

Abschlusskonferenz: *Mentoren.Bilden.Zukunft*

„Der Betrieb als Lernort: Welche Bedingungen braucht es heute, damit Lernen in der Arbeit gelingt? Welche Rolle haben Betriebsräte dabei?“

Universität Rostock, Institut für Wirtschaftspädagogik

Prof. Dr. Andreas Diettrich

Agenda

- 1. Der Betrieb als Arbeits- und Lernort:
Kompetenzentwicklung in der Arbeit**
- 2. Transformation in der Arbeitswelt:
Anforderungen an Kompetenzentwicklung und
Weiterbildung**
- 3. Weiterbildungsmentor*innen im Betrieb:
Rollen und Potentiale**

Was ist ein **Betrieb** (ökonomische Perspektive der BWL)?

Ein Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Ressourcen wie Materialien, Maschinen und Menschen kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen für Fremdbedarfe herzustellen und abzusetzen (vgl. Wöhe et al. 2016, S. 27).

Was ist **Arbeit**?

Arbeit ist eine spezifisch menschliche – sowohl körperliche als auch geistige – Tätigkeit, die v. a. dazu dient, die zur Existenzsicherung notwendigen Mittel zu beschaffen ... Arbeit ist insofern ein gestaltender, schöpferisch produzierender und sozialer, zwischen Individuen vermittelnder Akt. Arbeit ist von zentraler Bedeutung für die Verteilung individueller Lebenschancen, das Selbstwertgefühl und die Stellung des Einzelnen in der Gesellschaft (bpb 2024)

- Qualifikationen und Kompetenzen sind einerseits Voraussetzung für erfolgreiche Arbeitstätigkeiten
- Andererseits entstehen Kompetenzen in und durch die Arbeit, häufig informelles und unbewusstes Lernen
- U.a. bestimmen Art der Arbeit und betriebliche Sozialisation, ob und wie Lernen möglich ist

 **Welche grundsätzlichen Beziehungen bestehen zwischen Arbeiten und Lernen (im Betrieb)?**

Merkmale betrieblichen Lernens außerhalb der Arbeitstätigkeit (off the Job, formal)

- Deutliche Unterbrechung des Arbeitsvollzuges
- Vorhandensein expliziter Lernziele
- Personale und mediale Unterstützung
- Planung, Organisiertheit, Systematik
- Zielgruppe: häufig Fach- und Führungskräfte, „privilegierte“ Beschäftigtengruppen

Merkmale für arbeitsintegriertes Lernen (on the job, eher informell, am Arbeitsplatz)

- Integration in den Arbeitsvollzug
- Erfüllung impliziter, prozessgebundener Lernziele
- Personale (ggf. kollegiale) und mediale Unterstützung
- Ggf. Planung
- Zielgruppe: alle (?) Beschäftigten



Voraussetzungen: „Lernkultur“, Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze, Unterstützungs- und Begleitstrukturen ...

(in Anlehnung an Grünewald u.a. 1998, S. 90)

Das 70-20-10-Modell

Für ein gutes Verhältnis zwischen formellem und informellem Lernen



10%

Formelles Lernen

Unter formellem Lernen versteht man klassische Lernsituationen wie Trainings, Workshops, Seminare, Kurse, klassische E-Learning-Kurse, Webinare oder Simulationen.

20%

Im Austausch

Mentoring, Coaching, Feedback, Reflexion, soziale Netzwerke, Arbeitskreise oder Kollaborationstools sind bspw., wie durch soziale Interaktion gelernt wird.

70%

On the Job

Während der Arbeit lernt man bspw. durch intelligente Infoquellen, Aufgaben, Projekte, Wikis, Checklisten oder Flowcharts.



