsicherheit in dem Feld und die Rahmenbedingungen ändern sich ständig. Das erschwert zusätzlich. Es ist jedoch nicht sinnvoll, auf die ultimative Regelung zu warten, sondern sich in kleinen Prototypen dem Thema anzunähern.

**forum wbv:** Das Thema ökologische Transformation und Weiterbildung ist noch ein recht junges Thema. Woran arbeiten Sie genau weiter?

**Dr. M. Janser:** Das BMAS fördert seit Sommer dieses Jahres eine Nachwuchsforschungsgruppe: Ökologische Transformation, Arbeitsmarkt, Aus- und Weiterbildung. Wir schauen uns die Schnittstelle zwischen Arbeitsmarkt und Themen der Transformation in ihrer ganzen Breite an. Die Weiterbildung ist dabei zentraler Faktor.

**J. Kern:** Wir können dann sehen, welche Berufsgruppen sich wie verhalten. Der Fokus liegt auf sozialen Unterschieden und der Altersstruktur. Da vermute ich sehr starke unterschiedliche Einflüsse durch die ökologische Transformation auf die Weiterbildungsbeteiligung. Einfach weil die Motivation auch bei älteren Beschäftigten eine andere ist. Die Jüngeren starten bereits ganz anders durch die Ausbildungsverordnungen. Low Skill Workers nehmen immer noch am seltensten an Weiterbildung teil, sind aber teilweise am stärksten von der ökologischen Transformation betroffen, weil sie in Berufen mit Brown Skills tätig sind. Wir sollten verhindern, dass wir Transformationsverlierer in diesen Gruppen haben, die sowieso schon benachteiligt sind. Auch Frauen sind möglicherweise betroffen, weil sie eher in den Berufen mit White Skills arbeiten und vielleicht dadurch Einkommensbußen haben. Tatsächlich zeigen internationale Studien, dass Berufe mit Greens Skills tendenziell höhere Löhne haben. Inwiefern sich das auch in Deutschland widerspiegelt schauen wir uns ebenfalls in einem Projekt der Nachwuchsgruppe an.

## 1.6 GREEN SKILLS – RELEVANZ NACHHALTIGKEITSBEZOGENER KOMPETENZEN



AUTOR:INNEN:  
**INSTITUT FÜR FORSCHUNG, TRAINING UND PROJEKTE (IFTP)**

„Ein Unternehmen ist nur so nachhaltig, wie seine Beschäftigten es sind.“ Dieser Satz leitet das Impulspapier von Plattform Industrie 4.0 ein, „Green Skills – In jedem und jeder von uns steckt ein Green Collar“, das im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) erstellt wurde (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.3). Green Skills sind laut Impulspapier „ein Set von Kompetenzen, die Beschäftigte dazu befähigen, die fortlaufende dynamische Transformation der Arbeitswelt in Bezug auf Nachhaltigkeit zu bewältigen und aktiv zu gestalten“ (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.6). Aus der Sicht der Autor:innen sind die entsprechenden Potenziale bei den Beschäftigten im Betrieb vorhanden.

**Über welche nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzen sollten Beschäftigte eines Betriebes konkret verfügen?**

Ein Blick auf den Begriff der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) verdeutlicht bereits, was unter nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzen verstanden wird. BNE hat das Ziel, Menschen zu einem zukunftsfähigen Denken und Handeln zu befähigen. Jede:r Einzelne soll die Auswirkungen des eigenen Handelns auf die Welt verstehen können. Dabei werden die Auswirkungen auf die Natur und ihre Ressourcen, auf die Gesellschaft, auf nachfolgende Generationen und Wirtschaft betrachtet. Die Verzahnung der drei Aspekte „Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft“ muss berücksichtigt werden, um wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt in einer Welt erreichen zu können, in der die jetzige und die künftigen Generationen leben können (BMBF „BNE-Portal-Kampagne, Was ist BNE?“, o.J.). Berufsbildung, die sich daran ausrichtet und die Nachhaltigkeitsaspekte im Ausbildungs- und Arbeitsprozess umsetzt, wird als zukunftsfähig

beschrieben (siehe u.a. BMBF „Berufliche Bildung – BNE-Portal-Kampagne, Die Bildungsbereiche des Nationalen Aktionsplans“, o.J.).

Mit den neuen Standardberufsbildpositionen wurde bereits eine Grundlage der Beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) geschaffen. Diese sorgt dafür, dass zukünftige Fachkräfte über einen Mindeststandard beruflicher Handlungskompetenz in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit verfügen.

Folgt man dem Ansatz „Ein Unternehmen ist nur so nachhaltig, wie seine Beschäftigten“, bezieht sich der Ausbildungs- und Weiterbildungsbedarf auf alle Beschäftigten eines Unternehmens: Angelernete, Fachkräfte, Entscheidungstragende, Personalverantwortliche usw. Der Bildungsbedarf variiert dabei je nach Zielgruppe und beschäftigter Person und ist stark von der Branche und der Nachhaltigkeitsstrategie sowie den weiteren Zielen des Unternehmens abhängig (Plattform Industrie 4.0, 2023).

In vielen Unternehmen ist Nachhaltigkeit noch nicht in allen drei Aspekten verankert. Es ist jedoch in einer Vielzahl von Unternehmen ein wichtiges Thema, wie die vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) durchgeführte Befragung im Rahmen des IAB-Betriebspanels 2018 ergab (BMWK, 2019). Die Transformation der Arbeitswelt inklusive der Dekarbonisierung der Arbeits- und Produktionsprozesse sowie neue Anforderungen an Betriebe und Unternehmen durch gesetzliche Regelungen, aber auch durch Nachfrage von Konsument:innen, erfordern mehr Nachhaltigkeit im Betrieb. Die Frage nach der Förderung von nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzen/Green Skills stellen sich demnach viele Unternehmen. Das Ergebnis einer Analyse zur Feststellung des betrieblichen Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfs wird voraussichtlich zeigen: Zusätzliche nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzen sind not-

wendig, vorhandene müssen „auf neue, nachhaltige Kontexte übertragen werden“ (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.5).

### **Nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzen & Green Skills**

Green Skills, die Beschäftigte eines Betriebes benötigen, umfassen Fähigkeiten zur Beantwortung von Fragen nach dem „Warum, Was und Wie?“ (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.3).

Das „Grüne Wissen (Green Knowledge – das „Was“) beinhaltet u.a. berufsspezifisches Wissen sowie berufsübergreifendes Fachwissen, z.B.: Grundlagenwissen „über chemische, physikalische und energietechnische Zusammenhänge“, grüne Technologien, Wissen über Materialien und Rohstoffe, ihre Herkunft, Produktion, Lagerung und den Transport sowie den dabei aufgebrauchten Ressourcenverbrauch. Auch wird das Wissen über die Entsorgung der Produkte im Betrieb sowie beim Endverbrauchenden als wichtiges Grünes Wissen beschrieben (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.3 und S.18).

Dieses Wissen wird benötigt, damit „direkte und indirekte Wirkungen des beruflichen Handelns auf die Umwelt sowie die Lebens- und Arbeitsbedingungen heutiger und zukünftiger Generationen reflektiert und bewertet werden (können)“ (BiBB „Nachhaltigkeit in der Ausbildung“, o.J.). Ursachen und Auswirkungen von Ressourcenverbrauch können erkannt, verstanden und Ökobilanzen erstellt werden (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.18).

Neben dem Grünen Wissen wird als Green Skill die Fähigkeit der Beantwortung der Fragen nach dem „Warum“ genannt (Sustainability Mindset – Denkweise der Nachhaltigkeit): das Verständnis und die Akzeptanz zur Notwendigkeit zur Emissionsreduzierung und der Wille zur Veränderung (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.17). Hierfür benö-

tigen Beschäftigte „eine grundlegend zuversichtliche Denkhaltung, die auf die Sinnhaftigkeit der selbstwirksamen Gestaltung einer positiven, nachhaltigen und somit lebenswerten Zukunft ausgerichtet ist“ (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.17). Weitere Skills sind z.B.: kritisch hinterfragen zu können, Kreativität und Innovationswille sowie die Kompetenzen zur kontinuierlichen Verbesserung. Zur teamübergreifenden Umsetzung von Innovationen sind interkulturelle und fachübergreifende Kompetenzen wie Teamfähigkeit wichtig. Anpassungsfähigkeit ist für schnelle und flexible Reaktion auf disruptive Entwicklungen notwendig (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.17–18).

Für das „Wie“ benötigen Beschäftigte Transferkompetenzen (Transferability Competencies) und die Kompetenz, Verbesserungspotenzial zu erkennen und umzusetzen sowie über Dimensionen hinaus vernetzt zu denken (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.3 und S.17). Dazu werden u.a. benötigt: analytisches Denken, die Kompetenz des Problem Framings, die Kompetenzen für Design Thinking sowie zur Entwicklung innovativer und kreativer Lösungen, Ideen und Ansätze. Damit einhergehende Veränderungsprozesse erfordern eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz, bei Verantwortungstragenden auch Führungskompetenz sowie die Kompetenz, gute Beziehungen aufzubauen und zu halten, um alle Beteiligten zu erreichen. Projekt-, Qualitäts- und Operationsmanagement sind zudem für bereichs- oder prozessübergreifende Veränderungen notwendig (Plattform Industrie 4.0, 2023, S. 18–19).

Um „im Berufsleben nachhaltig zu denken und zu handeln, den eigenen Arbeitsalltag ebenso nachhaltig zu gestalten wie Prozesse im Unternehmen“

## VERWENDETE LITERATUR:

Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (2023). *Nachhaltigkeit in der Ausbildung*. <https://www.bibb.de/de/142299.php> [Abrufdatum: 06.12.2023]

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (o.J.). *BNE-Portal-Kampagne, Was ist BNE?*. <https://www.bne-portal.de/bne/de/einstieg/was-ist-bne/was-ist-bne.html> [Abrufdatum: 06.12.2024]

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). (o.J.). *Berufliche Bildung. BNE-Portal-Kampagne, Die Bildungsbereiche des Nationalen Aktionsplans*. <https://www.bne-portal.de/bne/de/nationaler-aktionsplan/die-bildungsbereiche-des-nationalen-aktionsplans/berufliche-bildung/berufliche-bildung.html> [Abrufdatum: 06.12.2024]

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (o.J.). *Berufliche Bildung – BNE-Portal-Kampagne, Einstieg*. [https://www.bne-portal.de/bne/de/einstieg/einstieg\\_node.html](https://www.bne-portal.de/bne/de/einstieg/einstieg_node.html) [Abrufdatum: 06.12.2024]

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2019). *Das Thema Nachhaltigkeit hat die Mehrheit der Unternehmen erreicht. Eine repräsentative Unternehmensbefragung liefert aufschlussreiche Ergebnisse*. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/2019/06/kapitel-1-4-das-thema-nachhaltigkeit.html> [Abrufdatum: 06.12.2024]



werden zudem Fähigkeiten wie verantwortliches Handeln, Mitbestimmungs- und Solidaritätsfähigkeit sowie Selbstbestimmung im Kontext der Arbeitswelt benötigt (BMBF „Berufliche Bildung – BNE-Portal-Kampagne, Einstieg“, o.J.).

Ebenso werden Empathie und die Fähigkeit der Perspektivübernahme in weiterer Literatur als wichtige Fähigkeiten für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln benannt (Schumann, 2022). Diese sind auch für die nachhaltigkeitsbedingten Veränderungsprozesse im Betrieb und im Berufsalltag nützlich: Gegenseitiges Verständnis fördert ein Miteinander. Dies wiederum fördert den Dialog über nachhaltige Entwicklung und die kompetente Mitgestaltung von Arbeit, Wirtschaft und Technik.

### **Was ist notwendig für die Förderung von Green Skills?**

Verständnis und Engagement im gesamten Betrieb ist auch laut Impulspapier für die Förderung der Potenziale der Beschäftigten, für die Verankerung von Nachhaltigkeit im Betrieb und damit im Berufsalltag der Beschäftigten notwendig. Ein wichtiger Baustein ist laut den Autor:innen „die Schaffung von lernfördernden Rahmenbedingungen, die Qualifizierung und Hinzulernen für alle Beschäftigten jederzeit ermöglichen.“ Als wichtige Akteure dafür werden neben der Politik auch die Betriebsparteien genannt (Plattform Industrie 4.0, 2023, S.5–6). Lernfördernde Rahmenbedingungen gehen einher mit Lernkultur und Lernstrukturen im Betrieb, die Lernen im Betrieb ermöglichen und fördern. Die Autor:innen des Impulspapiers haben für das Lernen im Betrieb und für einen ersten Einstieg in das Thema Nachhaltigkeit im individuellen Unternehmenskontext einen „Lernpfad Nachhaltigkeit“ entwickelt.

Plattform Industrie 4.0 (2023). *Green Skills – In jedem und jeder von uns steckt ein Green Collar. Impulspapier der Unterarbeitsgruppe „Green Skills“ der AG „Arbeit, Aus- und Weiterbildung“ der Plattform Industrie 4.0.* Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). [https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/AG5\\_Impuls-GreenSkills.html](https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/AG5_Impuls-GreenSkills.html) [Abrufdatum: 06.12.2024]

Plattform Industrie 4.0 (2022). *Lernpfad „Nachhaltigkeit“.* [https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/Lernpfad\\_GreenSkills.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/Lernpfad_GreenSkills.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [Abrufdatum: 06.12.2024]

Schumann, C. (Moderatorin) (2022). Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Christian Michaelis und Moritz Ansmann über Fortschritte und Hemmnisse in der BBNE. Bildung auf die Ohren. Der Podcast des Deutschen Bildungsservers, 2.12.2022. Deutscher Bildungsserver. <https://blog.bildungsserver.de/berufsbildung-fuer-nachhaltige-entwicklung-2/> [Abrufdatum 06.12.2024]

## 2. LERNEN IM BETRIEB



Neue Herausforderungen u.a. durch digitale Technologien erfordern spezifische Weiterbildungsansätze. Hierbei nimmt der Betrieb als Lernort eine zentrale Rolle ein. Für Unternehmen geht es um die Entwicklung lernförderlicher Rahmenbedingungen und maßgeschneiderter Angebote zum Lernen in den Betrieben, die spezifische Bedürfnisse von Beschäftigten aufgreifen und unterschiedlichen Lerngewohnheiten gerecht werden.

Dieses Kapitel beleuchtet verschiedene Aspekte der Weiterbildung in Betrieben. Das beinhaltet Überlegungen, wie der Arbeitsplatz als Lernort zu gestalten ist und welche Relevanz die Anerkennung von betrieblich erworbenen Kompetenzen hat. Außerdem wird aufgezeigt, wie innerbetriebliche Lernprozesse zum Beispiel durch Weiterbildungsmentor:innen und individuelle Lernberatungen gefördert werden können und welche Bedeutung Demokratiekompetenzen für eine inklusive und partizipative Arbeitsumgebung haben.

## 2.1 ZWEI EXPERTEN IM INTERVIEW: DEN ARBEITSPLATZ ALS LERNORT GESTALTEN

Veröffentlicht: Quartal 1/2024



### IM DIALOG MIT: **PROF. DR. PETER DEHNBOSTEL**

*der an der Technischen Universität Dortmund mit den Schwerpunkten „Betriebliche Bildungsarbeit“ und „Berufliche Weiterbildung“ forscht und lehrt.*

### **PROF. DR. ANDREAS DIETRICH**

*der an der Universität Rostock im Bereich Wirtschafts- und Gründungspädagogik mit Schwerpunkt auf berufliche Aus- und Weiterbildung forscht.*

**forum wbv:** Können Sie – als Experten, die sich intensiv mit dem Betrieb als Lernort beschäftigt haben – erläutern, warum der Betrieb als Lernort gestaltet werden sollte?

**Prof. Dr. A. Dietrich:** Der Betrieb ist zunächst ein Arbeitsort. Dort soll gearbeitet werden. Betriebe sind somit in erster Linie keine Schulen oder Bildungseinrichtungen, die dafür da sind, dass gelernt wird. Lernen im Betrieb ist eine notwendige Zusatzfunktion. Betriebe sind auch nicht als Lernort geschaffen worden. Trotzdem soll dort gelernt werden, man soll sich u.a. qualifizieren. Grundsätzlich existieren zwei Ansätze zum Lernen: 1) der Betrieb möchte, dass Beschäftigte qualifiziert wer-

den, um Arbeitsaufgaben erfüllen zu können und 2) Menschen möchten für sich selbst lernen, für ihre persönliche Weiterentwicklung – eine individuell motivierte Bildung also. Ersteres ist immer im Interesse des Betriebs, es ist allerdings die Frage wie der Betrieb gestaltet werden kann, dass beide Ansätze möglich sind.

