

# Digitaler Wandel und Unterstützungsbedarf aus Sicht des betrieblichen Ausbildungspersonals

## Erfahrungen aus dem BMBF-Programm JOBSTARTER plus

**STEPHAN DIETRICH**

Wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich »Stärkung der Berufsbildung, Bildungsketten« im BiBB

**Ziel der JOBSTARTER plus-Projekte zum Thema »Aus- und Weiterbildung in der Wirtschaft 4.0« ist es, kleine und mittlere Unternehmen bei der Anpassung ihrer Aus- und Weiterbildung an die Herausforderungen der fortschreitenden Digitalisierung zu unterstützen. Zu Beginn ihrer Arbeit haben die Projekte den spezifischen Unterstützungsbedarf der Betriebe abgefragt. Die daraus gewonnenen Einschätzungen sind im Beitrag zusammengestellt. Sie geben Einblicke in die Sichtweisen des Ausbildungspersonals und den Unterstützungsbedarf.**

### Digitale Bildung im Ausbildungssystem noch am Anfang

Von der Digitalisierung bleiben kein Bereich der Wirtschaft und fast kein Unternehmen unberührt. Nach den Ergebnissen des »Monitors Digitale Bildung« der Bertelsmann Stiftung (vgl. SCHMID/GOERTZ/BEHRENS 2016) steht digitale Bildung im dualen Ausbildungssystem in Deutschland jedoch noch am Anfang. Diese Einschätzung stützt auch eine aktuelle Untersuchung des RWK Kompetenzzentrums (vgl. HOFFMANN 2018). Sie zeigt, dass die Digitalisierung in der Regel zunächst interne Prozesse mit dem Ziel betrifft, Abläufe und Steuerungsfähigkeit zu optimieren. Dem folgen Vorhaben, die sich auf die Kundenkommunikation beziehen. Schließlich zielen Digitalisierungsvorhaben dann auf die Entwicklung neuer oder die Aufwertung bestehender Produkte und Angebote. Diese Digitalisierungsaktivitäten haben in den meisten, aber nicht in allen Unternehmen auch unterschiedliche Personalmaßnahmen zur Folge, weit überwiegend allerdings im Bereich der Weiterbildung. Auch aus Sicht der JOBSTARTER plus-Expertinnen und -Experten wirkt sich die Digitalisierung in der Regel erst zeitlich versetzt auf Fragen der Gestaltung der betrieblichen Ausbildung aus. Wo die Digitalisierung vorangeschritten ist, ist das Thema auch in der Ausbildung meist

#### Datenbasis – Rückmeldungen aus den JOBSTARTER-Projekten

Dem Beitrag der Programmstelle JOBSTARTER liegen Experteneinschätzungen von 34 Projekten zugrunde, die die Sichtweise aus ca. 1.700 Betrieben spiegeln. Diese gründen unter anderem auf Betriebsbefragungen und Bedarfserhebungen bei KMU, die im Rahmen der aktuellen Förderrunde »Aus- und Weiterbildung in der Wirtschaft 4.0« von den Projekten zu Beginn in den Regionen durchgeführt wurden.

etabliert und wird strukturiert angegangen. Dies gilt vor allem für Großunternehmen und größere Mittelständler, manchmal auch für kleine Betriebe, von denen einige sogar Vorreiterstatus in Bezug auf digitalisierte betriebliche Abläufe haben. Im weitaus größeren Teil der Betriebe hat die Diskussion darüber, wie die betriebliche Ausbildung an die Digitalisierung angepasst werden kann, hingegen gerade erst begonnen. Gründe dafür sind vor allem in kleineren Betrieben häufig Zeitmangel, zu geringe personelle Ressourcen und eine fehlende technische Infrastruktur (z. B. Breitband-Anbindung). Teilweise werden strategische Neuausrichtungen auch aufgrund voller Auftragsbücher aufgeschoben. Dennoch ergeben die Rückmeldungen, dass die Betriebe durchaus mit veränderten Bildungsanforderungen an die Beschäftigten rechnen und davon ausgehen, dass immer stärker auch Formen selbstgesteuerten und digital gestützten Lernens unverzichtbar werden.

#### Auswirkungen der Digitalisierung auf die Aus- und Weiterbildung

Die Folgen für Aus- und Weiterbildung können aus zwei Perspektiven betrachtet werden: Aus inhaltlicher Sicht stellt sich die Frage, wie sich Anforderungen in beruflichen Handlungsfeldern durch die digitale Transformation verändern und welche Kompetenzprofile künftig notwendig sind. Aus methodisch-didaktischer Sicht ist von Interesse, wie Lernprozesse mit digitalen Medien angereichert werden können, um die Informations- und Medienkompetenz

der Lernenden zu erweitern oder den Lernprozess zu verbessern (vgl. GERHOLZ/DORMANN 2017).

Nach Erfahrungen der JOBSTARTER plus-Expertinnen und -Experten werden in den KMU inhaltliche Veränderungen leichter als methodische umgesetzt, weil sie wirtschaftlich vorangetrieben sind – etwa, wenn neue Technologien genutzt werden müssen.