Das 70:20:10-Modell –
Lernen am Arbeitsplatz
neu entdecken

Haufe Akademie und CrossKnowledge
Webinar, 28. April 2015

- Vollständige Handlung / Projektorientierung
- Handlungsspielraum
- Problem- und Komplexitätserfahrung
- Soziale Unterstützung / Kollektivität
- Individuelle Entwicklung
- Entwicklung von Professionalität
- Reflexivität

(Dehnbostel/Elsholz 2007)

Trends: 3D – Demographics, Digitalisation & Decarbonisation

- Demografischer, regionaler und wirtschaftlicher Strukturwandel
- Digitalisierung, neue Technologien
- Dekarbonisierung und ökologischer Wandel
- Oder: „5D“: Ergänzt um **De-Globalisierung** und **DEMOKRATISIERUNG**

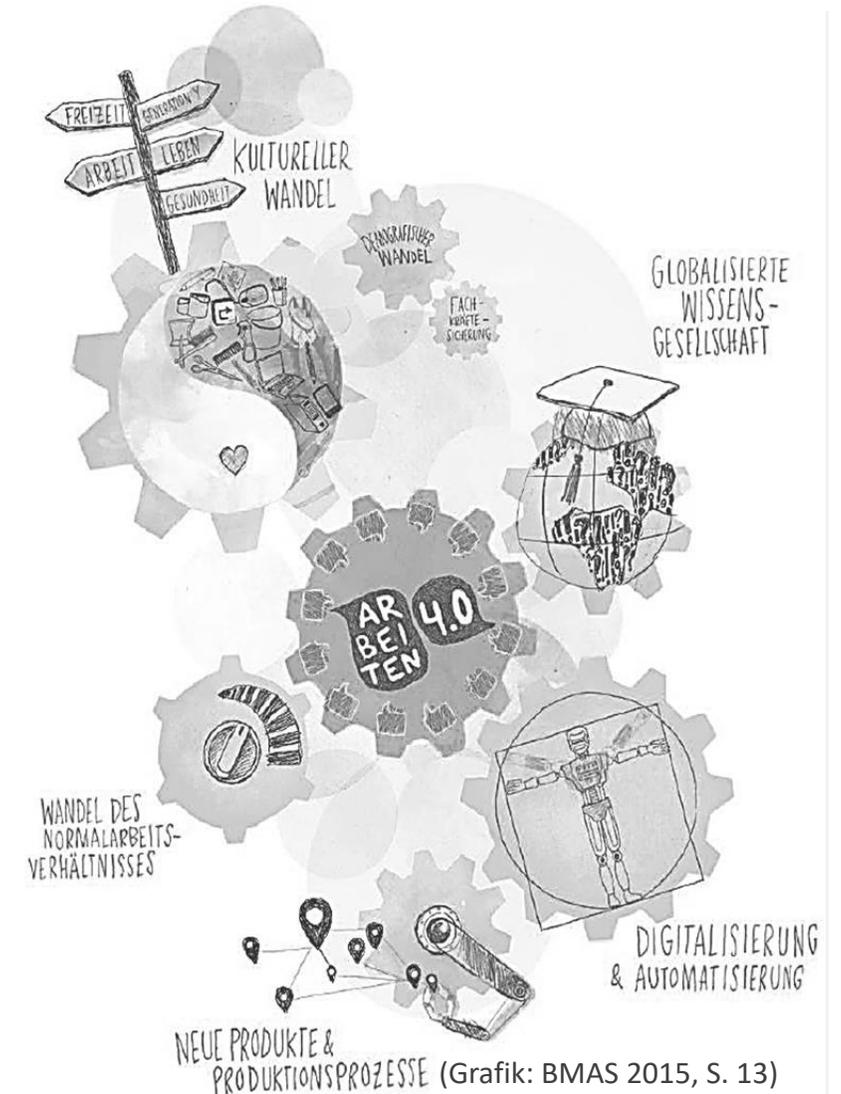
Veränderte Arbeitsanforderungen und Arbeitsorganisation

- Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Kooperationsfähigkeit und lebenslange Lernfähigkeit
- Projektzentrierte Arbeitsorganisation, Flexibilisierung der Unternehmensorganisation
- „New Work“

Weiterbildung und lebenslanges Lernen als Schlüssel...