**Prof. Dr. P. Dehnbostel:** Historisch wurde der Betrieb schon früh gestaltet, damit gelernt werden kann. In der Ständegesellschaft des Mittelalters wurde er für Lehrlinge in der sogenannten Meisterlehre gestaltet. Auch die zweite industrielle Revolution, die Taylorisierung (u.a. Zerlegung des Arbeitsprozesses in kleinen Arbeitsschritten), hat

die Arbeitswelt gestaltet, aber dabei wurden Ganzheitlichkeit, Handlungsspielräume und Lernen eliminiert. Mit dem Ende des herkömmlichen industriellen Zeitalters sprechen wir von einer Renaissance des Lernens in der Arbeit. Insbesondere die Digitalisierung bzw. der digitale Wandel erfordern ein arbeitsintegriertes Lernen, eine Kompetenzentwicklung in der Arbeit und eine lernförderliche Arbeitsgestaltung.

**forum wbv: Was gehört zu einer lernförderlichen Arbeitsumgebung und was sollte dabei unbedingt berücksichtigt werden?**

**Prof. Dr. A. Diettrich:** Zu einer lernförderlichen Arbeitsumgebung gehören: Handlungsspielräume, eine partizipative Führung, Vertrauen, größere Arbeitsaufgaben zulassen und Selbstkontrolle der Arbeitenden.

Zudem muss es eine Fehlerkultur geben, d.h. mit einer gewissen Sanktionsfreiheit – man muss sich ausprobieren dürfen. Dafür muss es soziale Unterstützung geben: Unterstützung durch Kolleg:innen oder Führungskräfte und die Etablierung des Ansatzes der Kompetenzorientierung, damit auch die Persönlichkeitsentwicklung der Lernenden angesprochen wird. Dies ist auch im Kontext der Digitalisierung notwendig. Z. B. muss es die Möglichkeit geben, unterschiedliche Tools auszuprobieren und sich dabei die Fragen stellen zu können: Was ist für mich funktional? Was könnte ich ändern?

Diese genannten Kriterien passen zu manchen Formen von Arbeit, stark strukturierte und fremdbestimmte, kleinteilige Arbeitsprozesse sind jedoch weniger lernförderlich.

**Prof. Dr. P. Dehnbostel:** Was Andreas Diettrich beschrieben hat, wird teilweise seit den 80er Jahren praktiziert, als der Taylorismus abgelöst wurde. Digitalisierung verlangt eine solche Gestaltung der

Arbeit. Die lernförderliche Gestaltung der Arbeit wurde zunächst von der Arbeitswissenschaft vorgenommen, dann auch von anderen Disziplinen wie der Berufspädagogik. Es sind eine Reihe von Kriterien in Theorie und Praxis entwickelt worden, die in sieben Kriterien zusammengefasst werden können: (1) Vollständige Handlung/Projektorientierung; (2) Handlungsspielraum; (3) Problem- und Komplexitätserfahrung; (4) Soziale Unterstützung/Kollaboration; (5) Individuelle Entwicklung; (6) Professionalisierung; (7) Reflexivität. Diese Kriterien dienen gleichermaßen der Analyse wie auch der Konstruktion lern- und kompetenzförderlicher Arbeitsgestaltung. Sie stellen die Selbststeuerung des Lernens in den Mittelpunkt der Kompetenzentwicklung des Einzelnen und von Gruppen und dienen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

**Prof. Dr. A. Diettrich:** Ja, ich stimme Peter Dehnbostel zu. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert aktuell auch ein großes Programm zum Mentoring: die Weiterbildungsmentor:innen, die im Betrieb Beschäftigte bei Weiterbildungsfragen unterstützen sollen. Aus meiner Sicht ist vor allem Reflexivität wichtig für Lernerfolge. Nur wenn ich als Lernende:r weiß, dass ich Etwas gelernt habe, dann ist es von Dauer. Man braucht immer wieder die Möglichkeit und die Fähigkeit nachzudenken, um allein oder mit Kolleg:innen zu reflektieren und sich das Gelernte bewusst zu machen. Dafür braucht man soziale Unterstützung im Betrieb, wie z.B. durch die Weiterbildungsmentor:innen. Man braucht zudem Zeit zur Reflexion des Gelernten und Zeit zur Reflexion der Rahmenbedingungen. Wenn bspw. eine digitale Lernumgebung benutzt wird: man müsste darüber reden können „was lief gut, was lief nicht gut, was würde ich das nächste Mal anders machen“. Diese Fähigkeit und die Zeit für die Reflexion gehören unmittelbar zu den lernförderlichen Arbeitsbedingungen.

**Prof. Dr. P. Dehnbostel:** Es stimmt und aufgrund von Stress und Arbeitsverdichtung bei der Arbeit finden Reflexionen und reflexives Handeln zu selten statt.

**forum wbv: Weiterbildungsverbände (WBV) richten sich an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und legen dabei unterschiedliche Branchenschwerpunkte. Unterscheiden sich aus Ihrer Sicht lernförderliche Arbeitsumgebungen nach Branchen?**

**Prof. Dr. A. Diettrich:** Ich kenne diesbezüglich nicht alle Entwicklungen in den Sektoren, die Frage ist aber, wie wird die Arbeit in diesen Sektoren organisiert? Es gibt in den Betrieben Unterschiede in den Qualifikationsstrukturen. Wo es viele An- und Ungelernte gibt, die unter restriktiven Arbeitsbedingungen arbeiten, ist dort in der Regel die Möglichkeit zu lernen weniger ausgeprägt als in Bereichen, in denen die meisten Beschäftigten einen Hochschulabschluss haben und die Führungsstruktur klar signalisiert, dass Lernen, Innovation oder Weiterentwicklung Standard und Unternehmensziel ist. Diese Menschen verknüpfen mit Lernen häufig auch positive Erlebnisse, sie haben erfahren, dass Lernen sich lohnt. Somit sind es eher die Führungsstruktur, das Qualifikationsniveau und die Arbeitsformen und -bedingungen, die den Unterschied ausmachen.

**Prof. Dr. P. Dehnbostel:** Ja, und dies ist unabhängig der Unternehmensgröße. Dagegen ist der Ansatz der Weiterbildungsmentor:innen, der in der Nationalen Weiterbildungsstrategie sehr prominent ist, von der Unternehmensgröße abhängig. Er kann vor allem in großen Betrieben verwirklicht werden, in kleinen Betrieben ist er aber kaum möglich. Dieser Unterschied ist fundamental. Somit kommt die Frage auf: Woran kann dann in kleineren Betrieben angesetzt werden, um lernförderliche Arbeitsplätze zu gestalten?

Die digitale und sozial-ökologische Transformation werden auch in kleinen Betrieben wirksam und die Digitalisierung fördert ein arbeitsintegriertes Lernen. Um KMU zu erreichen und Lernen zu stärken, müssen wir also am arbeitsintegrierten Lernen ansetzen, denn das können die KMU bereits: Dank den Ausbilder:innen, in KMU vor allem dank der ausbildenden Fachkräfte, die die jüngeren oder neuen Kolleg:innen begleiten. Die ausbildenden und mehr noch die weiterbildenden Fachkräfte, die betriebliche Digitalisierung vorantreiben und begleiten, übernehmen Coach:in- und Mentor:in-Funktionen. Die Bildungsanbieter mögen exzellente Seminare anbieten, aber diese greifen für KMU nur, wenn sie an der betrieblichen Situation ansetzen und diese in den Mittelpunkt stellen. Für die Weiterbildungsverbände heißt es: an den Veränderungen im Betrieb ansetzen und vor Ort Weiterbildungen durchführen. So werden auch die Weiterbildungsbenachteiligten und die sogenannten Geringqualifizierten erreicht. Man muss bei ihren Stärken ansetzen und nicht mit einem schönen Angebot kommen.

**Prof. Dr. A. Diettrich:** Ja, zudem ist das Problem, glaube ich, auch folgendes: Mein Team an der Universität Rostock (Lehrstuhl Wirtschafts- und Gründungspädagogik) kooperiert sehr viel mit Bildungsdienstleistern und KMU. Wir beobachten bei KMU häufig eine Abneigung gegen das, was als Lernen im pädagogischen Sinne bezeichnet wird – Begriffe, die wir z.B. aus dem schulischen Lernen kennen, sind für KMU nicht immer passfähig und attraktiv. Tatsächlich haben wir mehrfach mit Praktikern diskutiert, ob es nicht besser wäre, die Angebote der Bildungsträger nicht mehr als Weiterbildung zu bezeichnen. Lernen klingt „Top Down“, nach Defizitorientierung und negativen Erfahrungen, es schafft keine Motivation. Zudem ist in den KMU die Fachkräfteproblematik so groß, dass sie häufig nicht über Weiterbildungen reden möchten. Aber die KMU haben die Notwendigkeit, etwas zu ler-

nen. Wir müssen somit die Logik umdrehen: aus den Arbeitswelten definieren, was Unternehmen brauchen, und nicht in der Weiterbildung angebotsorientiert arbeiten. Wir brauchen auch ein öffentliches Budget für die Bildungsfreistellung von Beschäftigten. In den meisten Bundesländern haben wir Bildungsfreistellungsgesetze. Diese Bildungszeit wird aber oft von den Beschäftigten, auch aufgrund der Arbeitsdichte, nicht wahrgenommen. Es gibt teilweise eine Weiterbildungsfeindlichkeit, es mag daran liegen, wie Weiterbildung erlebt wird. Weiterbildung hat was mit Veränderungen oder erlebtem Transformationsdruck zu tun und ist manchmal negativ belegt, da muss man über Wording, Finanzierung und Freistellung nachdenken.

**Prof. Dr. P. Dehnbostel:** Ich denke, Veränderungen sind nicht durchweg negativ belegt: die KMU, die ich kenne, sagen „Digitalisierung machen wir“, nicht nur um Arbeit zu substituieren, sondern auch, weil sie ohne Digitalisierung keine Chance hätten. Deshalb brauchen wir eine Neugestaltung der betrieblichen Weiterbildung, die daran anknüpft und die real stattfindenden und notwendigen Veränderungen aufnimmt. Der betriebliche Ort ist da zum Arbeiten, deshalb müssen wir die Entwicklung im Betrieb aufgreifen und am arbeitsintegrierten Lernen ansetzen.

**Prof. Dr. A. Diettrich:** Wir haben leider immer noch manchmal diese Pädagogik, die von „obendrauf guckt“ („Top Down“). Wir müssen die Sprache sprechen, die in den Betrieben gesprochen wird. Die Lösung für Weiterbildungsverbände ist es m. E. nicht, viele Partner zu finden, die Angebote verbreiten. Eine reine Angebots- und Distributionslogik wird nicht klappen und hat auch bisher nur begrenzt funktioniert. Um Weiterbildung in den Betrieben zu fördern und lernförderliche Arbeitsumgebungen zu schaffen, muss man KMU von unten her verstehen als aufsuchende Weiterbildung und arbeitsintegriertes Lernen, das mit nicht-formalem und formalem Lernen verschränkt wird.

## ZUM WEITERLESEN:

Dehnbostel, P. (2022). *Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Berufs- und Weiterbildung in digitalen Zeiten* (3. Aufl.). wbv Publikation.

Kohl, M., Diettrich, A., & Faßhauer, U. (2021). „Neue Normalität“ betrieblichen Lernens gestalten. *Konsequenzen von Digitalisierung und neuen Arbeitsformen für das Bildungspersonal*. Verlag Barbara Budrich. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/17244>

NGG: Weiterbildung: Mentoren.Bilden.Zukunft  
<https://www.ngg.net/unsere-ngg/ngg-und-ihre-partner/weiterbildung-mentorenbilden-zukunft/>

mendi.net – Netzwerk für Weiterbildungsmentor:innen  
<https://verdi-mendi.net/>

Nationalen Weiterbildungsstrategie  
[https://www.bmbf.de/DE/Bildung/Weiterbildung/BeruflicheWeiterbildung/NationaleWeiterbildungsstrategie/nationaleweiterbildungsstrategie\\_node.html](https://www.bmbf.de/DE/Bildung/Weiterbildung/BeruflicheWeiterbildung/NationaleWeiterbildungsstrategie/nationaleweiterbildungsstrategie_node.html)

Bildungsfreistellungsgesetze  
<https://www.dgb.de/urlaub/++co++fe6281e0-b9eb-11e5-a576-52540023ef1a>

## 2.2 ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE ZUGÄNGE FÜR DAS LERNEN IM BETRIEB



AUTOR:INNEN:  
**FORSCHUNGSINSTITUT BETRIEBLICHE BILDUNG (f-bb)**

In einer sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt kommt der Erwachsenenbildung und Weiterbildung in den letzten Jahren auch eine immer stärkere Rolle bei der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und gesellschaftlicher Partizipation zu. Zielgruppenspezifische Zugänge zum Lernen im Betrieb zu schaffen, wird dabei eine immer größere Aufgabe. Doch warum ist das so wichtig?

### **Ungleiche Verteilung von Bildung: Wer hat, dem wird gegeben**

Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass die Weiterbildungsteilnahme bestimmten Faktoren unterliegt, die auf eine ungleiche Verteilung der Ressource ‚Weiterbildung‘ schließen lassen.

Das ist keineswegs eine neue Erkenntnis: Die Teilnahme an Weiterbildung erhöhte sich seit dem Ende der 1970er Jahre zwar deutlich (von durch-

schnittlich 23% im Jahr 1979 auf 60% im Jahr 2020), an der sozialstrukturellen Zusammensetzung hat sich seitdem jedoch wenig verändert (Bremer, 2017; BMBF, 2022). So ist die Wahrscheinlichkeit zur Teilnahme an Weiterbildung bei Personen mit hohem Schulabschluss deutlich höher (2020: 71%) als bei Personen mit mittlerem (60%) oder niedrigem Schulabschluss (44%).

Diese teils erhebliche Diskrepanz der Teilnahmequote lässt sich auch bei weiteren sozialen Merkmalen beobachten. In den Führungsabteilungen ist die Weiterbildungsbeteiligung mit 81% ebenfalls deutlich höher als bei Un- und Angelernten (55%). Gleiches gilt für die Teilnahmequote bei Menschen mit Migrationsgeschichte oder Faktoren wie der sozialen Stellung, dem Beruf und der Branche (BMBF, 2022). Es zeigt sich das sogenannte Matthäusprinzip: „Wer hat, dem wird gegeben“. Hier findet sich eine der entscheidenden Fragen

der Erwachsenenbildung: Wie können möglichst auch die Menschen erreicht werden, denen der Zugang z.B. Bildung durch soziale und strukturelle Mechanismen erschwert wird?

### **Lernberatung fördert Verantwortung für den eigenen Lernprozess**

Neben der Anpassung von politischen und strukturellen Rahmenbedingungen zur Steigerung der (Weiter-)Bildungsgerechtigkeit ist ein Aspekt das Bewusstsein und die Aufklärung über bestehende soziale Mechanismen der Selektion im Bildungswesen, die einen Teil der Bevölkerung von der Weiterbildungsteilnahme abhalten.

Außerdem ist es wichtig zu verstehen, dass jeder Mensch eine individuelle Lernbiographie mit sich trägt, die maßgeblich durch soziale Faktoren geprägt wird. Neben den jeweils einzigartigen Veranlagungen einer Person entstehen daraus persönliche Bedeutungen für die eigene Lebenswelt. Davon leiten sich Begründungen für das eigene Handeln ab, die letztendlich auch für die Teilnahme oder eben Nicht-Teilnahme an Weiterbildung verantwortlich sind.

Nun bleibt zu überlegen, wie für Menschen mit einer eher negativ geprägten Bildungsbiographie trotzdem Zugänge geschaffen werden können, die eine positive Lernerfahrung ermöglichen. Ein Schlüssel dafür ist der Abbau von Barrieren und Zwängen für das Lernen. So sollten individuelle Wege zum Lernen entwickelt werden, die auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse der einzelnen Lernenden abgestimmt sind. Diese zielgruppenspezifischen Zugänge zum Lernen können sich auf die Lernmethoden und -inhalte, die Lernumgebung und Formen der Anerkennung und Wertschätzung beziehen.

### **VERWENDETE LITERATUR:**

Bremer, H. (2017). Selektive Weiterbildungsbeteiligung und (Bildungs-)Gerechtigkeit. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 2/2017, 115–125. <https://www.wbv.de/shop/Selektive-Weiterbildungsbeteiligung-und-Bildungs-Gerechtigkeit-HBV1702W115>

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). (2022). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht*. Berlin.

