



**InSkills2Go**  
INDUSTRIEKOMPETENZEN FÜR MORGEN

# Ergebnisbericht Interview-Reihe

Weiterbündungsverbünd Rheinland-Pfalz  
InSkills2Go

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Inhalt

1. Einleitung.....	3
2. Bestimmende Trends .....	4
3. Benötigte Kompetenzen in den befragten Unternehmen .....	5
3.1 Fachkompetenzen .....	5
3.2 Methodenkompetenzen.....	6
3.3 Sozialkompetenzen .....	7
3.4 Persönlichkeitskompetenzen .....	9
4. Kompetenzanalyse .....	9
5. Weiterbildung.....	10
5.1 Ziele von Weiterbildung .....	10
5.2 Möglichkeiten der Weiterbildung .....	11
5.3 Weiterbildungsformate .....	12
5.4 Herausforderungen und Grenzen von Weiterbildung .....	13
6. Fazit .....	14

# 1. Einleitung

Zentrale gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends wie der demographische Wandel, die Digitalisierung und die ökologische Transformation führen zu veränderten Anforderungen an Unternehmen und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter\*innen. Hier setzt der Weiterbildungsverbund InSkills2Go – INDUSTRIEKOMPETENZEN FÜR MORGEN an.

Ziel des Projektes InSkills2Go ist es, die Automobil-, Metall- & Elektroindustrie in Rheinland-Pfalz (M+E RLP) und Unternehmen der chemischen Industrie beim Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und Fachkräftesicherung durch einen innovativen und zukunftsorientierten Weiterbildungsverbund zu unterstützen.

InSkills2Go wird umgesetzt von einem Konsortium aus Wissenschaft und den Arbeitgeberverbänden der M+E- sowie der Chemischen Industrie.

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie der Bundesregierung gefördert. Es stellt u.a. trägerübergreifende Beratung zur Verfügung und eröffnet den Zugang zu überbetrieblichen, kooperativen Weiterbildungsangeboten.

Im Fokus stehen erfolgskritische Kompetenzen zur Zukunftssicherung mit dem Ziel, einen praxistauglichen, effizienten „Baukasten“ von Methoden und Instrumenten zur Qualifizierung der Beschäftigten zu entwickeln und den Unternehmen zugänglich zu machen.

Um die Projektziele zu erreichen, werden quantitative und qualitative Studien durchgeführt, deren Ergebnisse als Grundlage für die Produktentwicklung dienen. Im Zeitraum von September 2021 bis Juni 2022 wurde die qualitative Forschungsarbeit in Form einer Interview-Reihe durchgeführt. Die Forschungsarbeit wurde federführend vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE durchgeführt. Befragt wurden insgesamt 14 Unternehmensvertreter aus fünf Unternehmen der Metall- und Elektro-Industrie (inklusive der Automobilindustrie). Fokussiert wurden die drei Perspektiven der Geschäftsführung, der Personalleitung und der Arbeitnehmervertretung. Anhand eines standardisierten Leitfadens wurden die Unternehmensvertreter in einem 30-45-minütigen virtuellen Interview zu den Themenblöcken Kompetenzen, Trends und Weiterbildungsmaßnahmen befragt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und mit einer Analysesoftware codiert und ausgewertet.

## 2. Bestimmende Trends

Die befragten Unternehmen sehen diverse Trends, die die Zukunft der Arbeitswelt maßgeblich beeinflussen werden bzw. aktuell bereits beeinflussen. Allen voran stehen der Fachkräftemangel und die Digitalisierung.

Der **Fachkräftemangel** ist besonders im gewerblichen/produzierenden Bereich stark zu spüren. Häufig fällt es den Unternehmen schwer, einzelne Stellen vor allem mit Experten/Expertinnen sowie Spezialisten/Spezialistinnen zu besetzen. In bestimmten Segmenten dauert der Prozess dadurch oftmals sehr lange.

Die **Digitalisierung** hält ohne Ausnahme in allen Unternehmensbereichen Einzug: Nahezu alle Kundenprojekte werden mittlerweile mit der IT zusammen durchgeführt. Sei es in der Produktentwicklung, bei der Übermittlung von Daten mit den Kunden oder in der Produkteinführung. Sehr viele Komponenten werden heutzutage digital ausgeführt.

Ein weiterer bestimmender Trend wird in der **Globalisierung** gesehen. Nicht nur für die Kundenprojekte, auch für die Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften spielen der Standort und die Unternehmensgröße für viele Unternehmen eine große Rolle. Daher sind auch die kleinen und mittelständigen Unternehmen zunehmend weltweit tätig. Die internationale Zusammenarbeit stellt für die Mitarbeitenden, insbesondere bezüglich der sprachlichen und kulturellen Aspekte, eine Herausforderung dar.

