

## 6 Weiterbildung und Resilienz

---

Diese Monografie und vor allem dieses Kapitel verfolgt nicht das Anliegen, Wissenslücken aus der Eigenperspektive der Beschäftigten als Defizit-Vorwurf zu formulieren. Vielmehr ist es ein Appell an Entscheider und Entscheiderinnen, das Wissen ihrer Beschäftigten ernst zu nehmen und dort zu stärken, wo durch verschiedene Faktoren (wie im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt) blinde Flecken entstanden sind. Aus dem vorhergehenden Kapitel sollte deutlich geworden sein, dass für das Bewältigen von Wandel besondere Kompetenzen notwendig sind. Viele dieser Kompetenzen bringen die Beschäftigten bereits mit – bewusst wie unbewusst. Die große Herausforderung ist es einerseits, den Erwerb von Kompetenzen (Erfahrungswissen wie auch die formale Komponente) weiter zu fördern und zu fordern, andererseits aber auch, diesen in einen größeren Zusammenhang zu stellen. Wie bereits gezeigt (siehe Kapitel 3.2 *Arbeitsprozesswissen*), wird der Bedarf an Überblickswissen gesehen und nach Antworten darauf gesucht, die meines Erachtens bisher nicht erschöpfend sind.

- Aufgrund der steigenden Komplexität und, in Zusammenhang mit dieser, hohen Kleinteiligkeit der Aufgabengebiete ...
- aufgrund von hoher Vernetztheit in Zusammenhang mit Digitalisierung und der dadurch weiter steigenden Komplexität ...
- aufgrund der flachen Hierarchien und der damit verbundenen Verantwortungsdiffusion ...
- aufgrund von Individualisierung und der damit einhergehenden Komplexitätssteigerung von Individualwissen<sup>1</sup> und unsichtbarem Arbeitsvermögen ...

---

1 Damit ist gemeint, dass es nur schwer ist, das gesamte Wissen einer Person zu fassen und einem Zweck zuzuführen. Wer aufgrund privater Interessen bspw. gut ist in Elektronik, muss dies noch lange nicht am Arbeitsplatz anwenden (können). Ebenso wie

- aufgrund von Managern, die ein Überblickswissen haben, aber keine spezifischen Fachkenntnisse über den Gesamtprozess ...

... stellt sich das Komplementärwissen dar als Wissensform, die Umgang mit Innovation dort ermöglicht, wo sonst nur blinde Flecken entstehen. Komplementärwissen ist keine neue Wissensform, sondern ein strukturierter Blick auf vorhandenes Wissen, der Bedarfe sichtbar macht, aber auch verstecktes Wissen sichtbar machen soll – gerade im Hinblick auf informelles Erfahrungswissen ist es aber nicht möglich, dieses in operationalisierbarer und objektivierbarer Form zu schöpfen; vielmehr geht es um den bewussten Blick auf vorhandenes Wissen und um die Anerkennung dieses Wissens, das erstmal nicht direkt in Verbindung mit der ausgeführten Tätigkeit steht, aber als Ressource durchaus freigesetzt werden kann – dafür spielt aber auch die Motivation der Beschäftigten aus dem vorigen Kapitel eine große Rolle.