### **ZUM WEITERLESEN:**

Best-Practice-Beispiel zur digitalen Lernprozessbegleitung aus der Grundbildung: <https://pg.lifetime-learning.de>

Die Dokumentation des Projektes „Lernprozessbegleitung in der Grundbildung digital gestalten“ unter: Dauser, D., Amberg, M., & Schley, T. (2023). Lernprozessbegleitung in der Grundbildung digital gestalten. Der DIGI-alpha-Ansatz zur integrierten Förderung von „literacy“ und „digital literacy“. f-bb-online. [https://www.f-bb.de/fileadmin/user\\_upload/230330\\_f-bb-online\\_LPB\\_digital\\_Grundbildung.pdf](https://www.f-bb.de/fileadmin/user_upload/230330_f-bb-online_LPB_digital_Grundbildung.pdf)

Zur neuen Rolle des Ausbildungspersonals bei der Lernbegleitung: <https://leando.de/>



Zu Beginn einer Weiterbildung kann beispielsweise in einer Lernberatung analysiert und vereinbart werden, welche individuellen realistischen Lernziele gesetzt werden und wie der Lernprozess ablaufen soll. Dadurch kann verhindert werden, dass es durch zu hohe Erwartungen zu selbstgesetzten Barrieren und in der Folge zu Misserfolgen kommt. Trotzdem bleibt die Verantwortung über den eigenen Lernprozess erhalten. Tools, wie Lerntagebücher oder personalisierte Lernprogramme können den Lernenden dabei helfen, Fortschritte im Lernprozess zu erkennen, Erfolge zu feiern oder zu sehen, wo weitere Beratungsbedarfe bestehen

Zur Förderung der Transparenz über den eigenen Lernfortschritt bietet sich auch die Vernetzung in Lerngruppen, Peers oder Netzwerken an. Wichtig ist dabei, regelmäßig die Möglichkeit zur reflektierenden Evaluierung des bisherigen Lernprozesses anzuregen. Dadurch kann erkannt werden, was schon geschafft wurde, was noch offen ist und welche weiteren Schritte ggf. nötig sind, um das Ziel zu erreichen. Zum Abschluss des Lernprozesses bieten kleine selbstgestellte Aufgaben eine gute Möglichkeit, das neu Gelernte anzuwenden und ggf. weitere Handlungsmöglichkeiten abzuleiten oder einfach einen erfolgreichen Lernprozess abzuschließen.

Lernprozessbegleiter:innen müssen keine Fachexpert:innen sein und sollten nach Möglichkeit nicht in einem hierarchischen Verhältnis zu den Lernenden stehen. Sie verfügen über die notwendige Expertise, um den Lernprozess zu begleiten, gezielt Fragen zu stellen und den Lernenden kollegial zur Seite zu stehen. Sie geben Impulse für selbstgesteuertes Lernen und zeigen Entwicklungspfade auf. Dafür benötigen sie neben grundlegenden Beratungskompetenzen auch eine reflexive Grundhaltung, die sie für die Lernberatung und -begleitung qualifizieren.

Den Weiterbildungsverbänden könnte zukünftig eine steuernde Rolle bei der Auswahl und Qualifizierung von Lernprozessbegleiter:innen sowie der Sicherung der Qualität der Lernberatung in den Betrieben zukommen.

Zu einer modernen Didaktik gehört jedoch auch, anzuerkennen, dass Lernen immer mit Veränderung verbunden ist, die oft zu Unsicherheiten und Ängsten führt. Deshalb sollten Emotionen wie Ablehnung, Verweigerung oder Wut unbedingt ernst genommen werden. Denn wie oben dargestellt, haben diese in aller Regel andere Ursachen als eine vielleicht schnell angenommene Faulheit oder fehlende Motivation der Person. In letzter Konsequenz sollte jedoch auch die persönliche Entscheidung über die Nicht-Teilnahme an Weiterbildung unter Berücksichtigung eigener Begründungsmuster respektiert werden.

## 2.3 VALIDIERUNG UND ANERKENNUNG – BETRIEBLICH ERWORBENEN KOMPETENZEN EINEN WERT GEBEN

AUTOR:

**PROF. DR. PETER DEHNBOSTEL**

*forscht und lehrt an der Technischen Universität Dortmund mit den Schwerpunkten „Betriebliche Bildungsarbeit“ und „Berufliche Weiterbildung“.*

Bei der betrieblichen Validierung werden Fertigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen, die durch nichtformales und informelles Lernen erworben wurden, dokumentiert, analysiert, bewertet und gegebenenfalls zertifiziert. Informelles Lernen findet quasi en passant während der Arbeit statt, während nichtformales Lernen ein organisiertes Lernen ist, aber im Gegensatz zum formalen Lernen außerhalb anerkannter Bildungsgänge des öffentlichen Bildungssystems erfolgt. Durch die Validierung werden die tatsächlich vorhandenen Kompetenzen einer Person festgestellt, bewertet und im Prinzip mit formal erworbenen Kompetenzen im öffentlichen Bildungssystem gleichgestellt. Dies ist für die digitale und agile Arbeits- und Berufswelt sowie für eine arbeitsbezogene Personalentwicklung zu einer unverzichtbaren Aufgabe geworden.

### **Betriebliche Validierung und Anerkennung**

Für Unternehmen und Beschäftigte bringt die Validierung nichtformal und informell erworbener Kompetenzen gleichermaßen Vorteile. Für Unternehmen wird damit der Ist-Stand vorhandener personeller Kompetenzen ermittelt. Die Personalentwicklung kann auf der Basis validierter Kompetenzen besser geplant und gesteuert werden, ebenso wie die gesamte betriebliche Bildungsarbeit.

Für die Beschäftigten sind die Erfassung, Bewertung und Anerkennung ihrer in und bei der Arbeit erworbenen Kompetenzen eine wichtige Grundlage für ihre weitere berufliche und persönliche Entwicklung. Kompetenzerfassung und -bewertung bieten Anregungen für die eigene Weiterbildung

und berufliche Entwicklung, aber auch für andere Bereiche der Lebensgestaltung. Auf dem Arbeitsmarkt führt die individuelle Validierung zu mehr Chancen; sie ist zugleich Voraussetzung für die Durchlässigkeit von Bildungswegen und für personalisierte Berufslaufbahnen. Nicht zuletzt tragen Validierung und Anerkennung beruflicher Erfahrungen zur Wertschätzung im sozialen Umfeld sowie zur Identifikation mit und Motivation für die Arbeit bei.

Die betriebliche Validierung ist auf übergreifende Standards und Validierungssysteme zu beziehen, um erworbene Kompetenzen überbetrieblich, national und europäisch anerkennen und anrechnen zu können. Dabei bezieht sich die Anrechnung auf die Verkürzung von Lernzeiten, während die Anerkennung auf formale Abschlüsse abzielt, die direkt verliehen oder als gleichwertig ausgewiesen werden. So eröffnen sich neue Wege, die Durchlässigkeit und Gleichwertigkeit im Bildungs- und Beschäftigungssystem nach Jahren der Stagnation entscheidend voranzubringen.

Dies setzt allerdings nationale Regelungen zur Validierung im Kontext von Qualifikationsrahmen voraus. Während in Ländern wie der Schweiz und Österreich nationale Validierungssysteme längst eingeführt sind, steht dies in Deutschland seit Anfang der 2010er Jahre bildungspolitisch auf der Agenda.

### **Merkmale der Validierung**

Validierungsverfahren müssen bestimmten Merkmalen sowie Qualitäts- und Gütekriterien genügen. Verfahrensübergreifende Merkmale sind für eine erfolgreiche betriebliche Validierung zu erfüllen, um Vertrauen zu schaffen, Transparenz und Qualität zu gewährleisten. Die Merkmale betrieblicher Validierungsverfahren sind in der folgenden Abbildung tabellarisch zusammengefasst.

<b>Kompetenzbasierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfassung nichtformal und informell erworbener Kompetenzen</li> </ul>
<b>Berufsbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientierung an Aus- und Fortbildungsberufen und allgemeiner Beruflichkeit</li> </ul>
<b>Bildungsbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientierung an struktureller und Selbstreflexion, Kritik- und Urteilsfähigkeit, Persönlichkeitsentwicklung und Autonomie</li> </ul>
<b>Transparenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breite Information und Offenlegung der Ziele, Zwecke, Verfahrensschritte und der Verwendung</li> </ul>
<b>Gütekriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einhaltung von Qualitätskriterien und Berücksichtigung von Objektivität, Validität und Reliabilität</li> </ul>
<b>Professionalität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualifizierung des Begleit- und Validierungspersonals und qualitätsbezogene Verfahrensvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung</li> </ul>
<b>Nachhaltigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kombination von Validierungsverfahren, Beratung und Begleitung sowie individuellen Entwicklungswegen und Berufslaufbahn</li> </ul>

*Tabelle: Merkmale betrieblicher Validierungsverfahren*

Das erstgenannte Merkmal ist als Regelfall anzusehen. Dennoch kann sich ein Validierungsverfahren auch auf Fähigkeiten, Kenntnisse und Skills beschränken, die den Kompetenzen, verstanden als Fachkompetenz und Personale Kompetenz nach dem Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR), untergeordnet sind.

### **Verfahren der Validierung**

In der bisherigen Validierungspraxis hat sich, gestützt auf europäische Empfehlungen und Erfahrungen, ein fünfstufiges Verfahren zur Identifizie-

rung und Bewertung nichtformal und informell erworbener Kompetenzen sozusagen als Prototyp durchgesetzt. Das vollständige fünfstufige Verfahren endet mit Zertifikaten, die Anerkennungen und Anrechnungen im öffentlichen Bildungssystem ermöglichen. Diese Validierung erfolgt durch staatlich autorisierte Stellen.

Demgegenüber dominiert in Unternehmen ein vierstufiges Verfahren, das, wie die nachstehende Abbildung zeigt, mit Bewertungen abschließt. Die Bewertungen erfolgen in unterschiedlichen Formen, z.B. in Form von Qualifikationsnachweisen, Kompetenzprofilen und Badges bzw. Lernabzeichen, die als „Open Badges“ digital vorgenommen werden.



Abbildung: Vierstufiges und vollständiges fünfstufiges Validierungsverfahren

Betriebliche Validierungsverfahren überschneiden sich mit Verfahren der Kompetenzfeststellung und knüpfen stark an bestehende Bewertungs- und Messverfahren an, was die Einführung der Validierung erleichtert. Zu nennen sind hier vor allem Arbeitszeugnisse, Assessmentverfahren, Mitarbeiter:innengespräche, Kompetenzbilanzen und Diagnostikverfahren, aber auch Zertifikate von Kammern, Bildungsträgern, Anbietern und Herstellern für Qualifizierungsmaßnahmen in nichtformalen Kontexten. Die Praxis all dieser Verfahren zeigt jedoch, dass häufig Beliebigkeit und Zufälligkeit anstelle objektiver Beurteilungen und Bewertungen vorherrschen.

Betriebliche Validierungsverfahren beurteilen und bewerten informell und nichtformal erworbene Kompetenzen im Vergleich zu festgelegten Standards. Diese Standards sind vor allem in Berufen, Kompetenzprofilen oder -modellen, Qualifikationsrahmen oder beruflichen und akademischen Bildungsgängen definiert.

Übergreifend gilt die Beruflichkeit als maßgeblicher Validierungsstandard, dass sie ein Referenzsystem für die Validierung nichtformal und informell erworbener Kompetenzen bietet, das mit Standards in der Berufsausbildung vielfach bewährt und weltweit anerkannt ist. In der modernen Arbeitswelt steht jedoch die Berufs- und Weiterbildung im Mittelpunkt und es ist von einer erweiterten Beruflichkeit auszugehen. Diese nimmt die dynamischen und agilen Qualifikationsanforderungen digitalisierter Arbeit ebenso auf wie die das Arbeitsleben begleitende berufliche Weiterbildung, einschließlich der informellen und der wissenschaftlichen Weiterbildung.

### Validierung als mögliche Aufgabe von Weiterbildungsverbänden

Es besteht Konsens darüber, dass die Professionalität derjenigen, die für Validierungsverfahren verantwortlich sind und diese durchführen, eine

notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist. In der Regel zählen die an der Validierung beteiligten Personen zum Bildungspersonal, zur Personalentwicklung und zu den Führungskräften des Unternehmens, wobei gegebenenfalls externe Expert:innen hinzugezogen werden.

Die Qualifikationen des für die Validierung zuständigen Personals beziehen sich grundsätzlich auf zwei Kompetenz- und Handlungsbereiche: einerseits auf die Beratungs- und Begleitungskompetenzen, andererseits auf die für die Identifizierung, Dokumentation und Bewertung notwendigen fachlichen und domänenspezifischen Kompetenzen.

Damit sind jedoch auch Kompetenzen angesprochen, die über die bisher bestehenden einschlägigen Berufsbilder und Qualifikationen hinausgehen. Beratungs- und Beurteilungskompetenzen in Bezug auf nichtformal und informell erworbene Kompetenzen und deren Validierung sind größtenteils nicht vorhanden; Äquivalenzvergleiche zwischen formalen Qualifikationen und nichtformal oder informell erworbene Kompetenzen können nicht ohne zusätzliche Expertise vorgenommen werden.

Für Weiterbildungsverbände könnte sich daraus eine doppelte Aufgabe ergeben: Zum einen ist die auch in Großbetrieben nur begrenzt vorhandene Validierungskompetenz zu fördern und in betriebliche Verfahren umzusetzen; zum anderen gilt es, Klein- und auch ein Großteil der Mittelbetriebe erstmals an Validierungsprozesse heranzuführen. Insbesondere trifft auf Klein- und Kleinstbetriebe zu, dass sie aufgrund fehlender Personalstrukturen nicht in der Lage sind, Validierungsverfahren eigenständig einzuführen und durchzuführen. Dies kann jedoch durch Weiterbildungsmaßnahmen und Kooperationen in Weiterbildungsverbänden erreicht werden.

#### LITERATUR ZUR VERTIEFUNG:

CEDEFOP (2023). *European guidelines for validating non-formal and informal learning* (Third Edition). Publications Office of the European Union. <http://dx.doi.org/10.2801/389827>

Dehnbostel, P. (2022). *Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Berufs- und Weiterbildung in digitalen Zeiten* (3.Aufl.). wbv Publikation.

Schmid, M. (Hrsg.). (2023). *Handbuch Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen. Disziplinäre, theoretische und konzeptionelle Zugänge*. wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/9783763971657>

VALIKOM (2023). *Berufsrelevante Kompetenzen bewerten und zertifizieren*. Westdeutscher Handwerkskammertag. <https://validierungsverfahren.de/startseite>



Die Verbundstruktur ist dabei als Netzwerkorganisation mit hoher Flexibilität und Offenheit zu verstehen, die eher nachfrage- als angebotsorientiert ausgerichtet ist. Langjährige Erfahrungen zeigen, dass selbst didaktisch und methodisch exzellent konzipierte Schulungen, Workshops und Lehrgänge – ob in konventioneller, virtueller oder hybrider Form – Kleinbetriebe zumeist nicht und mittlere Betriebe nur eingeschränkt erreichen. Wirkungsvoll sind hingegen Maßnahmen zur Einführung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen vor Ort, das heißt arbeitsgebunden oder arbeitsverbunden im Sinne einer nachfragebezogenen und aufsuchenden Qualifizierung. Ein Beispiel hierfür ist die in den letzten Jahren intensiviertere Einführung digitaler Systeme und Assistenzen, die vor allem in Kooperation von Anbietern, Herstellern, Unternehmensberatungen und betrieblichen IT-Beauftragten sowie den Beschäftigten arbeitsbezogen erfolgt. Dabei sind Coaching, Mentoring und strukturiertes Lernen im Prozess der Arbeit die bevorzugten Qualifizierungsformen.

### Zusammenfassung

Insgesamt können Weiterbildungsverbände maßgeblich zur weiteren Konsolidierung der betrieblichen Validierung beitragen und den im Betrieb erworbenen Kompetenzen einen angemessenen Wert geben. Es ist zu erwarten, dass betriebliche Validierungen, auch zertifizierte, zunehmen werden und dass – vor allem unter Einbeziehung von Qualifikationsrahmen – nichtformal und informell erworbene Kompetenzen den im öffentlichen Bildungssystem erworbenen formalen Kompetenzen gleichgestellt werden. Erst damit wird der oft zufällige und situative Kompetenzerwerb in und bei der Arbeit in einen Kontext von Qualität, Struktur, Vergleichbarkeit, Anerkennung und Beruflichkeit gestellt. Durchlässigkeit und Gleichwertigkeit im Bildungs- und Beschäftigungssystem werden so entscheidend weiterentwickelt.



## 2.4 WEITERBILDUNGSMENTOR:INNEN ALS WICHTIGE KOOPERATIONSPARTNER



AUTOR:INNEN:  
**INSTITUT FÜR FORSCHUNG, TRAINING UND PROJEKTE (IFTP)**

Um die Weiterbildungsbeteiligung in Unternehmen zu steigern, werden im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) neben den Weiterbildungsverbänden auch Weiterbildungsmentor:innen gefördert. Während die Weiterbildungsverbände die Aufgabe haben, ein bedarfsgerechtes Angebot in den Regionen an die Unternehmen zu vermitteln, haben sie eine innerbetriebliche Funktion, um die Weiterbildung in den Unternehmen als interne Multiplikatoren voranzutreiben. Die beiden Ansätze ergänzen sich wechselseitig.

Die Aufgabe besteht darin, ihre Kolleg:innen individuell für das Thema Weiterbildung zu sensibilisieren, sie zu ihren Weiterbildungsperspektiven zu beraten und bei der Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen zu begleiten und zu unterstüt-

zen. Andererseits sollen sie dazu beitragen, die betrieblichen Rahmenbedingungen für die Weiterbildung zu verbessern. Indem sie das Thema Weiterbildung im Rahmen betrieblicher Entscheidungsprozesse auf die Agenda setzen und den Betriebsrat bei der Analyse von Qualifizierungsbedarfen unterstützen, können Weiterbildungsmentor:innen eine betriebliche Weiterbildungskultur fördern und konkrete Weiterbildungsprojekte im Betrieb initiieren.

