DIE open access

BEITRAG

Berufliche Weiterbildung in Unternehmen durch Kooperation stärken

Besser im Verbund

FLORIAN KÖHLER

Seit 2020 fördert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) Modellprojekte zu Verbundlösungen im Bereich der beruflichen Weiterbildung. So soll der Blick über die eigene Unternehmensgrenze hinaus unterstützt und die Weiterbildungsbeteiligung erhöht werden. Der Autor, Referent im BMAS, beschreibt die Zielsetzungen der Weiterbildungsverbünde und ihre Erfolgsfaktoren, aber auch Schwierigkeiten bei der Umsetzung.

Die Transformation der Wirtschaft und der damit einhergehende Wandel der Arbeitswelt ist eine zentrale Herausforderung unserer Zeit. Jobprofile und Arbeitsanfgaben ändern sich, es entstehen neue Jobs und Mensch Technik Interaktionen, die wir heute noch nicht kennen. Im Zusammenhang mit dem Strukturwandel ist zu erwarten, dass allein bis zum Jahr 2040 3,6 Mio. Arbeitsplätze mit neuen Anforderungen entstehen, aber auch ebenso viele alte Arbeitsplätze wegfallen werden (BMAS, 2021, S. 37). Kompetenzanpassungen und folglich berufliche Weiterbildung nehmen deshalb eine immer bedeutendere Rolle ein, um die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer:innen und Arbeitnehmer zu erhalten. Auch aus diesem Grund wurde 2019 die Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS) ins Leben gerufen. Sie wurde unter der gemeinsamen Federführung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit der Beteiligung von 15 weiteren Partnern in einem übergreifenden und partnerschaftlichen Austauschprozess erarbeitet. Ihr Ziel ist die Reformierung, Systematisierung und Stärkung einer Weiterbildungspolitik, die lebensbegleitendes (Weiter-)Lernen unterstützt (BMAS & BMBF, 2019, S. 5).

Als konkrete Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele wurden im Zuge der Erarbeitung der NWS vor allem solche diskutiert, die die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten und die Transparenz der bestehenden Angebote erhöhen. Ein besonderer Fokus sollte dabei auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gelegt werden, deren Beschäftigte im Vergleich zu Arbeitnehmer:innen und Arbeitnehmern großer Unternehmen nach wie vor in geringerem Umfang an Weiterbildung teilhaben (BIBB, 2018, S. 3-9). KMU besitzen oft nicht die personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen, Qualifizierungen durchzuführen. Fest steht aber, dass auch sie auf die Herausforderungen der veränderten Kompetenzanforderungen reagieren müssen. Vor diesem Hintergrund nahmen nachfolgende Konzepte zur Netzwerk- und Clusterbildung Einfluss auf das Vorhaben. Dabei sollen im Rahmen von Verbundlösungen verschiedene Angebote und Dienstleistungen zum Thema Weiterbildung noch stärker aufeinander abgestimmt und verzahnt sowie Netzwerke zwischen den Akteuren von Weiterbildung angeboten werden.

Unter anderem haben die Qualifizierungsverbünde in Baden-Württemberg, die als gemeinsames Projekt zwischen dem Land und der Bundesagentur für Arbeit pilotiert wurden, Impulse gegeben. Anhand der Qualifizierungsverbünde konnten insbesondere die Beratungsfelder der beauftragten Organisationen – angefangen von der Bedarfsanalyse über die Kompetenzerhebung hin zu individuellen Personalentwicklungskonzepten in Bezug zu konkreten Weiterbildungsmaßnahmen – Ausge-

32 WEITER BILDEN

Schlagwörter

Berufliche Weiterbildung, Unternehmen, Weiterbildungseinrichtung, Kooperation, Weiterbildungsteilnehmer, Arbeitnehmer, Qualifizierung, Weiterbildungsangebot, Netzwerk

weiter bilden
DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung

Florian Köhler (corresponding author: gs-weiterbildungsstrategie@bmas.bund.de)