Aufgrund der Digitalisierung und der Globalisierung gehen die Unternehmen davon aus, dass es eine Verschiebung innerhalb der Firmen geben wird, weg von der reinen Produktion einzelner Teile hin zu einem breiteren Dienstleistungsangebot. Es wird außerdem erwartet, dass einfachere Tätigkeiten weiterhin in günstige Schwellenländer wie China verlagert werden, die hochwertigeren Produktions- und Entwicklungsprozesse allerdings noch immer in Deutschland durchgeführt werden.

Eine große Rolle für die Zukunft spielen außerdem die ständigen **Marktveränderungen**. Die steigende **Volatilität** im gesamten Marktumfeld hat Einfluss auf sämtliche Geschäftsbereiche der Unternehmen. Kundenstrukturen wandeln sich, der Preisdruck wird immer stärker und nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat das internationale und nationale Marktumfeld stark verändert. Dadurch entsteht eine zunehmende Unsicherheit bei den Unternehmen. In der Vergangenheit wurde meist langfristig geplant und es herrschte eine relativ hohe Planungssicherheit. Aktuell werden meistens kurzfristigere Szenarien geplant.

Der **ökologische Wandel** und die damit einhergehende verstärkte Berücksichtigung der **Nachhaltigkeit** stellen heutzutage zwar einen großen Trend dar, betreffen die befragten Unternehmen aber noch nicht maßgebend. Erste Schritte werden beispielsweise durch eine Umstellung auf plastikfreie Verpackungen oder die Dekarbonisierung bereits umgesetzt. Teilweise bekommen die Unternehmen

bei der Auftragsvergabe gewisse Auflagen von den Kunden: So werden einige Aufträge nur vergeben, wenn die Nachhaltigkeit nachgewiesen werden kann. Ansonsten spielt die Nachhaltigkeit bisher noch keine tragende Rolle.

Des Weiteren wurde von den Unternehmen der **demografische Wandel** als zunehmend erfolgskritisch benannt. Aktuell stelle das Thema zwar noch kein großes Problem dar, die Unternehmen sehen aber für die kommenden Jahre eine große Herausforderung. Denn gerade wenn die Generationen der 1960-Jahrgänge in den Ruhestand gehen und nicht genügend Nachwuchskräfte nachkommen, bzw. nicht genügend Fach- und Führungskräfte gefunden werden, wird es einen großen Know-how Verlust in vielen Bereichen geben.

In den letzten Jahren ist es zunehmend wichtiger geworden, den Fachkräftebedarf über den klassischen Ausbildungsweg abzudecken und Mitarbeitende frühzeitig an das eigene Unternehmen zu binden. In den meisten der befragten Unternehmen kann ein Großteil der Auszubildenden nach ihrer Lehre im Betrieb übernommen werden. Allerdings ist es langfristig gesehen häufig schwierig, die ausgebildeten jungen Mitarbeitenden auch zu halten, da viele von ihnen anschließend noch einen Techniker oder Meister machen und aufgrund von Schicht- oder Akkordarbeit nicht mehr in Produktionsbetrieben bleiben wollen.

## **3. Benötigte Kompetenzen in den befragten Unternehmen**

### **3.1 Fachkompetenzen**

Die Fachkompetenzen werden von den befragten Unternehmen als sehr wichtig eingestuft und spielen neben den Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen eine große Rolle. Einerseits kann eine geringe Fachkompetenz in den meisten Betrieben durch interne Weiterbildungen gut ausgebaut werden, andererseits ist eine gute fachliche Grund-Qualifizierung aufgrund des Fachkräftemangels heute stärker gefragt, als jemals zuvor. Im gewerblichen/produzierenden Bereich streben die Unternehmen nach einer Null-Fehler-Quote und da vorrangig komplexe Teile produziert werden, das Einrichten komplizierter Maschinen nicht einfach ist und die Anforderungen an die Produkte immer stärker steigen, legen die meisten Unternehmen einen starken Fokus auf die Fachkompetenzen. Gerade spezifische Kompetenzen und Experten/Expertinnen in speziellen Berufsfeldern – beispielsweise IT-Fachkräfte, Fachkräfte in der Fertigung, Schweißtechniker:innen oder Experten/Expertinnen für das Vorbereiten, Einrichten und Bedienen von Maschinen – sind sehr gefragt und extern häufig schwer zu finden. Darum ist es umso wichtiger, frühzeitig geeignete

Nachwuchskräfte im eigenen Unternehmen auszubilden und an das Unternehmen zu binden, sodass diese nach Abschluss ihrer Ausbildung übernommen werden können bzw. bleiben wollen.

## 3.2 Methodenkompetenzen

Methodenkompetenzen sind ein wichtiges „Handwerkszeug“ für Mitarbeitende und müssen zumindest als ausbaufähiges Potenzial bei jedem Mitarbeitenden vorhanden sein.

