

Weiterbildung – Trends und Implikationen für öffentliche Auftraggeber

Positioniert sich die Verwaltung als „Weiterbildungs-Champion“, stärkt sie ihre Arbeitgeberattraktivität für Nachwuchskräfte – und motiviert und bindet ihre Beschäftigten nachhaltig.¹

Autor:



Dr. Peter-Roman Persch
*Mitglied der Geschäftsleitung,
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH*

Der Arbeitsmarkt steht in den nächsten Jahren vor Umwälzungen, die nur mit der ersten Industrialisierung, der Einführung von Massenproduktion oder der Konsolidierung des Wohlfahrtsstaates vergleichbar sind.² Unter dem Stichwort „Arbeiten 4.0“ befinden wir uns heute in der vierten einschneidenden Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft: Die Arbeitswelt wird vernetzter, digitaler und flexibler. Dies betrifft alle Dimensionen von „Arbeit“ – ganz gleich, ob Inhalte, Prozesse, Methoden oder Kultur.

Megatrends rücken Weiterbildung in den Fokus

Vor diesem Hintergrund wird die öffentliche Hand als Arbeitgeber nicht umhin kommen, neue Wege einzuschlagen, um für Fachkräfte attraktiv zu bleiben. Auch im öffentlichen Sektor

¹ Wesentliche Inhalte des vorliegenden Beitrags wurden 2018 in einer gemeinsamen Analyse von PD und BCG im Auftrag eines Bundesministeriums erarbeitet. Im Rahmen der Analyse wurden sowohl die Arbeitgeber- als auch die Bildungsträger-Perspektive untersucht.

² Bundesministerium für Arbeit und Soziales: „Arbeiten 4.0: Arbeit weiter denken“, siehe <http://www.arbeitenviernull.de/dialogprozess/gruenbuch/arbeiten-40.html>, abgerufen am 19. Juni 2019.

werden sich die Anforderungen an Organisationsbereiche und Kompetenzprofile vieler Beschäftigter maßgeblich verändern.

Den Arbeitsmarkt der Zukunft charakterisieren fünf Megatrends, die zur Ausgestaltung betrieblicher Weiterbildung eine herausgehobene Rolle spielen:

— **Digitalisierung der Arbeitswelt:**

Bereits heute fehlen 25 Prozent der Beschäftigten in Deutschland nach eigenen Angaben die erforderlichen digitalen Kompetenzen zur Ausübung ihres Berufes.³

— **Digitalisierung der (Weiter-)Bildung:**

Der Umsatz der E-Learning-Branche ist beispielsweise in den letzten zehn Jahren um 200 Prozent gestiegen.⁴

— **Demografischer Wandel und Fachkräftemangel:**

Bis 2030 werden in Deutschland bis zu 6 Millionen Arbeitskräfte fehlen.⁵

— **Gesellschaftlicher Wertewandel:**

„Wertschätzung von Arbeit“ ist inzwischen der wichtigste Faktor für Zufriedenheit am Arbeitsplatz in Deutschland.⁶

— **Etablierung der Wissensgesellschaft:**

Die Studierendenzahl in Deutschland ist in den letzten 10 Jahren um 42 Prozent gestiegen.⁷



Abbildung 1: Megatrends des Arbeitsmarktes

³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): „Weißbuch Arbeiten 4.0“.

⁴ mmb Institut (2017): „E-Learning-Dienstleister zeigen sich wie gewohnt umsatzstark – die Großen wachsen stärker als der Rest. Ergebnisse des mmb-Branchenmonitors ‚E-Learning-Wirtschaft‘ 2017“.

⁵ BCG (2015): „Die halbierte Generation. Die Entwicklung des Arbeitsmarktes und ihre Folgen für das Wirtschaftswachstum in Deutschland“.

⁶ BCG (2018): „Decoding Global Talent 2018. What 366,000 workforce respondents in 197 countries tell us about job preferences and mobility“.

⁷ Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018): „Hochschulen auf einen Blick“.

Weiterbildung wird individueller und digitaler

Aus den Megatrends lassen sich strategische Implikationen und praktische Maßnahmen für moderne Weiterbildungsansätze für Arbeitgeber ableiten: Die *Digitalisierung der Arbeitswelt* erfordert, Digitalkompetenzen der Beschäftigten verstärkt zu entwickeln. Dabei sind unterschiedliche Kompetenzniveaus zu berücksichtigen. Ein praxiserprobtes Instrument zur Kompetenzbedarfserhebung ist die sogenannte „Digital Skill Matrix“, bei der aus digitalen Kompetenzanforderungen konkrete Weiterbildungsangebote für Einzelpersonen und Jobgruppen bzw. -familien abgeleitet werden können.