Um diese Aufgaben zu erfüllen, müssen Weiterbildungsmentor:innen über Kenntnisse betrieblicher Entwicklungsperspektiven der Kolleg:innen sowie der Weiterbildungslandschaft verfügen. Zudem müssen sie in der Lage sein, alle Akteure in Betrieben für das Thema der Weiterbildung zu sensibilisieren.

## Weiterbildungsmentor:innen als Projekte

Seit Anfang 2021 fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) vier Projekte in den Organisationsbereichen der Gewerkschaften IG Bergbau Chemie Energie (IG BCE), Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), IG Metall und ver.di, die Betriebsratsmitglieder, gewerkschaftliche Vertrauensleute sowie weitere Beschäftigte qualifizieren, beraten und unterstützen, damit diese die Aufgaben betrieblicher Multiplikatoren für die Weiterbildung ausüben können. Aufbauend auf Einstiegs- und vertiefenden Qualifizierungen initiieren die Teilnehmer:innen Weiterbildungsprojekte in ihren Unternehmen und werden dabei beraten und gecoacht.

Für die Weiterbildungsverbände gibt es verschiedene Potenziale zur Kooperation. Im Folgenden sind drei exemplarische Möglichkeiten aufgezeigt:

- (1)** Der Ansatz, unternehmensinterne Multiplikatoren zu qualifizieren und zu begleiten, ist auch für Weiterbildungsverbände interessant. Verschiedene Weiterbildungsverbände verfolgen dieses Ziel bereits, um das Thema Weiterbildung in den Unternehmen zu verankern und auf diesem Wege kontinuierliche Ansprechpartner:innen in den Unternehmen zu haben. Ein Austausch über entsprechende Qualifizierungs-, Beratungs- und Coaching-Konzepte kann hier einen Mehrwert herstellen.
- (2)** In Unternehmen, in denen es bereits Weiterbildungsmentor:innen gibt, kann eine Zusammenarbeit mit Weiterbildungsverbänden sinnvoll sein. Sollten die Weiterbildungsverbände mit diesen zusammenarbeiten, eröffnen sich für diese neue Zugänge in Betriebe und die Weiterbildungsmentor:innen erhalten durch den Austausch mit den Verbänden einen Zugang zum regionalen Bildungsmarkt. Es

## ZUM WEITERLESEN:

Qualifizierung<sup>2</sup> – Betriebliche Weiterbildungsmentoren – QFC <https://qfc.de/qh2/>

WAP – Bildungsberatung und -begleitung durch innerbetriebliche Weiterbildungsmentor:innen ([igmetall.de](http://igmetall.de))  
<https://wap.igmetall.de/wbm-22307.htm>

NGG: Weiterbildung: Mentoren.Bilden.Zukunft  
<https://www.ngg.net/unsere-ngg/ngg-und-ihre-partner/weiterbildung-mentoren-bilden-zukunft/>

mendi.net – Netzwerk für Weiterbildungsmentor:innen <https://verdi-mendi.net/>

Förderung der betrieblichen Weiterbildung durch Weiterbildungsmentoren – DENK-doch-MAL <https://denk-doch-mal.de/ausgaben/01-22-foerderung-der-betrieblichen-weiterbildung-durch-weiterbildungsmentoren/>





lohnt sich daher für die Weiterbildungsverbände, sich mit diesen Projekten darüber auszutauschen, in welchen Regionen und Unternehmen es Weiterbildungsmentor:innen gibt, und den entsprechenden Kontakt zu suchen.

- (3)** Das Angebot der Projekte richtet sich vorrangig an Arbeitnehmer:innen-Vertreter:innen (das Projekt „Qualifizierung2“ in der Chemieindustrie bezieht auch Beschäftigte der Personalabteilungen mit ein). Hier können Führungskräftequalifizierungen durch die Weiterbildungsverbände eine wichtige Ergänzung sein, um auch die Kompetenzentwicklung auf der Seite der Geschäftsleitungen zu fördern.

Ein intensiver Austausch und eine enge Zusammenarbeit zwischen Weiterbildungsmentor:innen und Weiterbildungsverbänden bieten somit wertvolle Synergien, um die betriebliche Weiterbildungskultur nachhaltig zu stärken und den Zugang zu passgenauen Qualifizierungsangeboten für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen zu verbessern.



## 2.5 VIELFALT FÖRDERN UND BETRIEBLICHE DEMOKRATIEKOMPETENZEN STÄRKEN

Veröffentlicht: Quartal 3/2023



### IM DIALOG MIT: **SANDRO WITT** | DGB

*Er arbeitet im vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Programm „Unsere Arbeit: Unsere Vielfalt. Initiative für betriebliche Demokratiekompetenz“.*

**forum wbv:** Die Initiative für betriebliche Demokratiekompetenzen ist ein sozialpartnerschaftliches Projekt. Welche Organisationen sind im Netzwerk vertreten und nach welchen Kriterien wurden sie ausgewählt?

**S. Witt:** Die im Programm vertretenen Träger, welche mit ihren Projekten die Maßnahmen konzipieren und umsetzen, gehen über die reine sozialpartnerschaftliche Definition hinaus. Das BMAS hatte 2021 einen Aufruf zur Interessenbekundung veröffentlicht und unterschiedliche Träger hatten ihr Interesse bekundet, von der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit über Selbstorganisationen von Migrant:innen bis hin zu arbeitgebernahen und kirchlichen Trägern. Diese wurden dann vom BMAS zur Antragsstellung aufgefordert. Eine Über-

sicht über alle geförderten Projekte und auch die Kriterien, die das BMAS zur Grundlage der Auswahl gelegt hatte.

**forum wbv:** Warum sind Demokratiekompetenzen im Betrieb so wichtig und warum sind es Ihres Erachtens auch berufliche Handlungskompetenzen?

**S. Witt:** Die Leipziger Autoritarismus-Studien – die meisten kennen diese noch als Mitte-Studien – und weitere wissenschaftliche Untersuchungen kommen immer wieder zu einem deutlichen Ergebnis: Erfahrungen in der Arbeitswelt, in der sich Menschen tagtäglich begegnen und sich nicht so ohne weiteres aus dem Weg gehen können, haben Einfluss auf das gesellschaftliche Geschehen. Wer

positive Selbstwirksamkeitserfahrungen macht, ist weniger anfällig für rassistische und weitere abwertenden Einstellungen. Wer negative Erfahrungen macht, gibt auch diese häufig weiter. Die Tatsache, dass berufliche Handlungskompetenzen sowohl den Beschäftigten als auch den Arbeitgeber:innen nützen, lässt sich auf entsprechende Demokratiekompetenzen übertragen.

**forum wbv: Was sind konkrete Demokratiekompetenzen und was lernen Beschäftigte, um diese Kompetenz zu erwerben?**

**S. Witt:** Dafür muss ich erstmal eine grundlegende Einordnung machen. Alle Projekte werden auf Betriebsebene bzw. in Berufsschulen umgesetzt, um die arbeitsweltliche Dimension gezielt in den Blick zu nehmen. Dabei stehen vor allem Branchen und Unternehmen im Fokus, die sich im Strukturwandel befinden und durch tiefgreifende Umbrüche gekennzeichnet sind. Deshalb lässt sich dort eine erhöhte Anfälligkeit der Beschäftigten für Beeinflussung durch z.B. rassistische Diskurse befürchten.

Aus unserer Sicht geht es um drei Ebenen von Demokratiekompetenzen, die alle miteinander zu tun haben. Einstellungen und Werte müssen mit Wissen und kritischem Denken in Einklang gebracht werden, damit Anerkennung von Vielfalt und Gleichwertigkeit und entsprechende Kompromissfähigkeit immer wieder neu entstehen können. Konflikt und Dialogfähigkeit kann mit entsprechender Wissensvermittlung ebenfalls immer wieder neu erlernt werden. Darauf aufbauend können praktische Handlungsfertigkeiten erlernt werden.

**ZUM WEITERLESEN:**

Projektlandkarte

<https://betriebliche-demokratiekompetenz.de/projekte/>

Handbuch – Initiative für betriebliche Demokratiekompetenz - Initiative für betriebliche Demokratiekompetenz

<https://betriebliche-demokratiekompetenz.de/wissen/handbuch-initiative-fuer-betriebliche-demokratiekompetenz/>

Zwischenbericht - Initiative Betriebliche Demokratiekompetenz - Initiative für betriebliche Demokratiekompetenz

<https://betriebliche-demokratiekompetenz.de/wissen/zwischenbericht-initiative-betriebliche-demokratiekompetenz/>

Rechtsradikale Mobilisierungsversuche im Betrieb bekämpfen, betriebliche Demokratie stärken - Initiative für betriebliche Demokratiekompetenz

<https://betriebliche-demokratiekompetenz.de/rechtsradikale-mobilisierungsversuche-im-betrieb-bekaempfen-betriebliche-demokratie-staerken/>

„Morbus Mediterraneus“ - wie rassistische Codes die Gesundheit von Menschen gefährden - Initiative für betriebliche Demokratiekompetenz

<https://betriebliche-demokratiekompetenz.de/morbus-mediterraneus-wie-rassistische-codes-die-gesundheit-von-menschen-gefaehrden/>

Ich betone an dieser Stelle, dass 34 geförderte Projektteams im Rahmen dieser erstmaligen Modellförderung seit etwas mehr als einem Jahr Konzepte ausprobieren. Im Kern suchen wir derzeit alle miteinander Methoden, die grundsätzlich alle drei Ebenen im Blick haben und Menschen befähigen, selbstwirksam auf Grundlage der Anerkennung von Vielfalt und Gleichwertigkeit zu agieren und im Konfliktfall Handwerkszeug zur positiven Bearbeitung dieser Konflikte beinhalten.

**forum wbv: Inwiefern können die Bildungs- und Beratungsaktivitäten Auswirkungen auf die Unternehmenslernkultur und -struktur haben?**

**S. Witt:** Was wir in der Arbeitswelt dringend einführen müssten, sind Demokratiezeiten. Eine immer wiederkehrende Auszeit, in der nicht weitergearbeitet wird, sondern Raum für Diskussionen ist. In der die Menschen die Möglichkeit haben, ohne Stress miteinander ins Gespräch zu kommen. Diese Zeit gibt es derzeit in den meisten Unternehmen nicht. Wenn es einen Betriebsrat gibt, gibt es gesetzliche vorgeschriebene Betriebsversammlungen. Das ist gut und wichtig. Wenn es aber wie so oft keinen Betriebsrat gibt, gibt es nicht mal diesen Austauschzeitraum.

Bildungsaktivitäten und Demokratie: wenn diese von den Geschäftsführer:innen und Personalverantwortlichen als positiv betrachtet werden, können Konflikte im Betrieb vorgebeugt oder diese können offen gelegt werden und sie können sogar zu einer Klärung beitragen. Wir alle kennen den Begriff des lebenslangen Lernens. Ein Unternehmen, in dem Mitbestimmung und Beteiligung gelebt wird, in dem ein offener sachlicher Austausch als bereichernd betrachtet wird, wird im laufenden Kampf um Fachkräfte die Nase weit vorne haben.



## 2.6 MITBESTIMMUNG FÖRDERT WEITERBILDUNG



AUTOR:INNEN:  
**INSTITUT FÜR FORSCHUNG, TRAINING UND PROJEKTE (IFTP)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung hat zwischen Mai und Dezember 2021 im Rahmen der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung über 2700 repräsentativ ausgewählte Betriebsräte zum Thema Weiterbildung befragt. Ihr Ziel war es herauszufinden:

- (1)** inwieweit die Betriebsräte ihren Handlungsspielraum nach dem Betriebsverfassungsgesetz nutzen, um das betriebliche Weiterbildungsangebot in den Betrieben mitzugestalten,
- (2)** inwieweit sich die Betriebsräte in der Corona-Krise für die Qualifizierung von Kurzarbeitenden eingesetzt haben und
- (3)** wie die Betriebsräte die Weiterbildungssituation in den Betrieben bewerten (Erol & Ahlers, 2023, S. 3).

Neben der Befragung wird in der Studie u.a. auch der Forschungsstand zur Rolle der Betriebsräte für die betriebliche Weiterbildung zusammengefasst. Deutlich wird: In mitbestimmten Betrieben (Betriebe mit Betriebsräten) wird mehr für die Weiterbildung getan als in Betrieben ohne Mitbestimmung. Die Präsenz von Betriebsräten korreliert mit der Größe von Angeboten und der Beteiligung an Qualifizierungen sowie mit dem besseren Zugang zu Qualifizierungen von älteren, gering qualifizierten oder befristet Beschäftigten. Auch in Betrieben mit Betriebsräten besteht Verbesserungspotenzial, wie z.B. bei wichtigen Rahmen-

bedingungen bei Weiterbildung. Die Weiterbildungsanstrengungen werden von vielen Betriebsräten jedoch immer noch als nicht ausreichend beschrieben (Erol & Jung, 2023).

Für die Autor:innen verdeutlichen die Studienergebnisse u.a. die wichtige Rolle des inzwischen verabschiedeten Weiterbildungsgesetzes sowie die Rolle, die Betriebsräten als Mediator:innen für die Stärkung von Weiterbildung im Betrieb, spielen. Auch können Weiterbildungsmentor:innen Betriebsrät:innen in Fragen der Weiterbildung ergänzen und so in den Betrieben sowohl die Rahmenbedingungen als auch das Beratungsangebot zur Weiterbildung verbessert werden.

#### VERWENDETE LITERATUR:

Erol S., & Ahlers, E. (2023). Betriebliche Weiterbildung als Handlungsfeld der Betriebsräte in Zeiten der Transformation. Eine Analyse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung. *WSI Policy Brief*. Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008599](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008599) [Abrufdatum: 06.12.2024]

Erol S., & Jung R. (2023). *Neue Studie. Weiterbildung: Nicht einmal die Hälfte der Betriebe tut genug*. Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-weiterbildung-nicht-einmal-die-halfte-der-betriebe-tut-genug-48904.htm> [Abrufdatum: 06.12.2024]



### 3. ZIELGRUPPEN IM BETRIEB



In Betrieben sind unterschiedliche Beschäftigten-  
gruppen vertreten. Zielgruppen wie z.B. An- und  
Ungelernte haben seltener Zugang zur Weiter-  
bildung und erfordern daher besondere Ansätze.  
Spezifische Weiterbildungskonzepte und die  
Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsas-  
pekten als Querschnittsperspektive in Unterneh-  
men sind erforderlich, um Weiterbildungsbarrie-  
ren abzubauen und Ungleichheiten beim Zugang  
zu Weiterbildung zu minimieren.

Das Kapitel beleuchtet zentrale Aspekte, die die  
zur Verbesserung der beruflichen Teilhabe und  
Integration bislang unterrepräsentierter Gruppen  
beitragen. Zum Beispiel geht es um die Schaffung  
barrierefreier Zugänge zu Weiterbildungsressour-  
cen, die Berücksichtigung individueller Lernstile  
und die Förderung eines generationsübergreifen-  
den Wissenstransfers. Außerdem wird das Förder-  
programm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“  
vorgestellt, da es zugewanderte Fachkräfte bei der  
Anerkennung ihrer beruflichen Qualifikationen in  
Deutschland unterstützt und damit einen wichti-  
gen Beitrag zur Arbeitsmarktintegration leistet.

### 3.1 GERINGQUALIFIZIERTE IN DER WEITERBILDUNG: LÖSUNGSANSÄTZE FÜR EINE POSITIVE LERNKULTUR



AUTORIN:  
**DR. IN DANIELA AHRENS**

*forscht an der Universität Bremen im Institut Technik und Bildung mit Schwerpunkt auf berufliche Aus- und Weiterbildung.*

Die Teilnahme von sogenannten Geringqualifizierten an Weiterbildungen ist vergleichsweise gering. Dieser Beitrag beleuchtet Weiterbildungsbarrieren sowie Aspekte, die eine Inanspruchnahme von Weiterbildung erleichtern und positive Lernerfolge ermöglichen.

#### **Geringqualifizierte in der Weiterbildung**

Der in den 1970er Jahren formulierte emanzipatorische Anspruch an die Weiterbildung, Bildungsungleichheiten aus vorgelagerten schulischen und beruflichen Bildungsbereichen zu kompensieren, hat sich bis heute kaum erfüllt. Im Gegenteil, die Berichterstattung zur Weiterbildung zeigt seit Jahrzehnten, dass Bildungsungleichheiten durch Weiterbildung eher verschärft als kompensiert

werden und das Bildungsniveau nach wie vor ein zentraler Prädiktor für die Weiterbildungsteilnahme ist (Tippelt, 2020). Obgleich Untersuchungen belegen, dass auch bei Geringqualifizierten die Anforderungen in der Arbeitswelt steigen (Schöpfer-Grabe & Vahlhaus, 2019), lag die Weiterbildungsquote unter den Beschäftigten auf Einfacharbeitsplätzen 2021 bei lediglich 6% (Seibert et al., 2023). Ebenso wenig bestätigt sich die Vermutung, dass im Zuge der Digitalisierung und Automatisierung einfache Tätigkeiten substituiert werden. Helfertätigkeiten sind im Zeitraum von 2015 bis 2021 um 16% angestiegen und haben damit überdurchschnittlich zugenommen, Fachkrafttätigkeiten hingegen stiegen in dem Zeitraum lediglich um 5% an (Seibert et al., 2023).