Eine der wichtigsten Methodenkompetenzen stellt die **technische und digitale Kompetenz** dar. Mitarbeitende müssen im Zuge der Digitalisierung heutzutage EDV-technisch gut aufgestellt sein, mit unterschiedlichen Systemen und den sich stetig ändernden technischen Gegebenheiten umgehen können. Die Corona-Pandemie hat die Arbeitsweise der meisten Unternehmen verändert und wie ein „Turbo“ auf gewisse Bereiche, allen voran auf das Thema Digitalisierung, gewirkt. Da sich schlagartig die notwendige Arbeitsweise und Kommunikation innerhalb der Unternehmen verändert hatte, mussten neue Softwares, insbesondere Tools für die Zusammenarbeit, angeschafft und erlernt werden, wodurch eine gewisse digitale (Anwendungs-)Kompetenz an die Mitarbeitenden zwingend erforderlich wurde.

Auch im gewerblichen/produzierenden Bereich und in der klassischen Produktion hält die Digitalisierung Einzug. Themen wie die „digitale Fabrik“ sind längst kein Fremdwort mehr. Die Automatisierung von Geräten und das Bedienen von Roboteranlagen werden immer wichtiger. Viele Kundenprojekte sind immer stärker mit der IT verknüpft. Schon in der Ausbildung wird das Thema Digitalisierung intensiv eingebracht: In den gewerblichen/produzierenden Ausbildungen geht es beispielsweise immer mehr in Richtung CNC-Technik und Programmierung.

Des Weiteren wird beobachtet, dass auch die digitalen Medien in den Unternehmen einen immer größeren Stellenwert einnehmen, wodurch Mitarbeitende eine immer bessere **Medienkompetenz** mitbringen müssen. Es reicht nicht mehr aus, lediglich eine Website mit Basisinformationen zu betreiben; ein Social Media Auftritt gehört heutzutage zur Kundenakquise und –pflege zwingend dazu.

In diesem Zuge ändern sich viele Jobprofile, denn digitale Tools und Medien nehmen einen immer größeren Umfang der Arbeitsaufgaben ein: Neue Produkte müssen heutzutage bspw. zusätzlich mit ausreichend Foto- und Videomaterial beworben werden, weshalb viele Unternehmen bereits eigene kleine Filmstudios im Haus haben, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden und genug Werbematerial für die sozialen Medien produzieren zu können. Auch digitales Schulungsmaterial für Kunden oder Vertriebler muss inhouse produziert werden, wodurch neue Kompetenzen, wie bspw. das Auftreten vor Kameras, erforderlich werden. Während sich ältere Generationen damit eher schwer tun, sind die jüngeren Generationen mit den sozialen Medien sehr vertraut.

Unabhängig vom Alter kommt allerdings auch nicht jeder Mitarbeitende mit den Veränderungen im Zuge der Digitalisierung zurecht. Einige haben Hemmungen vor der neuen Technik oder besitzen keine grundlegende Technik-Affinität und können daher nicht folgen. Daher ist es wichtig, dass man diese Mitarbeitenden beim Digitalisierungsprozess nicht auf dem Weg verliert und gewisse Dinge aus der Organisationsentwicklung und dem Change Management, v.a. in Hinblick auf Angst und Überzeugung der Mitarbeitenden, beachtet. Denn Digitalisierung „kommt“ nicht einfach mit der Zeit. Man sollte alle Mitarbeitenden an das Thema heranzuführen, ein breites Angebot zur Mitarbeit bieten und die Initiative zur Kompetenzentwicklung anregen und fördern. Denn evtl. können sich so auch Mitarbeitende einbringen, die bisher noch keine Berührungspunkte mit dem Thema Digitalisierung gehabt haben und die gar nicht wissen, dass sie IT-affin sind und Kapazitäten in sich tragen, die sie an gewissen Stellen einsetzen können, an denen sie bisher nicht eingesetzt wurden.

Aufgrund der starken Dynamik im Bereich der Projektarbeit sehen die befragten Unternehmen eine weitere wichtige Kernkompetenz für ihre Mitarbeitenden im Projekt- und Prozessmanagement. Projektarbeit und das Arbeiten mit Prozessen erfordert eine gewisse **Management- und Analysefähigkeit**. Denn neben den Prozessen, die die eigene Arbeit betreffen, ist es wichtig, auch die vor- bzw. nachgelagerten Prozesse zu beachten, um so ein effizientes und vernetztes Arbeiten mit besten Qualitätsergebnissen zu erzielen. Besonders aufgrund der zunehmenden Globalisierung ist es wichtig, auch internationale Projekte im Prozessablauf möglichst effizient zu gestalten.

