



## 8 Forderungen für die Weiterbildung von morgen Berufliche Qualifizierung in Zeiten der Transformation

Die Auswirkungen der ökologisch-digitalen Transformation und des demografischen Wandels verändern die Art, wie wir leben und wie wir arbeiten. Kaum ein Bereich der Arbeitswelt, der nicht vom Strukturwandel betroffen wäre. Neue Produkte, neue Tätigkeiten und neue Technologien fordern Unternehmen und Beschäftigte heraus. Eine der größten damit verbundenen Aufgaben liegt darin, Menschen für neue oder veränderte Kompetenzen und Anforderungen zu qualifizieren. Es geht um den Erhalt von Beschäftigung und es geht um die wirtschaftliche Zukunft von Unternehmen. Die berufliche Erstausbildung reicht nicht mehr aus, um den erforderlichen Fachkräftebedarf zu decken. Dafür fehlt es schon an den notwendigen Anfängerzahlen. Der Strukturwandel wird somit zur Herausforderung und Belastungsprobe für die Weiterbildung. Die vorliegende Publikation wirft einen Blick auf die Akteure, Strukturen und Formate der beruflichen Qualifizierung. Sie fragt danach, ob diese gewappnet sind für die Anforderungen in der Transformation. Dafür vergleicht sie die zentralen Weiterbildungsformate und stellt heraus, für welche spezifischen Qualifizierungsbedarfe sie besser oder weniger geeignet sind. Verschiedene Expert:innen aus dem Bereich der beruflichen Bildung geben ihre Perspektive auf das drängende Thema Weiterbildung im Strukturwandel.

## Strukturwandel

Neue Technologien, globaler Wettbewerb, gesellschaftliche Entwicklungen oder geopolitische Ereignisse tragen dazu bei, dass sich wirtschaftliche Strukturen verändern. Was bisher eher stetig und wenig disruptiv verlief, nimmt immer mehr an Fahrt auf. Vor allem die Megatrends tragen zum Strukturwandel bei. Sie sind in unterschiedlichem Maße Treiber der Transformation. Den größten Einfluss haben Klimawandel, Globalisierung, demografische Entwicklung und Digitalisierung (besonders in den Bereichen Mobilität, Konnektivität, Bildung). Doch auch New Work und gesellschaftliche Veränderungen wie Urbanisierung, veränderte Geschlechterrollen, Individualisierung usw. prägen die Arbeit der Zukunft. Gesellschaft, Politik und Wirtschaft müssen sich nicht nur auf die individuelle Dynamik und Folgen einzelner Entwicklungen einstellen. Die größte Herausforderung steckt in der Komplexität, die sich aus ihrer Wechselwirkung ergibt.

### Krise oder Fortschritt

Zu den global und über Jahrzehnte wirksamen Megatrends kommt der Einfluss besonders einschneidender Ereignisse und Entwicklungen. Disruptive Innovationen oder Technologien wie die Künstliche Intelligenz sind quasi die Naturkatastrophen des Fortschritts. Im Vergleich zu anderen Transformationstreibern zerstören sie bestehende Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle förmlich über Nacht. Ihre Folgen beschränken sich in der Regel auf einzelne Branchen oder Bereiche. Technologien wie die Künstliche Intelligenz aber verändern die Zukunft der Arbeit auch auf globaler Ebene und über alle Branchen hinweg. Wie und in welchem Ausmaß das genau passiert, lässt sich nicht vorhersagen.

Zumindest ist abzusehen, in welche Richtung manche der Transformationen verlaufen. Expert:innen entwickeln immer detailliertere Szenarien für deren sozioökonomische Folgen. Schon heute ist z. B. klar, dass Arbeit und Beschäftigung in der Automobilindustrie im Jahr 2050 aufgrund der Dekarbonisierung grundlegend anders aussehen wird als bisher. Auch lässt sich vergleichsweise gut vorhersagen, wie diese Transformation verläuft und welche Beschäftigten davon stärker betroffen sein werden bzw. welche weniger. Anders verhält es sich mit Folgeabschätzungen für technologische Entwicklungen wie ChatGPT. Das disruptive Potenzial des KI-basierten Chatbot (bzw. des dahinterliegenden Sprachmodells) sowie anderer Formen generativer künstlicher Intelligenz ist so groß, dass sich jetzt noch nicht absehen lässt, wohin uns diese Technologie führt.

Wie wir in Zukunft arbeiten und produzieren, wird damit nicht nur durch den stetigen, vergleichsweise langsamen Wandel bestimmt. Die Entwicklungszyklen im technolo-

gischen Bereich werden kürzer und der Impact einzelner Innovationen immer größer – sowohl was ihre Auswirkungen auf einzelne Unternehmen und Branchen betrifft als auch die Zahl der betroffenen Wirtschaftsbereiche und Regionen. Ob dieser Fortschritt für die Wirtschaft und ihre Beschäftigten zur Krise wird, oder die strukturelle Krise zum Fortschritt führt, bestimmen wir maßgeblich durch berufliche Qualifizierung.

## Weiterbildung im Strukturwandel

Beruflicher Bildung kommt im Strukturwandel eine Schlüsselrolle zu. Die Erstausbildung legt die langfristige Grundlage für eine zukunftsfähige Beschäftigung und die Möglichkeit, Arbeitskräftebedarfe nachhaltig zu decken. Ein System, das inhaltliche und strukturelle Neuerungen bisher aber eher im Generationenabstand bewältigen musste, gelangt an seine Grenzen, wenn der Takt der Änderungen deutlich kürzer wird. Der Transformationsdruck ist hoch und die berufliche Erstausbildung kann nur bedingt auf veränderte Anforderungen reagieren. Die Neuordnung oder Entwicklung ganzer Berufsausbildungen dauert Jahre. Zu lang, um die kurzfristigen und variablen Bedarfe in der Transformation decken zu können. Hier ist der vierte Bereich der Bildung gefordert: die Weiterbildung. Auch wenn sich viele ihrer Instrumente an den beruflichen Ausbildungsordnungen orientieren, lassen sich neue Kompetenzen und Inhalte leichter und schneller in der Weiterbildung integrieren. Das zeigen auch repräsentative Befragungen von Arbeitnehmer:innen und Personaler:innen. Mit Blick auf die tatsächlich im Beruf geforderten Kompetenzen schreiben sie der Weiterbildung eine höhere Relevanz zu als der Grundausbildung (Wittig und Neumann, 2016).

### Fehlende Passung

Der gesamtwirtschaftliche Qualifizierungsbedarf ist enorm. Der Mangel an passend ausgebildeten Fachkräften wird zur größten Herausforderung der nächsten Jahrzehnte. In einer zunehmend alternden Gesellschaft nimmt die Zahl der Nachwuchskräfte in vielen Bereichen ab. Gleichzeitig wird in Branchen wie Gesundheit und Pflege deutlich mehr qualifiziertes Personal benötigt. Fachkräftemangel herrscht aber auch dort, wo neue Tätigkeitsbereiche, Geschäftsfelder oder Berufe entstehen. Nach der aktuellen QuBe-Prognose des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wird es bis 2040 etwa 3,56 Millionen neue Arbeitsplätze geben (Zika et al., 2022). Diesem Angebot stehen zwar 4,16 Millionen Stellen gegenüber, die im selben Zeitraum wegfallen, doch sind die hier Beschäftigten nicht passend qualifiziert. Sie arbeiten in anderen Wirtschaftsbereichen und anderen Berufen. Büro- und Verwaltungsangestellte können nicht einfach in die Gesundheits- oder IT-Branche wechseln.

Bildungswissenschaftler Eckart Severing hält es vor diesem Hintergrund für notwendig, die Weiterbildungsstrukturen neu zu gestalten: „Bei einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung und disruptiven Technologie-Veränderungen reichen Veränderungen der Inhalte der Erstausbildung nicht aus. Höhere Qualifikationen müssen im ganzen Lebenslauf vermittelt werden. Punktuelle Anpassungsqualifikationen allein können den Fachkräftemangel nicht beheben. Das hat fast die Notwendigkeit einer mathematischen Formel. Denn wo sollen die benötigten Qualifikationen herkommen? Wir haben eine nicht migrationsfreundliche Bevölkerung und sind in der Situation, dass wir diverse Technologien sehr schnell nachführen müssen. Der Standort Deutschland hat sich lange eine gewisse Behändigkeit in der Weiterbildung geleistet.“

„Ich befürchte, dass die Weiterbildung noch nicht wirklich im Strukturwandel angekommen ist. Es braucht viel mehr flexiblere Angebote.“

Christoph Eckhardt, Facharbeitskreis Nachqualifizierung



„Wir könnten in der Weiterbildung viel innovativer sein, uns einfach mehr trauen und auch mal was Neues ausprobieren.“

Dr. Susanne Seyda, Institut der Deutschen Wirtschaft

## Veränderte Kompetenzen

Digitalisierung und Dekarbonisierung sind die beiden Transformationstreiber, durch die sich einzelne Berufe und Tätigkeiten am stärksten verändern. Neue Berufe entstehen und erfordern neue Kompetenzen. Um beispielsweise im Jahr 2045 klimaneutral zu sein, brauchen wir in den für die Energiewende relevanten Berufen 300.000 bis 500.000 zusätzliche Arbeitskräfte – und das bis zum Jahr 2030 (Allianz für Transformation, 2023). Der Bedarf an Green Skills beschränkt sich dabei nicht nur auf Bereiche wie Energie, Kreislaufwirtschaft, nachhaltige Mobilität oder nachhaltige Agrar- und Forstwirtschaft, sondern erstreckt sich über fast alle Branchen und Märkte (LinkedIn Economic Graph, 2023). Neben Fachkompetenzen geht es um grundsätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten, die uns helfen, nachhaltig und ressourcenschonend zu wirtschaften bzw. zu leben. Gleiches gilt für digitale Skills. Auch sie sind künftig in sehr vielen Berufen gefordert. Ihre Bandbreite reicht von der Social-Media-Kompetenz über die Nutzung von Kommunikations-Tools bis hin zur Analyse von Big-Data oder der Umsetzung digitaler Transformationsstrategien (Noack, Ziegler und Müller, 2022). Stärker gefordert sind künftig auch überfachliche Fähigkeiten. Für den Wandel selbst braucht es Orientierungswissen und Transferkompetenz. Runtergebrochen auf die einzelne Arbeitskraft profitieren Betriebe und

Unternehmen von Beschäftigten, die über gut entwickelte personale, soziale und methodische Kompetenzen verfügen. Sie sind wichtig, um in einer immer dynamischeren Arbeitswelt tätig sein zu können. Darüber hinaus sind sie zentrale Grundlage für die Bereitschaft und Fähigkeit sich weiterzubilden und lebenslang zu lernen.