Schwerer fällt es in KMU, Neuerungen in Lehr-Lern-Arrangements umzusetzen oder neue Methoden und Medien anzuwenden. Zwar wird dort immer mehr über neue Lernformen nachgedacht, um den Lernenden schneller und zielgerichteter neue Inhalte und Qualifikationen für die Wirtschaft 4.0 vermitteln zu können. Umsetzungen finden sich aber noch zu wenig.

Größere Unternehmen bzw. Unternehmen, die Digitalisierung aktiv angehen, entwickeln zunehmend individuelle digitale Lösungen für ihre Auszubildenden. Hier steuert der Nachwuchs beispielsweise mit dem Tablet Übungsanlagen und nutzt es gleichzeitig, um Informationen zu beschaffen und selbstständig zu lernen. Ebenso gewinnt projektartiges Arbeiten in der Ausbildung unter Nutzung digitaler Medien an Bedeutung. Auch erstellt das Ausbildungspersonal selbst digitale Lernmaterialien für die Auszubildenden (z. B. sogenannte »Learning Nuggets«, also kleine Lerneinheiten für das Microlearning), die auf die individuellen Qualifizierungserfordernisse des Unternehmens abgestimmt sind. Sie sind damit nicht nur Vermittler/-innen von fachlichem Wissen und Fertigkeiten, sondern auch Autorinnen und Autoren sowie Lernprozessbegleiter/-innen. Durch den intensiveren Austausch zwischen Ausbilder/-in und Auszubildenden ergeben sich neue Möglichkeiten, den Lernprozess zu steuern und die Lernenden zu coachen, insbesondere beim Einsatz von Learning-Management-Systemen. Auch das informelle Lernen kann so gefördert werden.

### Veränderung des Ausbildungsalltags

Vor allem in kleineren Betrieben sind in den meisten Fällen so gut wie keine Veränderungen im Ausbildungsalltag erkennbar. Mit Blick auf selbstgesteuertes Lernen, den Einsatz digitaler Medien und das Lernen mit mobilen Endgeräten ist eine Veränderung der Lernkultur nur vereinzelt vorzufinden. Teilweise stehen dem die Sicherheitsvorschriften in den Betrieben entgegen (Datenschutz), teilweise wollen Ausbilder/-innen aber auch keine Medien einsetzen, die die Auszubildenden besser beherrschen als sie selbst. Auch gibt es Fälle, in denen das Ausbildungspersonal Interesse an Neuerungen zeigt, vom Unternehmen aber nicht in die erforderliche Infrastruktur investiert wird. Ebenso werden Gegenbeispiele berichtet, in denen geeignete Hard- oder Software angeschafft, aber nicht genutzt wird, weil das Ausbildungspersonal nicht über die erforderlichen Kon-

zepte verfügt, wie etwa Tablets methodisch-didaktisch in den Ausbildungsalltag integriert werden sollen.

Aus Sicht der JOBSTARTER plus-Expertinnen und -Experten sollten Lernformen in den Vordergrund rücken, die die Lernenden aktiver beteiligen und die eine vielfältige und kompetenzorientierte Förderung ermöglichen. Insbesondere empfehlen die Projektverantwortlichen, ein gemeinsames Lernen der Auszubildenden mit dem Ausbildungspersonal anzustoßen. Dies schließt auf beiden Seiten einen souveränen Umgang mit dem eigenen digitalen »Nichtwissen« ein.

### Unterstützungsbedarf der Ausbilder/-innen

Die Ausbilder/-innen melden sehr vielfältigen Fortbildungsbedarf zurück. Er reicht von ganz grundlegenden bis zu spezifischen Themen, u. a.:

- Allgemeine IT-Kompetenzen sowie Kompetenzen im Umgang mit unterschiedlichen digitalen Geräten, mit VR-Brillen u. Ä.,
- Umgang mit spezifischer Software,
- Impulse für eine zeitgemäße Ansprache zukünftiger Auszubildender, digitales Ausbildungsmarketing,
- Gestaltung der Kommunikation über Apps, Clouds, Wikis und Blogs,
- Nutzung digitaler Ausbildungsnachweishefte, Einbindung von Handhelds,
- Kenntnisse in Datenschutz, Datensicherheit und IT-Sicherheit – für Ausbilder/-innen und Auszubildende,
- didaktische Konzepte zur Gestaltung von innovativen Lernarrangements unter Einbindung von Lernplattformen, Überblick über Good-Practice-Beispiele,
- Grundlagen der Erstellung digitaler Lernmaterialien und Nutzung von Autorensystemen,
- Coaching und Lernbegleitung, Rollenwechsel der Ausbilder/-innen.

Allerdings lassen vor allem zwei Probleme eine intensivere Auseinandersetzung mit diesen Anforderungen oft nicht zu.