Als Geringqualifizierte sind jene Personen zu verstehen, die „in Bezug auf ihre konkreten beruflichen Tätigkeitsbereiche zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht oder nicht mehr über die als notwendig erachteten Kompetenzen verfügen“ (Mohajerzad et al., 2022, S. 569). Diese Definition betont gegenüber dem ausschließlichen Blick auf den formalen Bildungsabschluss die zeitliche und inhaltliche Passung zu den jeweiligen arbeitsmarktrelevanten Anforderungen.

Für Geringqualifizierte ist eine Weiterbildungsteilnahme keineswegs a priori positiv konnotiert. Die zentralen Weiterbildungsbarrieren Geringqualifizierter sind:

- die Arbeitsfelder Geringqualifizierter weisen seltener Weiterbildungsangebote auf,
- Geringqualifizierte schätzen den Nutzen der Weiterbildung geringer ein und sind unsicher, ob sich die Weiterbildungsteilnahme für sie auszahlt,
- Geringqualifizierte weisen im Vergleich zu höher Qualifizierten eine höhere Abbruchquote bei Weiterbildungsmaßnahmen auf,
- Probleme bei der Suche nach einem passenden Angebot,
- fehlende freie Zeiten beispielsweise aufgrund von Kinderbetreuung
- finanzielle Restriktionen und sprachliche Barrieren,
- unzureichende digitale Ausstattung für die Teilnahme an Online-Bildungsangeboten (Ahrens, 2023; Mohajerzad, 2022).

### **Notwendigkeit der Beratung und Arbeitsweltorientierung**

Untersuchungen zeigen, dass die Transparenz der Angebote und die Beratungsinfrastruktur für Weiterbildungsinteressierte noch ausbaufähig ist (Reichart, 2021). Eine besondere Rolle kommt

### **VERWENDETE LITERATUR:**

Ahrens, D. (2023). Haben wir die richtigen Angebote für Geringqualifizierte? Herausforderungen bei der Planung und Weiterentwicklung neuer Weiterbildungsangebote. *DENKDOCH-MAL.de. Online-Magazin*, 3/2023. <https://denk-doch-mal.de/daniela-ahrens-haben-wir-die-richtigen-angebote-fuer-geringqualifizierte-herausforderungen-bei-der-planung-und-weiterentwicklung-neuer-weiterbildungsangebote/>

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.). (2023). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. BIBB - Direktvertrieb.

Mohajerzad, H., Fliegener L., & Lacher, S. (2022). Weiterbildung und Geringqualifizierung in der Digitalisierung – Ein Review zu Kontextfaktoren der Weiterbildungsbeteiligung Geringqualifizierter. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 45, 565–588. <https://doi.org/10.1007/s40955-022-00228-4>

Reichart, E. (2021). Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen für Weiterbildung. In S. Widany, E. Reichart, J. Christ, & N. Echarti (Hrsg.), *Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2021* (S. 35-66). wbv Media.

Schöpfer-Grabe, S. & Valhaus, I. (2019). IW-Trends 1/2019. Grundbildung und Weiterbildung für Geringqualifizierte. *Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 46, 45-60. <https://www.iwkoeln.de/studien/sigrid-schoepper-grabe-isabel-vahlhaus-ergebnisse-einer-iw-unternehmensbefragung-420981.html>

dabei den Weiterbildungsanbietern hinsichtlich ihrer Adressierung der Zielgruppe zu. Im aktuellen Datenreport zum Berufsbildungsbericht (BIBB, 2023) berichten rund 40% der Weiterbildungsanbieter, Probleme dabei zu haben, ihre potenziellen Zielgruppen zu erreichen. Weiterbildungsanbietern gelingt es bislang nicht hinreichend, die Bedarfe und Interessenlagen der Geringqualifizierten so zu antizipieren, dass passgenaue Angebote mit zielgruppenspezifischen Unterstützungsformen beim Lernen umgesetzt werden. Um passende Angebote für die heterogene Gruppe der Geringqualifizierten zu entwickeln, ist eine stärkere Arbeits- und Lebensweltorientierung ebenso notwendig wie eine niedrigschwellige Beratungsinfrastruktur.

Im Zuge des durch die Corona-Pandemie ausgelösten Digitalisierungsschubs droht allerdings ein weiteres Auseinanderklaffen der Weiterbildungsschere. Aufgrund eingeschränkter Online-Teilhabemöglichkeiten, Sprachbarrieren und vielfach anzutreffender Lernentwöhnung hat das Präsenzlernen für Geringqualifizierte nach wie vor einen hohen Stellenwert. Während bei digitalen Bildungsangeboten das selbstorganisierte Lernen der Teilnehmenden ein wesentlicher Bestandteil ist, sind für den Lernerfolg Geringqualifizierter neben einer festen Ansprechperson das soziale Lernen untereinander wichtig. Bei Online-Kursen fehlen vielfach Möglichkeiten gegenseitiger Unterstützung in Lernprozessen und es besteht gerade für Personen mit Lernschwierigkeiten die Gefahr im virtuellen Raum „zu verschwinden“ und nicht gesehen zu werden. Zudem setzt die Teilnahme an Online-Lernformaten ein Mindestmaß an digitalen Kompetenzen voraus, um die jeweiligen Tools nutzen zu können. An dieser Stelle müssen auch Weiterbildungsanbieter stärker für einen Vorab-Support beim Online-Lernen sensibilisiert werden, denn die Hoffnung, dass durch die zunehmende Verbreitung digitaler Lernangebote bislang unterrepräsentierte Gruppen stärker an Weiterbildung partizipieren, hat sich bislang nicht erfüllt.

Seibert, H., Schwengler, B., & Wiethölter, D. (2023). Aus Hilfskräften Fachkräfte machen. Eine quantitative Analyse der Entwicklungs- und Strukturdaten von Helfertätigkeiten. *FES diskurs*, April 2023. Friedrich-Ebert-Stiftung.

Tippelt, R. (2020). (Re-)Produktion sozialer Ungleichheit und Weiterbildung: Sozialtheoretischer Abriss und ausgewählte Grundlegungen. In B. Schmidt-Hertha, E. Haberzeth, & S. Hillmert (Hrsg.), *Lebenslang lernen können. Gesellschaftliche Transformationen als Herausforderung für Bildung und Weiterbildung* (S. 67-81). wbv Publikation.



## 3.2 GENERATIONEN-MANAGEMENT IN BETRIEBEN



AUTOR:INNEN:  
**FORSCHUNGSINSTITUT BETRIEBLICHE BILDUNG (f-bb)**

### **Generation XYZ und irreführende Stereotype**

Jede Generation leistet einen wichtigen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, auch wenn sich diese in ihren Werten und in ihrem Arbeitsstil unterscheiden. Die Zusammenfassung von Menschen zu Kohorten wie etwa der Generation Z ist deshalb als irreführender Ansatz für die Praxis anzusehen. Trotz gemeinsamer generationspezifischer Einflüsse entwickeln sich Menschen individuell und der Blick auf bestimmte Ereignisse in der Kindheit und Jugend greift daher zu kurz für Gestaltungsansätze der Arbeit. Aussagekräftiger sind Faktoren, die das Denken und Handeln prägen.

Im Zuge der Digitalisierung und der Einführung neuer Technologien deutet sich aber an, dass Weiterbildungsentscheidungen in der betrieblichen Realität häufig mit einer unzulässigen Stereotypi-

sierung bezogen auf die Generation der Beschäftigten einhergehen. In aktuellen Weiterbildungsstatistiken gibt es zudem Hinweise darauf, dass die Teilnahme an Weiterbildungen bei jüngeren und älteren Beschäftigten immer noch sehr ungleich verteilt ist (BMBF, 2022).

### **Sicht der Beschäftigten auf Technik und Lernen**

Empirisch zeigt sich, dass Entscheider:innen häufig eine hohe Technikaffinität und eine hohe Lernbereitschaft bei jüngeren Beschäftigten annehmen und Beschäftigten ab 50 Jahren weder eine hohe Technikaffinität noch eine hohe Lernbereitschaft zutrauen (u.a. Wotschack, 2017; Warnhoff, 2024). Wenn es um die Einstellung zur digitalen Technik und zur Weiterbildung geht, zeigt sich in Interviews mit Beschäftigten hingegen, dass alle Altersgruppen neuen Technologien gegenüber aufgeschlossen und lernbereit sind; zögern insbe-

sondere ältere Beschäftigtengruppen häufig, sich in betriebliche Gestaltungsprozesse einzubringen oder ihren Lernbedarf zu artikulieren. Auf diese Weise geraten ältere Beschäftigte jedoch ins Hintertreffen und können kaum selbstbestimmt digitale Kompetenzen entwickeln. Hier ist ein ermutigender Führungsstil gefragt, der individuelle Stärken anerkennt und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt. Besonders wichtig ist dies für Beschäftigte, die länger nicht an Weiterbildungen teilgenommen haben (Warnhoff, 2021, 2024).

Welche Maßnahmen zum Lernen passend sind, können Beschäftigte oft selbst am besten einschätzen. Eine Einbindung und eine bessere Strukturierung der Weiterbildungsinformationen durch Führungskräfte im Vorfeld wären somit hilfreich. Zudem würden ältere Beschäftigte genauso von einem Erfahrungsaustausch zum Thema Digitalisierung in der Arbeit mit Jüngeren profitieren wie umgekehrt. Wichtig ist aber auch anzuerkennen, dass ältere Beschäftigte häufiger von Lernstress betroffen sind und Ängste im Hinblick auf digitale Technologien äußern, weil sie stark von medialen Diskursen geprägt sind, die über negative Effekte durch neue Technologien berichten. Ältere Beschäftigte betonen in Interviews, dass sie nicht den „Anschluss verpassen“ wollen und zeigen deshalb mehr Lernbereitschaft als noch vor ein paar Jahren (u.a. Wotschack, 2017; Warnhoff, 2024).

In Betrieben fehlen jedoch häufig spezifische Weiterbildungsstrategien für ältere Beschäftigte. Zusätzlich werden ältere Beschäftigte aufgrund von Budgetrestriktionen seltener für Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählt als jüngere Beschäftigte. Somit sind Weiterbildungsentscheidungen weniger auf die Motivation einzelner Personen zurückzuführen, sondern eher auf betriebliche Strategien. Auf diese Weise geht Betrieben aber die Möglichkeit verloren, langjähriges Erfahrungswissen in neue Entwicklungen

## VERWENDETE LITERATUR:

Böhle, F. (2017a). Arbeit als *Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit*. Springer VS.

Böhle, F. (2017b). Digitalisierung braucht Erfahrungswissen. *DENK-doch-MAL.de. Online-Magazin*, 1/2017. <https://lit.bibb.de/vufind/Record/DS-179353>

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). (2022). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht*. Berlin.

Warnhoff, K. (2021). Arbeit der Zukunft lernförderlich gestalten. Wie menschliche Kompetenzen mit der Digitalisierung wachsen können. *WZB-Mitteilungen*, 171 (18.03.2021). <https://www.wzb.eu/de/publikationen/wzb-mitteilungen/digitalisierung-ein-neues-heft-der-wzb-mitteilungen/arbeit-der-zukunft-lernfoerderlich-gestalten> [Abrufdatum: 06.12.2024]

Warnhoff, K. (2024). (Dissertation in Vorbereitung zum Druck). *Lernen im Prozess der Arbeit im Kontext von Industrie 4.0*. Springer VS.

Warnhoff, K., & de Paiva Lareiro, P. (2019). Skill Development on the Shopfloor: Heading to a digital divide? *2nd Weizenbaum Conference on the subject of "Challenges of Digital Inequality: Digital Education, Digital Work, Digital Life"*, 16/17th of May 2019, Berlin. <https://doi.org/10.34669/wi.cp/2.23> [Abrufdatum: 06.12.2024]

einzu beziehen. Beschäftigte sind somit auch auf ein starkes Engagement der Führungskräfte, der Personalverantwortlichen und der Interessenvertretungen angewiesen, die eine lernförderliche Arbeitsumgebung für jedes Alter mitgestalten (u.a. Wotschack, 2017; Warnhoff, 2021, 2024; Warnhoff & de Paiva Lareiro, 2019).

### **Erfahrungswissen anerkennen und Spannungsfelder auflösen**

In Studien zeigt sich, dass Erfahrungswissen zentral für die Bewältigung der Anforderungen im Arbeitsprozess ist (u.a. Böhle, 2017 a, b). Trotz der wissenschaftlichen Erkenntnisse wird die Bedeutung des Erwerbs von Erfahrungswissen in Betrieben aber oft noch ignoriert. Dem durch reflektierende Gesprächsformate entgegenzuwirken wäre nur durch andere Dialogformate möglich, die verborgene Talente, Interessen und Fähigkeiten der Beschäftigten zum Vorschein kommen lassen. Für solche Gespräche ist allerdings eine vertrauliche Kommunikationskultur wichtig, die einen angstfreien Interessensaustausch ermöglicht und den bereits erbrachten Leistungen Wertschätzung entgegenbringt.

Um Spannungsfelder zwischen den Generationen in Teams aufzulösen, können regelmäßige Workshops und Feedbackgespräche der Reflexion dienen. In altersgemischten Teams könnten die Fähigkeiten erfahrener und unerfahrener Mitarbeiter:innen kombiniert werden und den Austausch zur Vielfalt der Generationen fördern. Für diese wertschätzende Feedback- und Lernkultur müssten Führungskräfte Freiräume schaffen und diese Prozesse moderierend unterstützen; zudem könnten sie sich selbst zum Thema Altersvielfalt weiterbilden.

Wotschack, P. (2017). Unter welchen Bedingungen bilden Betriebe an- und ungelernete Beschäftigte weiter? *Zeitschrift für Soziologie*, 46(5), 362-380.

### **ZUM WEITERLESEN:**

<https://bildungsklick.de/aus-und-weiterbildung/detail/weiterbildung-hilft-aelteren-mitarbeitenden-digitale-kompetenzen-aufzuholen>

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), 2017. ISBN: 978-3-88261-221-9, Seiten: 53, Papier. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Kooperation/INQA-Altersstereotype.html>

„Alle in eine Schublade? Altersstereotype erkennen und überwinden.“ <https://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/altersstereotype-erkennen.html>



### **Praxisempfehlung: Erfahrungsaustausch zwischen Generationen!**

Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften und demografischer Entwicklungen in Deutschland scheint ein Umdenken angebracht. Es bestehen aber noch Unsicherheiten in der Umsetzung generationsübergreifender Lernansätze. Die Altersstruktur in Betrieben ist keineswegs nur eine Herausforderung, sondern hier liegen noch ungenutzte Potenziale.

Übergreifende Ansätze in der Weiterbildung, die unter dem Stichwort Generationen-Management zusammengefasst sind, können ein Leitbild für Führungskräfte sein. Die Anerkennung der verschiedenen Lebensphasen von Beschäftigten und das Zusammenwirken aller Altersgruppen mit ihrem unterschiedlichen Erfahrungswissen sollte mehr als zuvor im Arbeitsalltag Berücksichtigung finden. Es sind sinnstiftende Tätigkeiten für alle Altersgruppen zu entwickeln und ein Arbeitsklima des gegenseitigen Respektes zu etablieren, um so zu einer altersübergreifenden Vertrauenskultur zu gelangen.

Unterschiedliche Generationen lernen am besten in partizipativen Austauschformaten voneinander und die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten in altersgemischten Teams funktioniert bereits in vielen Betrieben durch Mentoring-Programme. So können Personen, die über viel Erfahrungswissen in einem Bereich verfügen, ihr Wissen an Personen mit weniger Berufserfahrungen vermitteln. Der Erfahrungshorizont ist nicht am Alter festzumachen, sondern an der individuellen Berufserfahrung. Betriebe sollten sich also fragen, wer was von wem lernen kann und gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen diesen Prozess gestalten.

Empfehlenswert wären neue Zugänge zum Lernen, die keine Stereotypen festigen, sondern einen Perspektivwechsel beim beruflichen Lernen und Diskussionen über neue Technologien und Arbeitsweisen zulassen. Aber auch die Reflexion über altersspezifische Kommunikationsstile kann sich positiv auf das Erfahrungslernen auswirken. Die Stärken verschiedener Erfahrungsträger:innen könnten so sinnvoll genutzt werden und respektvolle Arbeitsbeziehungen unabhängig vom Alter fördern. Auf dem Weg zum betrieblichen Generationen-Management bieten die bisherigen Erkenntnisse einen guten Orientierungspunkt.