„Wir brauchen in der Weiterbildung Instrumente, um Erfahrungswissen sichtbar zu machen und an vorhandene Qualifikationen anzuknüpfen. Da liegt die Zukunft von Weiterbildung.“

Prof. Dr. Eckart Severing, Universität Erlangen-Nürnberg

Berufliche Qualifizierung der Zukunft schafft es, die dafür notwendigen Kompetenzen zu vermitteln. Sie verfügt über Inhalte, Strukturen und Formate, die auf individuelle Qualifizierungsbedarfe ausgerichtet sind. Menschen, die ihren Job verlieren, brauchen schnelle und flexible Weiterbildungsansätze, die passgenau in zukunftsfähige Berufe überleiten. Wer erwerbslos ist, muss die Möglichkeit haben, sich über arbeitsmarktverwertbare Maßnahmen für Engpass- bzw. Zukunftsberufe zu qualifizieren. Es braucht unterstützende Maßnahmen, um auch in fortgeschrittenem Alter oder nach längerer Erwerbslosigkeit wieder in ein strukturiertes Lern- und Arbeitsleben zurückkehren zu können. Letztlich muss jede/r Beschäftigte die Möglichkeit haben, in bzw. neben dem Beruf neue Kompetenzen und Fertigkeiten zu erwerben. Nur so bleiben Menschen über ihr gesamtes Erwerbsleben beschäftigungsfähig. Das ist ein Ziel, das auch zum Distinktionsmerkmal bei der Wahl des Arbeitgebers werden kann, erläutert Dr. Hendrik Biebeler vom Bundesinstitut für Berufsbildung: „Auf einem Arbeitsmarkt, der sich zugunsten der Einzelnen gedreht hat, lassen sich Arbeitgeber auch danach aussuchen, ob sie qualifizieren. Wenn ein Betrieb zum Beispiel sagt, du kannst bei mir eine Teilqualifizierung mit Abschluss machen, bekommst einen Arbeitsvertrag und wirst vom ersten Tag an entlohnt, dann ist das deutlich attraktiver, als wenn ich in einem anderen Betrieb nur angelernt werde.“



„Mit Blick auf die veränderte Nachfrage von Arbeitskräften entwickelt sich Weiterbildung zu langsam. Es tut sich zwar was, gerade bei den Teilqualifizierungen. Aber das geschieht nicht in dem Tempo, wie sich die Bedarfslage ändert.“

Dr. Hendrik Biebeler, BIBB

## Formate und Qualifizierungspfade in der Transformation

Weiterbildung im Wandel ist auf verschiedenen Wegen möglich. Zu den zentralen Formaten der beruflichen Qualifizierung gehören Umschulungen, Anpassungsqualifizierungen, Teilqualifizierungen, die Vorbereitung auf die Externenprüfung sowie das breite Feld der informellen Lernansätze. Nachfolgend liegt der Fokus auf dem Vergleich der formalen und non-formalen Weiterbildungen (siehe auch Übersicht Seite 7). Die Vorbereitung auf die Externenprüfung als alleiniger Qualifizierungsschritt in Richtung Berufsabschluss führen wir nicht detaillierter auf, da sie auf die Anerkennung informellen Lernens fokussiert – ein komplexes, ebenfalls wichtiges Reformfeld mit Blick auf den Strukturwandel (Gaylor, Schöpf und Severing, 2015). Wie wirksam und verwertbar berufliche Qualifizierung ist, wird u. a. dadurch bestimmt, ob sie auf eine schnelle oder langfristige Integration in den Arbeitsmarkt abzielt. Abschlussbezogene Qualifizierungen sind in jedem Fall nachhaltiger als nicht-abschlussbezogene (Bönke, Hammer und Hügle 2022). Ein anerkannter Berufsabschluss eröffnet Ein- und Aufstiegsperspektiven, verbessert das Einkommen und bietet damit einen dauerhaften Mehrwert für die individuelle Bildungsbiografie.

### Umschulung

Bis Mitte 2023 entsprach die Umschulung einer verkürzten Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf. Mit Wirkung zum 01.07.2023 trat eine lang geforderte Flexibilisierung des Verkürzungsgebotes in Kraft (Bundesagentur für Arbeit, 2023). Umschüler:innen, die viele Jahre aus dem schulischen Lernen raus sind, haben nun die gesamte Länge der Erstausbildungszeit zur Verfügung, um einen neuen Beruf zu erlernen. Die Umschulung dient der beruflichen Neuorientierung für Menschen, die nicht mehr in ihrem erlernten Beruf tätig sein können bzw. wollen. Auch wer keinen Berufsabschluss hat, kann nach mindestens dreijähriger Berufstätigkeit eine von der BA geförderte Umschulung absolvieren. Bisher dauerten Umschulungen in der Regel zwei Drittel der regulären Erstausbildungszeit eines Berufes. Je nach Vorerfahrung und Berufsbild kann dies kürzer oder länger sein. In Teilzeit oder bei Fernunterricht verlängert sich die Dauer. Am Ende stehen die Prüfung vor der zuständigen Kammer und ein anerkannter Berufsabschluss.

Umschulungen eignen sich besonders für Menschen, die selbstangeleitet bzw. selbstorganisiert lernen können und sich eine mehrjährige Vollausbildung zutrauen. Wer dagegen lernentwöhnt ist oder eine brüchige Bildungsbiografie aufweist, steht vor einer nur schwer zu bewältigen-

den Aufgabe mit hohem Abbruchrisiko. Bei betrieblichen Einzelumschulungen schlossen im Jahr 2019 beispielsweise nur knapp 60 Prozent aller Teilnehmenden die Maßnahme erfolgreich ab (Deutscher Bundestag, 2021). Eine Umschulung muss vom ersten Tag an stringent durchgezogen, Lern- und Arbeitszeiten müssen eingehalten werden. Ohne Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit gibt es nur bei der betrieblichen Umschulung eine Vergütung, die der Ausbildungsvergütung im zweiten Lehrjahr entspricht. Für Menschen, die mitten im Leben stehen, eventuell auch Familie haben, bedeutet das einen finanziellen Einbruch, der in der Regel nicht zu stemmen ist. Wer die Umschulung allerdings erfolgreich zum Abschluss bringt, kann auf dem Arbeitsmarkt mit einem vollwertigen Berufsabschluss glänzen und eröffnet sich im eigenen Berufsfeld sämtliche Stellen.

Für Betriebe sind Umschulungen eine Investition in die Zukunft. Sie decken zwar nicht den unmittelbaren Fachkräftebedarf, sind aber Teil der langfristigen Fachkräftesicherung. Kommt die umzuschulende Arbeitskraft von außen (z. B. im Rahmen einer schulischen Umschulung), hat ein Betrieb die Möglichkeit, sie im Praktikum zu qualifizieren und später eventuell zu übernehmen. Die Umschulung bereits beschäftigter Arbeitskräfte hat zur Folge, dass diese dem Betrieb für mindestens zwei Jahre nicht voll zur Verfügung stehen. Nach der Umschulung verfügt der Betrieb allerdings über eine qualifizierte Fachkraft.

### Anpassungsqualifizierungen

Zu den Anpassungsqualifizierungen zählen v. a. non-formale Qualifizierungs- bzw. Trainingsmaßnahmen, die berufliche Fähigkeiten auffrischen oder an neue Anforderungen anpassen. Innerbetrieblich fokussiert eine Anpassungsqualifizierung zumeist auf den Umgang mit neuen Maschinen oder das Erlernen neuer Arbeitstechniken bzw. Technologien. Das geschieht in der Regel informell durch direkte Anleitung oder non-formal in Form kurzer Schulungen. Mit Blick auf Zugewanderte zielen Anpassungsqualifizierungen i. d. R. auf den Ausgleich fehlender Kompetenzen und Kenntnisse zwischen der ausländischen Berufsqualifikation und dem deutschen Referenzberuf.

Für den Betrieb selbst sind Anpassungsqualifizierungen die schnellste, flexibelste und in der Regel auch günstigste Form, um Beschäftigte fortzubilden. Da sie sich unmittelbar an den betrieblichen Bedarfen orientieren, sind sie sehr praxisnah. Entsprechend spezifisch sind ihre Inhalte und Qualifizierungsziele. Anpassungsqualifizierungen werden nur selten formal zertifiziert und sind prinzipiell nicht abschlussbezogen (mit Ausnahme für Zugewanderte, deren ausländischer Berufsabschluss nur teilanerkannt

wurde). Das macht sie für die individuelle Bildungslaufbahn weniger verwertbar. Sie sind vor allem interessant für Fachkräfte, die ihre Kompetenzen erweitern möchten und für Erwerbsfähige, die kurzfristig für Anlern- bzw. Hilfstätigkeiten qualifiziert werden sollen.

## Teilqualifizierung

Teilqualifizierungen (TQs) sind neben den Anpassungsqualifizierungen das flexibelste Weiterbildungsformat am Markt. Im Gegensatz zu diesen sind sie auch noch abschlussbezogen und berufsanschlussfähig. Je nach Modell bilden TQs die in einem beruflichen Einsatzgebiet erforderlichen Kompetenzen und Kenntnisse vollständig ab und werden einzeln zertifiziert. In der Regel ergeben 5 bis 7 TQs ein vollständiges Berufsbild. Wer alle Teilqualifizierungen durchlaufen hat, kann sich bei den Kammern zur Externenprüfung anmelden und verfügt nach Bestehen über einen anerkannten Berufsabschluss.



