

Dieser lag 2016 noch bei 30 Prozent und 2022 bereits bei 58 Prozent – kontrastierend dazu lag das non-formale Lernen 2016 ähnlich hoch bei 29 Prozent und stieg bis 2022 auf 37 Prozent (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2024). Das bedeutet außerdem, dass gerade die benachteiligten Gruppen am wenigsten von der Sicherheit versprechenden formalen Bildung profitieren.

6.2 Qualifikationsbedarfe und Motivation

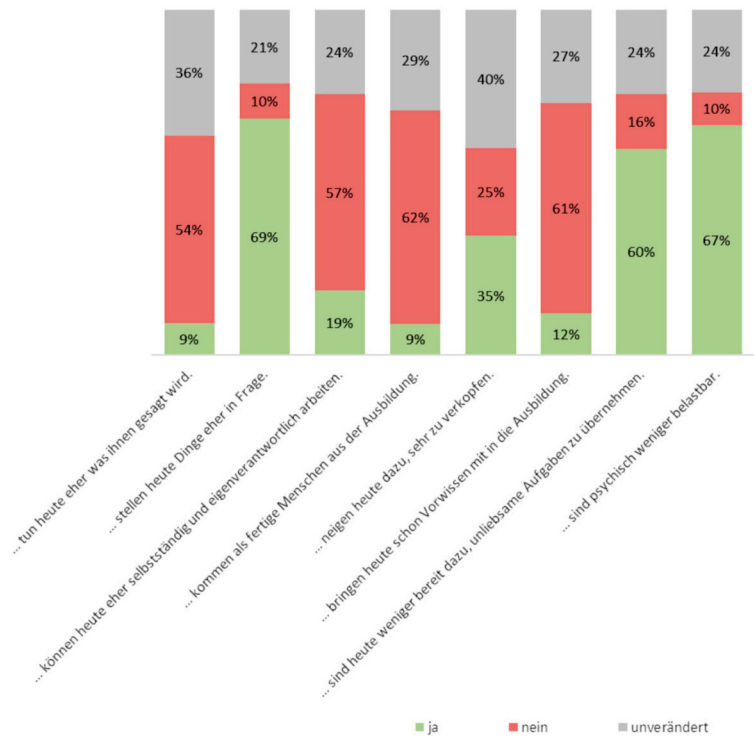
Qualifikationsbedarfe sind veränderlich, was es so schwierig macht, diese zu operationalisieren. Die Qualifikation hängt sowohl von den Menschen ab, die sich qualifizieren (was bei fast allen Tätigkeiten ständig passiert), als auch von den Anforderungen am Arbeitsplatz. Es geht aber noch darüber hinaus: so ist es heute kaum noch erforderlich, dass jeder Mensch alles beherrscht. Das Team spielt dabei eine überaus tragende Rolle. Diesen Umstand hat Corona verstärkt sichtbar gemacht, zeigt sich aber auch in den Daten im vorigen Kapitel. Fehlende Kompetenzen können von Teammitgliedern komplementiert werden und müssen nicht unbedingt dazu führen, dass diese Kompetenzen erneut vermittelt werden müssen – Wissen kann also durchaus auch von mehreren Individuen geteilt werden, ohne dies gleich zu vermitteln. Das ist die gute Nachricht. Die schlechte Nachricht ist, dass (Erfahrungs-)Wissen nicht automatisch an andere weitergegeben wird, sondern Prozesse zur Wissensvermittlung stattfinden müssen. Nicht alles kann autodidaktisch erlernt werden; das hängt einerseits mit der Motivation zusammen, andererseits wird aber auch Vorwissen und ein Überblick benötigt, um das Vermittelte zu verstehen, zu verinnerlichen und anwenden zu können. Wissen baut aufeinander auf und bedingt sich gegenseitig. Und genau deshalb ist für die Wissensvermittlung wichtig, die zu Qualifizierenden besser zu verstehen.

Ausbildungspersonal

Damit ist Ausbildungspersonal tagtäglich konfrontiert – die Auszubildenden sind Teil einer sich individualisierenden und immer wandelnden Gesellschaft, die ganz unterschiedliche Bedürfnisse mit sich bringen. Gleichzeitig ist die Anzahl der zu vermittelnden Technologien stark gestiegen, die nicht nur vom Ausbildungspersonal in der Rolle einer Fachkraft zu beherrschen ist, sondern

eben auch an die Auszubildenden zu vermitteln³ – und hier geht es in den meisten Fällen nur um die Anwendung und nicht um das Verstehen der Technologie.

Abbildung 18: Auszubildende.... n = 758.



Entnommen aus APIF 2022

3 Als kleines Gedankenexperiment zum Stärken meiner These lade ich die Leser:innen dazu ein, einen komplexen Zusammenhang (hier böte sich Blockchaintechnologie an) einer weiteren Person zu erklären. Zumindest bei mir zeigt sich dann sehr schnell, wie wenig ich selbst verstanden habe und wie wichtig es ist, sich auf das Gegenüber und dessen Wissensstand einzulassen und die Person »abzuholen«.

