

▶ Betriebliches Lernen in der digitalen Transformation aus Sicht der Betriebe – Ergebnisse der CVTS-Erhebung

Dr. Gesa Münchhausen & Barbara Schürger / BIBB
AG BFN–Tagung, Nürnberg, 4. Juni 2019





CVTS - Haupterhebung

Bestandteil der EU-Statistiken zum lebenslangen Lernen

Ziel: Gewinnung von vergleichbaren Daten zur betrieblichen Weiterbildung

Erstmals 1993 = CVTS1

CVTS5 – im Jahr 2015

(2846 deutsche Unternehmen beteiligt)

CVTS5 – Zusatzerhebung

Zweistufige Erhebung – durchgeführt vom BIBB
(BMBF finanziert):

1): **CATI – Befragung** (Computer Assisted Telephone Interviewing) – 270 Unternehmen

2): **Fallstudien** in Betrieben



1. CATI – Befragung (Computer Assisted Telephone Interviewing):
270 weiterbildende Unternehmen ab 10 Beschäftigte,
März/April 2018

Verteilung nach Wirtschaftszweigen (NACE Rev. 2) / Größenklassen

Wirtschaftszweige	Anzahl	Beschäftigte	Anzahl
Verarbeitendes Gewerbe / Baugewerbe (B-F)	148	10 – 19	53
Handel / Verkehr / Gastgewerbe (G-I)	62	20 – 49	75
Dienstleistungsbereich (J-N, R-S)	60	50 – 249	38
		250 – 499	41
		500 – 999	29
		>1 000	34

2. Vertiefende Fallstudien in 10-12 dieser Unternehmen seit Juni
2018

Veränderungen durch Digitalisierung und Vernetzung

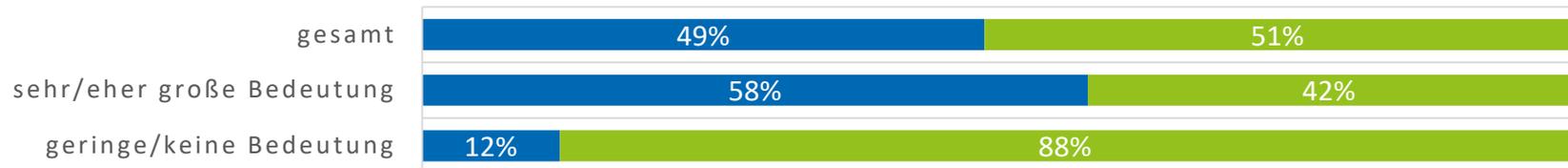
Bedeutung digitaler Technologien (N=270)



Arbeitsprozesse (letzte 3-5 J.)

nach Bedeutung von Digitalisierung** (N=270)

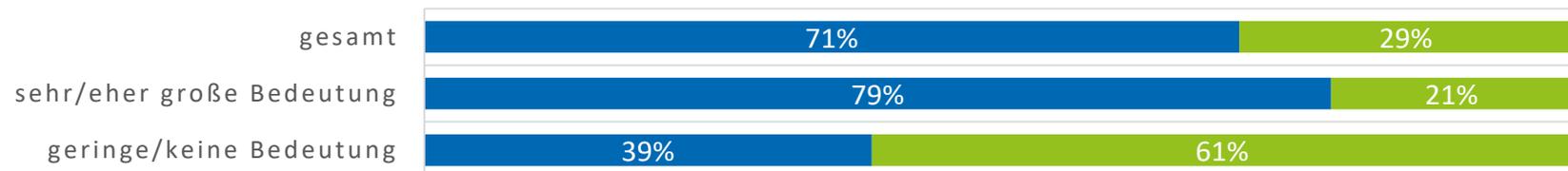
■ sehr/eher stark ■ weniger/gar nicht



Arbeitsprozesse (nächste 3-5 J.)

nach Bedeutung von Digitalisierung** (N=270)