*„Wir brauchen eine flexible Weiterbildung wie die TQs, die die aktuellen Bedarfe aufgreift und künftige Entwicklungen berücksichtigt.“*

**Steffi Michailowa, Thermondo**

Idealerweise sind Teilqualifizierungen sowohl für den individuellen Bildungs- und Karriereweg verwertbar als auch direkt auf dem Arbeitsmarkt. Eine Studie konnte zeigen, dass ein Jahr nach Abschluss einer Teilqualifizierung 72 Prozent der Teilnehmer:innen aus dem SGBIII-Bezug in Beschäftigung waren und damit nur 3 Prozent weniger als bei einer Umschulung (Bönke et al., 2022). Der betriebliche Vorteil von TQs ergibt sich unmittelbar aus dem Arbeitskräftebedarf der Unternehmen. In vielen Bereichen fehlen vollausbildete Fachkräfte. Anderswo mangelt es an Helfer:innen. Für Hilfskraftstellen reichen laut einer Analyse von Online-Stellenanzeigen oft schon 1 bis 2 TQs aus, um beschäftigt zu werden. Bei den Fachkräften sind es meist 3 bis 4 Teilqualifikationen, um eine offene Stelle besetzen zu können (Noack und Müller, 2023). Mit dem Job-Einstieg ist – besonders für Erwerbslose und Geringqualifizierte – die größte Hürde zur Integration in den ersten Arbeitsmarkt schon genommen. Wer alle weiteren Qualifizierungsbausteine absolviert und schließlich auch die Externenprüfung besteht, eröffnet sich sämtliche Stellen in einem Berufsfeld.



*„Das Modell der TQs muss skaliert werden, sonst wird es in vielen Bereichen eskalieren.“*

**Richard Hofmann, add-on**

Reiner Engel, Mitglied des Vorstands beim Bundesverband der Träger beruflicher Bildung (BBB), erläutert die Vorteile für Berufswechsler: *„Jemand, der seinen Beruf oder Arbeitsbereich wechseln möchte, hat mit Teilqualifizierungen eine gute Perspektive. Er lässt sich einstellen, beginnt sofort mit der Qualifizierung und erhält vom ersten Tag an Lohn. Und das wird, bei Vorliegen der individuellen Voraussetzungen, von der BA gefördert. In dieser Form sind Teilqualifizierungen das Zukunftsprodukt schlechthin. Ich bin da sehr euphorisch, weil die Teilqualifizierung super Konditionen hat. Wir sind viel flexibler bei den Inhalten und können viel schneller auf Veränderungen reagieren. Die Lehrgangskosten werden komplett und die Lohnkosten bis zu 100 Prozent erstattet, unabhängig von der Unternehmensgröße. Ich kann mich während der Beschäftigung beim Träger qualifizieren und die Qualifizierung orientiert sich an der Berufsausbildung. Das ist keine Feld-, Wald- und Wiesenqualifizierung, sondern ausgerichtet am kompletten Beruf.“* Auch für die Unternehmen zahlt es sich aus, in abschlussbezogene Qualifizierungen von Arbeitskräften zu investieren. Teilqualifiziertes Personal füllt bereits kurzfristige Beschäftigungslücken, langfristig aber benötigen Betriebe gut ausgebildete Fachkräfte. Sie sichern die wirtschaftliche Zukunft in unsicheren Zeiten. Der Berufsabschluss ist damit zu Recht das Ziel von Teilqualifizierungen.

*„Der Qualifizierungsweg über ein Beschäftigungsverhältnis ist der vordringliche Weg. Keiner kann über zwei oder drei Jahre vom Arbeitslosengeld oder von 150 € Weiterbildungszuschlag eine Familie ernähren.“*

**Christoph Eckhardt, Facharbeitskreis Nachqualifizierung**





*„Wenn wir an Teilqualifikationen denken, dann müssen die Unternehmen bereit sein, Beschäftigte herauszunehmen, um diese zeitweise in die Qualifizierung zu schicken. Auch wenn sie die Beschäftigten dringend benötigen aufgrund des Fachkräftemangels.“*



**Stefan Baron, AgenturQ**

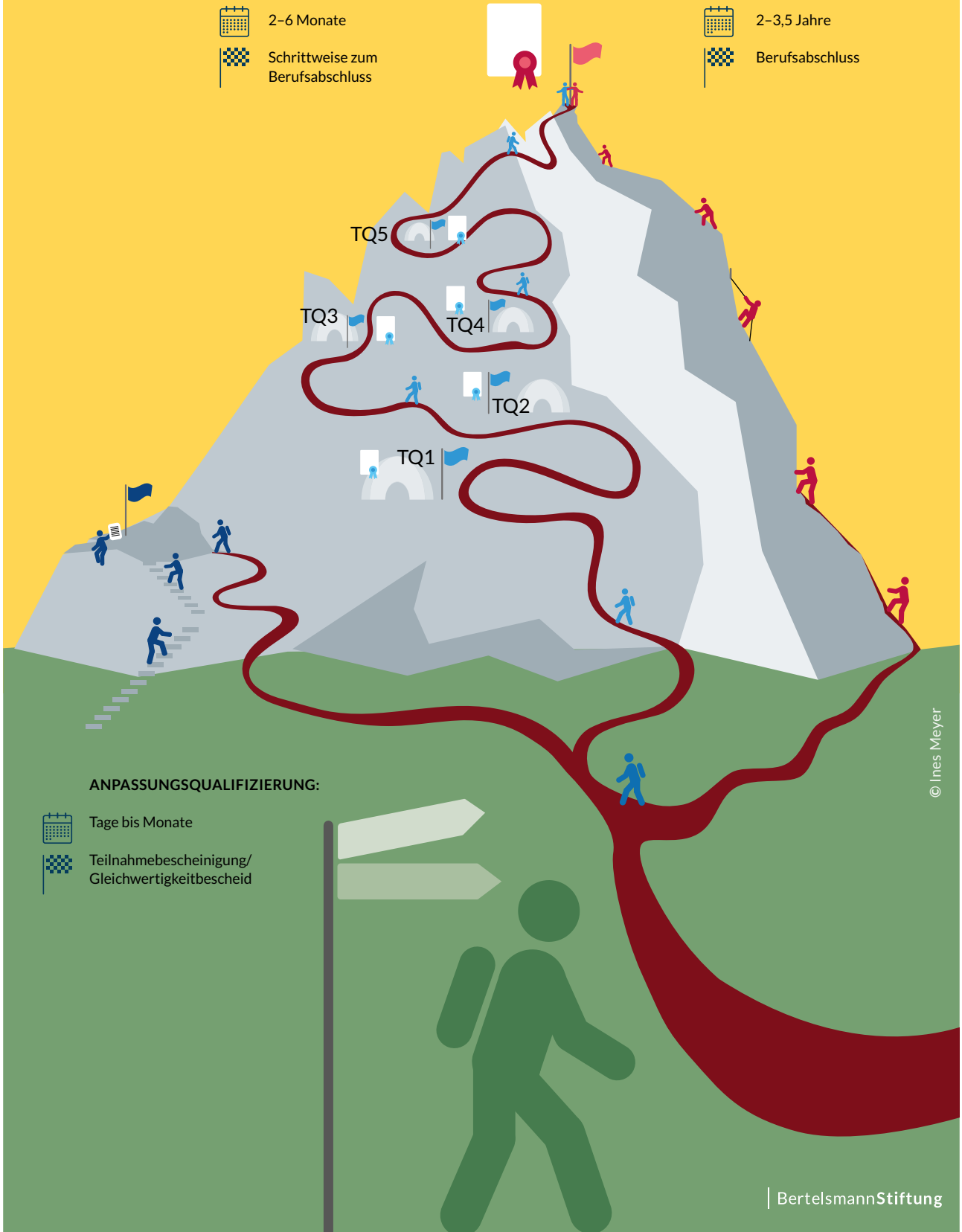
# Formen der beruflichen Weiterbildung

## TEILQUALIFIZIERUNG:



-  2-6 Monate
-  Schrittweise zum Berufsabschluss

## UMSCHULUNG:

-  2-3,5 Jahre
-  Berufsabschluss



## ANPASSUNGSQUALIFIZIERUNG:

-  Tage bis Monate
-  Teilnahmebescheinigung/  
Gleichwertigkeitsbescheid

## Anpassungsqualifizierung

### Qualifikationsziele

Zielgenaue, eng begrenzte, aktuelle Kompetenzen. Inhalte orientieren sich am betrieblichen Bedarf. Aufgabenbereich wird i. d. R. nur geringfügig erweitert, gleiche Qualifikationsstufe  
*Bei Anpassung ausländischer Berufsqualifikation:* Schließung der Lücke zu inländischem Abschluss.

### Zielgruppe

Beschäftigte, Jobrückkehrer:innen, Quereinsteiger:innen, Ungelernte; Personen mit ausländischem Berufsabschluss.

### Format

Offen. Häufig Arbeitspraxis in Teil-/Vollzeit, praxisbegleitende Seminare, Workshops, Abendkurse, (Fern-)Lehrgänge. Im Betrieb oder bei Bildungsträgern.

### Voraussetzungen

Keine.

*Bei Anpassung ausländischer Berufsqualifikation:* Feststellung der teilweisen Gleichwertigkeit einer ausländischen Qualifikation.

### Dauer

Wenige Tage bis mehrere Monate, je nach Qualifizierungsbedarf, Qualifizierungsziel und Beruf.

### Abschluss

Keiner.

*Bei Anpassung ausländischer Berufsqualifikation:* Nach Prüfung, Nachweis oder Abschlussbericht (z. B. bei Lehrkräften) vollständige Gleichwertigkeit mit inländischem Abschluss.

### Kosten/Finanzierung

Sehr variabel. Zumeist vom Betrieb getragen. Anpassungsqualifizierungen sind seit 2020 durch das Arbeit-von-morgen-Gesetz förderfähig, wenn sie mindestens 121 Unterrichtseinheiten (UE) umfassen (zuvor 161 UE). Im Rahmen des Qualifizierungschancengesetzes (QCG) und von Kurzarbeit sind öffentliche Entgeltzuschüsse an den Arbeitgeber möglich.  
*Bei Anpassung ausländischer Berufsqualifikation:* Förderung durch verschiedene Institutionen.