Dass sich das Ausbildungspersonal in einer Doppelrolle befindet, ist eine im System angelegte strukturelle Gegebenheit, die das Ausbildungspersonal immer schon zu bewältigen hat. Aber mit dem zunehmenden Wandel der Auszubildenden hat sich die Rolle der Ausbilder:innen durchaus gewandelt. In Abbildung 18 geben Ausbilder:innen einen Einblick in von ihnen empfundene Veränderungen aufseiten der Auszubildenden, die sich in der Summe als problematisch herausstellen können – aber nicht müssen.

Es wurden dabei mehrere, eher suggestiv daher kommende Fragen gestellt; teils waren die Antworten auf sie erwartbar, teils überraschend. So stimmten 67 Prozent des Ausbildungspersonals zu, dass Auszubildende psychisch weniger belastbar seien, und 60 Prozent, dass Auszubildende seltener unliebsame Aufgaben übernehmen. Außerdem lehnen 57 Prozent des Ausbildungspersonals die Frage ab, dass Auszubildende heute eher selbstständig seien, und 54 Prozent, dass Auszubildende eher folgsamer seien. Diese Antwortmuster zeigen, dass aus der Ausbilder:innensicht eine eher negativ empfundene Veränderung stattfindet, die bewältigt werden muss. Aber es sind nicht nur tendenziell negative Entwicklungen, mit denen umgegangen werden muss, sondern durchaus auch welche, die positiv geframed werden können. Beispielsweise wird den Auszubildenden zugeschrieben, sie würden heute eher Dinge infrage stellen (69 Prozent stimmen zu). Das ist in einer reflexiven Gesellschaft eher etwas Positives, aber dennoch eine Herausforderung, diese Haltung der Auszubildenden bedienen zu können. Eine ausbildende Fachkraft benennt das aus einem durchaus positiven Blickwinkel, der aber auch zeigt, dass das Ausbildungspersonal sich anpassen muss(te):

»[A]lso die Erwartungshaltung ist so ein bisschen besser, also früher haben die noch mehr hingenommen, wo man auch sagt, dass die das überhaupt hingenommen haben, also Umgangston oder solche Sachen.« (APIF Ausbildungspersonal 10)

Die Sozialisation von jungen Menschen ist eben auch Teil der Ausbildung, mal mehr und mal weniger – je nach Alter und Lebenssituation kann das eine ganz unterschiedliche Rolle spielen, auf die sich das Ausbildungspersonal einstimmen muss. Auch wenn das Berufseinstiegsalter in Deutschland insgesamt eher älter denn jünger ist, hat sich das System dahinter nicht verändert und es beginnen immer noch Jugendliche ihre Ausbildung, die gesetzlich noch nicht volljährig sind. Dafür sieht sich das Ausbildungspersonal auch in Verantwor-

tung – wie wichtig diese Begleitung der Sozialisation junger Menschen ist, zeigt der folgende Interviewausschnitt einer ausbildenden Fachkraft:

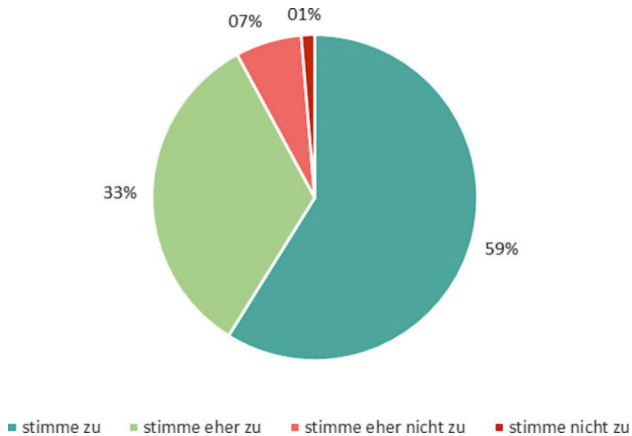
»Also was man ja immer hört, ist, dass die Auszubildenden heute ja so unselbstständig sind, gar nichts mehr können und weichgespült sind und dass der Ausbilder immer die Basis, Grundkenntnisse sind nicht da, man muss immer noch nacherziehen. [...] Ich muss ganz ehrlich sagen, wenn ich auf meine Lehrzeit zurückblicke, muss ich sagen, hab ich das Gefühl, dass die Ausbildung schon immer der Startpunkt der beruflichen Sozialisation war und dass da bei ganz vielen Leuten nacherzogen wurde. Ich glaube, es war schon immer so, dass die Leute in den Arsch getreten bekommen haben und wenn ich an meine Kollegen dran denke, es ist einfach so gut es ... dafür waren Ausbildungen da.« (APIF Ausbildungspersonal 1)

