

Betriebliche Weiterbildung im digitalen Wandel effektiv gestalten

Erfahrungen aus der Beratung von KMU in der Region Berlin-Brandenburg

Der Beitrag gibt einen Einblick in die sich wandelnden Kompetenzanforderungen am Arbeitsplatz infolge der digitalen Transformation. Deutlich wird, dass nicht nur digitale Kompetenzen gefragt sind, sondern auch transformative und personale Kompetenzen. Herausforderungen sowie Best Practices bei deren Vermittlung im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung werden vorgestellt.

Welche Kompetenzen sind gefragt?

Mit der digitalen Transformation steigt die Bedeutung betrieblicher Weiterbildung, da Tätigkeiten und die erforderlichen Kompetenzen einer tiefgreifenden Veränderung unterliegen. Beschleunigt wurde der technologische Wandel durch die Corona-Pandemie und den KI-Boom seit 2022. Diese Entwicklungen haben viele Beschäftigte dazu veranlasst, neue Kompetenzen berufsbegleitend zu erwerben.

Vor diesem Hintergrund geht der Beitrag zwei Fragen nach:

1. Welche Kompetenzen sind in einer sich wandelnden Arbeitswelt essenziell?
2. Wie können diese Kompetenzen im betrieblichen Umfeld am effektivsten vermittelt werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird auf Erfahrungen aus der Beratungs- und Qualifizierungspraxis des Zukunftszentrums Berlin im Zeitraum von Juli 2021 bis September 2024

zurückgegriffen (vgl. Infokasten). Um den Blick noch zu weiten, fließen zudem Erfahrungen des Zukunftszentrums Brandenburg ein. Die folgende Darstellung basiert auf zwei Fokusgruppeninterviews und drei leitfadengestützten Einzelinterviews mit elf Projektmitarbeitenden, die in den Zukunftszentren Berlin und Brandenburg tätig sind und KMU bei der betrieblichen Weiterbildung beraten und unterstützen. Die Leitfragen waren: Welche Kompetenzen vermitteln wir? Wie vermitteln wir sie? Was hat gut funktioniert und was nicht?

Kompetenzen für die digitale Transformation

In der Arbeit mit den Unternehmen und deren Beschäftigten hat sich eine Vielzahl unterschiedlicher Qualifizierungsbedarfe ergeben. Diese unterteilen wir in verschiedene Kompetenzfelder: digitale, transformative und personale Kompetenzen.

1. **Digitale Kompetenzen** beziehen sich auf Grundverständnis und

Nutzung technologischer Anwendungen. Insbesondere kleinere Unternehmen fragen häufig Schulungen im Umgang mit Software wie digitale Kollaborations- und Kommunikationstools, ERP- und CRM-Systeme und Social Media Kompetenzen an. Seit dem Aufkommen generativer künstlicher Intelligenz sind Kompetenzen im Umgang damit eines der am meisten nachgefragten Themen im Zukunftszentrum Berlin.

2. **Transformative Kompetenzen** stehen in Bezug zu Entwicklungsaufgaben und Herausforderungen der Organisation. Größere Unternehmen (≥ 50 Mitarbeitende) und gemeinnützige Organisationen legen großen Wert auf transformative Kompetenzen wie Veränderungsmanagement, neue Wege der Kommunikation und Kollaboration, moderne Führung, Wissensmanagement und Innovationsfähigkeit. Diese Kompetenzen stehen im Zusammenhang mit Transformationsherausforderungen von Organisationen wie dem digitalen und



HELIN ALAGÖZ-GESSLER,
Dr., wiss. Mitarbeiterin am
Forschungsinstitut Betriebliche
Bildung (f-bb) in Berlin,
helin.alagoez-gessler@
f-bb.de



AMELIE PIEPENBRING,
wiss. Mitarbeiterin am For-
schungsinstitut Betriebliche
Bildung (f-bb) in Berlin,
amelie.piepenbring@
f-bb.de



JAGRAJ WINTER,
wiss. Mitarbeiter am For-
schungsinstitut Betriebliche
Bildung (f-bb) in Berlin,
jagraj.winter@f-bb.de

demografischen Wandel sowie dem Fachkräftemangel.

3. **Personale Kompetenzen** beziehen sich auf die Entwicklung und Potenzialentfaltung von Mitarbeitenden in der sich verändernden Arbeitswelt. Einige Anfragen betreffen die Entwicklung nicht-technischer, individueller Kompetenzen von Mitarbeitenden wie Resilienz, Anpassungsfähigkeit, Eigeninitiative und Selbstlernkompetenz.