### 3.3 MÖGLICHKEITEN DER BERUFLICHEN ANERKENNUNG UND QUALIFIZIERUNG VON ZUGEWANDERTEN

AUTOR:INNEN:  
**FORSCHUNGSINSTITUT BETRIEBLICHE BILDUNG (f-bb)**

Eine Möglichkeit dem Fachkräftemangel in Deutschland entgegenzuwirken, ist das Nutzen des Potenzials von zugewanderten Fachkräften. Hier setzt das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ an, das Erwachsene ausländischer Herkunft bei einer nachhaltigen und bildungsadäquaten Einmündung in den Arbeitsmarkt unterstützt.

Je nach Herkunftsland und Berufsfeld ist für den Berufszugang eine Anerkennung der beruflichen Qualifikation notwendig. Reglementierte Berufe erfordern zwingend eine Anerkennung. Personen mit nicht reglementierten Berufen, wie bspw. duale Ausbildungsberufe nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) und der Handwerksordnung (HwO), benötigen dagegen keine formale Anerkennung. Dennoch kann auch hier eine Anerkennung hilfreich sein, da sie Transparenz über die ausländische Berufsqualifikation schafft und die Chancen

auf eine (qualifikationsadäquate) Beschäftigung erhöht. Ob der entsprechende Beruf reglementiert ist oder nicht, kann auf dem Portal „Anerkennung in Deutschland“ geprüft werden.

Der Anerkennungsprozess ist komplex und beginnt i.d.R. mit dem Besuch einer Anerkennungsberatungsstelle, die einerseits bei der Suche des passenden Referenzberufs sowie bei der Antragstellung unterstützt und andererseits alternative Wege aufzeigen kann. Der Antrag auf Anerkennung muss entsprechend des jeweiligen Referenzberufs bei der zuständigen Stelle (z.B. IHK FOSA oder HWK, Regierungsbehörden) eingereicht werden. Die zuständigen Stellen prüfen die Gleichwertigkeit des ausländischen Abschlusses mit dem deutschen Referenzberuf durch Dokumentenanalyse (ggf. unter Einbezug von Berufserfahrung) oder bei fehlenden bzw. nicht ausreichenden Nachweisen mithilfe einer Qualifi-

kationsanalyse, die aktuell nur bei dualen Berufen möglich ist.

### Ansätze der Gleichwertigkeitsprüfung:

1. Ausstellung eines Gleichwertigkeitsbescheids, wenn keine wesentlichen Unterschiede zum deutschen Referenzberuf vorliegen. Die ausländischen Fachkräfte sind damit Personen mit einem entsprechenden deutschen Abschluss gleichgestellt. Dies wird auch als volle Gleichwertigkeit bezeichnet.
2. Ausstellung eines Bescheids über die teilweise Gleichwertigkeit, wenn wesentliche Unterschiede gegeben sind. Im Bescheid werden die vorhandenen Qualifikationen und bestehende Defizite aufgeführt. Im Falle der Festlegung „wesentlicher Unterschiede“ können Qualifizierungsmaßnahmen oder Prüfungen durchlaufen werden, um die volle Gleichwertigkeit zu erlangen.
3. Ausstellung eines Ablehnungsbescheids, wenn zu viele wesentliche Unterschiede festgestellt werden. Ausländische Fachkräfte in nicht reglementierten Berufen können sich dennoch auf dem Arbeitsmarkt in ihrem Beruf bewerben. Weitere Optionen sind der Beginn einer Ausbildung, eines Studiums oder das Absolvieren von Teilqualifikationen.

Innerhalb des Förderprogramms IQ gibt es verschiedene Qualifizierungsangebote im reglementierten und nicht reglementierten Bereich, um die „wesentlichen Unterschiede“ auszugleichen und die volle Gleichwertigkeit zu erreichen.

### ZUM WEITERLESEN:

Integration durch Qualifizierung (IQ)  
<https://www.netzwerk-iq.de/>

„Anerkennung in Deutschland“  
<https://www.anerkennung-in-deutschland.de/de/interest/finder/profession>

Qualifikationsanalyse  
<https://www.anerkennung-in-deutschland.de/html/de/pro/qualifikationsanalyse.php>

Qualifizierungsangebote  
<https://www.netzwerk-iq.de/angebote/iq-konkret>





### 3.4 STUDIENABBRECHER:INNEN ALS TALENTIERTE NACHWUCHSKRÄFTE: IMPULSE FÜR DIE FACHKRÄFTESICHERUNG

AUTOR:INNEN:  
**FORSCHUNGSINSTITUT BETRIEBLICHE BILDUNG (f-bb)**

Der Fachkräftemangel beschäftigt fast alle Branchen in Deutschland. Laut Bundeswirtschaftsministerium gibt es aktuell in 352 von 801 Berufsgruppen einen Fachkräftemangel. Viele Unternehmen setzen daher schon im Recruiting darauf, auch Quereinsteiger:innen zu erreichen und diese mit passgenauen Umschulungs- oder Weiterbildungsprogrammen zu qualifizieren.

Eine interessante Gruppe für Unternehmen sind Studienabbrecher:innen. Ein Studienabbruch ist leider noch viel zu oft negativ konnotiert. Wer an seinem Studium zweifelt oder es abbricht, hat mit Versagensängsten zu kämpfen oder wähnt beim Gegenüber den Vorwurf von mangelnder Disziplin oder unzureichender Leistung. Dabei sind die Gründe für einen Abbruch vielfältig: Oft stellen junge Menschen schlicht fest, dass sie sich eine praktischere Arbeit wünschen und eine Ausbildung

der richtige Schritt gewesen wäre. Auch spielt der fehlende Praxisbezug im Studium häufig eine Rolle (Heublein et al., 2017).

Ein Studienabbruch zeugt in vielen Fällen von einer reflektierten Sicht auf die eigenen Wünsche und Ziele und bedeutet für viele Abbrecher:innen eher, sich nach einem passenderen Bildungsweg mit hohem Praxisanteil umzuschauen. Hier bieten sich verschiedene Alternativen zum Vollzeitstudium an wie z.B. eine duale Ausbildung oder ein duales Studium. Auch Langzeitperspektiven, wie der berufsbegleitende Erwerb von Teilqualifizierungen oder von Fortbildungsabschlüssen zum:r Fachwirt:in oder Meister:in, können ein attraktives Modell sein. Darüber hinaus kann geprüft werden, ob Abitur oder bereits absolvierte Studienleistungen anrechenbar sind und dadurch eine Verkürzung der angestrebten Aus- oder Fortbildung in Frage kommt.

## Beratungsnetzwerk Queraufstieg

Um den Weg in den Betrieb zu vereinfachen, stellt das Beratungsnetzwerk Queraufstieg zahlreiche Informationen über Unterstützungsmöglichkeiten bereit. Es leistet zudem einen wichtigen Beitrag zur Entstigmatisierung des Abbruchs und will Unternehmen damit anregen, die Gruppe der Studienabbrecher:innen mehr ins Auge zu fassen.

Warum gerade Studienabbrecher:innen z.B. bei dem IT-Unternehmen PROLOGA herzlich willkommen und als Azubis sehr gefragt sind, erklärt Personalerin Jana im Podcast. Jana kennt und schätzt die Potenziale von Studienabbrecher:innen, sie sagt: „Tatsächlich sind mir und meinem Ausbilder das die liebsten Azubis“. Im Vergleich zu Schulabgänger:innen zeichneten sich Studienabbrecher:innen durch eine große Portion Lebenserfahrung aus, hätten häufig schon fachliche Kompetenzen und oft auch Lust, nach der Ausbildung im Unternehmen zu bleiben – ein entscheidender Pluspunkt bei immer kürzeren Verweildauern von Arbeitnehmer:innen im Unternehmen.“

## Weiterbildungsmöglichkeiten als Bindungsfaktor

Bei der zunehmenden Fluktuation in Belegschaften sind betriebliche Benefits ein wichtiger Bindungsfaktor für Arbeitnehmer:innen und daher ein wichtiger Faktor in Sachen Arbeitgeber:innenattraktivität. Nicht neu ist, dass in verschiedenen Studien zur Arbeitgeber:innenattraktivität jüngere Menschen nach Kompetenzerweiterung streben. Arbeitgeber:innen können hier durch ein gezieltes Talentmanagement punkten.

## VERWENDETE LITERATUR:

Heublein, U.; Ebert, J., Hutzsch, C., Isleib, S., König, R., Richter, J., & Woisch, A. (2017). Motive und Ursachen des Studienabbruchs an baden-württembergischen Hochschulen und beruflicher Verbleib der Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher. *DZHW Projektbericht*, 6/2017. [https://www.dzhw.eu/pdf/21/BaWue\\_Bericht\\_gesamt.pdf](https://www.dzhw.eu/pdf/21/BaWue_Bericht_gesamt.pdf) [Abrufdatum: 06.12.2024]

Beratungsnetzwerk Queraufstieg (2022). Jana: Studienabbrecher\*innen als Win-win für Unternehmen. Der Studienabbruch Podcast, 07.12.2022. Beratungsnetzwerk Queraufstieg <https://www.queraufstieg.de/news/jana-studienabbrecherinnen-als-win-win-fuer-unternehmen/> [Abrufdatum: 06.12.2024]

## ZUM WEITERLESEN:

Bundeswirtschaftsministerium <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>

Beratungsnetzwerk Queraufstieg <http://www.queraufstieg.de/>

Auf der digitalen Landkarte „QuerNavi“ des Beratungsnetzwerks Queraufstieg haben Unternehmen die Möglichkeit, sich kostenfrei vorzustellen und Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen. <https://www.queraufstieg.de/quernavi/>

## 3.5 GENDER UND DIVERSITÄT – SCHLÜSSEL FÜR EINE ZEITGEMÄSSE BERUFLICHE WEITERBILDUNG



AUTOR:IN:

**DR. IN GERRIT KASCHUBA** | Tübinger Institut für gender- und diversitätsbewusste Sozialforschung und Praxis (Forschungsinstitut tifs) e.V.

*Schwerpunkte: Forschung zu gender- und diversitätsbewusster Fort- und Weiterbildung und Arbeitswelt, Durchführung von Fortbildungen und Trainings, Supervision*

Weshalb ist eine gender- und diversitätsbewusste Ausrichtung für Betriebe erforderlich? Und: Was bedeutet dies für die berufliche Weiterbildung?

### 1. Gesellschaftliche Veränderungen stellen die berufliche Weiterbildung vor zentrale Herausforderungen

Wirtschaftsbetriebe - wie auch der öffentliche Sektor - und somit die berufliche Weiterbildung müssen sich einerseits den Anforderungen stellen, die aus gesellschaftlichen Entwicklungen und rechtlichen Veränderungen wie etwa dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, dem Personenstandsgesetz oder dem gerade in Kraft getretenen Selbstbestimmungsgesetz resultieren. Andererseits stellen

sie wichtige Impulsgeber:innen für eine zeitgemäße Gestaltung der Erwerbs- und privaten Care (Sorge)-Arbeit dar.

Frauen wie Männer streben eine berufliche Karriere an, sind erwerbstätig bzw. wollen beides: Berufstätigkeit und Familie (bzw. ein Privatleben in verschiedensten Konstellationen), wenngleich konstatiert werden muss, dass Frauen nach wie vor stärker für die Care- bzw. Sorgearbeit – trotz anderer Bestrebungen – zuständig sind (BMFSFJ, 2017). Auch die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung selbst wird durch Faktoren wie Erstberuf, Erwerbstätigkeit und -status sowie private Lebenszusammenhänge bedingt, die für Frauen und Männer in unterschiedlicher Weise wirksam werden.

Gleichzeitig findet eine Erweiterung der Geschlechterperspektive statt, bringen queere Personen bzw. LSBTIQ\* Personen ihre Interessen stärker in allen Bereichen der Gesellschaft ein, werden Anforderungen an eine nicht-binäre Gleichstellungspolitik gestellt. Des Weiteren zeigen sich Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt aufgrund des Generationenwandels, des Fachkräftemangels, der Digitalisierung, um nur einige Aspekte zu nennen, die ebenfalls von gender- und diversitätsbezogenen Asymmetrien geprägt sind.

## 2. Querschnittsperspektive Gender und Diversität

Gender- und Diversitätsaspekte begleiten Menschen ein Leben lang – und sind mehr oder weniger bewusst. Der Begriff „Gender“ (englisch) beschreibt das sozial wahrgenommene bzw. zugeschriebene Geschlecht, die Geschlechtsidentität und -präsentation und die Wahrnehmung durch andere Menschen bzw. gesellschaftliche (Rollen) Erwartungen und Normen. Die Fachliteratur weist seit vielen Jahren darauf, dass Geschlechtsidentitäten deutlich vielfältiger sind, als der gesellschaftliche Mainstream der Zweigeschlechtlichkeit annimmt (vgl. Butler, 2006).

In Unternehmen und Verwaltungen gibt es bei Fortbildungen für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte zum Themenkomplex eine Tendenz zum „Unconscious Bias“ (Kaschuba, 2023). Darunter sollte auch der „Gender Bias“ behandelt werden. Dieser Begriff meint eine (tendenziell unbewusste) geschlechterbezogene Wahrnehmungsverzerrung, die Stereotypen, Vorurteile und Diskriminierung beinhaltet. Wie alle Formen von Diskriminierung – z.B. aufgrund der sozialen Klasse (Klassismus), race/Migration (Rassismus) – geht es bei der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts (Sexismus) um Wahrnehmungsverzerrungen, aber auch um ihre Korrespondenz mit strukturellen Ungerechtig-

keiten, die sich in verschiedenen Gaps, Schief lagen, zuungunsten von Frauen in verschiedenen Lebenslagen äußern: Gender Pay, Care und Pension Gap. Der Gender Pay Gap liegt 2024 bei 18%, der Gender Care Gap, die Differenz der unbezahlten Mehrarbeit bzw. des erhöhten Zeitaufkommens für unbezahlte Care-Arbeit (Sorgearbeit) von Frauen ab 18 Jahren bei 44,3% im Jahr 2022 und der Pension Gap, die Rentenlücke, 2023 bei 27,1% (ohne Hinterbliebenenrente/-pension liegt er noch höher).

Gleichzeitig ist Geschlecht in Verschränkung mit anderen Diversitätskategorien wie race/Migration, soziale Schicht/Klasse, Alter, Religion/Weltanschauung, Behinderung, sexuelle Orientierung etc. zu sehen. Mit dem Begriff der „Intersektionalität“ wird die Verschränkung oder Verwobenheit unterschiedlicher Macht- und Ungleichheitsverhältnisse in den Fokus gerückt. Er beschreibt die komplexe Diskriminierung, die Personen erfahren, die gleichzeitig mehreren marginalisierten Gruppen angehören (Crenshaw, 1991). Eine Schwarze Frau mit körperlicher Beeinträchtigung wird möglicherweise eine Fortbildung anders erleben als eine weiße trans\* Frau. Beide mögen Gender Bias erfahren. Doch wie die beiden Personen sich selbst wahrnehmen und durch ihre Gesprächspartner:innen ‚gelesen‘ werden, wie sich der Gender Bias äußert, wird hier gleichzeitig durch Faktoren wie ihre Hautfarbe bzw. ihre zugeschriebene Herkunft, ihre geschlechtliche Identität oder ihre chronische Erkrankung beeinflusst. Diese Mechanismen der Macht- und Ungleichheitsverhältnisse wirken auf die Menschen ein, bleiben aber meist verdeckt. Das bedeutet: Sie können häufig nicht erkannt werden, wenn Mitarbeiter:innen und Führungskräfte in Betrieben, die Dozent:innen und die Teilnehmenden an Fort- und Weiterbildungen dafür nicht sensibilisiert sind.

„Wer Normen entspricht, kann es sich leisten zu bezweifeln, dass es sie gibt“ (Emcke, 2013, S. 21).

### 3. Strategische Verankerung in Unternehmenspolitiken wider die Individualisierung

Häufig bleibt die Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten einzelnen Führungskräften überlassen, die über Gender- und Diversitätskompetenz verfügen. Damit besteht eine Gefahr der Individualisierung (vgl. Kaschuba, 2023).

Es braucht eine strukturelle Verankerung von gender- und weiteren diversitätsbezogenen Perspektiven in der Unternehmensstrategie, in Grundlagenpapieren wie Leitbild, Code of Conduct, Führungskräfteleitlinien und in den Ressourcen in den Organisationen. Gleichstellungspolitik ist aufgrund der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung und der geschlechterbezogenen Zuschreibungen zu Berufen auf Frauen und Männer ausgerichtet. In einer strukturellen und erweiterten Geschlechterperspektive bedarf es auch der Implementierung von LGBTIQ\*-Aktionsplänen oder der Einrichtung einer Antidiskriminierungs-

stelle. Die Berücksichtigung von Gender und Diversität im Sinne einer Querschnittsperspektive in Betrieben korrespondiert mit dem Erfordernis der Integration einer systematischen gender- und diversitätsbewussten Querschnittsperspektive in die Didaktik und Curricula von Fortbildungen (vgl. Kaschuba/Derichs-Kunstmann, 2009; Kaschuba, 2023). Nur so können Standards zu Leben erweckt werden.