Nicht alle Interviewpartner:innen würden dieser Aussage unkritisch zustimmen, aber ein Punkt ist in den Interviews und in der gezeigten Passage deutlich geworden: Junge Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse und das Ausbildungspersonal sieht sich in der Rolle, auf diese Bedürfnisse zu reagieren. Weil Auszubildende sich in einem gewissen Maß verantwortlich für die Auszubildenden fühlen; weil sie an Erfolgen und Misserfolgen der Auszubildenden teilhaben. Und weil es zukünftige Kolleginnen und Kollegen sind, auf die man sich verlassen können muss und möchte. Und gerade weil Ausbilder:innen mit einem Engagement und einer Motivation an ihre Tätigkeit herangehen, die fast immer eine zusätzliche Belastung und deren einziger Lohn oft nur die Anerkennung der Auszubildenden ist (Nicklich et al. 2022). Und das, obwohl medial ein Fachkräftemangel (vgl. Bonin et al. 2020) deutlich kommuniziert wird und es auch aus Sicht des Ausbildungspersonals schwieriger wird, passende Auszubildende zu finden (Abbildung 19). Möglicherweise ist die Sozialisation an den Betrieb gerade deshalb eine noch wichtigere Aufgabe.

Es stellt sich daher die Frage, ob das Ausbildungspersonal das notwendige Rüstzeug hat, um diese Herausforderungen angehen zu können. Eine klare Antwort darauf zu finden ist gar nicht so leicht, da nicht immer absehbar ist, was denn das nötige Rüstzeug wäre. Und schließlich hat es ja bisher auch immer ganz gut geklappt. Der Umgang mit Menschen ist letztlich etwas, das nur schwer messbar ist und wenn, dann häufig auf die objektivierbaren Teile reduziert wird, sodass es dafür kein Rezept gibt. Implizites Erfahrungswissen spielt unfraglich eine große Rolle, aber gleichzeitig hilft formales Wissen dabei, sich in seinen Handlungen sicher zu fühlen und zu sein. Es ist nicht nur

die vorbereitende AEVO, deren Lücken dann durch Erfahrungswissen und Zeit ergänzt werden.

Abbildung 19: Passende Auszubildende zu finden wird schwieriger.
n = 759.



Entnommen aus APIF 2022

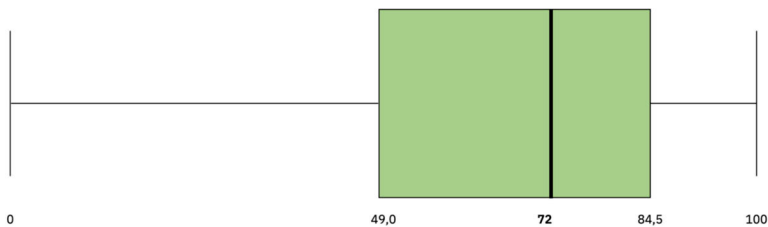
»Ich glaub einfach, was sich vielleicht geändert hat, ist, dass man weniger Zeit hat für die Ausbildung. Dass alles hektischer und schneller wurde und dass man... dass vielleicht die Ausbilder auch das Gefühl haben, na, die waren doch jetzt lange in der Schule, was haben die denn gelernt? Was natürlich wegfällt, ist informelle Lernorte. Vereine. Da lernt man so was auch. Feuerwehr, Jugendsachen. Also das fällt schon weg. In der Schule lernt man nicht, Verantwortung für eine Sache zu übernehmen. Das kann Schule gar nicht, weil sie strukturell darauf ausgelegt ist, nicht eine Sache richtig zu Ende zu bringen, also das find ich höchst interessant. Das ist mir irgendwann mal bewusst geworden, in der Schule schreib ich eine Klassenarbeit und wenn ich nicht fertig werde, es nicht richtig mache, dann ist das total egal, ich krieg eine Note und damit ist es vorbei. Das ist die Grundstruktur von Schule. Kann jeder sagen, ja, wir projektorientiertes Lernen und hier und dort, aber letztendlich kann man alles zurückführen, das Arbeitsergebnis ist scheißegal, die Note ist das, was letztendlich bleibt. Bei der Arbeit ist das ganz anders. Wenn ich in der Ausbildung bin, dann krieg ich eine Arbeitsaufgabe und wenn ich sie nicht richtig mache, dann mach ich sie solange,

bis sie fertig wird. Das ist die Grundstruktur. Also jetzt ohne Abweichung zu nehmen und das sind zwei strukturelle Unterschiede von den beiden Lernorten. Bei dem einen kann ich eigentlich sagen, ich krieg eh eine schlechte Note, also mach ich gar nichts mehr. Es ist ökonomischer, so zu handeln, wenn ich keine Chance hab. Bei dem anderen, da wird ich es irgendwann gemacht haben. Und durch die Verschulung oder fehlende Lernorte kann es sein, dass junge Menschen dann überfordert sind, wenn sie plötzlich in so einem Szenario sind, weil sich einfach das Wertegerüst von jetzt auf nachher ändert ohne Korrektiv.« (APIF Ausbildungspersonal 1)