### Inhaltliche Flexibilität

Groß, passend zu konkreten betrieblichen bzw. individuellen Qualifizierungsbedarfen.

### Verwertbarkeit für den Arbeitsmarkt

Potenziell hoch beim aktuellen Arbeitgeber, aber nicht unbedingt breit übertragbar auf andere Unternehmen.

*Bei Anpassung ausländischer Berufsqualifikation:* Sehr hoch.

### Bildungsbiographische Verwertbarkeit

Gering, da ohne Abschluss und häufig nur mit Teilnahmebescheinigung.

*Bei Anpassung ausländischer Berufsqualifikation:* Sehr gut, Gleichwertigkeit mit in Deutschland anerkanntem Berufsabschluss, hat guten Ruf und ermöglicht weitere formale Bildungsschritte.

## Teilqualifizierung

### Qualifikationsziele

Aneignung berufsbezogener Kompetenzen, Jobeinstieg und perspektivisch Berufsabschluss als Integrationsmöglichkeiten in den ersten Arbeitsmarkt.

### Zielgruppe

Erwerbsfähige über 25 Jahre, Jobrückkehrer:innen, Quereinsteiger:innen, Zugewanderte, Ungelernte.

### Format

Modular, abschlussbezogen, betrieblich und überbetrieblich möglich; in Kooperation mit Bildungsträgern, Berufsschulen und Kammern.

### Voraussetzungen

Üblicherweise Alter über 25 Jahre, förderfähig gemäß Konstruktionsprinzipien der BA.

### Dauer

2 bis 6 Monate pro TQ-Modul, je nach Angebot flexibler Einstieg im Jahr möglich; Bei Teilzeit verlängert sich die Dauer.

### Abschluss

Zertifizierte TQ-Module und schließlich vollwertiger Berufsabschluss nach bestandener Externenprüfung.

### Kosten/Finanzierung

Abhängig vom Beruf, von der Art der Qualifizierung (betrieblich/überbetrieblich) sowie der möglichen Förderung durch z. B. die Agentur für Arbeit oder das Jobcenter. Qualifizierung parallel zum Job mit Entgeltzuschuss möglich über das Qualifizierungschancengesetz (QCG).

### Inhaltliche Flexibilität

Mittel. Inhalte der 5–8 Module bilden in Summe über alle TQ die kompletten Inhalte der Berufsausbildung ab.

### Verwertbarkeit für den Arbeitsmarkt

Hoch; einzelne Module sind direkt arbeitsmarktverwertbar.

### Bildungsbiographische Verwertbarkeit

Hoch, die Qualifizierungsmodule sind Bausteine für einen anerkannten Berufsabschluss.

## Umschulung

### Qualifikationsziele

Anerkannter Abschluss in einem (neuen) Beruf.

### Zielgruppe

Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung, die ihren erlernten Beruf länger als 4 Jahre nicht mehr ausgeübt haben sowie Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung, die mindestens 3 Jahre beruflich tätig waren.

### Format

Drei Varianten:

- **betriebliche Umschulung** mit praktischer Ausbildung in einem Betrieb und Theorie-Vermittlung an einer Berufsschule.
- **schulische Umschulung** in einer Bildungseinrichtung/ Berufsschule mit Fokus auf der Vermittlung des theoretischen Fachwissens. Praktika finden in versch. Betrieben statt.
- **überbetriebliche Umschulung** durch Bildungsanbieter, die für den praktischen Teil über Übungswerkstätten verfügen, aber auch mit Unternehmen kooperieren.

### Voraussetzungen

- der aktuelle Beruf wird länger als 4 Jahre nicht mehr ausgeübt
- der aktuelle Beruf wird zukünftig nicht mehr gebraucht/fällt weg
- Eignung für den Umschulungsberuf
- bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt nach der Umschulung als mit altem Abschluss
- mindestens 3 Jahre beruflich tätig falls ohne Berufsabschluss

### Dauer

In der Regel zwei Drittel der regulären Ausbildungszeit in einem Beruf. Je nach Vorerfahrung und Berufsbild kann die Umschulungszeit aber auch kürzer oder länger sein. Bei Teilzeit oder Fernunterricht verlängert sich die Dauer.

### Abschluss

Prüfung vor der zuständigen Kammer mit anerkanntem Ausbildungsabschluss.

### Kosten/Finanzierung

Hoch. Bei einer betrieblichen Umschulung gibt es in der Regel ein Gehalt, das sich an der Ausbildungsvergütung von Auszubildenden im 2. Ausbildungsjahr orientiert. Bei einer schulischen oder überbetrieblichen Umschulung gibt es kein Gehalt, jedoch Fördermöglichkeiten der Bundesagentur für Arbeit, z. B. über das Qualifizierungschancengesetz (QCG).

### Inhaltliche Flexibilität

Gering. Vollständige Inhalte der Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrpläne.

### Verwertbarkeit für den Arbeitsmarkt

Sehr hoch.

### Bildungsbiographische Verwertbarkeit

Hoch, anerkannter Berufsabschluss.

## 8 Forderungen für eine nachhaltige Weiterbildung

Weiterbildung in Deutschland ist nicht ausreichend auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes ausgerichtet. Im internationalen Vergleich belegt Deutschland unter den 31 OECD-Ländern den viertletzten Platz (OECD, 2019). Was die Unabhängigkeit der Weiterbildungsteilnahme vom Bildungsstand anbelangt, ist Deutschland im OECD-Vergleich sogar das Schlusslicht (OECD, 2022). Setzt man dazu noch die künftigen Anforderungen und Qualifizierungsbedarfe in der Transformation an, stehen Berufsbildung, Wirtschaft und Arbeitsmarktpolitik vor großen Herausforderungen (Heinrich Böll Stiftung und Bertelsmann Stiftung, 2020).

### 1 Besseres Arbeitsmarktmonitoring bereitstellen



Wie genau sich einzelne Branchen oder Berufe in den nächsten Jahren entwickeln, ist kaum vorherzusehen. Selbst für einen kurzen Zeithorizont sind Prognosen schwierig. Zu groß ist die Zahl der Transformationsfaktoren, zu unterschiedlich ist ihre Wirkung. „Natürlich gibt es Zahlen dazu, wie viele Arbeitsplätze durch die Digitalisierung bis 2025 oder 2040 verloren gehen und wie viele entstehen“, sagt Thomas Kruppe vom IAB. „Doch das sind Projektionen, Arbeitshypothesen. Die geben uns eine Vorstellung von den Dimensionen, aber daraus lassen sich keine konkreten Qualifizierungsbedarfe für bestimmte Personen in einer Region ableiten.“ Umso wichtiger ist es, wenigstens die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt im Blick zu haben. Es braucht Instrumente für ein genaues Monitoring des Stellenmarktes – bestenfalls in Echtzeit und so detailliert wie möglich. Schaffen diese Instrumente es, den aktuellen Fachkräftebedarf nach Regionen, Anforderungsniveau und geforderten Kompetenzen aufzulösen (z. B. <https://jobmonitor.de>), lassen sich Trends auf dem Arbeitsmarkt frühzeitig erkennen und künftige Qualifizierungsbedarfe besser abschätzen (Ziegler, 2022).

### 2 Weiterbildung strategisch angehen



Weiterbildung ist ein strategisches Thema und elementarer Teil der Personalentwicklung. Diesen Punkt unterschätzen und vernachlässigen vor allem kleinere Unternehmen. In vielen Betrieben gibt es keine oder nur eine kleine Per-

sonalabteilung. Entscheider:innen und Verantwortlichen fehlt es oft an der Zeit für eine strategische Personalplanung. In einem Handwerksbetrieb mit 10 oder 20 Mitarbeiter:innen überwiegt der wirtschaftliche Druck, den Betrieb aufrechtzuerhalten und im Tagesgeschäft bestehen zu können. „Daher fallen gerade in den KMU strategische Fragen oft komplett hinten runter“, sagt Dr. Dieter Dohmen, Direktor des privaten Forschungsinstituts für Bildung und Sozialökonomie. „Je stärker ich strategische Themen wie Weiterbildung nach hinten schiebe, desto größer ist der Abstand zum Markt und desto größer wird die Herausforderung, besonders im Strukturwandel.“ Wie kurzsichtig der Fokus aufs Tagesgeschäft ist, zeigt sich spätestens dann, wenn einem Betrieb die qualifizierten Mitarbeiter:innen ausgehen, meint auch Thomas Kruppe vom Institut für Arbeits- und Berufsforschung (IAB): „Die Unternehmen wissen mittlerweile alles über den Fachkräftemangel und kennen die Bedarfssituation. Trotzdem gibt es immer noch die gesamte Spannweite der Reaktionen auf das Thema Qualifizierung. Wenn man Unternehmen sagt, sie sollten vielleicht mal was ändern, kommen als Totschlagargument ganz oft die Kosten. Das ist eine extrem kurzsichtige Haltung. Die Kosten mögen zwar im Moment hoch sein, sind aber irgendwann viel höher, wenn man sich nicht frühzeitig auf den Wandel einstellt und wenn man nicht über den eigenen Firmenhorizont hinausschaut.“



„Dauerhaft mit einer stumpfen Säge zu sägen, weil man keine Zeit oder kein Geld hat, sie zu schärfen, ist wenig rational. Ein Betrieb muss irgendwann die Investition in eine geschärfte Säge tätigen – also in qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Dr. Hendrik Biebeler, BIBB

Sozialpartner, Arbeitsagenturen und auch andere Partner sollten den Betrieben beim Thema Fachkräftebedarf und Personalentwicklung im Strukturwandel unterstützend und beratend zur Seite stehen. „Der gemeinsame Blick auf den Arbeitsmarkt ist wichtig, von allen Perspektiven aus“, sagt Susanne Seyda vom Institut der deutschen Wirtschaft. „In Österreich gibt es die Standing Committees on New Skills. Da sitzen alle Arbeitsmarkt-Akteur:innen an einem Tisch, also die Arbeitsmarktservices, Arbeitnehmer:innen, Unternehmen, Weiterbildungsvertreter:innen und Wissenschaftler:innen. Die schauen sich die Arbeitsmarktentwicklung sehr intensiv an, um rauszufinden, wo denn die Bedarfe von morgen sind. Ich bin überzeugt, das wir in Deutschland diesbezüglich noch systematischer werden können.“