In der heutigen Zeit ist alles im Fluss, nichts ist stetig. Gerade beim Thema New Work kommt man an dem Begriff **Agilität** nicht vorbei. Die Corona-Pandemie hat auf gewisse Dinge wie ein Turbo gewirkt: neue Tools und Arbeitsweisen mussten ohne große Einführungsphase ad hoc umgesetzt werden. Wer da nicht ein gewisses Maß an Agilität, Flexibilität, Schnelligkeit und vor allem Anpassungsfähigkeit gezeigt hat, blieb auf der Strecke.

Im Zuge der Internationalisierung des Geschäfts stellen für die Unternehmen die **Sprachkenntnisse** ihrer Mitarbeitenden eine zentrale Rolle dar. Die deutsche Sprache zu beherrschen, zählt als Grundvoraussetzung, da es für viele verschiedene Vorgänge erforderlich ist, Deutsch zu verstehen. Dies fällt einigen Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen schwer.

Gerade für weltweit agierende Konzerne sind neben Fremdsprachenkenntnissen, insbesondere Englisch, ebenso die interkulturellen Kompetenzen wichtig, um auf internationaler Ebene kommunizieren zu können.

### 3.3 Sozialkompetenzen

Sozialkompetenzen wurden in der Vergangenheit häufig den Fachkompetenzen untergeordnet, gewinnen laut der befragten Unternehmen mittlerweile aber immer mehr an Bedeutung. Durch die

---

steigende Wichtigkeit von zwischenmenschlichen Kompetenzen auf der einen Seite und dem Trend zum Individualismus auf der anderen Seite sehen die Unternehmen teilweise ein immer größer werdendes Defizit. Denn wenn der Mensch immer mehr zum Individualisten wird, leiden die Sozialkompetenzen und folglich das Miteinander darunter, wodurch Arbeitsgruppen teilweise schwieriger zu organisieren sein werden.

Die befragten Unternehmen sind sich einig: Kommunikation ist in sämtlichen Belangen eines der wichtigsten Themen. Eine gute **Kommunikationsfähigkeit** der Mitarbeitenden wird zunehmend mehr erwartet und in Zukunft immer wichtiger. Schon in der Ausbildung lehren die Unternehmen ihre Auszubildenden, was es heißt, richtig zu kommunizieren. Dabei geht es nicht allein um das Vortragen und Präsentieren von Projekten, die Zusammenfassung von Themen oder das Erklären bestimmter Sachverhalte. Es geht vielmehr um die Kommunikation mit- und untereinander.

Durch die Corona-Pandemie ist das soziale Miteinander in den Teams ein Stück weit verloren gegangen: Der klassische Geburtstagskuchen für die Kolleginnen/Kollegen bleibt heutzutage meistens aus, wenn jeder im Homeoffice arbeitet. Auch die Kommunikation unter den Mitarbeitenden hat sich dadurch stark verändert. Da wo Teams sich vorher im persönlichen ausgetauscht haben, wurde plötzlich nur noch digital miteinander kommuniziert. Durch die beschleunigte Umsetzung neuer digitaler Kommunikationstools für die Zusammenarbeit wurde die Kommunikation komplexer, vielschichtiger und stellte somit für viele Organisationen eine Herausforderung dar.

In diesem Zuge hat sich auch herausgestellt, dass die **Zusammenarbeit in Teams** immer wichtiger wird. Vieles geht nicht mehr ohne Team, denn die meisten Aufgabenbereiche sind hierfür zu groß. Übergreifende Teamstrukturen sind daher wichtig, denn die meisten Maschinen – beispielsweise in der Konstruktion – können nicht alleine entwickelt werden.

Aufgrund der Globalisierung und der steigenden Internationalisierung der Unternehmen müssen auch auf internationaler Ebene Teams zusammengeführt werden. Auch hier ist ein gewisses Maß an Agilität notwendig. Denn die Mitarbeitenden müssen nicht nur sprachlich, sondern auch kulturell und organisatorisch – beispielsweise aufgrund von Zeitverschiebungen und unterschiedlichen Arbeitszeiten – ihre Fähigkeiten in Sachen Agilität und Teamarbeit unter Beweis stellen.

Eine weitere wichtige Sozialkompetenz, die unter anderem auch aus der Teamfähigkeit resultiert, spielt die **Konfliktfähigkeit** der Mitarbeitenden. Ein gutes Konfliktmanagement wird immer gebraucht und ist unabhängig davon, in welchem Bereich ein Mitarbeitender arbeitet.

Des Weiteren betrachten die Unternehmen **Führungskompetenzen** als überaus wichtig und in hohem Maß erforderlich. Gerade im gewerblichen/produzierenden Bereich wollen die meisten Mitarbeitenden noch relativ stringently geführt werden und sich nicht in flexiblen Teamstrukturen organisieren. Im Gegenteil zum gewerblichen/produzierenden Bereich sind es eher die Mitarbeitenden im Angestellten-Bereich – beispielsweise im Vertrieb, Einkauf oder Marketing – die sich durch ein

Umdenken in der Führungskultur eher in flacheren Hierarchien und einem Miteinander in klaren Team-Strukturen organisieren wollen.