Auch Weiterbildungen spielen eine Rolle – in Unternehmen wird der Wert von Weiterbildung häufig stark betont, aber die Durchführung hapert an vielen Stellen, wie zum Beispiel an fehlenden Betriebsvereinbarungen (Nicklich et al. 2022). Insgesamt lässt sich feststellen, dass trotz der in der Corona-Pandemie gestiegenen Weiterbildungsbedarfe (vor allem non-formaler Natur) nur knapp 57 Prozent der befragten Ausbilder:innen an einer oder mehreren Weiterbildungen innerhalb von zwei Jahren teilgenommen haben. Wenngleich nicht alle Befragten die gleichen Bedarfe an Weiterbildung hatten – beispielsweise dort, wo Corona wenig Einflüsse auf die Arbeitsabläufe hatte –, zeigt sich doch, dass sich Weiterbildung als Lernform für Neues bei den Beschäftigten gegenüber dem Lernen am Arbeitsplatz durchsetzt: Die Beschäftigten haben sich zwischen den beiden Polen (Lernen am Arbeitsplatz versus Weiterbildung) auf einer 100er-Skala entschieden und heraus kam ein Median von 72, also eher stark zugunsten der Weiterbildung (siehe Abbildung 20). Das überrascht nicht, denn gelernt wird am Arbeitsplatz ja ohnehin – aber eine Weiterbildung verspricht letztlich auch die Sicherheit, Unsicherheiten zu bewältigen. Das stimmt natürlich nicht in jedem Fall; so wurde auch von Weiterbildungen berichtet, die nicht den gewünschten Effekt, stattdessen aber das benötigte oder gewünschte Zertifikat erzielt hatten. Vor allem für auszubildende Fachkräfte wäre die AEVO eine Hilfe: einerseits um eine formale Anerkennung der Ausbildungsleistung zu erhalten (beispielsweise für zukünftige Arbeitgeber:innen oder die Bewerbung auf Ausbilder:innenstellen), andererseits aber auch, um ein stärkeres Verständnis für die eigene Rolle zu entwickeln – in unseren Interviews wurde klar, dass auszubildende Fachkräfte sich nicht automatisch als Ausbildungspersonal verstehen. Vielmehr ist das Begleiten von Auszubildenden einfach im Selbstverständnis der Arbeit angelegt. Bei der Betreuung von Praktikant:innen ist man ja auch nicht gleich Praktikant:innenbetreuer:in. Hier wird deutlich, dass das Lernen am Arbeits-

platz durchaus mehr Anerkennung und Berücksichtigung verdient, aber eben auch, dass dies nicht zulasten von (non-)formalen Aktivitäten gehen darf. Das auf diese Weise erworbene Komplementärwissen würde es gerade im Fall der ausbildenden Fachkräfte erleichtern, diese in Ausbildungsaktivitäten zu integrieren und dabei das informelle und formelle Handwerkszeug zur Verfügung stellen, das auch Sicherheit im Umgang mit jungen Menschen gibt, die mit vielfältigen unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen im Betrieb ankommen.

Abbildung 20: Boxplot zu (links) präferiertes Lernen durch Arbeit vs. Lernen durch Weiterbildung (rechts) (0–100). $n = 700$.



Eigene Darstellung

Das Ausbildungspersonal als Gruppe, das mitverantwortlich für den Bildungserfolg junger Menschen ist, die sich möglicherweise auch gerade in einem Bildungsaufstieg befinden, benötigt (non-)formale Weiterbildung auch zum Selbstzweck, um den Wert und die Vorteile unterschiedlicher Bildungsformen zum Erwerb von Komplementärwissen weiterzugeben. Auch wenn der Zweck von Bildung für Beschäftigte wie Arbeitgeber:innen eben nicht immer direkt sichtbar wird.

Operative Produktion

In der operativen Produktion sind es weniger die Bedarfe an Weiterbildung, die, wenn sie kommen, meist akut da sind – in Form von Lehrgängen für ein neues technisches Gerät beispielsweise. Vielmehr sticht hier vor allem der Wille zu Weiterbildung hervor, der zu neuen Chancen verhilft: Aufstieg, neue Themenfelder, mehr Verantwortung, mehr Gehalt. Fast alle Interviewpartner haben eine Aufstiegsfortbildung zum Meister oder Techniker gemacht, bei vie-

len ist das auch schon mehr als ein Jahr her und hat in den meisten Fällen (noch) keine Auswirkung auf ihre Arbeit gehabt. Der Fall ist dabei aber auch etwas spezieller, da man bei VW die Hallen mit Meistertiteln pflastern könnte, wie uns häufiger seitens VW bestätigt wurde (Pfeiffer und Autor:innenkollektiv 2022). Das zeigt aber auch die hohe Bereitschaft der Beschäftigten, eine sehr umfangreiche Weiterbildung auf Kosten der eigenen Zeit (berufsbegleitend ein Jahr, teilweise schichtbegleitend) und teilweise auch des eigenen Geldes in Kauf zu nehmen, obwohl das Risiko bekannt ist, dass sich dadurch nicht allen Aufstiegsmöglichkeiten bieten.