Vor einer Weiterbildungsstrategie braucht es jedoch ein grundsätzliches Bewusstsein für den Strukturwandel. Unternehmen und Betriebe müssen sich mit den (möglichen)



mittel- und langfristigen Folgen der Transformation aktiv auseinandersetzen. Nur so lassen sich branchenspezifische Entwicklungen absehen, Weiterbildungsbedarfe ermitteln und passende Qualifizierungen auf den Weg bringen. Die Realität sieht jedoch anders aus, stellt Christoph Eckhardt vom Facharbeitskreis Nachqualifizierung fest: „Die meisten Betriebe fragen Weiterbildung von sich aus nicht nach. So weit-sichtig wie in der Automobil- und Zuliefererindustrie wird man eigentlich nur, wenn man tatsächlich ums Überleben kämpfen muss. Wenn man sich nicht rechtzeitig anpasst und andere Pro- dukte oder Geschäftsbereiche entwickelt und die Kompetenzen seiner Beschäftigten entsprechend anpasst, dann ist man weg.“ An die unternehmerische Eigenverantwortung zu appellie- ren, kann allerdings nur ein untergeordneter Aspekt sein, um das Weiterbildungsengagement zu fördern. Politik, Branchenverbände, Gewerkschaften und Kammern sollten die Betriebe aktivieren, indem sie sie über die vielseiti- gen Folgen des Strukturwandels aufklären. Unternehmen müssen die Dringlichkeit des Themas erfahren und auch die möglichen Konsequenzen für die eigene wirtschaftliche Existenz.



„Leider braucht es in vielen Unternehmen für Weiterbildung und Nachqualifizierung einen hohen Leidensdruck. Erst wenn er hoch genug ist, beginnen auch Kreativität, Offenheit, Kompromissbereitschaft und Investitionsbereitschaft, was die Qualifizierung von Mitarbeiter:innen angeht.“

Dr. Hendrik Biebeler, BIBB

### 3 Qualifizierungsverbünde und Netzwerke bilden



Berufliche Weiterbildung ist kein Thema für ein einzel- nes Unternehmen. Angesichts der Vielzahl an Angeboten und Strukturen sollten gerade KMU schauen, dass sie sich in Netzwerken oder Qualifizierungsverbänden zusam- menschießen. Zu den Unternehmen braucht es auch die relevanten Sozialpartner, Arbeitsagenturen, Jobcenter und Bildungsanbieter aus der Region. Neben Austausch und Information über die Bedarfe vor Ort können sich die Akteure auch bei der Entwicklung bedarfsgerechter Quali- fizierungsangebote unterstützen. „Berufliche Weiterbildung lässt sich mit regionalen Akteuren viel stärker entwickeln und verankern“, sagt Stefan Baron, Geschäftsführer der Agen- tur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie, AgenturQ. „Da gibt es gute Erfahrungen aus den Qualifizie- rungs- und Weiterbildungsverbänden. Wenn sich örtliche Unter- nehmen mit einbringen, dann bietet so ein dezentraler Ansatz die Chance, Weiterbildungen anzubieten, die auch wirklich den Bedarf der Unternehmen vor Ort decken.“

BBB-Vorstand Reiner Engel ist auch Geschäftsführer des Bildungsanbieters TERTIA und berichtet vom Konzept der sogenannten Oberzentren für Weiterbildung: „Im Rahmen von MY-TQ sind wir im Sommer 2023 in Hagen mit der Teil- qualifizierung „Elektroniker für Energie- und Gebäudetechnik“ gestartet. Das machen wir nicht nur in Kooperation mit dem Jobcenter und der Agentur Hagen, sondern auch mit den Job- centern und Agenturen aus Dortmund, Unna, dem Märkischen Kreis und dem Kreis Ennepe-Ruhr. Wir nehmen also ein großes Einzugsgebiet, wo ich den Teilnehmer:innen sagen kann: Sie müssen jetzt nicht jeden Tag nach Hagen kommen, sondern sind eine Woche hier und eine Woche wohnortnah. So wird Qualifi- zierung attraktiver.“



„Man kann Unternehmen nicht einfach irgendwelche Konzepte zur Weiterbildung überstülpen. Man muss das Expertenwissen im Unternehmen anzapfen und gemeinsam praxisnahe Wege und bedarfsgerechte Möglichkeiten entwickeln.“

Stefan Baron, AgenturQ

### 4 Informell erworbene Kompetenzen anerkennen



Neben der formalen und non-formalen Weiterbildung kommt der informellen beruflichen Qualifizierung eine große Bedeutung zu. Informelles und selbstreguliertes Ler- nen haben einen Anteil von 70 bis 90 Prozent am gesamten betrieblichen Lernen (Cerasoli, Alliger, Donsbach, Mathi- eu, Tannenbaum und Orvis, 2018). Daraus resultierende berufliche Kompetenzen werden aber nicht zertifiziert. Obwohl sie vielfach praxisnäher, problemorientierter und nachhaltiger als formal erworbene Kompetenzen sind, ergeben sich aus ihnen keine Berechtigungen im Bildungs- und Beschäftigungssystem. Eckart Severing verweist auf Lösungsansätze aus anderen Ländern: „In Frankreich gibt es das Modell der Kompetenzbilanzen und der Validierung vorhan- dener Erfahrungen. Da hat jeder das Recht, seine Kompetenzen amtlich prüfen zu lassen, unabhängig davon, wo und wie sie erworben wurden. Dafür gibt es einheitliche Prüfungen. Würde man das in Deutschland einführen, könnten die Kammern oder die Bundesagentur für Arbeit hier eine Rolle übernehmen.“



„Man redet über den großen Strukturwandel, der vor der Tür steht. Man denkt aber in den Strukturen von gestern, um das zu adressieren. Wir denken immer in seminaristischen Formen, mit denen man gerade die Leute nicht abholt, die in der Schule schlechte Lern- erfahrungen gemacht haben.“

Dr. Dieter Dohmen, Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie

## 5 Beschäftigte informieren und unterstützen



Unternehmen haben die Verantwortung, ihre Beschäftigten über betriebliche und individuelle Folgen der ökologisch-digitalen Transformation zu informieren – auch wenn der betriebliche Qualifizierungsbedarf nicht genau abschätzbar ist. Gerade für die perspektivische Weiterbildung im Strukturwandel fehlt in der Regel der Planungshorizont. Schon in der Erstausbildung ist in vielen Berufen nur schwer projizierbar, wie die Azubi-Zahlen in drei oder fünf Jahren aussehen werden. Weiterbildung in der Transformation stellt Unternehmen damit vor die Herausforderung, Mitarbeiter:innen auch bedarfsunabhängig zu qualifizieren. Für die Unternehmen ist es ein Investment, das möglicherweise geringere Risiken birgt, als gar nicht oder zu spät zu qualifizieren. In jedem Fall aber erhöht es die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen, die über ihre Möglichkeiten umfassend informiert werden sollten.

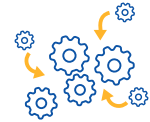
Doch nicht immer haben Betriebe ein Interesse daran, eigene Mitarbeiter:innen weiterzubilden. Dort nämlich, wo sie über den betrieblichen Bedarf hinaus qualifizieren, ermöglichen sie es den Beschäftigten, auch in andere Unternehmen zu wechseln. Dieses „Risiko“ wollen manche Unternehmen nicht eingehen. Sie halten ihre Beschäftigten auf einem Kompetenzlevel, das den aktuellen betrieblichen Anforderungen genügt. Kommt es schließlich absehbar zu Entlassungen, sind Unternehmen mitunter auch nicht bereit, z. B. in eine Teilqualifizierung ihrer Mitarbeiter:innen zu investieren oder sie dafür freizustellen. Auch in diesen Fällen sind Sozialpartner, Arbeitsagenturen und Jobcenter gefordert, die Beschäftigten selbst zu beraten und zu unterstützen. Bestenfalls engagieren sich hier bereits potenzielle neue Arbeitgeber. Geht es um Lösungen für ganze Branchen oder Regionen, bieten auch Transfergesellschaften einen möglichen Rahmen zur Qualifizierung (Mühge, 2017). Allerdings sollten sie nicht nur darauf abzielen, den beruflichen Übergang der Transferbeschäftigten finanziell abzufedern, sondern ihre Erwerbschancen nachhaltig zu erhöhen.



*„Ich bin überzeugt, dass ganz viele Menschen per se weiterbildungsbereit sind. Man muss nur ihr Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit stärken.“*

Stefan Baron, AgenturQ

## 6 Sämtliche Arbeitskräftepotenziale erschließen



Personengruppen wie Erwerbslose, Geringqualifizierte oder Zugewanderte stellen ein großes Arbeitskräftepotenzial dar. Um dieses zu aktivieren, muss berufliche Qualifizierung über die Vermittlung berufs- und fachbezogener Kompetenzen hinausgehen. Viele Menschen benötigen eine zusätzliche Förderung in Bereichen wie Spracherwerb und digitale oder arbeits- und lernbezogene Grundkompetenzen. „Viele Geringqualifizierte unterschätzen sich. Deswegen ist es wichtig, sie in Qualifizierungsprozesse reinzubringen“, sagt Bildungsexperte Christoph Eckhardt. „Sie müssen erfahren, dass sie noch lernen können und darin auch unterstützt werden durch z. B. ein individuelles, arbeitsplatzbezogenes Lernen, durch integriertes Fach- und Sprachlernen, all diese Elemente, die abschlussbezogene Nachqualifizierungen für Menschen ohne Berufsabschluss auszeichnen.“ Coachings und sozialpädagogische Begleitung helfen bei der Entwicklung personaler Kompetenzen und fördern sowohl die Lernmotivation als auch das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Entsprechende Unterstützungsmaßnahmen müssen flankierend zur fachlichen Weiterbildung angeboten und ausreichend finanziert werden. Erst das ermöglicht die erfolgreiche berufliche Qualifizierung Benachteiligter und macht sie nachhaltig wirksam.