- ... für betriebliche Fachkräftesicherung
- ... individuelle Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- ... für Innovation und Zukunftsfähigkeit

(vgl. BMAS/BMBF 2019, S. 2)



- (1) Erhöhter Bedarf an **IT-Fachwissen** (u.a. Arntz et al. 2016; Rische et al. 2015)
 - Digitale Grundfähigkeiten (z.B. Digital Literacy)
 - Technologische Grundfähigkeiten (z.B. Hardwareentwicklung)
 - Klassische Grundfähigkeiten (z.B. Kollaboration) (Stifterverband & McKinsey 2021)
- (2) Neue Anforderungen nicht nur an Spezialist:innen sondern die **breite Arbeitnehmer*innenschaft** (Hammermann & Stettes 2016)
- (3) Anforderungen an **übergreifende Kompetenzen** wie Prozess-Knowhow, interdisziplinäre Arbeitsweise oder überfachliche (z.B. persönliche, soziale und Problemlösungs-) Kompetenzen steigen (vgl. Fraunhofer IAO 2013, Achtenhagen 2010, BMAS 2015)
- (4) Neben fachlichen gewinnen vor allem **soziale Kompetenzen** an Bedeutung: **Arbeit und Führung in digital vernetzten Teams** (Arntz et al. 2016, Hirsch-Kreinsen 2016; World Economic Forum 2016)
- (5) „[Es geht] für eine **breite Zielgruppe um die Kompetenz, die technologischen Entwicklungen zu verstehen, sich über sie verständigen und sie verantwortungsbewusst einschätzen und beurteilen** zu können. Nur eine kleine Gruppe muss darüber hinaus in der Lage sein, die Technologien in ihrer Funktionalität weiterzuentwickeln“ (Euler 2018, S. 189).

Transformation und New Work

Veränderte ...

- Technologien
- Geschäftsmodelle
- Mitgestaltung und Partizipation
- Beschäftigungs- und Arbeitsorganisationsformen

Makroebene: Berufsbildungssystem

- Neue Kompetenzanforderungen → Relevanz von Berufen, curriculare Weiterentwicklung von Berufen, Akademisierung
- **Chancengleichheit, WB-Beteiligung auch weiterbildungsferner Gruppen**
- Politische Regulierung

Mesoebene: Unternehmen & Institutionen der Aus- und Weiterbildung

- Weiterbildungsbedarf für Fach- & Führungskräfte und Bildungspersonal
 - **Bedeutungszunahme beruflich-betrieblicher Weiterbildung**
 - Kooperation in Weiterbildungsverbänden & vernetzten Bildungsräumen
 - **Bedarf nach neuen Akteuren und Unterstützungsstrukturen**
- 

Mikroebene: Lehr-/Lernprozesse und Prüfungen

- **Weiterbildungsaktivierung und –beratung, Lernbegleitung und –coaching**
- Digital gestützte, bedarfsorientierte & individualisierbare Lernkonzepte
- Digital unterstützte Prüfungen & anschlussfähige Kompetenzfeststellungen

- Das Lernen im Betrieb bzw. in der Arbeit gewinnt an Bedeutung für alle Beschäftigtengruppen (Fachkräftelücke, Trend zur Höherqualifizierung, Identifizierung von Produktivitätsreserven, Digitalisierung und Einsatz von KI ...)
- Für Beschäftigte besteht die Chance, an Weiterbildungsmöglichkeiten zu partizipieren – allerdings werden neue Ansprache-, Motivations-, Begleit- und Unterstützungsformate sowie neue Lernformen (im Arbeitsprozess) notwendig
- Insbesondere betriebliches Bildungspersonal „alten Typs“ orientiert sich an klassischen Formaten der Weiterbildung (off the job, wissensorientiert, seminaristisch, akademisch ...) und bildungsaffinen Zielgruppen
- Für betriebliches Bildungspersonal sind Qualifizierungswege und Professionalisierungspfade stark individualisiert, gesetzliche Vorgaben für qualifikatorische Mindeststandards oder individuelle Berufsvoraussetzungen (außer AEVO) bestehen nicht
- Nachwuchskräften fehlt Orientierung zu Qualifizierungswegen zur Weiterbildner*in