Besser im Verbund

weiter bilden. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 28 (3)
Seiten: 32–34
Erschienen: September 2021 (Bielefeld: wbv Publikation)
Erschienen Open Access: 30. September 2021 (Bonn: DIE) Zeitschriftenaufsatz
deutsch

Zitierempfehlung
Köhler, F. (2021). Besser im Verbund. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 28 (3), 32–34. http://www.die-bonn.de/id/39790

Lizenz
CC-Lizenz BY-SA 3.0/4.0 deutsch

Identifier
http://www.die-bonn.de/id/39790

Reviewstatus
offene Begutachtung durch einen Fachbeirat

Leibniz Gemeinschaft

Berufliche Weiterbildung in Unternehmen durch Kooperation stärken

Besser im Verbund

FLORIAN KÖHLER

Seit 2020 fördert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) Modellprojekte zu Verbundlösungen im Bereich der beruflichen Weiterbildung. So soll der Blick über die eigene Unternehmensgrenze hinaus unterstützt und die Weiterbildungsbeteiligung erhöht werden. Der Autor, Referent im BMAS, beschreibt die Zielsetzungen der Weiterbildungsverbünde und ihre Erfolgsfaktoren, aber auch Schwierigkeiten bei der Umsetzung.

Die Transformation der Wirtschaft und der damit einhergehende Wandel der Arbeitswelt ist eine zentrale Herausforderung unserer Zeit. Jobprofile und Arbeitsaufgaben ändern sich, es entstehen neue Jobs und Mensch-Technik-Interaktionen, die wir heute noch nicht kennen. In Zusammenhang mit dem Strukturwandel ist zu erwarten, dass allein bis zum Jahr 2040 3,6 Mio. Arbeitsplätze mit neuen Anforderungen entstehen, aber auch ebenso viele alte Arbeitsplätze wegfallen werden (BMAS, 2021, S. 37). Kompetenzanpassungen und folglich berufliche Weiterbildung nehmen deshalb eine immer bedeutendere Rolle ein, um die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erhalten. Auch aus diesem Grund wurde 2019 die Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS) ins Leben gerufen. Sie wurde unter der gemeinsamen Federführung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit der Beteiligung von 15 weiteren Partnern in einem übergreifenden und partnerschaftlichen Austauschprozess erarbeitet. Ihr Ziel ist die Reformierung, Systematisierung und Stärkung einer Weiterbildungspolitik, die lebensbegleitendes (Weiter-)Lernen unterstützt (BMAS & BMBF, 2019, S. 5).

Als konkrete Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele wurden im Zuge der Erarbeitung der NWS vor allem solche diskutiert, die die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten und die Transparenz der bestehenden Angebote erhöhen. Ein besonderer Fokus sollte dabei auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gelegt werden, deren Beschäftigte im Vergleich zu Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern großer Unternehmen nach wie vor in geringerem Umfang an Weiterbildung teilhaben (BIBB, 2018, S. 349). KMU besitzen oft nicht die personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen, Qualifizierungen durchzuführen. Fest steht aber, dass auch sie auf die Herausforderungen der veränderten Kompetenzanforderungen reagieren müssen. Vor diesem Hintergrund nahmen nachfolgende Konzepte zur Netzwerk- und Clusterbildung Einfluss auf das Vorhaben. Dabei sollen im Rahmen von Verbundlösungen verschiedene Angebote und Dienstleistungen zum Thema Weiterbildung noch stärker aufeinander abgestimmt und verzahnt sowie Netzwerke zwischen den Akteuren von Weiterbildung ausgebaut werden.