Die von uns identifizierten Kompetenzfelder ähneln den 21st-Century-Skills (vgl. TRILLING/FADEL 2009).

Betriebliche Weiterbildung effektiv gestalten

Aus den Interviews haben wir Erkenntnisse für die *Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen* und *Rahmenbedingungen* gewonnen, die im Folgenden beschrieben werden.

Qualifizierungsformate gestalten

Anlass für eine Anfrage beim Zukunftszentrum ist meist die Einführung einer neuen Technologie im

Unternehmen wie z. B. Künstliche Intelligenz, Social Media oder Daten-systeme. Um sie zu nutzen, müssen die Beschäftigten dazu erforderliche Kompetenzen aufbauen. In der Planung der konkreten Maßnahmen treten dann häufig zusätzliche Bedarfe im Bereich transformativer und personaler Kompetenzen zutage. Beispielsweise werden Kompetenzen zum Umgang mit Tools zur agilen Zusammenarbeit angefragt. Dann stellt sich heraus, dass die Voraussetzungen einer offenen Kommunikations- und Feedbackkultur fehlen, die für diese Art der Zusammenarbeit besonders wichtig sind.

»(...) also ich finde, wenn man über »agil« spricht, dann spricht man immer auch ein Stückweit über Fehlerkultur.« Daher kommt der *Auftragsklärung* große Bedeutung zu. Hier werden alle Themen, die das Unternehmen umtreibt, gesammelt, im Kontext der Unternehmensstrategie betrachtet und priorisiert. Bei der Auswahl geeigneter Formate wird nicht nur herausgearbeitet, welche Kompetenzen vermittelt werden sollen, sondern auch, wie tief die Qualifizierungsmaßnahmen in die *Unternehmenskultur und -struktur*

eingreifen werden. Wird es hier zu Veränderungen kommen, muss dies von Anfang an mitgedacht werden. Denn solche Veränderungsprozesse sind meist langwieriger und bergen größere Konfliktpotenziale als reine Anpassungsqualifizierungen z. B. im Umgang mit neuen Technologien. In diesen Prozessen sind vor allem Maßnahmen gefragt, die eine breite *Partizipation* der Belegschaft ermöglichen.

Unterschiedliche Kompetenzen verlangen nach unterschiedlichen Lernformaten. Für die Vermittlung *digitaler Kompetenzen* eignen sich besonders Lernformate, bei denen man schnell ins Ausprobieren kommt. Denn es ist wichtig, eine neue Technologie »zu begreifen« und sich damit vertraut zu machen. Idealerweise nutzt man dazu das eigene Arbeitsgerät. Als konkrete Formate wurden hier Prompting Sessions für generative KI oder die Einführung in konkrete Kollaborations-Tools oder Methoden, die im Digitalen verwendet werden (z. B. Kanban-Boards), genannt. Hier wird die Anwendung in freier Exploration oder anhand von Beispielaufgaben ausprobiert. In anderen Qualifizierungsformaten haben unsere Trainer/-innen Anwendungen zur Tabellenkalkulation oder Audio-Transkription am Beamer Schritt für Schritt erklärt. Diese Schritte wurden zeitgleich von den Teilnehmenden nachgemacht. Anschließend erfolgten eine Fragerunde und Reflexion.

Obwohl zehn von elf Interviewten die Durchführung in Präsenz bevorzugen, haben die Erfahrungen in der Pandemie gezeigt, dass die Vermittlung von Kompetenzen auch in Online-Formaten gelingen kann, insbesondere bei *digitalen Kompetenzen*. Die Interviewten berichten jedoch, dass häufig zunächst die grundlegenden Voraussetzungen geschaffen werden müssen für einen souveränen Umgang mit den Anwendungen und Videokonferenz-Tools.

Das Zukunftszentrum Berlin

Das »Zukunftszentrum Berlin« wird seit 2021 im Rahmen des Programms »Zukunftszentren« durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus gefördert sowie aus Mitteln des Landes Berlin kofinanziert. Schwerpunkt ist die Vermittlung der im Rahmen der digitalen Transformation der Arbeitswelt benötigten Kompetenzen. Zentrale Aufgabe ist es, passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen für kleine und mittelständische Unternehmen zu entwickeln und zu erproben. Das Angebot ist branchenübergreifend und für Unternehmen kostenfrei.

Umgesetzt wird das Zukunftszentrum Berlin von:

- Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg DGB/VHS e.V. (AuL),
- der Fortbildungsakademie der Wirtschaft (faw) und
- dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb).