### 3.4 Persönlichkeitskompetenzen

Als grundlegende und über allem stehende wichtige persönliche Kompetenzen – unabhängig davon, in welcher Position ein Mitarbeitender arbeitet – sehen die Unternehmen die **Resilienz**. Eine gewisse Stressresistenz und Belastbarkeit stellt die wichtigste Eigenschaft überhaupt dar, die ein Mitarbeitender mitbringen bzw. aufbauen muss, um in der heutigen VUCA-Welt dauerhaft klarzukommen und nicht ständig auszufallen oder krank zu werden. Aber auch Führungskräfte sollten die Fähigkeit besitzen, resilient führen zu können. Somit steht die Resilienz als erfolgskritische Meta-Kompetenz über allen anderen Kompetenzen.

Eine weitere wichtige Persönlichkeitskompetenz sehen die Unternehmen in der Fähigkeit, **selbständig zu arbeiten**. Die Mitarbeitenden sollen dazu ausgebildet und befähigt werden, von sich aus gewisse Kompetenzen zu erlernen und einzubringen. Ein top-down-Führungsstil ist nicht erwünscht, die Mitarbeitenden sollen hingegen ihre Erfahrungen und Kompetenzen selbständig dort einsetzen, wo sie gebraucht werden. Das selbständige Arbeiten erfordert dabei eine gewisse Organisations-, Projektmanagement- und Prozessanalysefähigkeit. Zum Teil müssen solche Fähigkeiten bei den Mitarbeitenden als Grundvoraussetzung vorhanden sein. Denn solche Kompetenzen sind häufig nur schwer über Weiterbildungen zu vermitteln.

Des Weiteren betrachten die befragten Unternehmen das **Verantwortungsbewusstsein** als sehr wichtig. Zum einen die Eigenverantwortung, aber zum anderen auch die Verantwortung gegenüber dem Unternehmen. Mitarbeitende sollten auch für Misserfolge Verantwortung übernehmen.

## 4. Kompetenzanalyse

Eine strukturierte und regelmäßig aktuell gehaltene Kompetenzanalyse der Mitarbeitenden-Qualifikationen wird nur in den seltensten Fällen von den befragten Unternehmen durchgeführt. Einige Unternehmen erstellen ein-, maximal zweimal im Jahr, eine Qualifikations-, bzw. Bedarfsplanung. Dazu tauschen sich die Führungskräfte der einzelnen Bereiche oder Abteilungen mit der Personalentwicklung aus, ermitteln die Bedarfe ihrer Mitarbeitenden und erstellen daraufhin einen Plan für das Folgejahr, in dem festgelegt wird, welche Kompetenzen durch welche Programme weiterentwickelt werden sollen.

Einige Unternehmen bieten Weiterbildungsprogramme für ihre Mitarbeitenden an, die sich selbständig aus einer Art „Programm-Katalog“ bedienen und die für sie passende Weiterbildung auswählen und durchführen können.

Teilweise haben die befragten Unternehmen in der Vergangenheit strukturierte Qualifikationsprofile ihrer Belegschaft erstellt, allerdings nicht kontinuierlich genutzt oder nicht weiterentwickelt, da die Modelle häufig zu starr waren. Oft dienten diese Profile lediglich als Überblick, um festzustellen, welche Mitarbeitenden welche Zertifizierung erhalten und in welche Lohngruppen die einzelnen Mitarbeitenden aufgrund ihrer Qualifikation eingestuft werden.

Gerade in kleineren Unternehmen gibt es allerdings häufig keine Kompetenzanalysen und keine strukturierte Vorgehensweise, um die Mitarbeitenden zu qualifizieren. In der Regel werden die Weiterbildungsprogramme dann vom Mitarbeitenden selbst initiiert und bei der eigenen Führungskraft angefragt. Teilweise sind die Abteilungen so klein, dass jede Führungskraft ihre eigenen Mitarbeitenden so gut kennt, dass eine strukturierte Kompetenzanalyse nicht benötigt wird.

## 5. Weiterbildung

### 5.1 Ziele von Weiterbildung

Die Ergebnisse einer strukturierten Kompetenzanalyse bilden die Grundlage für die Auswahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen. Denn nur wenn klar definiert ist, welche Kompetenzen von den Mitarbeitenden bereits mitgebracht wurden und welche benötigt werden, können die Mitarbeitenden durch einen strukturierten Prozess erfolgreich weiterentwickelt werden. Somit stellt die intensive Begleitung der Mitarbeitenden in Sachen Personalentwicklung eine Hauptaufgabe für die Zukunft dar.