Unter anderem haben die Qualifizierungsverbünde in Baden-Württemberg, die als gemeinsames Projekt zwischen dem Land und der Bundesagentur für Arbeit pilotiert wurden, Impulse gegeben. Anhand der Qualifizierungsverbünde konnten insbesondere die Beratungsfelder der beauftragten Organisation – angefangen von der Bedarfsanalyse über die Kompetenzerhebung hin zu individuellen Personalentwicklungskonzepten in Bezug zu konkreten Weiterbildungsmaßnahmen – Ausge-

staltungsmöglichkeiten der Weiterbildungsverbünde aufzeigen.[1] Darüber hinaus hat auch die Idee der Kompetenz-Hubs im Rahmen der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität, in denen die Bundesagentur für Arbeit (BA), regionale Weiterbildungsträger und Betriebe mit Qualifizierungsbedarf zusammenarbeiten, um die passenden Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln und anzubieten (NPM, 2020, S. 5), Anregungen für eine mögliche Ausgestaltung gegeben. In dem Konzept spielte vor allem die Einbindung der Arbeitsagenturen, die als einflussreiche regionale Arbeitsmarktakteure auftreten, eine wichtige Rolle. Somit findet automatisch eine enge Verflechtung mit den Fördermöglichkeiten der BA statt, von denen die Unternehmen neben den Beratungs- und Koordinierungsleistungen des Weiterbildungsverbundes profitieren können. Auch das BMAS kann – im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)[2] – auf zahlreiche erfolgreiche Projekte im Bereich der Netzwerkarbeit von Unternehmen zurückblicken. Diese Erfahrungen haben den Stellenwert der Innovationskraft der Projekte sowie den Transfercharakter, z. B. in Form eines aussagekräftigen Konzeptes zur Öffentlichkeitsarbeit, aufgezeigt.

Grundsätzlich sind Netzwerklösungen im Bereich der Weiterbildung keinesfalls neu – sie gewinnen allerdings in der Debatte um geeignete Strukturbildungen in der Erwachsenenpädagogik seit Jahren an Bedeutung. So wurden bereits 2008 in Schleswig-Holstein Weiterbildungsverbünde mit dem Ziel der Sicherstellung einer gut ausgebauten Informations- und Beratungsinfrastruktur sowie einer größtmöglichen Transparenz der regionalen Weiterbildungsangebote gefördert. Als wichtige Erfolgsfaktoren konnten unter anderem die Trägerneutralität, der Einbezug von Wirtschaftsförderungsgesellschaften im Rahmen der Qualifizierungsberatung für Unternehmen sowie die Empfehlung zur Stärkung des verbundübergreifenden Austauschs identifiziert werden (Ambos, Martin, Alke & Gnahs, 2013, S. 82ff). In der der strategischen Planung des Bundesprogramms, in der Ausgestaltung der Förderrichtlinie und in der Bewertung von Projektskizzen orientierte man sich unter anderem an diesen Empfehlungen.

Effiziente und ressourcenschonende Weiterbildung

Damit möglichst viele Beschäftigte von Weiterbildung profitieren und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhalten bleibt, hat sich das BMAS im Rahmen der NWS ganz bewusst entschieden, Weiterbildungsverbünde in Form von Modellprojekten finanziell zu unterstützen. Ziel ist, die Teilnahme insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen an Weiterbildungen zu steigern und regionale Wirtschafts- und Innovationsnetzwerke zu stärken. Dabei vernetzen Koordinierungsstellen die einzelnen Akteure eines Verbundes, stellen den Betrieben spezifische Informationen zur Verfügung, identifizieren Weiterbildungsbedarfe, beraten trägerneutral und unterstützen bei der inhaltlichen Ausgestaltung neuer Weiterbildungsmaßnahmen. Es geht aber insbesondere für KMU auch darum, Weiterbildung effizient und ressourcenschonend zu organisieren, d. h. sich Kosten im Rahmen der Personalentwicklung zu teilen und Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte gemeinsam zu planen. So besteht ein möglicher Ansatzpunkt für die Ausgestaltung eines Weiterbildungsverbundes darin, dass geeignete Großunternehmen durch eine Kooperationsvereinbarung in einen Weiterbildungsverbund eingebunden werden und ihre Weiterbildungsangebote für Dritte öffnen. Insbesondere KMU können somit davon profitieren, dass ihre Beschäftigten an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen, die in Eigenorganisation auf diese Weise nicht zustande gekommen wäre.