»Mag ja sein. Industriemeister zu haben, also auf Papier, und zu werden, sind zweierlei Dinge, habe ich gesagt. Es gibt viele, die sagen: Ja, ist mir egal. Wenn es wird, wird es. Wenn nicht, dann nicht. Und ich habe dafür halt immer gekämpft. Ich habe immer mehr gegeben. Ich habe mich selbst immer motiviert, meine Familie motiviert. Schichtbegleitend war nicht einfach wie gesagt. Nach der Frühschicht, vor der Spätschicht und dann die Prüfungen. Weil ich sehr lange raus war aus der Materie, habe ich mir sogar Nachhilfe geholt, Nachhilfelehrer. Und ja, das eine hat zum anderen geführt. Es war nicht einfach, aber es hat geklappt.« (AQ2030 Operative Produktion 3)

Die Interviewpassage zeigt sehr eindrücklich, wie viel Engagement und Verzicht für die kleine Chance, befördert zu werden, von den Beschäftigten gefordert wird. Ganz ohne ein Versprechen nach der Bilderbuchvorstellung: Wenn du diesen Weg gehst, wirst du am Ende auch dort ankommen. Die Beschäftigung in einem Unternehmen mit Schichtbetrieb ist dabei aber auch eine Einflussgröße.

»Während dieser Leiharbeitsphase halt, um die Zeit auszunutzen, ohne zu wissen natürlich, ob man irgendwann fest übernommen wird. Aber nichtsdestotrotz, wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Ich habe den Industriemeister gemacht, bin am Ball geblieben und jetzt vor Kurzem waren ein paar Interviews, die geführt worden sind. Ja und da habe ich erfahren, dass ich sehr gute Chancen habe.« (AQ2030 Operative Produktion 3)

Einerseits ist das zusätzliche Einkommen gerne gesehen, andererseits gibt es auch eine Erwartung an eine Zukunft ohne Schichtarbeit, die sich mit potentiellen Aufstiegchancen verbindet. Denn ohne Aufstiegsfortbildung besteht auch wenig Hoffnung für Aufstieg, wie ein weiterer Interviewpartner zu bedenken gibt:

»Ich habe mir noch gedacht, na ja, bisschen Montage-Linie, da kommst du schon automatisch irgendwie weg, was dann ... war jetzt nicht der Fall. Und dann hat mich eine Kollegin, mit der ich auch zusammen gelernt habe, mehr oder weniger überredet. Und dann haben wir zusammen das, die Weiterbildung angefangen.« (AQ2030 Operative Produktion 5)

Die Unsicherheit, ob und wie und vor allem welche Weiterbildung wohin führt, ist steter Begleiter und zeigt auch eine Problemlage auf, die in der Verantwortung des Managements liegt. Zumindest dann, wenn von Beschäftigten innerhalb der doppelten Transformation erwartet wird, sich auch weiterhin mit Weiterbildungsthemen zu beschäftigen.

»Also ich sage mal, weiterzukommen versuche ich schon länger in Richtung Bereich Qualität, Qualitätssicherung zum Beispiel, Sachbearbeiter-Tätigkeit finde ich eigentlich schon während ich die Weiterbildung noch gemacht habe, war das schon interessant, aber ich wurde dann langsam hier so ein bisschen auf den Boden der Tatsachen geholt, weil Sachbearbeiter, den kann man nicht ... es wird, so läuft das hier irgendwie, wird man nicht einfach, sondern selbst die verlangen auch schon einiges an Berufserfahrung, auch an Tätigkeitserfahrung, wie das funktionieren soll, weiß ich noch nicht ganz genau, weil ich wüsste nicht, was für ein Zwischenschritt ich zwischen dem Anlagenführer und einer Sachbearbeiter-Tätigkeit ... Also wahrscheinlich gibt es da etliche Geschichten, aber was ist für mich erreichbar?« (AQ2030 Operative Produktion 5)

Jenen, denen nach der Weiterbildung ein Aufstieg verwehrt bleibt, ist es nur sehr schwierig zu vermitteln, wie wichtig eine Weiterbildung ist, um die Transformation zu bewältigen: »Und so jetzt aber hier zu sitzen und dann noch keine Perspektive so richtig zu haben, ist natürlich dann ein bisschen blöd.« (AQ2030 Operative Produktion 8) Damit sich solche Perspektiven überhaupt entwickeln können, wäre es wichtig für die Beschäftigten, zu wissen, was im Unternehmen gebraucht wird. Dazu gehörten die einfachsten Sachen, beispielsweise Office-Pakete: »Das (Anm.: Excel, Word, PowerPoint) muss man sich halt selber entweder beibringen oder man muss in die Richtung halt, wie schon gesagt, qualifiziert werden. Also dass man da auch aktiv den Vorgesetzten anfragt, dass man solche Lehrgänge besucht, weil darauf baut es dann halt auch immer wieder auf jetzt.« (AQ2030 Operative Produktion 4) Also dort, wo die Beschäftigten mit Weiterbildungen und Herstellerschulun-

gen darauf getrimmt werden, wie wichtig eine klare Prozessabfolge ist, wird erwartet, dass sich Instrumente der Büroarbeit in Eigenregie vermitteln.