### 4. „Die Gefahr einer einzigen Geschichte“ - erfordert Gender- und Diversitätskompetenz

Um Diskriminierungen entgegenzuwirken und Anerkennung zu fördern, braucht es vor allem Führungskräfte und Mitarbeiter:innen an wichtigen Schnittstellen sowie Weiterbildner:innen jeweils mit Gender- und Diversitätskompetenz. Diese lässt sich entlang der Ebenen des Wissens, Könnens, Wollens und Dürfens definieren und/oder den fachlichen, personalen, sozialen und methodischen Schlüsselkompetenzen zuordnen.

#### Gender- und Diversitätskompetenz

##### Fachliche Kompetenzen

- gender- und diversitätsbewusstes Fachwissen
- Kenntnisse über Lebenslagen von Frauen\* und Männern\* versch. Herkunft, sexueller Orientierung etc.; unconscious bias, Stereotype und Diskriminierung; Gender- & Diversity-Theorie; Gleichstellungs-/Diversitätspolitik
- Rechtliche Grundlagen

##### Personale Kompetenzen

- Motivation, sich mit Gender, Diversität, Gerechtigkeit/Diskriminierung auseinander zu setzen; Haltung
- Selbstreflexivität bzgl. eigene Biografie (Geschlecht, race/Migration, Alter, Beeinträchtigung, Schicht etc.)
- Wissen um die Gefahr von Essentialisierungen
- Ambivalenzkompetenz, Ambiguitätstoleranz

##### Soziale Kompetenzen

- gender- und diversitätssensible Kommunikations-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit, aktives Ansprechen von Stereotypen
- geschlechtergerechte, inklusive, antidiskriminierende Sprache

##### Methodische Kompetenzen

- partizipative Methoden, Perspektivwechsel, Methodenvielfalt

Gender- und Diversitätskompetenz zeigt sich unter anderem in der Fähigkeit, den Gender Bias in Verbindung mit weiteren Wahrnehmungsverzerrungen zu erkennen und benennen, eigene Annahmen und Rollenverständnisse kritisch zu hinterfragen, und differenziert und wertschätzend mit Mitarbeiter:innen unterschiedlicher Geschlechter und Lebensentwürfe umzugehen. Dazu gehört beispielsweise auch, sich Wissen über die inklusive, nicht-diskriminierende, geschlechtergerechte Kommunikation und Sprache zu erarbeiten.

Lehrkräfte in der Weiterbildung benötigen in erster Linie das „Wissen um die Gefahr von Essentialisierungen“: Wie kann dem Essentialisierungsdruck von Zuschreibungen entgangen werden, also der Annahme, dass mit der Benennung „Frau“ und „Mann“ auf eine Liste von Eigenschaften zurückgegriffen werden kann (Bitzan et al., 2018)? Diese Gefahr der Naturalisierung und erneuter Festschreibung lässt sich genauso für die weiteren zentralen sozialen Kategorien wie z.B. race, soziale Schicht, Alter, sexuelle Orientierung, Religion feststellen. In diesem Sinne gilt es für Dozent:innen in der Weiterbildung, sich der „Gefahr einer einzigen Geschichte“ bewusst und offen für die vielfältigen Geschichten einer Person zu sein.

## 5. Gender- und diversitätsbewusste Didaktik in der (beruflichen) Weiterbildung

Im Sinne einer gender- und diversitätsbewussten Didaktik geht es um die Mikrodidaktik, d.h. Inhalte, Methoden, Materialien, das Handeln als Lehrende, die Ausrichtung auf Teilnehmende sowie um die Makrodidaktik, d.h. die Rahmenbedingungen (zeitlich, räumlich), die Ausschreibungen und Öffentlichkeitsarbeit, die Gewinnung von Dozent:innen und die Ermittlung von Weiterbildungsbedarf unter Gender- und Diversitätsaspekten in einer intersektionalen Perspektive zu überdenken (Kaschuba, 2009; Kaschuba & Derichs-Kunstmann, 2009).

Doch: was heißt das? Zum Beispiel geht es in Bezug auf die Inhalte darum, die jeweiligen Besonderheiten des Themas mit ihren unterschiedlichen gender-diversitätsbezogenen Aspekten aufzubereiten (z.B. diversitätsbewusstes, gleichstellungsorientiertes Personalauswahlverfahren). Auch kann es bedeuten, klassische Stereotype bei dem Thema Vereinbarkeit von privater Sorge- und Erwerbsarbeit systematisch zu reflektieren. Bei der Dimension der Teilnehmenden sollte reflektiert werden, ob eine Erweiterung bezogen auf queere Personen stattfindet, Menschen mit Migrationsgeschichte angesprochen, unterschiedliche Generationen berücksichtigt etc. werden. Finden Überlegungen statt, wie die Teilnahme schwer erreichbare Zielgruppen, wie z.B. die Gruppe der Teilzeitbeschäftigten, möglich ist?

### Checkliste Gender- und Diversitätskompetenz bei Dozent:innen:

- Wird bei der Auswahl von Dozent:innen der Nachweis des Erwerbs von bzw. des Verfügens über Gender- & Diversitätskompetenz abgefragt?
- Wird darauf geachtet, dass die Dozent:innen eine geschlechtergerechte, diversitätsbewusste Sprache anwenden?
- Wird erfragt, ob die entsprechende Fachliteratur z.B. aus der Gender-Forschung, Diversity-, Antirassismusforschung bekannt ist und in der inhaltlichen Ausgestaltung der Fortbildungen Berücksichtigung findet?
- Wird auf diversitäts- und gender-bezogene Fortbildungen verwiesen?

Bei Ausschreibungstexten und der Öffentlichkeitsarbeit ist darauf zu achten, dass sprachlich gender- und diversitätsbewusst formuliert wird, es evtl. mehrsprachige Flyer und Einladungen gibt, und die Illustrationen ohne Stereotypen gestaltet werden.

### Sprache (Beispiele)

- Sichtbarmachen von Frauen und Mädchen (Kritik am generischen Maskulinum von der feministischen Linguistik:) z.B. „Teilnehmer und Teilnehmerinnen“, „Betriebswirtin und Betriebswirt“
- Sprachliche Integration von allen Geschlechtsidentitäten (trans\* und inter\* Personen): z.B. „Teilnehmer:innen“, „Betriebswirt:in“
- Neutrale Formulierungen wie Teilnehmende, Fachkräfte

Auch sollte eine rassismuskritische und inklusive Sprache berücksichtigt werden (vgl. Antidiskriminierungsbüro Köln e.V./Öffentlichkeit gegen Gewalt, 2013).

### 6. Was ist der Mehrwert – und für wen?

Organisationsentwicklungsstrategien und Konzepte wie etwa Diversity Management, Inklusion, Gender Mainstreaming (in einer intersektionalen Ausrichtung) oder Interkulturelle Öffnung fokussieren die Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten als Querschnittsperspektive(n) bezogen auf die strategische Ausrichtung, die Strukturen und die Prozesse von Organisationen,

### VERWENDETE LITERATUR:

Antidiskriminierungsbüro Köln e.V./Öffentlichkeit gegen Gewalt (2013). *Leitfaden für einen rassismuskritischen Sprachgebrauch*. <https://www.oegg.de/leitfaden-fuer-einen-rassismuskritischen-sprachgebrauch/> [Abrufdatum: 06.12.2024]

Bitzan, M., Kaschuba, G., & Stauber, B. (2018). „Wir behandeln alle gleich“. Herausfordernde Wechselwirkungen zwischen Konstruktion und Dekonstruktion. Überlegungen zu Fallstricken in der Gleichstellungspolitik und Praxisforschung. In G. Bauer, R. Ammicht Quinn, & I. Hotz-Davies (Hrsg.), *Die Naturalisierung des Geschlechts. Zur Beharrlichkeit der Zweigeschlechtlichkeit* (S. 201-220). Transcript.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ) (2017). *Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung*. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/117916/7a2f8ecf6cbe805cc80edf7c4309b2bc/zweiter-gleichstellungsbericht-data.pdf> [Abrufdatum: 06.12.2024]

Butler, J. (2006). *Das Unbehagen der Geschlechter*. Suhrkamp Verlag.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum* 1(8). <http://chicago.unbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>

Emcke, C. (2013). *Wie wir begehren*. Fischer Verlag.

die Personalentwicklung und -gewinnung sowie die interne wie externe Kommunikation. Wirtschaftsunternehmen orientieren sich meist an Diversity Management. Die Umsetzung weist große Unterschiede auf – auch in Abhängigkeit von der Größe und der Ausrichtung der Unternehmen. Hier sind noch ungenutzte Potenziale zu erkennen, die auch in der beruflichen Weiterbildung stärker entfaltet werden könnten. Der Mehrwert einer gender- und diversitätsbewussten Didaktik liegt darin, dass sich alle angesprochen fühlen, auch bislang wenig erreichte Zielgruppen, dass sich die Qualität der Weiterbildung und der Arbeit in Unternehmen verbessert und sich die Motivation zur Weiterbildung und zur Arbeit im Unternehmen erhöht.

Kaschuba, G. (2009). „Gender – all inclusive?“ – Zur Bedeutung von Intersektionalität für Gender-Qualifizierungen. In K. Derichs-Kunstmann, G. Kaschuba, R. Lange, & V. Schnier (Hrsg.), *Gender-Kompetenz für die Bildungsarbeit. Konzepte, Erfahrungen, Analysen, Konsequenzen* (S. 61-71). FIAB Verlag.

Kaschuba, G. (2023). „Wir wollen keine Sonderrolle, wir wollen Anerkennung.“ *Queeres Leben in der Arbeitswelt*. Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg.

Kaschuba, G., & Derichs-Kunstmann, K. (2009). *Fortbildung – gleichstellungsorientiert! Arbeits-hilfen zur Integration von Gender-Aspekten in Fortbildungen*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.





## 3.6 BARRIEREFREIE WEITERBILDUNG FÖRDERN

Veröffentlicht: Quartal 3/2024



### IM DIALOG MIT: **ELIAS KNELL**

*Er ist der Geschäftsführer des Deutschen Vereins für Blinde und Sehbehinderte in Studium und Beruf (DVBS).*

### **CHRISTIAN AXNICK**

*Er ist ein Mitarbeiter des Deutschen Vereins für Blinde und Sehbehinderte in Studium und Beruf (DVBS).*

#### **forum wbv:** Wie definieren Sie barrierefreie Weiterbildung und warum ist diese wichtig?

**C. Axnick:** Wir legen einen Fokus auf Barrierefreiheit insbesondere für blinde und sehbeeinträchtigte Menschen, die im Beruf stehen und sich weiterbilden wollen. Es geht uns hier zunächst einmal nicht so sehr um räumliche Barrierefreiheit, sondern um digitale Barrierefreiheit, die wir im Zusammenhang mit Weiterbildung durchaus ein bisschen umfassender betrachten wollen. Ein Beispiel dafür ist ein Ergebnis aus dem Projekt Inklusive berufliche Bildung ohne Barrieren: Das Anforderungsprofil an barrierefreie Weiterbildung

mit blinden und sehbehinderten Menschen. Da ist definiert, was gegeben sein muss, damit sehbeeinträchtigte Menschen selbstbestimmt und selbständig an einer Bildungsveranstaltung teilnehmen können. Das umfasst dann die verschiedenen Stadien einer Bildungsveranstaltung: Wo bekomme ich Informationen zu den Weiterbildungen, wenn ich blind bin? Wie kann ich mich anmelden? Wie gehen die Dozent:innen mit mir um? Wie ist das Lehrmaterial aufbereitet? Wie sieht es mit Nachteilsausgleichen aus? Worauf muss auch der:die Veranstalter:in achten? Das ist im Anforderungsprofil zusammengefasst und steht allen Interessierten online zur Verfügung.

**E. Knell:** Grundsätzlich zur Frage, wieso Barrierefreiheit in der Weiterbildung so relevant ist. Der DVBS wurde 1916 gegründet, insbesondere vor dem Hintergrund, dass Kriegsversehrte aus dem Krieg zurückkamen und ihr Augenlicht verloren hatten, aber natürlich in ihren Berufen weiterarbeiten wollten. Dieser Anspruch auf berufliche Entwicklung und berufliche Teilhabe wurde später durch das Grundgesetz definiert. Artikel 3: keine Benachteiligung für Menschen mit Behinderung und das gilt natürlich insbesondere in Bezug auf den Beruf.

Arbeiten können und arbeiten dürfen wurde gesetzlich festgeschrieben und das Recht auf Teilhabe durch die UN-Behindertenrechtskonvention nochmal unterstrichen. Es geht um eine selbstbestimmte Arbeit, in der man sich fortentwickeln kann. Das ist für uns als Verein der Selbstanspruch. In unserem Verein sind ausschließlich blinde und sehbehinderte Menschen engagiert, es gibt ein oder zwei Sehende, von etwa 1300 Mitgliedern. Das sind nicht nur Akademiker, sondern auch welche, die eine Ausbildung absolviert haben. Da sind Schüler dabei und auch Rentner und Pensionäre.

**C. Axnick:** Zum Begriff Weiterbildung meinen wir allgemeine berufsspezifische Weiterbildung. Es geht nicht so sehr um die behinderungsspezifischen Inhalte, sondern, es ist wichtig, mit sehenden Kolleg:innen gemeinsam an einer berufsspezifischen Weiterbildung teilnehmen zu können. Wenn man da gesonderte Veranstaltungen macht, fällt man schon wieder raus. Genau das ist es, was wir nicht wollen.

**forum wbv: Wie genau unterstützen Sie sehbeeinträchtigte Menschen auf dem Weg ins Studium und im Beruf und welche Herausforderungen ergeben sich aktuell?**

**E. Knell:** Wir haben im Verein ein vielfältiges Programm. Es gibt zum Beispiel ein intensives Seminarwesen. Wir versuchen regelmäßig Projekte zu

starten und wir machen Öffentlichkeitsarbeit, um auf unser Anliegen aufmerksam zu machen. Wir machen in unserer Geschäftsstelle erstmalig eine Eingangsberatung. Dabei können Mitglieder, aber auch Nichtmitglieder, bei uns Informationen erhalten, an wen sie sich wenden und wie sich weiterentwickeln können. Darüber hinaus gibt es Mentoringprogramme, wie TriTeam. Dort versuchen wir Berufsanfänger:innen oder Studienabsolvent:innen eine:n berufserfahrene:n, berufsspezifische:n Mentor:in an die Seite zu geben. Die Mentor:innen und Mentees tauschen sich über ein Jahr aus und stecken gemeinsam Ziele für die berufliche Entwicklung fest. Wir verstehen uns als Kompetenznetzwerk und als Expert:innen in eigener Sache. Stellen Sie sich vor: Ich bin blinder Berufsanfänger und gehe in die Bewerbungsgespräche. Wie verhalte ich mich? Ich habe ja in einem Bewerbungsgespräch andere Kommunikationsbedürfnisse. Ich muss mir erklären lassen, wer mir gegenüber sitzt, wie es hier aussieht und wo ich bin. Ich muss aktiv Informationen einfordern gegenüber einer Person, die unter Umständen mit blinden oder sehbehinderten Menschen noch nie zu tun hatte. Gleichzeitig will ich von ihr aber einen Job. Ich muss sehr aktiv gegenüber zukünftigen Vorgesetzten meine Bedürfnisse schon vor der Einstellung einfordern und das ist natürlich insbesondere für Berufsanfänger:innen keine leichte Situation. In diesem Spannungsfeld bewegt sich die gesamte berufliche Entwicklung, und da versuchen wir zu beraten. Darüber hinaus haben wir in unserem Verein eine zweigliedrige Struktur. Der eine Strang ist die regionale Gliederung, der andere orientiert sich an den Berufsgruppen. Das sind die sogenannten Fachgruppen.

**C. Axnick:** Die Fachgruppen organisieren Seminare anhand ihrer beruflichen Richtung, in denen den Mitgliedern im Zusammenhang mit ihrer spezifischen Beeinträchtigung Kenntnisse vermittelt werden zu bestimmten Fragen, die in diesem Beruf auftauchen. Das geht dann manchmal auch über in größere Veranstaltungen, z.B. Fachtagungen. 2021

hatten wir z.B. eine größere Tagung zur Arbeitsassistenten. Natürlich braucht ein Arbeitsplatz eines blinden oder sehbehinderten Menschen auch eine bestimmte Hilfsmittelausstattung, und auch da können wir beratend zur Seite stehen.

**forum wbv: Welche speziellen Kompetenzen sind für das Beratungspersonal erforderlich, um mit sehbehinderten und blinden Menschen effektiv zu arbeiten und sie zu unterstützen?**

**C. Axnick:** Dazu haben wir im Projekt „agnes@work“ einen umfangreichen Leitfaden „Beratung zu beruflicher Weiterbildung und Teilhabe blinder und sehbehinderter Menschen“ erarbeitet: Wie ist das methodische Vorgehen? Was sind konkrete Fragen zur Antragstellung von Hilfsmitteln, zur Finanzierung von Weiterbildung?