Mit der Förderung von insgesamt 39 Weiterbildungsverbünden und einem Fördervolumen von über 30 Mio. Euro im Rahmen des ersten Förderaufrufs unterstützt das BMAS eine Reihe an unterschiedlichsten Ansätzen der Kooperations- und Netzwerkarbeit im Bundesgebiet. Dabei verfolgt der überwiegende Anteil der Projekte einen eher regionalen und branchenübergreifenden Ansatz. Der Ansatz der Regionalisierung bei der Vernetzung konnte dabei in der Vergangenheit, unter anderem im Rahmen des Förderprogramms »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken« des BMBF, als Erfolgsfaktor identifiziert werden: Die räumliche Nähe ermöglicht eine bessere Aufdeckung und Mobilisierung endogener Kräfte und Ressourcen und stärkt somit das Problemlösungspotenzial der Netzwerke (Tippelt et al., 2009, S. 133). Im Zuge der Auswahl der Weiterbildungsverbünde entschied man sich im Sinne des Modellcharakters aber auch dazu, einige branchenspezifische Projekte zu unterstützen, die sich nicht fest auf eine vorab definierte Region festlegen. Im Rahmen der Evaluation wird es hier vor allem darauf ankommen, erfolgskritische Faktoren zu identifizieren und bei der zukünftigen Umsetzung derartiger Modelle zu berücksichtigen.

In der Ausgestaltung der Projekte unterscheiden sich die Weiterbildungsverbünde im Hinblick auf die förderpolitischen Ziele teils deutlich. Während sich ein Teil der geförderten Organisationen auf das Matching von Weiterbildungsbedarfen und -angeboten fokussiert, konzentrieren sich andere Weiterbildungsverbünde verstärkt auf die Anpassung oder Neukonzeptionierung zukunftsweisender Weiterbildungsmaßnahmen und -formate unter Berücksichtigung geeigneter Lehr-/Lern-Settings. Die Stärkung von Digitalkompetenzen, der Wissensaustausch im Sinne eines Best-Practice-Ansatzes sowie digitale Lösungen bei der Umsetzung des Projektes spielen hingegen bei allen Verbundlösungen eine übergeordnete Rolle.

1 www.biwe.de/qualifizierungsverbuende
2 www.inqa.de

Ausblick

Für den Erfolg der Weiterbildungsverbünde wird es letztlich darauf ankommen, die Hürden zu nehmen, die unweigerlich bei der Zusammenarbeit von wirtschaftlich orientierten Unternehmen bestehen. Betriebe, die bereits über gute Weiterbildungsstrukturen verfügen, müssen motiviert werden, ihre Erfahrungen und Best-Practice-Ansätze zu teilen. So sollen Vorbehalte, dass die Unternehmen durch die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch in Konkurrenz um die besten Fachkräfte stehen, genommen werden. Vielmehr bedarf es einer Sensibilisierung, dass die interorganisationale Vernetzung dazu beiträgt, die eigene Position am Markt zu stärken, wirtschaftliche Vorteile zu erlangen und die Fachkräftesituation insgesamt zu verbessern. Darüber hinaus erscheint es im Hinblick auf ein zielführendes Netzwerkmanagement sinnvoll, dass die geförderten Koordinierungsstellen Akteure mit möglichst verteilten und unterschiedlichen Kompetenzen innerhalb eines Weiterbildungsverbundes zusammenbringen (Zech, 2010, S. 447). Gelingt dies, ist davon auszugehen, dass das Bundesprogramm Weiterbildungsverbünde nachhaltig positive Effekte auf die beteiligten Unternehmen haben wird.