Bisher haben die Zukunftszentren Berlin und Brandenburg Qualifizierungen in 142 Unternehmen durchgeführt, davon 106 in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Insgesamt gibt es zwölf regionale Zukunftszentren bundesweit, die von verschiedenen Projektträgern noch bis Ende 2026 umgesetzt werden.

Weitere Infos: <https://zukunftszentrum-berlin.de>; www.zukunftszentrum-brandenburg.de

Schwieriger sind Online-Lernformate für *transformative und personale Kompetenzen* anzuwenden. Während Corona wurde auch dies umfangreich erprobt.

Häufig nutzten die Trainer/-innen für derartige Formate digitale Whiteboards. Diese eignen sich gut für die Übertragung von klassischen Workshop-Methoden (bspw. Abfragen, Brainstorming, Retrospektiven, Projektpläne, Entscheidungsmatrizen) in den digitalen Raum. Es bleibt hier aber schwer, einen Raum für den vertrauensvollen Austausch zu schaffen (vgl. HOLSTE/FIELDS 2010). Dieser ist insbesondere wichtig bei Themen, die die Entwicklung eines Teams oder der Organisation betreffen. In Präsenzformaten gelingt es mittels physisch-interaktiver Methoden (z. B. Visualisierungen, Prototyping, World Café), ein gemeinsames und neues Verständnis für Herausforderungen zu schaffen (vgl. BOGERS/HORST 2014). Diese finden bei uns Anwendung in Qualifizierungen im Bereich Kommunikation, Wissensmanagement, Feedback- und Fehlerkultur. Digitale Formate wurden auch hier oft für kürzere Zwischensitzungen zur Wiederholung oder Auswertung von Selbstlernphasen genutzt. In der Gestaltung von Lernformaten sollte man zudem das hierarchische Verhältnis der Teilnehmenden zu einander bedenken.

»Es gibt Themen, die muss man erst mit der Führung festklopfen, um dann gemeinsam die Mitarbeitenden mit rein-zuholen.«

Hierarchieebenen zu trennen, eignet sich, wenn durch Mischung der Ebenen der offene Austausch gehemmt werden würde. Verbinden eignet sich, wenn es um organisatorische Themen wie Verständigung über Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe geht.

Rahmenbedingungen schaffen

Auch die organisationalen Rahmenbedingungen haben einen großen Einfluss auf den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen. Betriebliches Lernen kann nicht unabhängig von zeitlichen und finanziellen *Ressourcen* gedacht werden. Diese müssen von der Führungsebene bereitgestellt werden. Außerdem ist es die Aufgabe der Führungskräfte, eine lernförderliche Unternehmenskultur zu etablieren. Diese zeichnet sich u. a. durch offene Kommunikation und Autonomie in der eigenen Arbeitsgestaltung aus (vgl. THEURER/TUMASJAN/WELPE 2018).

Motivation und Stärkung der Selbstlernkompetenz der Lernenden ist dabei eine entscheidende Voraussetzung. Wichtiger Hebel hierfür ist das Aufdecken von bestehenden Kompetenzen und Weiterbildungs-

interessen der Mitarbeitenden. Das stärkt die *Eigeninitiative*.

»Wir sind ja nicht Mitarbeiter in dem Unternehmen und sollen deren Probleme lösen, sondern wir sind dazu da, [...] Hilfe zur Selbsthilfe zu geben oder diesen Prozess zu unterstützen.«

Weiterbildende – besonders Externe (da sie einen Blick von außen haben) – sollten ein Auge auf die Unternehmenskultur haben, auch wenn es nicht explizit zu ihrem Auftrag gehört. Lernende für die Komplexität von Veränderungsprozessen zu sensibilisieren, ist eine teils mühsame, aber lohnende Aufgabe, die in unserer Erfahrung für den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen maßgeblich ist. ◀

LITERATUR

BOGERS, M.; HORST, W.: Collaborative prototyping: Cross-fertilization of knowledge in prototype-driven problem solving. In: Journal of Product Innovation Management 31 (2014) 4, S. 744–764

HOLSTE, J. S.; FIELDS, D.: Trust and tacit knowledge sharing and use. Journal of knowledge management 14 (2010) 1, 128–140

THEURER, C. P.; TUMASJAN, A.; WELPE, I. M.: Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter? In: PLoS ONE 13 (2018) 10

TRILLING, B.; FADEL, C.: 21st century skills: Learning for life in our times. Hoboken 2009

(Alle Links: Stand 22.01.2025)