*„Wir müssen in der Weiterbildung bildungspolitische Wege und Bausteine anbieten, die den Realitäten der Menschen und Unternehmen entsprechen.“*

Christoph Eckhardt, Facharbeitskreis Nachqualifizierung

## 7 Standardisierte Teilqualifizierungen entwickeln und ausbauen



Teilqualifizierungen können ihr Potenzial auf dem Arbeitsmarkt nur über inhaltliche und qualitative Standards ausspielen. Die Menschen müssen sicher sein, dass ihre erworbenen Kompetenzen über regional- und betriebsspezifische Bedarfe hinaus anerkannt und am Arbeitsmarkt verwertbar sind. Betriebe und Unternehmen wollen die Qualifikationen ihrer Bewerber:innen verlässlich einschätzen können. Statt individueller Lösungen braucht es deshalb eine trägerübergreifende Abstimmung zu Inhalten und qualitativen Standards von Teilqualifizierungen. Von einzelnen Unternehmen, Qualifizierungsverbänden oder Bildungsträgern entwickelte Teilqualifizierungen sollten mit den Kammern abgestimmt und auch durch diese zertifiziert werden, findet Sebastian Borchers von Continental: „Aus meiner Sicht ist es ein ganz wichtiges Qualitätsmerkmal, Teilqualifizierungen mit den Kammern zu machen,

denn die haben den hoheitlichen Auftrag der Berufsabschlüsse. Dafür müssen wir TQs aber auch so gestalten, dass am Ende der Berufsabschluss steht. Alles andere führt zu einer Verwässerung unserer Bildungslandschaft, die immer noch ein klarer Standortvorteil in Deutschland ist. Die dürfen wir nicht abschaffen, aber wir müssen sie mit Modellen wie den Teilqualifizierungen durchlässiger machen.“

Das Prinzip der Teilqualifikationen ermöglicht es darüber hinaus, bereits vorhandene berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten systematisch zu erfassen und durch modulare Qualifizierung bis hin zum Berufsabschluss zu ergänzen. Hierfür wäre es hilfreich, TQs auch im Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) zu verankern. Dieser Schritt eröffnet einen klaren und passgenauen Qualifizierungspfad für Menschen, die ihren im Ausland erworbenen Abschluss an das deutsche Berufsbildungssystem anpassen wollen.

*„Mit Teilqualifizierungen können wir viel schneller und individueller auf Veränderungen am Arbeitsmarkt reagieren. Wir wollen damit nicht die Berufsausbildung kaputt machen, aber wir können auch nicht warten, bis ein Beruf neu zertifiziert ist.“*

**Christoph Eckhardt, Facharbeitskreis Nachqualifizierung**

Bisher werden Teilqualifizierungen nur für eine vergleichsweise geringe Zahl an Berufen angeboten. Hier ist viel Potenzial, um weitere – vor allem zukunftssträchtige – Berufe in Form von TQs zu gestalten, führt Steffi Michailowa vom Heizungsbauer Thermondo aus: *„Wir brauchen eine flexible Weiterbildung wie TQs, die aktuelle Bedarfe aufgreift und künftige Entwicklungen berücksichtigt. TQs können auch ein Zwischenschritt für neue Berufe sein, also Berufe, die erst durch die Transformation entstehen. Im Bereich regenerative Energien brauchen wir z. B. qualifizierte Installateure für Wärmepumpen und Photovoltaik. Dafür gibt es keinen Ausbildungsberuf. Bis das entwickelt ist und da eine Ausbildungsordnung steht, vergehen Jahre. So viel Zeit haben wir nicht. Wir brauchen die Leute jetzt. Und wenn wir die Leute teilqualifizieren, dann ist das nicht irgendeine betriebliche Fortbildung, wo man hinterher sagt, das habe ich mal gemacht. Dann ist das eine formale Qualifizierung mit Zertifikat.“*



*„Der erste Gelingensfaktor für Teilqualifizierungen ist sicherlich, dass man den Unternehmen erklärt, es geht hier nicht um eine Schnellbleiche. Es geht darum, TQs als strategisches Personalentwicklungsinstrument zu begreifen.“*

**Uwe Bies-Herkommer, Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.**

## 8 Förderstrukturen verbessern



Die finanzielle Förderung zählt für Betriebe und Personen zu den wichtigsten Kriterien bei der Entscheidung für oder gegen eine Weiterbildung. Zudem bestimmt sie über die Art und den Umfang einer beruflichen Qualifizierung. Geht es ums Geld, können gleich mehrere Aspekte einer Weiterbildung im Wege stehen. Dazu gehören mangelndes Wissen über Ansprechpartner und Fördermöglichkeiten, die intransparente Gestaltung von Förderbedingungen und Förderstrukturen sowie eine aufwendige Antragsstellung und langwierige Prüfung. *„Wer sich für einen zukunftsfähigen Job qualifizieren will, für den muss auch sichergestellt sein, dass er das finanziell schafft“,* sagt Ökonomin Susanne Seyda. *„Hier müssen wir noch nachsteuern, auch mit Blick auf das Weiterbildungsgeld. Es ist wichtig, die Individuen zu fördern, ihnen Schutz zu geben bzw. die finanzielle Sicherheit, um sich für eine Weiterbildung zu entscheiden, einfach mutig zu sein und sich zu verändern, auf den Strukturwandel zu reagieren. Dabei sollten wir die unterschiedlichen finanziellen Voraussetzungen der Individuen berücksichtigen“*

Staatlich geförderte Weiterbildungsangebote stehen bisher aber nur Arbeitslosen offen und Personen, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Stattdessen sollte für alle Erwerbsfähigen ein Grundanspruch auf berufliche Qualifizierung entwickelt und umgesetzt werden – nicht nur mit Blick auf den Strukturwandel, sondern als selbstverständlicher Teil von Bildung über das gesamte Erwerbsleben hinweg. Thomas Kruppe vom IAB spricht sich in diesem Zusammenhang für eine Versicherung aus, die jedem Erwerbsfähigen ein Recht auf Weiterbildung zuspricht. Eine solche Versicherung ließe sich gemeinsam von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und dem Staat finanzieren. Benachteiligte Personen wie Geringqualifizierte würden eine höhere qualifizierungsbezogene Ausschüttung erhalten. Kruppe sieht darin einen entscheidenden Schritt, um im System maßgeblich etwas verändern zu können. Für noch wichtiger aber hält er es, Weiterbildung den Stellenwert zu geben, der ihr heute zusteht: *„Was wir in der Transformation an Qualifizierung leisten müssen, schaffen wir nur, wenn man sagt, Weiterbildung ist so wichtig, dass wir das als 4. Säule des Bildungssystems etablieren. Dafür müssen wir es mit finanziellen Mitteln hinterlegen, mit Rechten und Ansprüchen, die die Individuen auch einfordern können. Beschäftigte müssen diesen Anspruch auf längere Sicht durchsetzen können, unabhängig davon, was der Betrieb will.“*

## Fazit

Ob Anpassungsqualifizierung, Umschulung oder Teilqualifizierung, die bestehenden Weiterbildungsformate bilden eine ausreichende Grundlage für die berufliche Qualifizierung im Strukturwandel. Angesichts neuer Anforderungen und vielschichtiger Bedarfe müssen sie jedoch in Inhalt, Struktur, Förderung und den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen deutlich entwickelt werden. Entscheidend ist, sie mit klarem Fokus auf die Zielgruppen und Individuen auszugestalten. Nur so wird Weiterbildung zum zentralen Hebel für die Fachkräftesicherung und den Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit – sei es, dass Erwerbsfähige sich für einen neuen Beruf qualifizieren, neue Fertigkeiten und Technologien erlernen, berufliche Kenntnisse ergänzen, einen Berufsabschluss nachholen, als Erwerbslose wieder in den ersten Arbeitsmarkt zurückkehren oder zu ausländischen Berufsabschlüssen fehlende Kompetenzen ergänzen wollen.

Setzt man die vielfältigen Bedarfe in Verbindung zu der stark heterogenen Weiterbildungslandschaft mit ihren regionalen Disparitäten, der Vielzahl an Akteuren und der kaum überschaubaren Zahl an Angeboten, wird deutlich, dass die berufliche Qualifizierung von Menschen eine hoch anspruchsvolle Aufgabe ist. Umso bedeutsamer ist es, Weiterbildung den Stellenwert einzuräumen, der ihr in Zeiten des Strukturwandels zukommt.

### Flexibilisierte Weiterbildung

Die bestehenden Ordnungs- und Förderstrukturen bieten dafür keine ausreichend gute Grundlage. In diesem Punkt sind sich die Berufsbildungsexpert:innen einig. Gerade in Berufsfeldern, die sich transformationsbedingt am stärksten ändern, seien die Angebote zu praxisfern und wenig bedarfsgerecht. Der bestehende Ordnungsrahmen verhindere, dass sich Neuerungen zeitnah in die berufliche Bildung integrieren ließen. „Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass die Arbeitswelt – und damit auch die berufliche Bildung – heterogener, individueller wird und wir mit unseren alten Standardisierungs- und Normierungsansprüchen überhaupt nicht über die Runden kommen“, sagt Bildungsforscher Dieter Dohmen. „Wir müssen flexiblere Instrumente schaffen und im Hinterkopf haben, dass die individuellen Zielsetzungen für Weiterbildungen extrem unterschiedlich sein können.“

In einer Zeit, in der es für Menschen und Betriebe nicht zuletzt auch um die wirtschaftliche und soziale Existenz geht, braucht es erweiterte Spielräume und Möglichkeiten für Weiterbildung. Dazu gehören Maßnahmen, die zum ei-

nen direkt arbeitsmarktverwertbar sind, zum anderen aber auch langfristig einen beruflichen Aufstieg ermöglichen. Mehr Individualität und Flexibilität in der Ausgestaltung dürfen ordnungspolitisch allerdings nicht wieder ausgebremst werden, indem es entsprechenden Angeboten an Förder- oder Anerkennungsmöglichkeiten fehlt.