Das Hauptziel der Weiterbildungsmaßnahmen von Unternehmen ist die **Entwicklung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden**. Durch eine erhöhte fachliche Qualifikation sind Mitarbeitende geeignet, selbständig und nachhaltig erfolgreich ihren Job auszuführen. Auch für Fachkräfte und Spezialisten/Spezialistinnen sind die Weiterbildungsangebote ein ernstzunehmendes Kriterium: sie sollen durch Weiterbildungsmaßnahmen auf den aktuellen Wissenstand gebracht und gehalten werden. Wichtig ist also ein ausgeglichenes Angebot: diejenigen Mitarbeitenden, die noch viel Entwicklungspotenzial haben, mit ins Boot zu holen und den Fachkräften und Spezialisten/Spezialistinnen die Möglichkeit bieten, sich in neuen Feldern auszuprobieren.

## 5.2 Möglichkeiten der Weiterbildung

Eine gewisse Basis an Fachkompetenz muss bei jedem Mitarbeitenden vorhanden sein, diese kann allerdings gut durch klassische Weiterbildungsmaßnahmen ausgebaut und weiterentwickelt werden. Soziale und persönliche Kompetenzen gewinnen laut der befragten Unternehmen immer mehr an Bedeutung und werden in Zukunft eine immer größere Rolle spielen. Ein gewisses ausbaufähiges Grundpotenzial an sozialen und persönlichen Kompetenzen sollte jeder Mitarbeitende zwar mitbringen, allerdings spielt es ebenso eine immer zentralere Rolle, parallel die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden voranzutreiben. So muss beispielsweise eine gewisse Kommunikationsfähigkeit vorhanden sein. Wie man allerdings auf verschiedenen Ebenen – sei es sachlich oder emotional – kommunizieren kann, das wiederum kann ebenso Teil eines Weiterbildungsprogrammes sein.

Gerade bei den klassischen Methoden- und Sozialkompetenzen bieten die Unternehmen ihren Mitarbeitenden bereits eine Vielzahl an Weiterbildungsprogrammen als Basis an: Standardseminare zu den Themen EDV-Kenntnisse, Kommunikation, Teamarbeit, Konfliktmanagement, Präsentationstechniken usw. werden von den Mitarbeitenden größtenteils auch gut angenommen. Zudem werden immer mehr Workshops zum Thema Digitalisierung angeboten.

Geht es um eine individuellere Betreuung der Mitarbeitenden hinsichtlich der Personalentwicklung, wird das Angebot häufig schon dünner. Spezielle Fachseminare, die von der Unternehmensleitung als Gruppenseminare angeboten werden, sind häufig allerdings nicht gut besucht.

Im gewerblichen/produzierenden Bereich wird hingegen von einigen Vertreterinnen/ Vertretern der Mitarbeitenden auf ein Defizit bzgl. der Anzahl der angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen hingewiesen. Dementsprechend wurde in den Befragungen der Wunsch geäußert, dass in diesem Bereich die Möglichkeiten ausgebaut und mehr Maßnahmen angeboten werden, um weitere Potenziale auszubauen.

Grundsätzlich stehen die Unternehmensführungen dem Thema Weiterbildung sehr offen gegenüber. Mitarbeitende haben in der Regel immer eine Ansprechperson für Themen der Personalentwicklung. Für die fachliche Weiterbildung ist in der Regel die direkte Führungskraft die erste Ansprechperson. Möchten Mitarbeitende von sich aus eine Weiterbildung in einem bestimmten Bereich absolvieren, werden diese geprüft und nach Möglichkeit unterstützt.

## 5.3 Weiterbildungsformate

Es gibt heutzutage diverse Weiterbildungsformate. Ob **Präsenzseminare** vor Ort, **digitale Workshops** oder reine **Selbstlernkurse**: Die Vielfalt ist groß. Vor der Corona-Pandemie wurden die meisten Seminare und Workshops in den Unternehmen als Präsenzveranstaltungen durchgeführt. Durch die verstärkte Nutzung digitaler Medien im Zuge der Corona-Pandemie finden Weiterbildungsprogramme seitdem viel häufiger digital statt. Aber auch Blended Learning Maßnahmen (Kombination aus Präsenz- und E-Learning) werden immer öfter angeboten. Gerade die jüngeren Generationen bevorzugen digitale Weiterbildungsangebote, wie beispielsweise kurze Schulungs-Videos, die sie sich selbständig anschauen können.

Die befragten Unternehmen sind sich allerdings einig: gerade im gewerblichen/produzierenden Bereich sind Onlineformate – je nach Thema – häufig schwierig umsetzbar, weshalb Weiterbildungen in Präsenz nach wie vor dem Standard entsprechen. Das Aufeinandertreffen der Teilnehmer und die Interaktion untereinander können – beispielsweise durch Rollenspiele – in Präsenzveranstaltungen besser übermittelt werden. Deshalb werden Präsenzveranstaltungen auch zukünftig weiterhin sehr wichtig sein.