»Ja, vieles läuft ja so ›Learning by Doing‹-mäßig. Das passiert einfach, obwohl man es gar nicht aktiv mitbekommt. Also auch wenn ich jetzt so die letzten zehn Jahre betrachte, wo ich jetzt im Berufsleben bin, es sind so viele, habe ich heute Morgen drüber nachgedacht, es sind so viele Sachen schon neu dazugekommen, auch so PC-Arbeit. Obwohl das seit zehn Jahren noch gar nicht so lange her ist, ist das einfach so angekommen, man hat es gar nicht so aktiv mitbekommen. Also es hat sich ja jetzt schon viel gewandelt. Wenn man jetzt überlegt 2030, das sind jetzt noch mal neun Jahre [...]« (AQ2030 Operative Produktion 4)

Das kann sehr gut funktionieren, aber vor allem dann, wenn das Team mit Kolleg:innen ausgestattet ist, die hilfsbereit sind und vor allem auch die Zeit haben, ihr eigenes Wissen zu teilen. »Dann haben wir die Kollegen, die schon seit 20, 30 Jahren dabei sind. Und das Gute ist halt, dass diese Bereitschaft von denen da war, das Wissen weiterzugeben.« (AQ2030 Operative Produktion 3) Zeit scheint entsprechend *der* Faktor zu sein, wenn es um Lernen geht – sei es die Zeit der Kolleg:innen, etwas zu vermitteln, oder der Beschäftigten, die ihr Wissen erweitern wollen, um davon durch ein besseres Beschäftigungsverhältnis zu profitieren. Oder eben um neue Kolleg:innen einzulernen, denen eben diese Zeit auch zugestanden werden muss, um irgendwann Expert:innen zu sein:

»Ich sage so, ihr müsstest jetzt schon neues Personal uns geben, damit wir die wenigstens drei, vier Monate einlernen, damit die, sage ich mal, bei 50 Prozent starten. Aber diese anderen 50 Prozent, das kann man sich nur über die jahrelange Erfahrung, sage ich mal, erarbeiten.« (AQ2030 Operative Produktion 2)

Die fehlende Zeit, die über die Interviews immer wieder deutlich wurde, scheint ein Ausdruck fehlender Weitsicht zu sein. Das kann als Managementfehler gedeutet werden, was aber möglicherweise etwas zu kurz greift. Denn auch für das Management können die Umstände der doppelten Transformation sophistisch erscheinen. Das Management weiß überraschend wenig über die Fähigkeiten und Kompetenzen seiner Beschäftigten, auch weil es schwierig ist, diese zu erheben bzw. zu kommunizieren. Hier rücken die direkten Vorgesetzten in den Vordergrund, die einen deutlicheren Einblick in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter:innen haben – genau hier kommt zu-

sammen, was in der Transformation zusammenkommen muss: Über die Vorgesetzten muss das Wissen kommuniziert werden, was das Unternehmen von den Beschäftigten mittel- und langfristig benötigt, und von den Beschäftigten muss kommuniziert werden, in welche Richtung diese sich gerne entwickeln wollen. Dafür muss aber auch klar sein, welche Optionen sich bieten, denn eins ist in den Interviews deutlich geworden: Wenn sich Weiterbildungserfahrungen mehrfach nicht auszahlen, dann kann das auch das weitere Weiterbildungsinteresse der Beschäftigten einschränken (siehe auch Pfeiffer und Autor:innenkollektiv 2022) und damit einen negativen Effekt auf Wandelerfahrungen haben.

Bürobeschäftigte

Einen ähnlich negativen Effekt auf Wandelerfahrungen kann es allerdings auch haben, wenn die Finanzierung für den Kurs unklar ist oder gar abgelehnt wird. Die Frage, wie sehr Kurse in Zusammenhang mit der eigentlichen Arbeit stehen (zweckgebunden) ist für Vorgesetzte gerade in Hinblick auf einen Selbstzweck von Bildung schwer zu beantworten – auf die Frage, wer für das Thema Lernen im Unternehmen verantwortlich ist, hat sich ein:e Expert:in für das Unternehmen und die Beschäftigten ausgesprochen:

»Ja. Aber klar. Also es gehören immer beide dazu, klar. Da muss man halt dann ... das ist ja immer die Diskussion, wer zahlt dann da die Geschichten? Und das ist dann so in dem Augenblick, wo es natürlich im beruflichen Kontext steht und dem Unternehmen weiterhilft jetzt in bestimmten Fragen, ist natürlich das Unternehmen gefordert. Wenn ich jetzt einen Origami-Kurs mache, ich bin jetzt mal ganz blöd unterwegs, ja, das wird das Unternehmen sicherlich nicht bezahlen, ist aber vielleicht für die Sinnfindung des Menschen sehr gut und das kommt dann vielleicht auch dem Unternehmen zugute. Aber ich wollte nur sagen, dass muss man dann in irgendeiner Form dann aushandeln, dass das auch, ja, der hat Recht, der Origami-Kurs trägt zur Sinnfindung bei und das hilft mir auch und der bezuschusst das auch. Auf jeden Fall muss man da schon klar unterscheiden, was zur betrieblichen Weiterbildung gehört und was zur persönlichen.« (Büro Expert:in 1)