„Arbeitgeber werden immer stärker gefordert, lebenslanges Lernen zu unterstützen. Das bedeutet für die Führungskräfte, regelmäßige Entwicklungs- und Weiterbildungsgespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen und mit ihnen verbindliche Lern- und Entwicklungsziele zu vereinbaren.“

Dr. Peter-Roman Persch,
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Dabei gewinnen kollaborative Arbeitsweisen in der digitalen Arbeitswelt sukzessive an Bedeutung. Mitarbeiter benötigen zum Einstieg Schulungen und fortwährende Unterstützung, etwa durch digitale Projektmanagement- und Kollaborationstools.

Da sich Zeit- und Aufmerksamkeitsspannen kontinuierlich verringern, verstärkt sich zudem der Trend zu digital aufbereiteten Lerninhalten in kleineren Einheiten, etwa durch Microlearning-Formate. Die Personalabteilungen können sich hier sowohl als Vorreiter agilen Arbeitens als auch beim Einsatz digitaler Weiterbildungsformate in der Organisation profilieren.

Bei der *Digitalisierung der (Weiter-)Bildung* eröffnen digital bereitgestellte Lernmanage-



ment-Systeme (LMS) neue Möglichkeiten, maßgeschneiderte Weiterbildungspläne zu implementieren. Dabei können den Nutzern etwa individualisierte Lernempfehlungen fortlaufend zur Verfügung gestellt werden. Perspektivisch gesehen sind in diesem Kontext auch Lernprogramme denkbar, die auf Künstlicher Intelligenz (KI) basieren.

Insbesondere zum Erlernen anspruchsvoller physischer und fachlicher Fähigkeiten (wie in der Chirurgie oder im Training mit Flugsimulatoren) werden bereits heute interaktive Anwendungen durch die Nutzung virtueller bzw. erweiterter Realität genutzt. Ergänzt werden solche Angebote durch die spielerische Vermittlung von Lerninhalten („Gamification“).

Als Reaktion auf den *demografischen Wandel und Fachkräftemangel* gilt es, Weiterbildungsangebote konsequent entlang der strategischen

Personalplanung auszurichten. Hierzu gehört auch die laufende Fortentwicklung von Kompetenzmodellen als Bestandteil der Personalplanung einer Organisation.

„Die betriebliche Weiterbildung wird zu einem Schlüsselfaktor. Es gilt, die vorhandenen Mitarbeiter zur kontinuierlichen Anpassung an neue Herausforderungen zu befähigen. Daneben wird auch die Attraktivität öffentlicher Arbeitgeber in Zukunft verstärkt an der Qualität des Weiterbildungsangebots gemessen.“

Dr. Peter-Roman Persch,
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Auf dem umkämpften Bewerbermarkt erwarten Talente schon im Rekrutierungsprozess verbindliche Leistungsversprechen zur betrieblichen Weiterbildung. Attraktive Arbeitgeber werben beispielsweise bereits heute verstärkt mit Wei-

terbildungskooperationen, die mit renommierten Bildungseinrichtungen vereinbart wurden. Der *gesellschaftliche Wertewandel* führt dazu, dass Weiterbildungsangebote immer stärker individualisiert und flexibilisiert werden. Modulare Trainingsangebote unterstützen dabei etwa sogenannte „Learning Journeys“, die sowohl Präsenz- als auch Online-Formate beinhalten können und den Beschäftigten eine auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene „Lernreise“ ermöglichen. Darüber hinaus zeichnen sich erste Entwicklungen ab, bei denen Mitarbeiter mit hoher Selbstbestimmtheit über Weiterbildungsinhalte und die Verwendung zeitlicher Weiterbildungsbudgets entscheiden können. Eine Erfolgskontrolle zur Evaluation der erzielten Lernergebnisse ist dabei zu implementieren.

Zur nachhaltigen *Etablierung der Wissensgesellschaft* gehört es, verstärkt Qualitätssicherung und Erfolgsmessung von Weiterbildungsangeboten durchzuführen, um der wachsenden Bedeutung betrieblicher Weiterbildung Rechnung



zu tragen. Neben klassischen Input-Output-Messungen entwickeln sich Führungskräfte dabei einerseits zu „Weiterbildungs- und Wissensmanagern“ für ihre Mitarbeiter, andererseits zu anspruchsvollen „Anforderungsstellern“ gegenüber der Personalabteilung. Die Personalabteilung wird zum Business-Partner und Dienstleister, der Führungskräfte eng und professionell begleitet.