Der Großteil der Weiterbildungsmaßnahmen – häufig über 70-80% – wird in den Unternehmen als **Training on the job** durchgeführt. Die Weiterbildung vor Ort im eigentlichen Arbeitsumfeld wird als äußerst effektiv empfunden. Erfahrene Mitarbeitende, wie beispielsweise Mitarbeitende aus dem Qualitätsmanagement oder die jeweiligen Meister, können u.a. direkt an der Maschine Fragen beantworten oder eine Fehlerkartei führen und so die Mitarbeitenden direkt in der Praxis schulen. Die klassischen Weiterbildungsthemen zu Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen werden fast ausschließlich intern durchgeführt. Interne Qualifikationen, beispielsweise für neue Projekte oder neue Systeme, werden in der Regel von den Mitarbeitenden gut angenommen und genutzt.

**Trainings off the job** werden nur selten durchgeführt. Aufgabenspezifischere (Fach-)Seminare, wie beispielsweise CNC-Schulungen, Gabelstaplerführerscheine oder Kranschulungen, werden – sofern intern nicht abzubilden – teilweise extern, z.B. bei einem Maschinenhersteller, durchgeführt. Auch bei Einzelbedarfen werden Mitarbeitende individuell auf externe Seminare geschickt. Ansonsten haben die Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass externe Qualifizierungen, wie beispielsweise auch der Bildungsurlaub, selten von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden.

Einige der befragten Unternehmen haben in der Vergangenheit schon einmal ein **Coaching** für ihre Mitarbeitenden angeboten. Themen wie Resilienz, der eigene Markenauftritt oder Führungsthemen lassen sich über ein Coaching gut abbilden. Dazu werden Trainer gesucht, die sich auf die gewissen Themen spezialisiert haben. Aber auch zu aktuellen Themen wie der Digitalisierung wird teilweise auf externe Referentinnen/Referenten zurückgegriffen, da viele Mitarbeitende sich die Tools nicht selbst beibringen können und Experten/Expertinnen eingeholt werden sollen.

## 5.4 Herausforderungen und Grenzen von Weiterbildung

Eine der größten Herausforderungen, gerade für mittelständige Unternehmen, stellt das **große Angebot** an Weiterbildungen dar. Die Masse an Angeboten zu erfassen, Struktur hineinzubringen und die für das eigene Unternehmen relevanten Themen herauszufiltern, ist mit großem zeitlichem Aufwand verbunden. Häufig fehlen den Unternehmen diese zeitlichen sowie auch personellen Kapazitäten.

Des Weiteren ist es wichtig, an Themen nachhaltig dranzubleiben und immer wieder **neue Angebote** nachzuliefern. Zudem sollten Maßnahmen ausgewählt werden, die keine reine theoretische Wissensübermittlung durchführen, sondern die Themen mit vielen Praxisbeispielen vermitteln. Dazu sollten hochwertige und geeignete Referenten ausgewählt werden. Denn wenn die Mitarbeitenden gerade bei wiederkehrenden Weiterbildungsprogrammen inhaltlich nicht genug geboten bekommen, können die Gruppen leicht in eine „Plauderstunde“ ausarten.

Eine weitere Herausforderung stellt für die Unternehmen die **nachhaltige Begleitung der Mitarbeitenden** in Sachen Personalentwicklung dar. Den einzelnen Mitarbeitenden eine persönliche Entwicklung aufzuzeigen, zu analysieren, wo derjenige steht und wohin er sich entwickeln kann, führt zu einem größeren Erfolg, als einfach blind beliebige Seminare im Unternehmen anzubieten.

Allerdings werden in den Unternehmen teilweise gewisse **Generationenunterschiede** beobachtet. Die älteren Generationen tun sich häufig schwerer, mit Veränderungen umzugehen und sich in ihrem Alter noch weiterzubilden. Jüngere Generationen sind eher bereit, sich weiterzuentwickeln und neue Kompetenzen, die sie für ihre Zukunft gebrauchen können, zu erlernen.

Auf der anderen Seite sind die Unternehmen auch auf den **Pragmatismus und die Eigeninitiative der Mitarbeitenden** angewiesen. Viele Mitarbeitende sind lediglich auf ihre Beschäftigung fokussiert, haben ihren Weg gefunden und sehen gar keine Notwendigkeit, sich weiterzuentwickeln. Gerade die älteren Generationen stehen Weiterbildungen, beispielsweise in Form von neuen Systemen, kritisch gegenüber und wollen sich nicht mehr auf etwas Neues einlassen. Zudem wird gerade im produktiv-operativen Bereich, in dem die Mitarbeitenden einem starken operativen Druck unterliegen, festgestellt, dass die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen häufig ein zeitliches Problem darstellt. Auch die Wertigkeit oder Notwendigkeit werden häufig nicht gesehen, da der direkte Bezug teilweise fehlt.