■ sehr/eher stark ■ weniger/gar nicht

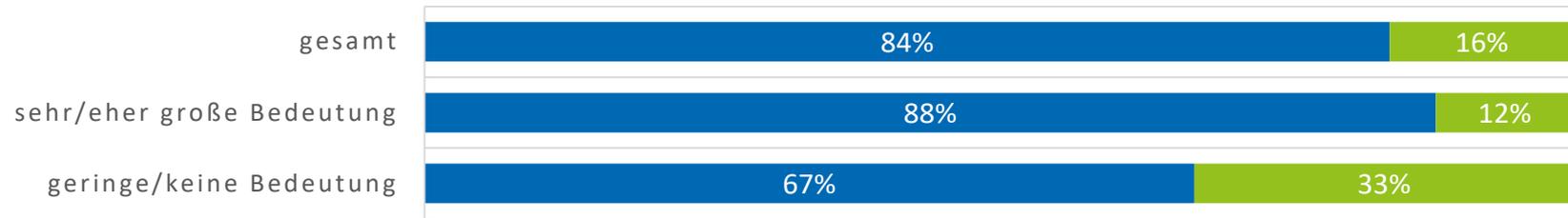


Veränderungen durch Digitalisierung und Vernetzung

Bedarf an Kenntnissen/Fertigkeiten

nach Bedeutung von Digitalisierung** (n = 263¹)

■ Veränderung ■ keine Veränderung



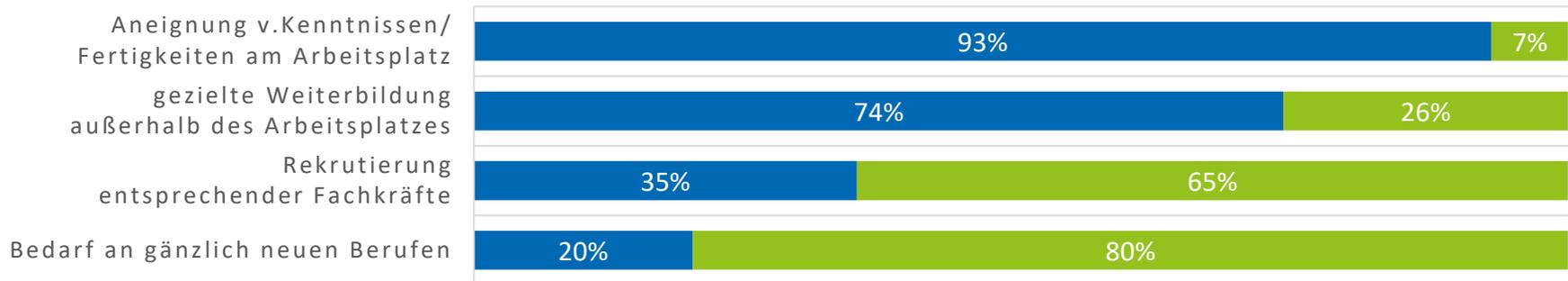
1. Umgang mit digitalen Medien/Technologien (84 %)
2. Selbstorganisation (76 %)
3. Selbstständiges Aneignen von Fachwissen und Methoden (75 %)
4. Fähigkeit, auf sich häufig ändernde Anforderungen zu reagieren (72 %)

¹ Unternehmen, die eine Veränderung der Arbeitsprozesse durch Digitalisierung und Vernetzung feststellen oder erwarten

Veränderungen durch Digitalisierung und Vernetzung

Reaktionen auf veränderte Bedarfe an Kenntnissen/Fertigkeiten (n = 226¹)

■ sehr/eher stark ■ weniger/nicht



¹ Unternehmen, die eine Veränderung des aktuellen oder zukünftigen Bedarfs an Kenntnissen und Fertigkeiten erwarten



Durchführung von Betriebsfallstudien

Ziel: möglichst eine Breite von Betrieben abdecken (Heterogenität).