Weiterbildung kommt auf die strategische Agenda

Unternehmen mit verwaltungsähnlichen Strukturen haben bereits erkannt, dass die betriebliche Weiterbildung zum Erfolgsfaktor geworden ist. Hatte diese lange Zeit nur nachgeordnete Bedeutung, rückt sie nun in den strategischen Fokus von Leitungsebenen und Entscheidern. Diese treffen konkrete strategische Festlegungen zur berufsbegleitenden Ausbildung und Qualifizierung und geben entsprechende Zielwerte vor.

Für die Unternehmen ist das nicht nur eine Herausforderung, sondern zugleich auch eine Chance, die eigene Leistungserbringung

deutlich zu verbessern. Adaptierfähigkeit, Erschließung neuen Wissens und neuer Daten, Automatisierung und digitale Prozesse machen Unternehmen zukunftsfähig. Hiervon kann die Verwaltung lernen.

Arbeitnehmer müssen auf die Digitalisierung ihrer Arbeitsumgebung vorbereitet und hinsichtlich neuer Kompetenzen geschult werden. Führungskräfte müssen gleichzeitig neuen Anforderungen ihrer Mitarbeiter an individuelle Weiterentwicklungspfade gerecht werden.

Die Positionierung der eigenen Organisation als „Weiterbildungs-Champion“ kann perspektivisch gesehen entscheidend sein für eine qualitätsgerechte und wirtschaftliche Erbringung von Verwaltungsleistungen – sowohl hinsichtlich der unmittelbaren eigenen Leistungsfähigkeit als auch beim Gewinnen und Halten von Mitarbeitern. Die Etablierung der notwendigen Weiterbildungskultur wird daher auch für die Verwaltung ein erfolgskritischer Prozess.

Durch diese Entwicklung ändert sich schließlich auch der Stellenwert von betrieblicher Weiterbildung. Traditionell gesehen war dieser

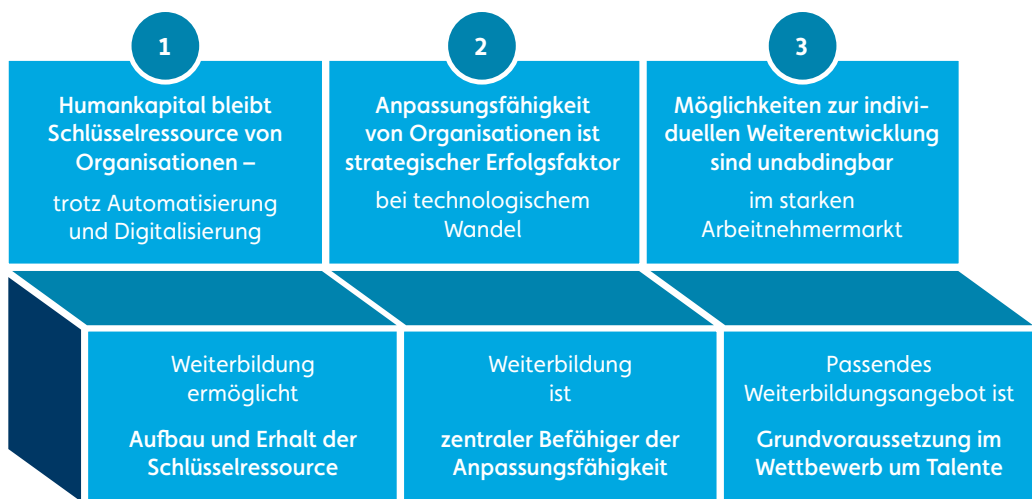


Abbildung 2: Das strategische Rational betrieblicher Weiterbildung



Bereich eher als „Bedarfsdecker“ mit nachrangiger Bedeutung im Personalbereich aufgestellt. Hauptaufgabe war es, die Nachfrage der verschiedenen Organisationsbereiche nach qualifiziertem Personal zu bedienen. Das gilt zwar weiterhin – wird jedoch mit dem Schlagwort „Arbeiten 4.0“ deutlich umfassender. Demnach wird die Weiterbildung zu einem zentralen Querschnitts-Thema und wirkt sich unmittelbar auf den Erfolg vieler Bereiche und den der Gesamtorganisation aus.

„Der öffentliche Dienst hat eine Fluktuationsquote von nur fünf Prozent. Verwaltungen sollten daher Weiterbildung langfristig denken und Strategien entwickeln, um die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter dauerhaft auszubauen.“

Hans-Joachim Grimsel,
Bundesministerium der Finanzen

Auf hohem Qualitätsniveau verankert ist betriebliche Weiterbildung damit ein zentraler Hebel bei der erfolgreichen Umsetzung von Strategien. ■