Mit tendenziell positiven Entwicklungen in der kommenden Dekade können, gemäß einer vom BMAS im Zuge der Corona-Pandemie beauftragten Projektion des Instituts für Innovation und Technik und des Foresightlabs vom Juli 2020, insbesondere Unternehmen rechnen, deren Wertschöpfung erkennbar wissensbasiert ist, die über eine flexible und adaptive (Arbeits-)Organisation verfügen und die mit vielfältigen externen Akteuren im Austausch stehen. Die Autorinnen und Autoren der Projektion empfehlen daher zukünftig, sogenannte regionale Ökosystemansätze für die Kompetenzentwicklung und Arbeitsvermittlung zu verfolgen, die die Zusammenarbeit mit Akteuren über das eigene Subsystem hinaus erfordern. Hierfür sollen sogenannte »XXL-Experimentierräume« etabliert werden. Insbesondere das Weiterbildungsregime sollte dabei unternehmens- und branchenübergreifend organisiert werden und sich flexibler auf die sich schnell wandelnden Qualifizierungsanforderungen einstellen (iit & Foresightlab, i.E., S. 4). Weiterbildungsverbünde sind ein Schritt genau in diese Richtung. Auch aus diesem Grund fördert das BMAS weitere Weiterbildungsverbünde zur Transformation der Fahrzeugindustrie im Rahmen einer zweiten Förderrichtlinie, die am 6. August 2021 veröffentlicht wurde.

Das BMAS wird das Thema der beruflichen Weiterbildung zukünftig noch stärker fokussieren, denn klar ist: Es sind mehr gezielte Investitionen in die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nötig. Mit dem Bundesprogramm zum Aufbau von Weiterbildungsverbünden wurde der Weg für mehr Weiterbildungsaktivitäten in den Unternehmen geebnet. Diesen gilt es nun von möglichst vielen – Betrieben und Beschäftigten gleichermaßen – zu beschreiten.

Ambos, I., Martin, A., Alke, M., Gnahs, D. & Breyer, L. (Mitarbeit). (2013). *Regionale Weiterbildungsverbünde Schleswig-Holstein – Infrastruktur für die Weiterbildung. Ergebnisse der Evaluierung im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein.* www.die-bonn.de/doks/2013-weiterbildungsnetzwerke-01.pdf

BIBB (Hrsg.). (2018). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung.* Bonn: BIBB.

BMAS & BMBF (2019). *Nationale Weiterbildungsstrategie.* www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aus-Weiterbildung/strategiepapier-nationale-weiterbildungsstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=1

BMAS (2021). *Forschungsbericht* 526/3. Aktualisierte BMAS-Prognose »Digitalisierte Arbeitswelt.« www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb526-3-aktualisierte-bmas-prognose-digitalisierte-arbeitswelt.pdf?__blob=publicationFile&v=2

BMAS (2021). Initiative Neue Qualität der Arbeit. INQA Netzwerkkarte. https://inqa.de/DE/vernetzen/netzwerke/inqa-netzwerkkarte/uebersicht.html

Feld, T.C. (2008): *Anlässe, Ziele, Formen und Erfolgsbedingungen von Netzwerken in der Weiterbildung (DIE-Reports zur Weiterbildung).* www.die-bonn.de/doks/feld0801.pdf

iit & Foresightlab (i.E.): *Polarisierung und Strukturwandel infolge der Corona-Pandemie.*

NPM – Nationale Plattform Zukunft der Mobilität. Arbeitsgruppe 4 – »Sicherung des Mobilitäts- und Produktionsstandortes, Batteriezellproduktion, Rohstoffe und Recycling, Bildung und Qualifizierung, Fokusgruppe Strategische Personalplanung und -entwicklung« (2020). *1. Zwischenbericht zur strategischen Personalplanung und Entwicklung im Mobilitätssektor.* www.plattform-zukunft-mobilitaet.de/wp-content/uploads/2020/03/NPM-AG-4-1-Zwischenbericht-zur-strategischen-Personalplanung-und-Entwicklung-im-Mobilit%C3%A4tssektor.pdf

Tippelt, R., Strobel, C., Kuwan, H., & Reupold, A. (Hrsg.). (2009). *Lernende Regionen – Netzwerke gestalten: Teilergebnisse zur Evaluation des Programms »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken«.* Bielefeld: wbv Publikation. https://doi.org/10.3278/6001928w

Zech, R. (2010). *Handbuch Management in der Weiterbildung.* Weinheim u.a.: Beltz.

FLORIAN KÖHLER

ist Referent in der Geschäftsstelle Nationale Weiterbildungsstrategie im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).

gs-weiterbildungsstrategie@bmas.bund.de