=> daher: hohe Varianz ausgewählter Betriebe hinsichtlich:

- Unternehmensgröße (Anzahl Beschäftigte)
- Branche / Wirtschaftszweige
- Region / Bundesland
- Qualifikationsstruktur Beschäftigte
- Altersstruktur Beschäftigte
- Bedeutung digitaler Technologien im Unternehmen (aufgrund CATI-Ergebnissen)
- Veränderung von Lernprozessen (dto.)
- Nutzung von Medien und Formaten beim betrieblichen Lernen (dto.)
- Unterstützungsbedarf (dto.)
- *Zusätzlich: Lernförderlichkeit (z.B. interessante offene Angaben zur lernförderlichen Ausgestaltung)*

- 1. Art und Weise, wie das Lernen im Unternehmen verankert ist / Veränderungen in Arbeitsprozessen und der Bedarf an Kompetenzen.** (Neuberger-Pohl u.a. 2017; Hall u.a. 2016; Blatter u.a. 2017)
 - Welche Veränderungen zeichnen sich beim Bedarf der Unternehmen an bestimmten Kompetenzen ab?
 - Welche Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung auf das Lernen im Betrieb ist festzustellen?
- 2. Lernanlässe und Lernformen in Unternehmen** (Dehnbostel u.a. 2007/2018; Severing 1994; Pätzold 2017)
 - Welche „anderen“ Lernformen werden genutzt (formal, non-formal und informell) und welche Rolle spielen sie in Unternehmen? Was ist neu/andersartig?
 - Wie unterstützen Unternehmen verschiedene Lernprozesse?
 - Welche (zukünftige) Bedeutung haben neue und innovative (digitale) Lernformen?
- 3. Bedeutung der Zusammenarbeit mit externen Partnern bei der Weiterbildung.** (Müller u.a. 2018)
 - Welche Erwartungen stellen Unternehmen an weiterbildungsbezogene Unterstützungsstrukturen, und inwiefern werden bestehende Angebote diesen Erwartungen gerecht?

Realisiertes Interviewsample:

Unternehmen / Branche	BL	Beschäftigte	Qualifikations-Struktur (Uni- oder Fachhochschule/ beruflicher Abschluss/ Kein Abschluss)	Altersstruktur (Prozent – Anteil <35 Jahre - Anteil > 50 Jahre)	Bedeutung Digitaler Technologien für Unternehmen	Veränderung der Lernprozesse durch Digitalisierung	Bedeutung digitaler Technologien beim Lernen	Konkreter Unterstützungsbedarf vorhanden?
Kleinbetrieb: Holzgewerbe (Tischlerei)	ST	14	0, 100, 0 %	40 / 30	Eher gering	Gar nicht	mittel	ja
Kleinbetrieb: Gewinnung von Steinen und Erden	SN	37	1, 35, 1	20 / 80	Eher groß	Eher stark	hoch	nein
Kleinbetrieb: IT und Kommunikation	NW	25	15, 85, 0 %	50 / 15	Sehr groß	Weniger stark	mittel	Nein
Mittelständisches Unternehmen: wiss. u. techn. Dienstleistungen	SL	222	35,60,5 %	35 / 10	Sehr groß	Eher stark	hoch	Ja
Mittelständisches Unternehmen: Baugewerbe	BW	470	25, 25, 50 %	50 / 20	Sehr groß	Sehr stark	hoch	Ja
Großunternehmen: Energie	NW	3115	20, 70, 10 %	30 / 50	Sehr groß	Sehr stark	hoch	Nein
Großunternehmen: Logistik	NW	535	25, 50, 25 %	50 / 30	Eher groß	Eher stark	hoch	Ja
Großunternehmen: Verkehr	NW	2879	1, 67, 32 %	21 / ??	Eher groß	Eher stark	gering	nein
Großunternehmen: Gummi- und Kunststoffwaren	BY	662	20,50,30 %	20 / 40	Eher groß	?	gering	ja

-> 18 Interviews in 9 Unternehmen bereits durchgeführt (Stand April 2019)

Fallbeispiel Betrieb Logistik (Großunternehmen)

Verankerung des Lernens im Unternehmen:

- Lernen im Unternehmen fest verankert; teilweise Vorgaben vom ausländischen Mutterkonzern. Ansonsten Weiterbildungsplan eigenständig in Deutschland gemacht.
- Individuelle Karriereplanung und -entwicklung
- Offene Fehlerkultur vorhanden
- Weiterbildungsbedarf sowohl top down als auch bottom-up erstellt
- entwickelt werden individuelle als auch pauschale WB-Pläne