**forum wbv: Sie haben den Fokus auf digitale Barrierefreiheit gelegt. Welche Rolle spielen die technologischen Innovationen für eine barrierefreie Weiterbildung?**

**C. Axnick:** Digitale Technik eröffnet natürlich einerseits sehr große Chancen. Banales Beispiel: Ein Screenreader, der den Inhalt einer Website oder eines PDFs vorliest. Sie könnten jetzt sagen: „Okay, dafür könnte ich doch auch eine Assistentin haben“. Diese Assistentin wird allerdings sehr wahrscheinlich nicht um 23:30 Uhr zur Verfügung stehen, wenn Sie vielleicht mal gerade etwas nachschlagen wollen. Das ist ein ganz großer Fortschritt in Richtung Selbstbestimmung und Selbstorganisation.

Das Problem, das damit einhergeht, ist natürlich, dass diese Webseiten, die Webanwendungen und die PDFs auch entsprechend aufgearbeitet werden und den technischen Kriterien der Barrierefreiheit entsprechen müssen. Da gibt es zwar international gültige Regelwerke. In dem erwähnten Anforderungsprofil für barrierefreie Weiterbildung haben wir diese Guidelines speziell auf Bildungsver-

anstaltungen angewandt. Ein weiterer Punkt, der uns immer wieder beschäftigt, ist die Barrierefreiheit von PDFs. Also wie müssen sie aufgebaut sein, damit ein Screenreader das sinnvoll vorlesen kann?

**E. Knell:** Das sind im beruflichen Alltag aber auch ganz profane Dinge, die digital sind, aber nicht barrierefrei. Also ich sag mal, man geht ins Gebäude rein und loggt sich mit einem Chip bei einer Schaltuhr ein und dann steht dort auf dem nicht sprachausgabebezogenen Screen die tägliche Zeit, die man noch zu leisten hat und bestenfalls funktioniert es nur per Touchscreen. Das sind ganz grundlegende Dinge, bei denen Hürden auftauchen können, bis hin zum Weiterbildungszertifikat, das ausgedruckt und unterschrieben wird. Wenn man sich ein bisschen tiefer mit der Materie befasst, dann fällt einem sehr viel auf, wo man denkt: „Wie hätte der- oder diejenige mit einer Sehbehinderung das jetzt gelöst?“. Wir sehen an der Stelle die technische Entwicklung grundsätzlich sehr positiv. Das ist für viele Kolleg:innen oder auch Vereinsmitglieder ein Quantensprung in Bezug auf ihre Arbeitsfähigkeit, dass sozusagen Telearbeit, Homeoffice und auch eben virtuelle Konferenzen eher zum Standard oder zur Normalität geworden sind.

**C. Axnick:** Aber auch da stellt sich dann die Frage, wenn ich jetzt ein virtuelles Meeting durchführe, welches Videokonferenzsystem benutze ich? Welche Fähigkeiten muss ich auch bei den blinden und sehbehinderten Teilnehmer:innen voraussetzen oder ihnen vermitteln, damit sie daran teilnehmen können? Das sind alles Fragen, die da dranhängen und wo wir versuchen zu beraten und darauf aufmerksam zu machen, dass das am besten von vornherein mit bedacht wird. Das wäre überhaupt der generelle Ratschlag, Barrierefreiheit möglichst ganz zu Anfang mitzudenken.

**forum wbv: Was sind da Ihrer Meinung nach nächste Schritte, um eine barrierefreie Weiterbildung weiter zu verbessern und noch zugänglicher zu machen?**

**C. Axnick:** Es fängt an mit den Informationen über die Bildungsveranstaltung. Wenn sie nur in Druckform vorliegen, muss ich mir Gedanken darüber machen, wie ich sie zum Beispiel digitalisieren kann. Dann muss ich mir meine Lehrmaterialien anschauen. Wenn ich nur mit Flipcharts arbeite, dann müsste ich mir eine Alternative überlegen. Ich müsste dem:der Dozent:in sagen: „Du musst, wenn du mit Flipcharts arbeitest, bitte auch wirklich alles verbalisieren, damit alle Teilnehmer:innen das nachvollziehen können“.

### **forum wbv:** Welche Rolle spielen dabei die Arbeitgeber?

**C. Axnick:** Eine entscheidende Rolle. Der muss seinen Mitarbeiter:innen ja Weiterbildungen ermöglichen und sollte sich auch klar darüber sein, dass das dann nicht spezielle Weiterbildungen für seine behinderten Beschäftigten sind, sondern solche, von denen alle Kolleg:innen gleichzeitig profitieren. Dann muss er sich mit den Beschäftigten mit Behinderung auseinandersetzen, die Bedarfe in Erfahrung bringen und schauen, wie das in einer bestimmten Bildungsveranstaltung auf den Weg zu bringen ist. Die konkreten Anforderungen sind vielleicht gar nicht so dramatisch. Und es wäre gut, wenn Arbeitgebende eine gewisse Offenheit und ein gewisses Gespür hätten, denn auch für den:die beeinträchtigte:n Kolleg:in ist es eine gewisse Herausforderung, immer wieder seine Bedarfe formulieren zu müssen.

**E. Knell:** Es stellt sich auch die Frage: Wie erhalte ich auch die Arbeitskraft meiner bestehenden Belegschaft? Das ist auch in Bezug auf den Fachkräftemangel ein relevantes Problem. Wenn Mitarbeiter:innen eine Kompetenz im Betrieb haben und plötzlich schwerbehindert sind, sollte sich nicht die Frage stellen: Jetzt muss ich die Person behalten, wie kriege ich sie beschäftigt? Sondern: Wie kann ich deren Kompetenz weiterhin nutzen? Und das ist eben auch eine Frage, wofür man Arbeitgeber:innen sensibilisieren muss.

**C. Axnick:** Wenn es darum geht, auch ältere Mitarbeiter:innen zu halten, und die Wahrscheinlichkeit von Augenerkrankungen oder Sehbeeinträchtigungen steigt natürlich mit zunehmendem Alter, ist es günstig, dass es auch Fördermöglichkeiten gibt. Auf der Fachtagung zur Arbeitsassistenz wurde gesagt: Der rechtliche Rahmen ist gar nicht so schlecht, die Umsetzung ist das Problem. Eine schnellere und klarere Struktur wäre nützlich, um Arbeitgeber:innen zu entlasten, wenn ältere Mitarbeiter:innen plötzlich Unterstützung benötigen. Die vorhandenen Fördermöglichkeiten müssen dann aber zeitnah zur Verfügung stehen.

### **forum wbv:** Abschließend möchten wir noch wissen, wie können Weiterbildungsverbände dazu beitragen, dass Weiterbildungsangebote barrierefrei gestaltet werden?

**C. Axnick:** Indem sie die jeweiligen Teilnehmer:innen der Verbände auf dieses Thema aufmerksam machen oder selber berücksichtigen und sagen: „Es gehört dazu, dieses Thema von Anfang an mit zu bedenken“. Es ist nicht der Anspruch zu sagen: „Morgen ist das alles super“, aber zu sagen: „Das Thema ist da und wir sind dafür offen, bestimmte Maßnahmen zu ergreifen, um Bildungsveranstaltungen anzupassen“. Das sollte eigentlich ein Querschnittsthema sein. Also nicht nur dann auftauchen, wenn ein Bildungsveranstalter eventuell noch voller Panik sagt: „Um Gottes Willen, jetzt sitzt mir da eine blinde Teilnehmerin in der Veranstaltung. Was mache ich denn mit ihr?“, sondern dass gewissermaßen schon mal eine allgemeine Basis gelegt wird und ein Verständnis davon da ist, dass Barrierefreiheit dazugehört. Über die konkrete Ausgestaltung kann man sich dann immer noch in der Beratung zu konkreten Fällen unterhalten.

**E. Knell:** Wir stehen für sowas auch als Referenten zur Verfügung. Wenn es Weiterbildungsveranstaltungen gibt, kann man uns buchen und unsere sonstigen Beratungsdienstleistungen beanspruchen, beispielsweise um eine digitale Weiterbil-

dungsplattform zu etablieren. Wenn es am Ende darum geht: „Ich habe hier ein Teilnahmezertifikat als PDF, wie mache ich das denn barrierefrei?“, kann man uns auch damit beauftragen oder wenn es ein Weiterbildungselement gibt, was nicht verschriftlicht werden kann, digital, sondern was nur handschriftlich existiert, können wir es auch als digitale Datei zur Verfügung stellen.

**forum wbv:** Sie hatten vorhin schon ein paar gute Praxis-Beispiele angesprochen, wie es gehen kann und was es braucht. Was könnte man Weiterbildungsverbänden als gute Praxisbeispiele nochmal mitgeben?

**C. Axnick:** Ein konkretes Beispiel wäre die Weiterbildungsplattform, die wir im Projekt „Inklusive berufliche Bildung ohne Barrieren“ aufgesetzt haben. Das sind jetzt nicht viele Angebote, ca. 140, aber die kann man sich angucken, um zu sehen, wie denn so ein Bildungsangebot konkret aussieht, das die Kriterien aus dem Anforderungsprofil entspricht.

#### WEITERFÜHRENDE LINKS:

Website DVBS

<https://www.dvbs-online.de/>

Weiterbildungsplattform

<https://weiterbildung.dvbs-online.de>

Anforderungen an barrierefreie Weiterbildungen mit blinden und sehbehinderten Menschen

[https://www.agnes-at-work.de/wp-content/uploads/2022/03/bf\\_Anforderungen-an-barrierefreie-Weiterbildungen-mit-blinden-und-sehbehinderten-Menschen.pdf](https://www.agnes-at-work.de/wp-content/uploads/2022/03/bf_Anforderungen-an-barrierefreie-Weiterbildungen-mit-blinden-und-sehbehinderten-Menschen.pdf)

Handreichungen

<https://www.agnes-at-work.de/mediathek/handreichungen/>

Projekt Agiles Netzwerk für sehbeeinträchtigte Berufstätige

<https://www.agnes-at-work.de/>



## 4. FAZIT



Die Beiträge und Interviews in dieser Publikation verdeutlichen, dass ein hoher Bedarf an spezifischen Weiterbildungsansätzen der Betriebe besteht, um den neuen technologischen und demografischen Herausforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden. Die Förderung einer positiven Weiterbildungskultur sowie Anpassungen der Rahmenbedingungen in Betrieben, um z.B. Lernen am Arbeitsplatz zu ermöglichen sowie die Einbindung verschiedener betrieblicher Zielgruppen (Führungskräfte, Interessensvertretungen, Mitarbeiter:innen) kann die benötigten organisationalen Voraussetzungen schaffen und zur Fachkräftesicherung beitragen.

Zudem kann der Erwerb von individuellen, fachlichen Kompetenzen (Hard Skills) sowie von sozia-

len und kommunikativen Kompetenzen (Soft Skills) Arbeitsabläufe im Betrieb ebenfalls erleichtern. Der Kompetenzaufbau trägt auf der betrieblichen Ebene zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bei und auf der individuellen Ebene zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit.

Bei der Ausgestaltung der Weiterbildung setzen Unternehmen vornehmlich auf regional verankerte Initiativen und können sich Weiterbildungsverbänden oder anderen regionalen Transformations- und Weiterbildungsprojekten wie beispielsweise den Transformationslotsen oder Weiterbildungsmentor:innen anschließen. Diese Programme und Beratungsinitiativen versetzen die Unternehmen in die Lage, ihre Beschäftigten bedarfsgerecht weiterzubilden.

Mit Blick auf die Beiträge dieser Broschüre ist deutlich geworden, dass es in der Gestaltung von Weiterbildung auf die Berücksichtigung spezifischer Zielgruppen in Betrieben ankommt. So ist die Stärkung der Vielfalt in Unternehmen genauso wünschenswert wie barrierefreie Weiterbildungsangebote und berufliche Anerkennung für Menschen mit Migrationsgeschichte, um diese Gruppen besser zu integrieren und ihnen eine gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Digitale Formate sollten in einer Art und Weise gestaltet sein, dass sie auch für Menschen mit Einschränkungen zugänglich sind. Das umfasst sowohl die Bereitstellung der Informationen als auch die Angebote für das Lernen. Angesichts des demografischen Wandels ist es zudem von zentraler Bedeutung, Weiterbildungsstrategien und -angebote so auszurichten, dass diese unterschiedliche Lebenssituationen berücksichtigen. Hierdurch werden sowohl jüngere als auch ältere Beschäftigte angesprochen sowie unterschiedliche Lernbedarfe adressiert.



## KURZBESCHREIBUNG

### **forum wbv**

Das forum wbv ist die Koordinierungsstelle der 53 Weiterbildungsverbände. Träger des forum wbv sind das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und das Institut für Forschung, Training und Projekte (iftp) im bfw – Unternehmen für Bildung.

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

**forum wbv - KOORDINIERUNGSZENTRUM  
FÜR WEITERBILDUNGSVERBÜNDE**

FORSCHUNGSINSTITUT BETRIEBLICHE BILDUNG (f-bb) GGMBH  
Tuchmacherstraße 47 | 14482 Potsdam

### REDAKTION

forum wbv

### STAND

Dezember 2024

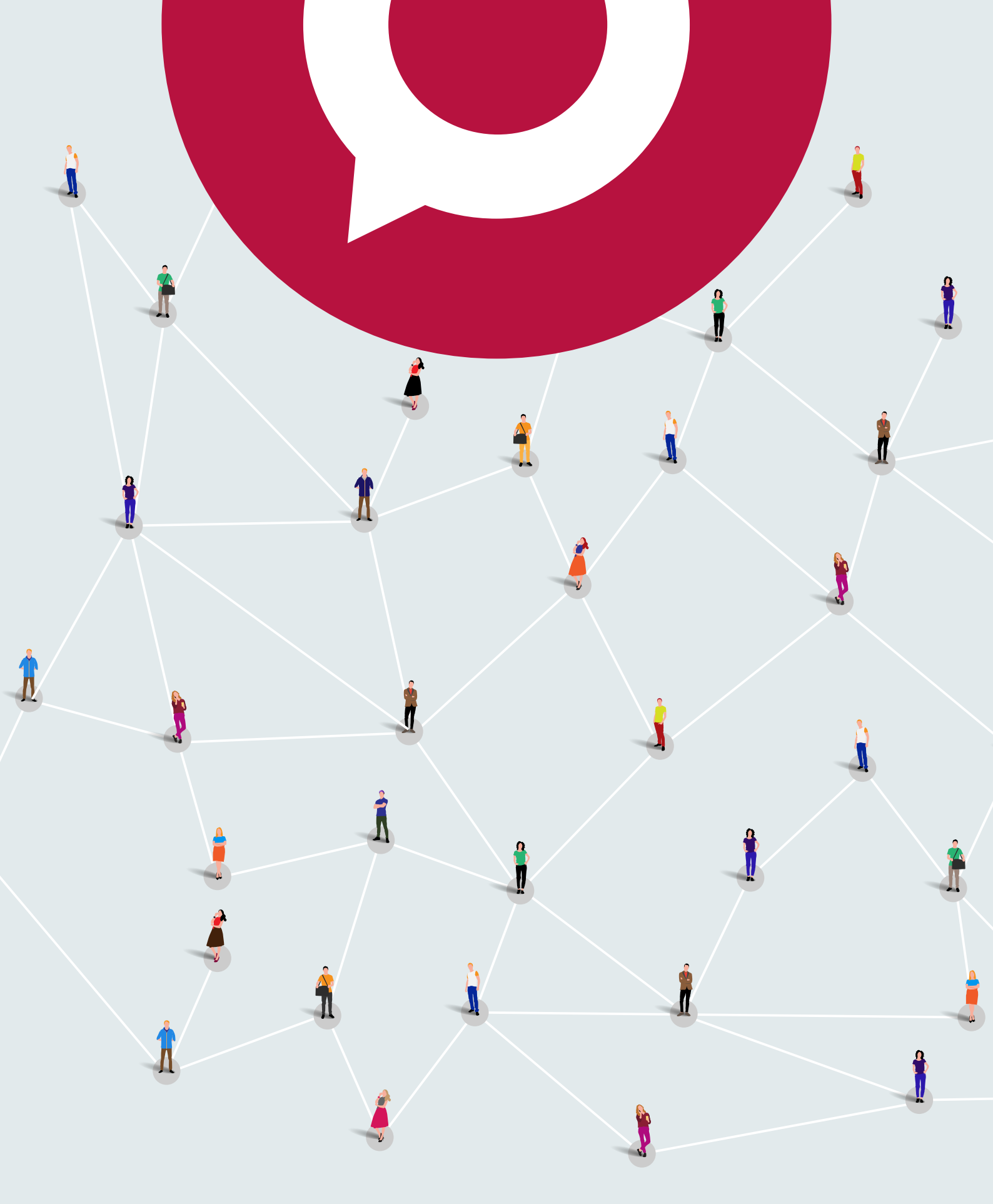
### LAYOUT UND GESTALTUNG

Ulrike Jung · *jung-design.net*

### FOTOS

AdobeStock, iStock, Pexels, Pixabay, Shutterstock





Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Finanziert von der  
Europäischen Union  
NextGenerationEU