Für die Gestaltung und Bewältigung der Transformation fehlt Weiterbildungspersonal „neuen Typs“, das im Kontext von Transformation und New Work motiviert und unterstützt, informiert und begleitet, gestaltet und vermittelt ... und Transformation mit den Beschäftigten **„bottom up“** bewältigt

 **Weiterbildungsmentor*innen**

Fazit: Weiterbildungsmentor*innen informieren, motivieren, beraten und unterstützen arbeitsplatzbezogen Beschäftigte durch kollegiale Begleitung beim Thema Weiterbildung und übernehmen eine wichtige Funktion in der Transformation

Weiterbildungsmentor*innen...

- ... als „**weiterbildende Fachkräfte**“
(Learnings aus der Berufsausbildung)
- ... als „**Lernbegleiter*innen und -coaches**“
(Learnings aus „Union Learning Representatives“ und Konzepten von „Lernbegleitung“)
- ... als „**Kümmerer**“
(Learnings von KMU und Start-ups)
- ... als „**Ansprechpartner*in, Vermittler*in und Gestalter*in**“
(Learnings aus wissenschaftlicher Begleitung Qualifizierung²)

➔ Weiterbildungsmentor*innen agieren zwischen kollegialer Begleitung, institutionalisierter Mitbestimmung und vertikaler Vernetzung (zu HR oder Personalentwicklung)

➔ Weiterbildungsmentor*innen unterstützen das Lernen im Betrieb und in der Arbeit, insbesondere für Menschen mit Distanz zu formalem Lernen und bauen Brücken zu formalen Angeboten

➔ Weiterbildungsmentor*innen benötigen eine Mindestqualifikation, ein Netzwerk, Ressourcen und Unterstützung aus Belegschaft, Mitbestimmungsorganen und Unternehmensleitung/HR (?)

Kontakt Daten

Universität Rostock

Prof. Dr. Andreas Diettrich

andreas.diettrich@uni-rostock.de / +49 381 498 4560

M.A. Mara Fausten

mara.fausten@uni-rostock.de / +49 381 498 4366

- Achtenhagen, C. (2010). Der Einsatz neuer Technologien im Sinne des „Internets der Dinge“ in der industriellen Produktion. In: FreQueNz-Newsletter 2010, S. 7-8
- Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. OECD social, employment and migration working papers#Bd.#189. <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en> (09.11.2023).
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2020). Bildung in Deutschland 2020. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt. Bielefeld: wbv.
- BMAS (Hrsg.). (2015). Grünbuch Arbeiten 4.0: Arbeit weiter denken. Online: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf> (09.11.2023).
- BMAS/BMBF (Hrsg.) (2019). Strategiepapier Nationale Weiterbildungsstrategie. Online: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aus-Weiterbildung/strategiepapier-nationale-weiterbildungsstrategie.pdf> (09.02.2023).
- Dietrich, A. (2017). Berufsbildungspersonal 2025 – Forschungs- und Entwicklungsperspektiven im Kontext gesellschaftlicher Megatrends. In: M. French & A. Dietrich (Hrsg.), Berufsbildungspersonal in Bildungsdienstleistern und Betrieben – Qualifizierungskonzepte und Professionalisierungsstrategien (S. 319-329). Rostock: Universität Rostock – Lehrstuhl für Wirtschafts- und Gründungspädagogik.
- Christ, J., Koscheck, S., Martin, A., Ohly, H. & Widany, S.(2020). Digitalisierung – Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2019. Bonn. Online: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/download/16685> (23.01.2024).
- Dietrich, A. & Faßhauer, U. (2022). Systemische Perspektive: Potenziale und Herausforderungen von Digitalisierung für die Lernortkooperation und das Bildungspersonal. In: Kretschmer, S. & Pfeiffer, I. (Hrsg.), Lernortkooperation in der Ausbildung digital denken? Befunde und Impulse zur Lernortkooperation im Zeitalter digitaler Bildung (S. 239-252). Bielefeld: wbv
- Dietrich, A., Faßhauer, U. & Kohl, M. (2021). Betriebliches Lernen gestalten – Konsequenzen von Digitalisierung und neuen Arbeitsformen für das betriebliche Bildungspersonal. In: M. Kohl, A. Dietrich & U. Faßhauer (Hrsg.), „Neue Normalität“ betrieblichen Lernens gestalten: Konsequenzen von Digitalisierung und neuen Arbeitsformen für das Bildungspersonal (S. 17-33). Leverkusen: Barbara Budrich.
- Dietrich, A., Kohl, M. & Fausten, M. (2023). [Förderung beruflicher Weiterbildung zwischen Standardisierung und Individualisierung](#). In: Berufsbildung – Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog, 77 (2023) 199, S. 37-40.
- Dietrich, A. & Kohl, M. (2024). Qualifizierung und Professionalisierung betrieblichen Bildungspersonals – Zurück in die Zukunft? In: Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, Jg. 35, Nr. 1, S. 10-14.
- Euler, D. (2018). Bildung in Zeiten der Digitalisierung ... In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 114(2), S. 179-190.