## 6.1 Weiterbildung und Qualifikation

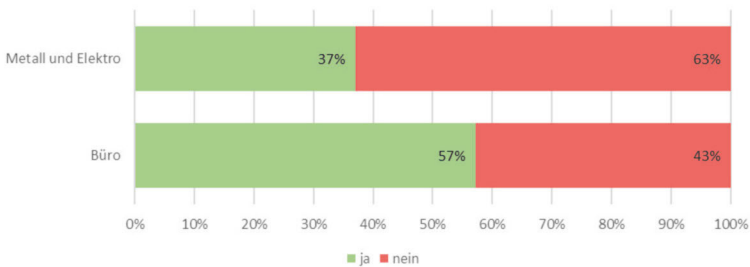
Wie viel von dem, was man gelernt hat, ist für den eigenen Beruf eigentlich relevant? Wer sich diese Frage stellt, wird schnell feststellen, dass es schwer ist, hier eine Selbsteinschätzung zu geben. Was aber, wenn gefragt wird, ob der eigene Beruf von anderen, die einen ganz anderen Beruf erlernt haben, ausgeübt werden kann? In der ETB 2018 wurde diese Frage formuliert – getrennt nach den hier untersuchten Gruppen zeigt Abbildung 16, dass hier ein Unterschied zwischen Metall und Elektro sowie Büro in der jeweils eigenen Wahrnehmung besteht: Wo im Metall und Elektrobereich gerade einmal 37 Prozent zustimmen würden, kommen die Bürobeschäftigten auf ganze 57 Prozent! Bevor jedoch zu viel in diese Frage interpretiert wird, gilt es festzuhalten, dass »einen ganz anderen Beruf erlernt« auch sehr unterschiedlich gedeutet werden kann. Industriekaufmann/-frau ist ein ganz anderer Beruf als Kaufmann/-frau für Bürokommunikation, benötigt aber durchaus ähnliche Fertigkeiten. Mutmaßlich ist der Unterschied zwischen den Berufen Elektroniker/-in für Betriebstechnik und Industriemechaniker/-in größer als im erstgenannten Beispiel. Hinzu kommt, dass die Zuschreibung, jeder müsse mit dem PC arbeiten können, bei Bürobeschäftigten vermutlich stärker dafür

---

den sog. »Digital Natives« zwar ein hohes Technikverständnis unterstellt wird, aber der Umgang mit Tabellenkalkulationsprogrammen möglicherweise völlig fremd ist.

sorgt, das Gefühl zu haben, das könne jede:r. Und: Sich selbst neue Programme beibringen, verstehen und umsetzen ist in Büroarbeit selbstverständlich; warum sollten das andere Berufe nicht auch können? Sich selbst Neues anzueignen ist allerdings nicht in jedem Beruf selbstverständlich, erforderlich oder gar erwünscht. Ich bin schließlich auch froh, wenn mein Kaminofen von einer dafür ausgebildeten Kaminkehrerin geprüft wird, die sich das nicht mal eben selbst angeeignet hat. Das mag funktionieren, aber verlassen kann ich mich darauf auch deshalb, weil ich weiß, dass *meine* Kaminkehrerin die Brandschutzordnung in ihrer Ausbildung hatte. Das gibt mir keinen Hinweis darauf, wie gut sie das Thema Brandschutz beherrscht – dennoch bevorzuge ich meine Kaminkehrerin vor *meinem* Mechaniker, wenn es um Brandschutz in meinen eigenen vier Wänden geht. Diese Erwartung habe ich an jeden Ausbildungsberuf; unabhängig von der tatsächlichen Leistung der Person gehe ich davon aus, dass die Beschäftigten ihren Beruf, abhängig von den Inhalten des Berufs, beherrschen. Es richtet sich also eine Erwartungshaltung an Fachkräfte, die nicht immer tätigkeits-, sondern berufsspezifisch ist.

Abbildung 16: Könnte Ihre Tätigkeit auch von jemandem ausgeübt werden, der einen ganz anderen Beruf erlernt hat als Sie? Unterschieden nach Büroberufen und Metall und Elektro. ETB 2018. n = 2.390.

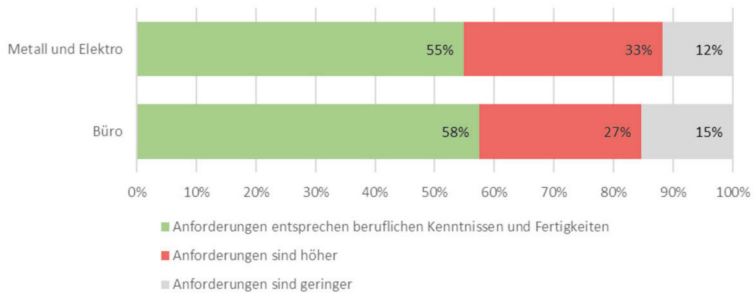


Eigene Berechnung

Dass aber nicht alle ausgebildeten Fachkräfte ihren Beruf vollumfänglich in ihrer täglichen Arbeit umsetzen, ist auch klar. In der Ausbildung wird theoretisches mit praktischem Wissen verknüpft – und dann sehr spezifisches praktisches Wissen am jeweilig unterschiedlichen Arbeitsplatz ausgeübt und erlernt. Das hängt häufig stark mit dem Betrieb zusammen, in dem gearbeitet