Zum einen stellt aus Sicht der Unternehmen aktuell vor allem die Suche nach geeigneten und motivierten Bewerberinnen und Bewerbern für ihre Ausbildungsstellen das zentrale Problem dar – so die Rückmeldungen aus allen Projekten, gleich aus welcher Branche und aus welcher Region. Die geringe Anzahl von Bewerbungen, die aus Betriebssicht eingeschränkte Ausbildungsfähigkeit der Bewerber/-innen und die Abbruchquote stellen derzeit für viele Betriebe erheblich größere Probleme dar als die Frage, wie die Digitalisierung in die Ausbildung einfließen kann. Zum anderen wird als zweites zentrales Problem benannt, dass dem Ausbildungspersonal in aller Regel die Zeit für individuelle Weiterbildung fehlt. Viele Ausbilder/-in-

Abbildung

## Handlungsfelder zur Unterstützung von Betrieb und Ausbildungspersonal



nen sehen sich schon mit den bisherigen Themen zeitlich überlastet. Das operative Tagesgeschäft lässt für die Beschäftigung mit digitalen Inhalten zu wenig Zeit. Die Aufbereitung für Ausbildungszwecke ist meist nicht zu leisten. Zu oft wird die Verantwortung dafür allein an die Ausbilder/-innen übertragen, anstatt dieses Thema in strategische Überlegungen zur Personal- und Organisationsentwicklung einzubinden. Die Folge ist, dass ein Großteil der Ausbilder/-innen zwar die Notwendigkeit didaktischer und methodischer Veränderungen in der Berufsausbildung erkennt, die Umsetzung jedoch nur punktuell erfolgt.

### Lösungsansätze

Die Bedarfserhebungen durch die JOBSTARTER plus-Projekte zeigen einen Unterstützungsbedarf vor allem in vier Bereichen (vgl. Abb.).

Neben dem breiten Fortbildungsbedarf der Ausbilder/-innen benötigen die Betriebe vor allem Beratung beim Veränderungsmanagement und der Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen. Es reicht nicht, traditionelle Lehr-Lern-Formen in ein digitales Setting zu übertragen, vielmehr muss ein Bewusstsein für eine veränderte Lernkultur geschaffen werden, in der alle Beteiligten gemeinsam lernen. Auch bedarf es der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie, die tragfähige Konzepte für die Aus- und Weiterbildung und die Anschaffung erforderlicher Infrastruktur und Hardware einschließt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass solche Entwicklungen immer stark von einzelnen Personen im Unternehmen getrieben sind. Entscheidend sind dabei vor allem die Interessen auf der Entscheider-Ebene. Wenn etwa die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer hinter dem Thema steht, sind die Ausbilder/-innen weit eher dafür aufgeschlossen, die Chancen

der Digitalisierung auch für die Ausbildung zu nutzen, berichten die JOBSTARTER plus-Projekte. Um Digitalisierung als festen Bestandteil in der Ausbildung zu verankern und auch entsprechende Ressourcen für den digitalen Transformationsprozess nutzen zu können, ist deshalb erforderlich, verantwortliche Personen als Unterstützer/-innen zu gewinnen. Insofern geht es in der Begleitung immer auch um Überzeugungsarbeit.

Um dies zu erreichen, werden ganz unterschiedliche Wege beschritten. Auszubildende werden als Digitalisierungsbotschafter eingesetzt, Ausbilder/-innen gezielt beraten, Mentoring-Programme eingeführt, Wissenstransfer zwischen Jung und Alt und »Creative Rooms« etabliert, Geschäftsführungen sensibilisiert, Vorreiterbetriebe als Praxisbeispiele vorgestellt, Netzwerkarbeit und Austausch mit anderen Unternehmen intensiviert. »Die Wirtschaft 4.0 ist ein Change-Prozess, der definitiv nicht mit dem Gießkannenprinzip realisierbar ist«, fasst ein Projekt die Anforderung zusammen. Je nach Unternehmen gilt es hier ganz individuelle Lösungen zu finden. ◀

### Literatur

GERHOLZ, K.-H.; DORMANN, M.: Ausbildung 4.0: Didaktische Gestaltung der betrieblich-beruflichen Ausbildung in Zeiten der digitalen Transformation. In: bwp@ (2017) 32 – URL: [www.bwpat.de/ausgabe32/gerholz\\_dormann\\_bwpat32.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe32/gerholz_dormann_bwpat32.pdf) (Stand: 20.03.2018)

HOFFMANN, T.: Die Digitalisierung im Mittelstand – Auswirkungen auf Personal und Personalarbeit. Eschborn 2018 – URL: [www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/studie/die-digitalisierung-im-mittelstand/](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/studie/die-digitalisierung-im-mittelstand/) (Stand: 20.03.2018)

SCHMID, U.; GOERTZ, L.; BEHRENS, J.: Monitor Digitale Bildung – Berufliche Ausbildung im digitalen Zeitalter. Gütersloh 2016 – URL: [www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie\\_Monitor-Digitale-Bildung\\_Berufliche-Ausbildung-im-digitalen-Zeitalter\\_IFT\\_2016.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_Monitor-Digitale-Bildung_Berufliche-Ausbildung-im-digitalen-Zeitalter_IFT_2016.pdf) (Stand: 20.3.2018)