### Potenzial von Teilqualifizierungen

Das derzeit flexibelste abschlussbezogene Format in der Weiterbildung sind die Teilqualifizierungen. In ihrer sowohl zeitlich als auch inhaltlich modularen Form bieten sie die Möglichkeit, dynamisch auf die Weiterbildungsbedarfe im Strukturwandel zu reagieren.

Das macht sie zu einer Alternative für Anpassungsqualifizierungen und Umschulungen. Gegenüber Anpassungsqualifizierungen haben TQs den Vorteil, dass sie (zumindest in der geförderten Form) abschlussbezogen und in jedem Fall zertifiziert sind. Im Vergleich zu den Umschulungen sind sie ein variablerer Weg zum Berufsabschluss. Unter den abschlussbezogenen Weiterbildungen sind Teilqualifizierungen auch die einzige Maßnahme mit in den letzten Jahren stark ansteigenden Teilnahmezahlen (Bönke et al, 2022). TQs lassen sich an private Lebenslagen anpassen und erlauben es unterschiedlichsten Zielgruppen, schrittweise wieder ins Lernen und Arbeiten zurückzufinden. Davon profitieren besonders Geringqualifizierte und Langzeiterwerbslose.



„Durch die Teilqualifizierungen hat sich für viele der Teilnehmenden eine neue Welt eröffnet.“

Sebastian Borchers,

Continental Institut für Technologie und Transformation

„Teilqualifizierungen bieten von der Struktur her weitaus mehr Möglichkeiten als zum Beispiel eine Umschulung“, findet auch Uwe Bies-Herkommer vom Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. „Entscheidend ist, wie man sie ausgestaltet. Geht es also um die strenge Einhaltung von Ordnungsparametern und die Ausrichtung auf eine bestimmte Förderkulisse? Und inwieweit orientiere ich mich an den Vorstellungen und Wünschen der Unternehmen? Das sind die Herausforderungen in der Praxis. Hier dürfen wir aber trotzdem nicht nachlassen, Visionen zu haben und die Sache hochzuhalten. Wer weiß, wohin sich TQs dann entwickeln.“ Wichtig ist dabei, den kompletten Durchlauf aller Module bis hin zum Berufsabschluss zu ermöglichen. Das bedeutet, Bildungsträger müssen alle angebotenen TQs fachlich-inhaltlich,

strukturell und personell hinterlegen. Gleichzeitig sollte die Förderkulisse standardmäßig Kleingruppen ermöglichen, damit auch ein regionales Angebot wirtschaftlich abgebildet werden kann. Besonders Berufsumsteiger und Zugewanderte sind nämlich darauf angewiesen, dass auch fortgeschrittene TQs durchgeführt werden.

### Neue Weiterbildungskultur

Ob formal, non-formal oder informell, in Zeiten umfassender wirtschaftlicher und beruflicher Transformationen muss Weiterbildung zum selbstverständlichen Teil des beruflichen Lebens werden. Dafür braucht es eine neue Weiterbildungskultur, die zuerst einmal darauf ausgerichtet ist, zu ermöglichen und zu fördern. Denn selbst mit den flexibelsten Instrumenten und Weiterbildungsformaten lassen sich Menschen nicht ausreichend qualifizieren, solange starre und unzeitgemäße Strukturen den Rahmen dafür setzen. Das gilt für die Entwicklung und Praxis der Weiterbildung und das gilt für die Haltung aller an Weiterbildung Beteiligten. Gerade letzteres ist nach Ansicht des Bildungswissenschaftlers Eckart Severing deutlich unterentwickelt: *„Wir haben keine Lobby der Weiterbildung, anders als im Bereich der Berufsbildung oder Hochschulen. Da gibt es Standesvertretungen, die ganz anders antreten können, die auch anders im System verankert und finanziert sind. Die Akteure in der Weiterbildung sind die Kellerkinder des Bildungssystems. Da gibt es keine institutionelle Grundfinanzierung. Die Bildungsträger leben von Subventionen und Programmen, im Einzelfall von Ministerien, im Regelfall von der Bundesagentur.“*



*„In der Weiterbildung ist es wie überall: Wenn man nur wenige oder kleine Schritte macht, wird sich nicht viel ändern. Wir müssen weg von diesem „Von-heute-auf-morgen“-Denken und viel radikaler an das Thema rangehen.“*

**Dr. Thomas Kruppe, Institut für Arbeits- und Berufsforschung**

Weiterbildung hat vieles aufzuholen – inhaltlich, strukturell und politisch. Grundlage ist in jedem Fall eine neue Weiterbildungskultur mit mehr Transparenz, Information, Beratung, Unterstützung, Vernetzung, Förderung, Motivation, Kooperation und Eigeninitiative. Setzt man in Rechnung, dass sich gute berufliche Qualifizierung anders nicht entwickeln und umsetzen lässt, ist schon der Weg zu einer zeitgemäßen Weiterbildung herausfordernd. Für eine zukunftssichere Weiterbildung braucht es eine Bereitschaft und Anstrengungen, die nur gemeinschaftlich von allen Akteuren zu leisten sind. Beschäftigte müssen zudem über

neue Anforderungen gut informiert sein und im Umfeld einer neuen Weiterbildungskultur die eigenen Kompetenzen engagiert weiterentwickeln. Ihre so gewonnene qualifikatorische Mobilität sichert nicht nur die Produktivität und Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland, sondern ist der zentrale Schlüssel zur Bewältigung des Strukturwandels.



*„Weiterbildung braucht eine andere Basis, bei der sie nicht zum Opfer institutioneller Interessen wird. Ohne eine bildungspolitische Einwirkung kommen wir hier letztlich nicht aus.“*

**Prof. Dr. Eckart Severing, Universität Erlangen-Nürnberg**

---

**Wir danken den nachfolgenden Expert:innen für ihre praktische, wissenschaftliche und politische Sicht auf Weiterbildung im Strukturwandel.**

**Dr. Stefan Baron**, Geschäftsführer der Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (AgenturQ)

**Dr. Hendrik Biebeler**, Abteilung „Struktur und Ordnung der Berufsbildung“, Arbeitsbereich „Gewerblich-technische Berufe“ am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

**Uwe Bies-Herkommer**, Leitung Geschäftsfeld Berufliche Qualifizierung und Rehabilitation Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.

**Sebastian Borchers**, Head of Continental Institut für Technologie und Transformation (CITT)

**Dr. Dieter Dohmen**, Direktor des Forschungsinstituts für Bildungs- und Sozialökonomie

**Christoph Eckhardt**, Sprecher Facharbeitskreis Nachqualifizierung

**Reiner Engel**, Geschäftsführer der Tertia Gruppe, Mitglied des Vorstands im Bundesverband der Träger beruflicher Bildung

**Richard Hofmann**, Inhaber und Geschäftsführer, add-on

**Dr. Thomas Kruppe**, Institut für Arbeits- und Berufsforschung, IAB

**Steffi Michailowa**, Head of Learning and Development, Thermondo

**Marc Schüpferling**, Leiter Unternehmensentwicklung und Geschäftsführung, add-on

**Prof. Dr. Eckart Severing**, lehrt am Institut für Pädagogik an der Universität Erlangen-Nürnberg, zuvor Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Betriebliche Bildung (f-bb)

**Dr. Susanne Seyda**, Leiterin des Clusters IW-Panels am Institut der Deutschen Wirtschaft

---

## Literatur

- Allianz für Transformation.** „Taskforce Fachkräfte – Ergebnisbericht der Taskforce zur Sicherung der Verfügbarkeit von Fachkräften im Rahmen der Transformation des Energiesystems“. Berlin 2023. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975228/2198382/b426dd3624f0a5086566c38f5dd6218b/2023-06-23-transformation-1-data.pdf?download=1> (Download: 19.09.23)
- Bönke, Timm, Luisa Hammer und Dominik Hügler.** „Berufsabschluss durch Weiterbildung – Zur Wirksamkeit beruflicher Nachqualifizierung“. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2022. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/berufsabschluss-durch-weiterbildung-zur-wirksamkeit-beruflicher-nachqualifizierung-all> (Download: 19.09.23)
- Bundesagentur für Arbeit.** „Fachliche Weisungen – Förderung der beruflichen Weiterbildung nach § 16 Abs. 1 SGB II i. V. m. §§ 81 ff. SGB III“. 2023. [https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok\\_ba045619.pdf](https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok_ba045619.pdf) (Download: 19.09.23)
- Cerasoli, Christopher P., George M. Alliger, Jamie S. Donsbach, John E. Mathieu, Scott I. Tannenbaum und Karin A. Orvis.** „Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis.“ *Journal of Business and Psychology* (2) 33 2018. 203–230.
- Drucksache des Deutschen Bundestag.** *Bericht der Bundesregierung über die Förderung der beruflichen Weiterbildung im Rahmen der aktiven Arbeitsförderung und die entsprechenden Ausgaben.* 19/25785. Deutscher Bundestag 2021. <https://dserver.bundestag.de/btd/19/257/1925785.pdf> (Download: 19.09.23)
- Gaylor, Claudia, Nicolas Schöpf und Eckart Severing.** „Wenn aus Kompetenzen berufliche Chancen werden“. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2015. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/wenn-aus-kompetenzen-berufliche-chancen-werden> (Download: 19.09.23)
- Heinrich Böll Stiftung und Bertelsmann Stiftung.** „Weiterbildung 4.0 – Wie weit trägt die Nationale Weiterbildungsstrategie?“ Positionspapier. Berlin 2020. <https://www.boell.de/de/2020/04/07/weiterbildung-40-wie-weit-traegt-die-nationale-weiterbildungsstrategie> (Download: 19.09.23)
- KOM.** *Joint Employment Report 2023.* DG Employment, Social Affairs and Inclusion. Brussels 2023. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8541&furtherPubs=yes> (Download: 19.09.23)
- LinkedIn Economic Graph.** *Global Green Skills Report 2023.* <https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/global-green-skills-report/green-skills-report-2023.pdf> (Download: 19.09.23)
- Mühge, Gernot.** „Qualifizierung und Teilqualifizierung in Transfergesellschaften“. Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf 2017. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006669/p\\_study\\_hbs\\_371.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006669/p_study_hbs_371.pdf) (Download: 19.09.23)
- Noack, Martin und Johannes Müller.** „Mehr Fachkräfte in jeder Region – Deckung des regionalen Fachkräftebedarfs durch Teilqualifikationen“. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) Gütersloh 2023. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Mehr\\_Fachkraefte\\_in\\_jeder\\_Region.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Mehr_Fachkraefte_in_jeder_Region.pdf) (Download: 19.09.23)
- Noack, Martin, Matthias Ziegler und Johannes Müller.** „Kompetenzwandel in Krisenzeiten – Welche Soft Skills jetzt zählen“. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2022. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kompetenzwandel-in-krisenzeiten-all-1> (Download: 19.09.23)
- OECD.** „Education at a Glance 2022: OECD Indicators“. OECD Publishing, Paris 2022. [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2022/221004-oecd-vergleichsstudie-2022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2022/221004-oecd-vergleichsstudie-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (Download: 19.09.23)
- OECD.** „Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems“. *Getting Skills Right.* OECD Publishing, Paris 2019. [https://www.oecd-ilibrary.org/education/getting-skills-right-future-ready-adult-learning-systems\\_9789264311756-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/getting-skills-right-future-ready-adult-learning-systems_9789264311756-en) (Download: 19.09.23)
- Wittig, Wolfgang und Florian Neumann.** „Können belegen können – Lernwege, Kompetenzen und Zertifikate aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern“. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2016. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/koennen-belegen-koennen> (Download: 19.09.23)
- Ziegler, Matthias.** „Transversale Kompetenzen als berufliche Anforderungen – Literaturübersicht, aktuelle Debatten und Herausforderungen“. Berlin 2022. <https://www.psychologie.hu-berlin.de/de/prof/dia/publikationen/tsc-uebersicht-psydia-humboldt-universitaet-zu-berlin-im-auftrag-bertelsmann-stiftung.pdf> (Download: 19.09.23)
- Zika, Gerd, Florian Bernardt, Markus Hummel, Michael Kalinowski, Tobias Maier, Anke Mönnig, Christian Schneemann und Marc Ingo Wolter.** „Auswirkung des Strukturwandels für die Bundesländer in der langen Frist – Qualifikations- und Berufsprojektion bis 2040“. IAB-Forschungsbericht (22) 2022. <https://iab.de/publikationen/publikation/?id=12874211> (Download: 19.09.2023)