- Faßhauer, U., Diettrich, A., Kohl, M. & Brünner, K. (2020). Digitalisierungsschub in der Ausbildung durch Corona – Konsequenzen für die Professionalisierung des beruflichen Bildungspersonals? In: Berufsbildung, Heft 185, S. 3-7.
- Fraunhofer IAO (Hrsg.) (2013): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Stuttgart.
- Hammermann, A. & Stettes, O. (2015). Beschäftigungseffekte der Digitalisierung. IW-Trends, 3/2015, S. 1-20. Online: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2015/243049/IW-Trends_2015-03-05_Hammermann_Stettes.pdf (05.01.2023).
- French, M. & Diettrich, A. (Hrsg.). (2017). Berufsbildungspersonal in Bildungsdienstleistern und Betrieben – Qualifizierungskonzepte und Professionalisierungsstrategien. Rostock: Universität Rostock – Lehrstuhl für Wirtschafts- und Gründungspädagogik.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Arbeit und Technik bei Industrie 4.0. In: APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte, 66(18-19), S. 10-16.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2023). Zahlen | Daten | Fakten | New Work. Online: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/ifaa_Zahlen_Daten_Fakten_New_Work.pdf (13.01.2024).
- Kohl, M. (2019): Industrie 4.0 + Arbeit 4.0 = Aus- und Weiterbildner 4.0? Auswirkungen von Digitalisierung und neuen Arbeits- und Lernformen auf das Bildungspersonal. In: DENK-doch-MAL.de – Das Online-Magazin für Arbeit-Bildung-Gesellschaft, Jg. 13., Nr. 2. Online: https://denk-doch-mal.de/wp-content/uploads/2022/03/2_19.pdf#page=84 (09.11.2023).
- Koscheck, S. & Ohly, H. (2021): wbmonitor 2019. BIBB-FDZ Daten- und Methodenbericht 1/2021. Bonn.
- Managerseminare.de (o.J.). Thema: New Work. Online: <https://www.managerseminare.de/Themen/New-Work> (13.01.2024).
- Rische, M., Schlitte, F. & Vöpel, H. (2015). Industrie 4.0 – Potenziale am Standort Hamburg, Studie des Hamburgischen WeltWirtschaftsinstituts (HWWA) im Auftrag der Handelskammer Hamburg. Hamburg.
- Sloane, P. F. E., Emmler, T., Gössling, B., Hagemeyer, D., Hegemann, A. & Janssen, E. A. (2018). Berufsbildung 4.0. Qualifizierung des pädagogischen Personals als Erfolgsfaktor beruflicher Bildung in der digitalisierten Arbeitswelt (Wirtschaftspädagogisches Forum, Band 63). Detmold: Eusl.
- Stifterverband & McKinsey (Hrsg.). (2021). Future Skills 2021 – 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. Diskussionspapier Nr. 3. Online: <https://www.stifterverband.org/download/file/fid/10547> (09.02.2023).
- Wöhe, G., et al. (2016). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (26., überarb. u. akt. Aufl.). München: Vahlen.
- World Economic Forum (2016). The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum. Online: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (05.01.2023).