Lernanlässe und Lernformen

- Weiterbildung zum Teil als Instrument der Wertschätzung
- Einarbeitungen künftig auch online (Learning-Management-System)
- Transformations- und Organisationsentwicklungsprozess = Auslöser für Weiterbildung
- Lernen im Prozess der Arbeit gewinnt stark an Bedeutung (Training on the job, kombiniert mit Patensystem)
- Lernen individueller gestaltet (Module aufgebaut, die „sehr fein gegliedert“)
- Kompetenzen: v.a. Orientierung an Kundenprozessen, Kommunikation (= Riesenthema), Selbstständig und Eigenverantwortung
- Rolle Digitalisierung: (1) Kompetenzen, mit Onlinemitteln umzugehen = wichtiger; hiermit tun sich v.a. Ältere Beschäftigte schwer; (2) Automatisierung führt zu neuen Jobs und neuen Anforderungen (nicht zwangsläufig ein Wegfallen)

Quelle: BIBB-CVT55-Zusatzerhebung. CATI-Befragung 2018.

Fallbeispiel Betrieb Logistik (Großunternehmen)

Zitate

Rolle Digitalisierung:

(1) Kompetenzen, mit Onlinemitteln umzugehen = immer wichtiger, und hiermit tun sich v.a. Ältere Beschäftigte schwer;

„Nein, also richtige Verweigerung nicht, ich würde immer erstmal sagen Ablehnung gibt es natürlich schon. Ist erst mal so, Ängste, also eine Ablehnung meistens begründet durch Angst, was passiert jetzt wenn ich das nicht kann, was passiert mir dann. Und da in erster Linie einfach indem man das, also die Ängste abbaut.“
([00:34:38-4](#))

(2) Automatisierung führt zu neuen Jobs und neuen Anforderungen (nicht zwangsläufig ein Wegfallen)

„Dann würde man ja denken, ok, der Staplerfahrer fällt weg, würde man jetzt erstmal vermuten. Aber das muss ja nicht unbedingt sein, weil diese ganze Maschinerie oder dieses ganze Automatisierte muss ja bedient werden oder muss gewartet werden oder muss ja, auch programmiert werden oder ähnliches. Das heißt, darüber verändern sich dann Jobanforderungen oder Qualifikationen, wo man sicherlich auch nicht jeden hinkriegt. Aber man muss eben gucken, wo bekommt man Mitarbeiter unter und wie kann man deren Qualifikation sinnvoll nutzen. Ich glaube, das wird sich, klar, das wird sich verändern auf jeden Fall. Ich glaube, diese ganz altmodischen Läger, die wird es immer mal wiedergeben, aber nicht mehr, nicht so, wie wir das im Moment noch haben.-,“ ([00:37:52-8](#))

Fallbeispiel Betrieb Gewinnung von Steinen und Erden

Verankerung des Lernens im Unternehmen:

- Frühere Verankerung des Lernens über DIN-ISO Qualitätssicherungsprozess
- Energiemanagementverfahren, das Bildungs- und Qualifizierungspläne vorschreibt
- Inhalte der Weiterbildung orientiert an Arbeitsvorgaben und -abläufen und an gesetzlichen Vorschriften;
- Schwerpunkte: fachliche Inhalte
- Planung macht Geschäftsführer

Lernanlässe und Lernformen

- Gelernt wird aus den Arbeitsprozessen der Gruppen heraus; (Bedarfsbestimmung direkt vor Ort)
- Fachkräftebedarf nimmt zu und soll so u.a. auch gedeckt werden.
- Probleme bei der Arbeit führen zu Lernprozessen.
- Erfahrungs- und Einarbeitungsgespräche finden in Gruppen statt.
- Relevante Kompetenzen: Digitale Kompetenzen -> fehlen vielfach; Umfang mit Fehler und die Verantwortung dafür übernehmen; (-> dafür entsprechende Kultur im Unternehmen)
- Rolle Digitalisierung: digitaler Lieferschein immer wichtiger; wird aber abgelehnt; „Mentalitätssperren“ behindern die Einführung neuer Technik