Ein:e andere:r interviewte:r Expert:in identifiziert einen weiteren Verantwortlichen in der Verantwortungsfrage um das lebenslange Lernen der Beschäftigten: Neben Betrieb und Beschäftigten sieht er auch den Staat in der Verantwortung, Bildung bereitzustellen:

»Genau, also, Weiterbildung ist sicherlich ebenfalls noch stärker digital auszurichten, damit Personen mit dem technologischen und digitalen Wandel auch mithalten können. Also, um vielleicht jetzt den Punkt auch abzuschließen. Aber das zieht sich von der frühkindlichen Bildung, aber natürlich auch Weiterbildung, weil in einer Werkstatt, ich meine, Lebensarbeitszeit sind 40 bis 45 Jahre sein, irgendwo auch mit Blick auf demografischen Wandel, verzögerter oder verspäteter Renteneintritt. Das heißt, Leute müssen natürlich auch befähigt werden und auch fähig dazu sein, irgendwie lange auch produktiv und mit den richtigen Fähigkeiten arbeiten zu können. Und da ist schon jetzt nicht nur das Individuum in der Verantwortung, sondern auch Betrieb und auch der Staat, aus meiner Sicht, die Angebote zu schaffen.« (Büro Expert:in 9)

Bildung ist gesellschaftliche Aufgabe, ja – aber die Grenzziehung zu den jeweils spezifischen Bedarfen ist nicht immer klar zu leisten, gerade weil auch die Frage nach dem Zweck von Bildung vorne angestellt wird, wie im weiteren Verlauf des Interviews deutlich wird. Auch deutlich wird, dass es durch digitale Methoden (hier YouTube) einerseits einfacher wird, andererseits die Erwartungen an Beschäftigte sich nochmals stärken, sich selbst um den Wissenserwerb zu kümmern. Damit verlagert sich der Druck auf die Beschäftigten, ohne in jedem Fall konkretisiert zu bekommen, welches Wissen jetzt genau anzueignen sei. Und der Experte macht einen weiteren, sehr bedeutenden Punkt auf: »Und wenn man die richtigen Qualifikationen besitzt, die man in der tertiären Bildung erlernt, also vor allen Dingen, sich Sachen selbst beizubringen, komplexe Themen zu durchdringen, dann kann man ja mittlerweile sich alles selbst beibringen.« (Büro Expert:in 9) Dabei ist, wie in Kapitel 6.1 *Weiterbildung und Qualifikation* beschrieben, ohnehin schon ein Problem, dass Beschäftigte mit höherem Bildungsgrad signifikant einfacher an Weiterbildungsmaßnahmen kommen und die Weiterbildung dadurch polarisieren. Wenngleich die Polarisierung der Arbeit nicht in der Form und Stärke, wie oft erwartet, bei den Beschäftigten ankommt, tut es die Polarisierung der Weiterbildung sehr wohl (vor allem Eckert 2010, S. 270; Bilger et al. 2017). So sorgen die neuen, für viele als einfach wahrgenommenen digitalen Weiterbildungsmöglichkeiten eher für eine Bestärkung des ohnehin vorhandenen Problems der (Weiter-)Bildungspolarisierung.

Im Zusammenhang mit Online-Seminaren wird von Seiten der interviewten Büroarbeiter:innen allerdings auch problematisiert, dass diese Seminare

möglicherweise auch nicht mit der notwendigen Ernsthaftigkeit und dem notwendigen Engagement durchgeführt werden:

»Und man hat den Vorteil, wenn man dort im Seminar sitzt, denkt man nicht an die Arbeit selber. Wenn man das Online-Seminar hat, das macht man an seinem Arbeitsplatz. Da kommt mal noch eine E-Mail rein. Da liegt dort plötzlich bringt die Sekretärin noch eine Mappe. Da guckt man mal da drüber. Da ist man nicht so 100 Prozent dabei, bei den Online-Seminaren.« (Büro Beschäftigte:r 6)

Faktisch stärkt sich die Polarisierung der Weiterbildung, aber bezüglich der Qualität des ›Mehr‹ an Weiterbildung gibt es insgesamt wenig Befunde. Einzelne Weiterbildungsmöglichkeiten und -aktivitäten werden zwar kritisch beleuchtet, wie viel davon aber insgesamt beim Subjekt ankommt und welche Auswirkungen langfristig bestehen, ist unklar. Häufig werden die geforderte Geschwindigkeit an Wissensakkumulation und die digitalen Möglichkeiten zur Weiterbildung in Bezug auf ältere Beschäftigte thematisiert – sowohl medial als auch in unseren Interviews fällt das immer wieder auf. Das Argument klingt auch erst mal logisch an, wenn Beschäftigte Digitalisierung nicht schon im Kindesalter aufgesogen haben. Das ist aber oft zu kurz gedacht, denn lebenslanges (oder lebensbegleitendes) Lernen wird den Beschäftigten nicht erst seit gestern nahegelegt; und damit auch die Pflicht, selbst dafür verantwortlich zu sein. An dieser Schnittstelle wird dem Arbeitgeber die Fürsorgepflicht erschreckenderweise fast schon abgesprochen und von den Beschäftigten verlangt, eine wie auch immer geartete Voraussicht hinsichtlich zukünftiger Themen zu haben.