wird, und einiges an Kenntnissen und Fähigkeiten – vor allem jene, die nicht regelmäßig abgerufen werden – wird nicht weiter praktiziert. Das ist insofern erstmal unproblematisch, als dieses Wissen für den Beruf nicht dringend notwendig ist. Aber gerade bei Berufen im Metall- und Elektrobereich können Veränderungen dafür sorgen, dass Unwägbarkeiten schwerer zu bewältigen erscheinen oder die Anforderungen als höher empfunden werden (Abbildung 17). Die Problematik mit der immer stärker werdenden Spezialisierung und der dadurch ausgelösten Inflexibilität ist eine Kritik am Ausbildungssystem, die mal stärker, mal schwächer vertreten wird. Nun ist es leider nicht so einfach, dem eigenen Betrieb zu vermitteln, dass es hilfreich wäre, sich breiter aufzustellen – enge Zeitkorridore, unklare Zukunftsaussichten und Finanzierungsfragen stehen dem gegenüber.

Abbildung 17: Entsprechen die eigenen Anforderungen den beruflichen Kenntnissen und Fertigkeiten? Unterschieden nach Büroberufen und Metall und Elektro. ETB 2018.  $n = 3048$ .



#### Eigene Berechnung

Hinsichtlich der Teilnahme an Weiterbildungen in den letzten zwei Jahren (59 Prozent haben an einem oder mehreren Kursen oder Lehrgängen, die der eigenen beruflichen Weiterbildung dienen, teilgenommen) lässt sich in der ETB 2018 (auch in ETB 2012) kein Unterschied zwischen den Gruppen feststellen; ebenso wenig scheint die Teilnahme an Weiterbildungen von anderen Faktoren wie dem Wandelgrad und den Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen abzuhängen – mit Ausnahme der Befragten, die keine Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen sehen. Dort sinkt die Teilnahme an Weiterbildungen im Be-

reich Metall und Elektro drastisch (auf 39 Prozent) und im Bürobereich etwas (auf 51 Prozent). Hinzuzufügen ist jedoch, dass die ETB auch nach eigenen Angaben immer wieder Probleme mit den Weiterbildungsvariablen hat und den Teilnehmenden nicht immer klar ist, was genau Weiterbildung bedeutet. Einen größeren Einfluss auf die geringe Teilnahme bei nicht vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten hat allerdings die Betriebsgröße, die mit der Teilnahme an Weiterbildungen ohne Aufstiegsmöglichkeiten korreliert (tau-b  $-0.19$ , rho  $-0.22$ ). Auch mit dem Alter der Beschäftigten besteht eine geringe Korrelation (tau-b  $0.08$ , rho  $0.10$ ), aber weniger als häufig medial suggeriert. Der stärkste Zusammenhang liegt wenig überraschend in der Teilnahme an Weiterbildungen und Bedarf für die eigene Arbeit (tau-b  $0.31$ , rho  $0.32$ ) – mutmaßlich auch deshalb, weil diese Form von Arbeitgeberseite gefördert und gefordert wird (Tabelle 13).

*Tabelle 13: Teilnahme an Weiterbildung nach Betriebsgröße, Aufstieg, Alter und Bedarf im Vergleich ETB 2018.*

<p><b>Teilnahme an WB ohne Aufstieg x Betriebsgröße</b></p> <p>gamma = <b>-0.2871</b> ASE = <b>0.067</b>            Kendall's tau-b = <b>-0.1924</b> ASE = <b>0.046</b></p>	<p>Number of observations = <b>332</b>            Spearman's rho = <b>-0.2232</b></p> <p>Test of H0: <b>F1300</b> and <b>F515</b> are independent            Prob = <b>0.0000</b></p>
<p><b>Alter x Teilnahme an Weiterbildung</b></p> <p>gamma = <b>0.1197</b> ASE = <b>0.022</b>            Kendall's tau-b = <b>0.0821</b> ASE = <b>0.015</b></p>	<p>Number of observations = <b>3,061</b>            Spearman's rho = <b>0.0992</b></p> <p>Test of H0: <b>F1300</b> and <b>zpalter</b> are independent            Prob = <b>0.0000</b></p>
<p><b>Bedarf x Teilnahme an Weiterbildung</b></p> <p>gamma = <b>0.5871</b> ASE = <b>0.026</b>            Kendall's tau-b = <b>0.3139</b> ASE = <b>0.017</b></p>	<p>Number of observations = <b>3,090</b>            Spearman's rho = <b>0.3150</b></p> <p>Test of H0: <b>F402</b> and <b>F1300</b> are independent            Prob = <b>0.0000</b></p>