Fallbeispiel Betrieb Gewinnung von Steinen und Erden

Zitate:

- **Gelernt wird aus den Arbeitsprozessen der Gruppen heraus; (Bedarfsbestimmung direkt vor Ort)**
„Dann gibt es aber auch etwas, wir haben eine Struktur, wo die Eigenverantwortlichkeit der Vorarbeiter für die Prozesse, man muss sich das vorstellen: Unsere Baggerfahrer, das ist eine Gruppe von fünf Mann, ja, da sind fünf Arbeitskräfte hier im Kieswerk L.. Und die haben einen Prozess, wo ich vielleicht in all den Dingen gar nicht im Einzelnen drin stehe, wo die in ihren Arbeitsabläufen ganz bestimmte Erkenntnisse haben, dass sie das und das brauchen.“
- **Probleme bei der Arbeit führen zu Lernprozessen.**
„So, das ist natürlich ein Prozess, wo wir das aufgrund unserer Ausschreibung hinsichtlich der Abläufe, der Betriebszeiten, der Störzeiten dann auch sehen und diese Eigenverantwortlichkeit, das ist also bei uns auch wirklich ein Prozess, der hat also nicht nur was mit Schulung zu tun, sondern diese fünf Baggerfahrer, die sind verantwortlich für all die Dinge.“ ([00:39:42-1](#))
- **Rolle Digitalisierung: digitaler Lieferschein wird immer wichtiger; wird aber abgelehnt; „Mentalitätssperren“ behindern die Einführung neuer Technik**
So, und wir haben im Zusammenhang mit der Einführung dieser neuen Verladung einen digitalen Lieferschein haben wollen, wo im Grunde genommen jeder, so, ja zumindest so ein Smartphone oder so ein kleines Tablett mitbekommt und wo für diese Fahrt, die er hier absolviert, dieser Lieferschein drauf liegt und der sich das dann unterschreiben lässt. (...). Das wäre alles wunderbar gegangen, aber das ist gescheitert, weil einfach die Mitarbeiter mit dieser digitalen Welt nicht zu Rande kommen, die wollen einen Zettel haben und die wollen eine Unterschrift dann von dem anderen, die der mit dem Kuli dem drauf schreibt und alles andere sehen nicht.“ ([00:52:13-8](#))

Zwischenfazit: Betriebliches Lernen in der digitalen Transformation ...

Verankerung des Lernens im Unternehmen:

- Die Betriebliche Transformation betrifft nicht nur die technischen Veränderungen, sondern wirkt sich arbeitsorganisatorisch und somit auf die Gestaltung der Weiterbildung aus,
- Der betriebliche Weiterbildungsbedarf wächst. Die Weiterbildung und das Lernen ist ein festverankerter Bestandteil in allen Unternehmen. Immer wichtiger werden Pläne, die individuelle oder bereichsspezifische Förderung ermöglichen.

Lernanlässe und Lernformen:

- Lernen im Prozess der Arbeit setzt sich – beeinflusst durch Digitalisierung - mehr und mehr durch; flexible Maßnahmen und Zusammenstellungen sind im Vormarsch.
- Gelernt wird aus den Arbeitsprozessen in den Betrieben -> d.h., die Bedarfsbestimmung vor Ort durch die Belegschaft nimmt durch Digitalisierung zu,
- Überfachliche Kompetenzen werden immer wichtiger (Kommunikation, Eigenverantwortung etc.); allerdings nicht auf Kosten von fachlichen Kompetenzen (d.h. insgesamt steigen die Kompetenzanforderungen!) -> Dies heißt aber nicht, dass Jobs durch Digitalisierung wegfallen.
- Digitale Kompetenzen fehlen vielfach noch. Es gibt einen großen Bedarf der Entwicklung und auch der Überwindung von Ängsten und Widerständen

=> Was heißt das für das pädagogische Personal der Aus- und Weiterbildung??

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakte:

Dr. Gesa Münchhausen / AB 1.4

Email: muenchhausen@bibb.de

Tel.: +49(0)228/107-1326

Barbara Schürger / AB 1.3

Email: schuerger@bibb.de

Tel.: +49(0)228/107-2228