Also einerseits stehen die Beschäftigten der Verantwortung gegenüber, sich selbst um ihren Wissenserwerb zu kümmern, andererseits werden sie – gerade weil sie in der Vergangenheit bewiesen haben, dass sie das auch können – mit Neuem konfrontiert, ohne zumindest eine Einweisung oder Einführung zu erhalten. Ein:e Expert:in kritisiert genau diese Anforderung im Interview und macht deutlich, dass das vielleicht nicht so gut funktioniert wie vielfach angenommen:

»Also, ich glaube, dass das bleibt, dass man ... es ändert sich ja trotzdem immer was und ich glaube, dass es schon wichtig ist, die Leute da mitzunehmen und sie auch entsprechend zu schulen. Wie ich mit den Dingen umgehe, da wird vieles, glaube ich, auch als zu selbstverständlich erachtet, was vielleicht

gar nicht so selbstverständlich ist. Dass man sich perfekt mit irgendwie Outlook auskennt oder so. Da gibt's tausende von Funktionen, man wurschtelt sich halt da so durch, ja? Und das glaube ich, es wird vieles, also auch mit so einem Handy, da kriegt man halt mal Sony und dann hat man mal ein Samsung, dann hat man mal wieder iPhone, das wechselt ja auch. Gut, und jedes Mal hält man dann die Luft an, weil man halt privat eins von diesen Geräten hat und dann kriegt man dienstlich wieder ein anderes und dann guckt man wieder dieses Ding und denkt sich, uh, hat aber eine andere Logik, ja? Das wird aber dann immer so erwartet. Da gibt's jetzt keine Schulung in dem Sinne, wie funktioniert jetzt ein Samsung-Handy? Und ich glaube, dass das dem einen oder anderen da schon helfen würde. Man kann, glaube ich, nicht einmal voraussetzen, dass wir uns alle immer so selbst vieles beibringen. Es ist vieles einfach und selbsterklärend, aber manchmal vielleicht doch nicht.«
(Büro Expert:in 4)

Dass die Bürobeschäftigten außerordentlich viel mit Wandel konfrontiert sind, zeigt sich auch im Arbeitsvermögen-Index der Bürobeschäftigten, der signifikant über dem Durchschnitt aller Beschäftigten liegt (Baum et al. 2022a). Wo Wandel zur Gewohnheit wird, wird dieser nicht automatisch zur Routine. Jede Herausforderung für Bürobeschäftigte bleibt eine Herausforderung, die es zu bearbeiten gilt. Dieses primär durch Erfahrung oder, wie im Interview genannt, ›Durchwurschteln‹ erworbene Wissen gilt es hervorzuheben, nutzbar zu machen und, im besten Fall, durch Weiterbildungen zu ergänzen.

»Also, da finde ich, ist, egal ob im Handwerk oder sonst wo, jedes Unternehmen angehalten, in die Weiterbildung und Qualifizierung seiner Mitarbeiter zu investieren. Und ich glaube, wenn das geschieht, dann stellt man auch sicher, dass die damit umgehen können. Und sicher geht auch Training on the Job oder bringen viele Mitarbeiter auch ausm Privatleben Skills mit, die sie dann im beruflichen Leben auch dann irgendwie gut nutzen können.« (Büro Expert:in 10)

Durch Erfahrung erworbenes Wissen, so wichtig es auch ist, hilft nicht immer, um Kompetenz zu vermitteln – eine Betriebsrätin macht im Interview deutlich, wie bedeutsam Bildung auch im Selbstverständnis und der Kommunikation ist. Gerade in Bezug auf Fragen zu Wandel wird von Betriebsräten in Büroarbeit eine Sprechfähigkeit erwartet, die gegenüber den Beschäftigten nur schwer durch Erfahrung zu vermitteln ist.

»Das ganze Thema Bildung hat ja auch immer was damit zu tun mit Kompensation, hat immer was mit Selbstbild zu tun. Also, das ganze Thema, wie gut kenne ich mich aus. Und wenn jemand als Betriebsrat gewählt ist, dann hat er ja erstmal eine hohe Zustimmung, einen hohen Status und jetzt, da wird er Sachen gefragt und die kennt er vielleicht nicht. Und das zuzugeben ist schwer.« (Büro Expert:in 3)

Deutlich wird in den Interviews insgesamt auch eine Komponente, auf die im bisherigen Text noch nicht eingegangen wurde: (Weiter-)Bildung vermittelt nicht nur Sicherheit im Umgang mit Neuem und hilft bei der Bewältigung von Unwägbarem, sondern auch bei der Bewältigung von Bekanntem, Wägbarem. Sie vermittelt ein Selbstbewusstsein und ein Selbstverständnis, vor allem auch in der Kommunikation – das ist nicht nur bedeutend für Bürobeschäftigte, sondern für alle untersuchten Beschäftigtengruppen. Und vielleicht noch etwas bedeutender für jene, deren Aufgabe es ist, Inhalte an Dritte zu vermitteln.