Die Herausforderung ist also, **Überzeugungsarbeit** zu leisten und aufzuzeigen, weshalb Weiterbildung sinnvoll ist und die Arbeit erleichtern kann. Wichtig ist dabei, die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden zu fördern, denn nicht nur der Arbeitgeber ist für die Qualifikation seiner Mitarbeitenden verantwortlich. Genauso ist die Selbstlernkompetenz eines jeden Mitarbeitenden gefragt.

Auch die Führungskräfte spielen eine große Rolle für die Nutzung der Weiterbildungsangebote. Denn sie agieren als **Multiplikatoren**: Maßnahmen, die von der Personalentwicklung oder der Geschäftsleitung entwickelt wurden, können durch die Führungskräfte in die Teams gebracht werden. Eine große Verantwortung und gleichzeitig Schwierigkeit sehen die Führungskräfte allerdings darin, ihre Mitarbeitenden zwar ausreichend durch Weiterbildung zu fördern, aber gleichzeitig darauf zu achten, dass sie aufgrund von Überqualifizierung nicht zu anderen Unternehmen wechseln.

Eine weitere Herausforderung besteht in der **fortschreitenden Digitalisierung**: Digitale Weiterbildungsformate werden zukünftig einen immer größeren Stellenwert haben, da diese nicht nur bei den jüngeren Generationen immer beliebter sind, sondern da diese immer attraktiver gestaltet werden. Viele Betriebe sind in diesem Punkt allerdings noch nicht soweit mitzugehen, da die Kapazitäten und Ressourcen zum Erstellen von Videomaterial – beispielsweise für einen Film zur Erklärung der betriebseigenen Produktionsprozesse – nicht vorhanden sind.

Grenzen in der Weiterbildung werden von den befragten Unternehmen nicht festgestellt. Grundsätzlich sind sich alle einig, dass die Mitarbeitenden über Weiterbildungsangebote stark gefördert werden können. Die Unternehmen sind – wie oben bereits beschrieben – zudem der Meinung, dass Fachwissen für die Mitarbeitenden leichter nachzuholen ist und nachhaltiger vermittelt werden kann. Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen können zwar ausgebaut werden, müssen zu einem gewissen Grad aber bei jedem Mitarbeitenden vorhanden sein.

## 6. Fazit

Zusammenfassend wurde festgestellt, dass die Fachkompetenzen zweifelsfrei einen hohen Stellenwert einnehmen, allerdings werden die Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen mittlerweile in ihrer Relevanz als gleichwertig angesehen.

Die befragten Unternehmen sind sich einig: Die Kompetenzen werden sich in der Zukunft stark in Richtung der Digitalisierung entwickeln. Digitale Kompetenzen werden somit immer wichtiger. Außerdem sehen die Unternehmen eine Entwicklung hin zum prozessorientierten, agilen und flexiblen Arbeiten, wodurch besonders soziale Kompetenzen wie die Kommunikations- und Teamfähigkeit aber auch Analysefähigkeiten noch stärker in den Fokus rücken.

Die meisten der befragten Unternehmen wählen die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen nicht anhand einer strukturierten und regelmäßig aktuell gehaltenen Kompetenzanalyse der Mitarbeitenden-Qualifikationen aus. Häufig werden Maßnahmen als eine Art „Katalog“ angeboten, aus denen die Mitarbeitenden und Führungskräfte die passenden Angebote selbst auswählen können.

Einig sind sich die Unternehmen darin, dass sich vor allem die Fach- und Methodenkompetenzen mit Weiterbildungsmaßnahmen gut ausbauen lassen. Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen sind häufig etwas schwieriger zu vermitteln, weshalb ein gewisses Grundpotenzial an Kompetenzen von den Mitarbeitenden mitgebracht werden muss, welches dann mit den richtigen Maßnahmen weiterentwickelt werden kann.

Seit der Corona-Pandemie hat die Anzahl an digitalen Weiterbildungsformaten zugenommen. Dennoch bleiben Präsenzveranstaltungen und Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz – gerade im gewerblichen/produzierenden Bereich – weiterhin sehr wichtig.

Allgemein wurde die größte Herausforderung darin gesehen, die Weiterbildungsangebote strukturiert, effizient und dynamisch aufzubauen, indem regelmäßig neue Maßnahmen angeboten werden und die Mitarbeitenden nachhaltig begleitet werden.

Unabhängig von der Größe des Unternehmens bedarf es einer strukturierten Kompetenz- und Bedarfsanalyse als Grundlage für nachhaltige, zielgerichtete Weiterbildung.