Eigene Berechnung

Wenn wir nun nur davon ausgehen würden, dass Arbeitgeber alleine über die Weiterbildung der Beschäftigten entscheiden, dann würden wir zwei Fehler reproduzieren, die in der Vergangenheit immer wieder begangen wurden:

Weiterbildung ist interessengeleitet, weil es mit der reinen Teilnahme an formaler Weiterbildung nicht getan ist – ohne eine intensive Auseinanderset-

zung mit dem Material (und die wiederholte Anwendung zum Transfer) ist formale Qualifikation am Ende nur ein Zertifikat ohne Inhalt. Wissen muss verinnerlicht werden, und das lässt sich nur zu einem gewissen Grad erzwingen. Diesen Punkt nenne ich nur der Vollständigkeit halber, da dieses Problem in meinen Untersuchungen wie auch im Forschungsstand zwar stellenweise noch vorhanden ist, aber keine dominante Rolle mehr zu spielen scheint. Nicht immer, weil sich das Management geändert hat, sondern vielmehr, weil die Beschäftigten einen Sinn darin sehen und oft selbstständig an die Vorgesetzten mit Weiterbildungsinteressen treten – sofern der Raum dafür gegeben wird.

Der zweite Fehler ist eng verknüpft mit dem ersten, geht allerdings darüber hinaus. Die meisten Beschäftigten haben ein Interesse an Weiterbildung, mitunter auch weil immer und immer wieder kommuniziert wurde, dass man ohne Weiterbildung abgehängt werde – das stimmt auch in vielen Fällen, übt gleichzeitig aber auch einen Druck auf die Beschäftigten aus. Auch der Umkehrschluss ist gültig: Wer das Gefühl hat, auf der Stelle zu treten, für den ist häufig formale Weiterbildung die einzige Antwort. Wenn dann aus genau dieser Motivation heraus teils umfangreiche und ressourcenaufwendige Weiterbildungen besucht werden, die sich allerdings letztlich nicht auszahlen (in welcher Form auch immer), dann kann dies dafür sorgen, dass Weiterbildung als zwecklos erachtet wird.

Dem Bildungsbericht 2024 zufolge scheint das (non-)formale Lernen bei Erwachsenen eher zu stagnieren, während das informelle Lernen bereits 2019 das non-formale Lernen überholt hat und weiter zu steigen scheint. Und das, obwohl sich bei der Erhebung des informellen Lernens – wie so oft – nur auf den messbaren Teil des Lernens bezogen wird<sup>2</sup>. Die Lernform, die am stärksten bedient wird, ist demnach auch gleichzeitig die Lernform, der die geringste Anerkennung zukommt. Nach Bildungsabschlüssen betrachtet ist gerade bei niedrigen Bildungsabschlüssen der Anstieg des informellen Lernens (auch im Vergleich zu den mittleren und hohen Bildungsabschlüssen) am stärksten.

---

2 Die Definition für informelles Lernen der Autor:innengruppe lautet: »Informelles Lernen wird als nicht institutionalisiertes Lernen in alltäglichen Lebenszusammenhängen begriffen. Informelles Lernen kann in beruflichen, privaten oder öffentlichen Kontexten stattfinden. Die Lernformen sind vielfältig und reichen bspw. von der Lektüre von Fachliteratur über einen Austausch mit Freunden, Familienmitgliedern oder in Internetforen bis hin zum Besuch von Museen oder kulturellen Veranstaltungen. In den meisten Befragungsdaten wird es als intendiertes Lernen erfasst.«

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