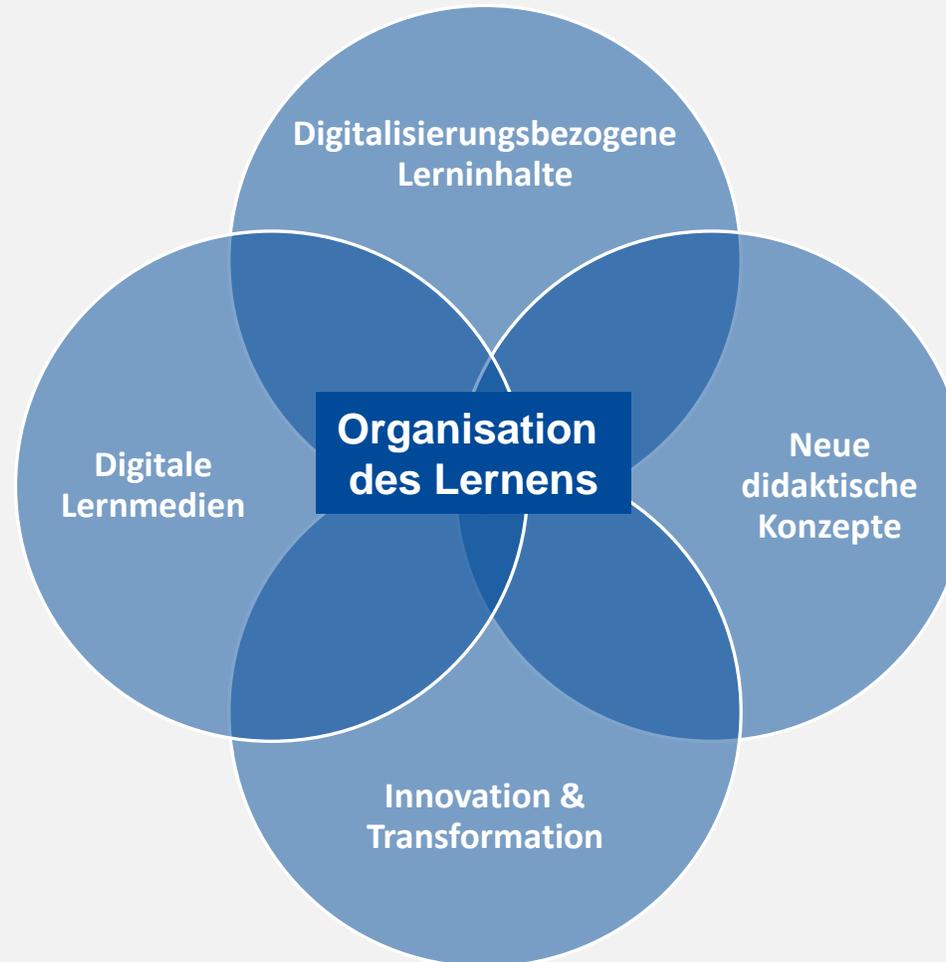
Digitalisierungsbezogene Handlungsfelder:

Neue Lerninhalte durch Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen

Digitale Lernmedien – neue Möglichkeiten zur Gestaltung & Unterstützung des Lernens sowie zur

Organisation des Lernens

- Weiterbildungsbereitschaft
- Weiterbildungszeit
- Klein-/großbetriebliche Strukturen
- Stadt/Land
- Unterstützungsstrukturen
- ausbaufähige Ausstattung und digitale Infrastruktur
- Finanzierung
- ...



Aufgaben für das Weiterbildungspersonal:

(vgl. Diettrich/Faßhauer/Kohl 2021)

- **Neue Inhalte** in die Aus- und Weiterbildung **integrieren**
- Neue **didaktische Ansätze umsetzen** und Potenziale digitaler Medien nutzen
- **Lernprozesse organisieren** und **begleiten**
- **Innovieren** und betriebliche Transformationsprozesse mitgestalten
- Lokal und (über)regional **kooperieren**