„Weiterbildung muss sich an der Realität in den Unternehmen orientieren. Und da entscheidet nicht die Papierlage, ob jemand was kann, sondern die Praxis. Egal, woher die Kompetenzen kommen. Solange wir gegenüber informellen Lernwegen nicht deutlich offener werden, werden wir hier immer hinterherhinken – weil der Weiterbildungsmarkt mit den Veränderungen und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt gar nicht mehr mithalten kann.“

**Dr. Dieter Dohmen, FIBS**

„Wir haben festgestellt, dass wir mit dem Thema Weiterbildung Menschen erreichen. Mit dem Ziel „Erst qualifizieren und dann die Integration in den Arbeitsmarkt“ konnten wir immer mehr Synergien zu Tage fördern. Deshalb haben wir uns entschieden, es ist nicht nur für uns betrieblich, sondern es größer zu machen und haben den Qualifizierungsverbund Nürnberg initiiert. Darin sind mittlerweile 17 Personaldienstleister, 12 Bildungsträger, die IHK, die Arbeitsagentur und das Jobcenter. Die Kunst der ganzen Thematik ist tatsächlich, die entscheidende Köpfe zusammenzubringen, gemeinsam in eine Richtung zu denken und dann auch loszugehen.“

**Marc Schüpferling, add-on**



„Unser Anliegen als BIBB ist es, den Weg der standardisierten Teilqualifikationen zu gehen, also eine Vereinheitlichung auf möglichst hohem Niveau. Das heißt qualitätsgesichert, in enger Anlehnung an die regulären dualen Ausbildungsberufe und abschlussorientiert. Denn erst wenn es jemand bis zum Berufsabschluss geschafft hat, ist er auch breit einsetzbar – und das nicht nur in dem Unternehmen, in dem er tätig ist, sondern auf dem Arbeitsmarkt und für heute noch nicht absehbare Herausforderungen der Transformation.“

**Dr. Hendrik Biebeler, Bundesinstitut für Berufsbildung**



„In der Weiterbildung können wir noch von Ländern wie den USA lernen. Die haben ein viel flexibleres und nicht so bürokratisches System, z. B. mit ihren Blue Collar Trainings fürs Handwerk, dem Registered Apprenticeship Program. Da sind sie viel flexibler und nicht so bürokratisch wie wir. Die Frage ist ja, bricht uns das nicht irgendwann mal das Genick? Wir haben nicht die Flexibilität, um in einem sich so rasch ändernden Markt und Wettbewerb mit der beruflichen Bildung auf Veränderungen zu reagieren. Erst recht nicht wenn sich das durch den Strukturwandel noch verstärkt und beschleunigt. Da sind wir einfach zu starr.“

**Steffi Michailowa, Thermondo**



„Es wird immer stark proklamiert, wie toll Weiterbildung ist und welche super Effekte sie hat. Es wird aber fast nie darauf eingegangen, welche Probleme die Individuen haben können, wenn sie das Thema für sich angehen. Wer schlechte Lernerfahrungen gemacht hat oder wer zu lange aus dem Thema Lernen raus ist, dem nutzt es nichts, wenn man ihm sagt: „Es ist Strukturwandel. Qualifizierung ist wichtig. Bilde dich weiter.“

**Dr. Thomas Kruppe, Institut für Arbeits- und Berufsforschung**



„Den bevorstehenden technologischen Wandel wird man nur mit einer deutlich erweiterten Qualifizierung bewältigen. Bislang haben wir eine vor allem kompensierende Weiterbildung. Das heißt, wenn individuelle Schäden eintreten auf dem Arbeitsmarkt, zum Beispiel schlechte Vermittelbarkeit oder drohende Arbeitslosigkeit, dann wird zur Weiterbildung gegriffen. Das ist nachträglich, nachholend, kompensierend. Proaktive Weiterbildung findet nur selten statt.“

**Prof. Dr. Eckart Severing, Universität Erlangen-Nürnberg**



„Ein Erfolgsgeheimnis unserer Teilqualifizierungen ist die arbeitsplatznahe Gestaltung. Wir haben Qualifizierungswerkstätten in den Betrieben aufgebaut und Meister aus der Produktion als Trainer übernommen. Das sind Menschen aus dem gewohnten Umfeld der Beschäftigten. Das ist einer von vielen kleinen kulturellen Aspekten, die aber am Ende extrem wichtig sind für das Gelingen. Die soziale Ängstlichkeit dieser Gruppe, die ja wenig verlässliches Bildungswissen hat, ist nicht zu unterschätzen.“

**Sebastian Borchers, Continental Institut für Technologie und Transformation**



„Weiterbildung gelingt nur strategisch. Ich muss von ganz unten die vorhandenen Kompetenzen und den notwendigen Weiterbildungsbedarf erheben, das Ganze von da aus hochskalieren und dann auf Bereichsebene genau gucken, welche Kompetenzen habe ich überhaupt und welche brauche ich in Zukunft. Daraus kann ich dann eine Weiterbildungsstrategie entwickeln. Wenn ich die Weiterbildungsstrategie aber nur zwischen der Personalabteilung und dem Betriebsrat erarbeite, dann habe ich noch lange nicht die direkten Vorgesetzten erreicht, die das am Ende umsetzen müssen.“

**Stefan Baron, AgenturQ**



„Wenn wir Teilqualifizierungen entwickeln, orientieren wir uns nicht nur am Können unserer Mitarbeiter:innen, sondern auch am Wollen. Gerade das Wollen spielt für den Erfolg von Weiterbildung eine große Rolle. Deswegen prüfen wir neben den vorhandenen Kompetenzen immer auch, welche beruflichen Wünsche oder Ziele unsere Beschäftigten haben.“

**Sebastian Borchers, Continental Institut für Technologie und Transformation**



„Wir müssen die Vorteile von Erstausbildung und Weiterbildung kombinieren. Wir brauchen die Reagibilität der Weiterbildung und auf der anderen Seite die Standards bzw. Zertifikate der Erstausbildung, die auf dem Arbeitsmarkt bekannt und anerkannt sind, die auch unabhängig vom Bildungsträger geprüft sind, sodass es eine Verlässlichkeit der Prüfungen gibt.“

**Prof. Dr. Eckart Severing, Universität Erlangen-Nürnberg**

„Überall da, wo es möglich ist, sollte bei Teilqualifizierungen der Abschluss angestrebt werden. Idealerweise wäre es so, dass Leute, die eine TQ 1 gemacht haben, merken, dass sie abschlussbezogenes, berufliches Lernen bewältigen können. Viele haben ja Zweifel, ob sie das überhaupt schaffen. Aber wenn das Zertifikat für die erste TQ in der Tasche ist, haben Sie den Nachweis, dass Sie die weiteren Qualifizierungen auch hinbekommen können.“

**Christoph Eckhardt, Facharbeitskreis Nachqualifizierung**



„Von der Logik her macht es überhaupt keinen Sinn daran zu zweifeln, dass wir heute andere Formen der beruflichen Bildung brauchen, flexiblere Formen. Da kann man sich nicht einfach hinstellen und sagen: „Aber dadurch wird das Ausbildungsbild aufgeweicht.“

**Richard Hofmann, add-on**



„Menschen einstellen und direkt in einer TQ qualifizieren – das ist etwas, was wir gerade entwickeln. Unternehmen holen sich also Arbeitskräfte und bieten ihnen an, mit Arbeitsvertrag vom ersten Tag der Qualifizierung an Lohn zu bekommen. Dann schicken sie sie in die Teilqualifizierung. Das sähe in einem 6-Monats-Modul so aus, dass sie vier Monate fachtheoretisch und fachpraktisch qualifiziert werden und im Anschluss das Gelernte zwei Monate im Betrieb erproben. Dort sind sie dann schon produktiv und lernen die Abläufe im Betrieb kennen. Das ist unser Modell bei MY-TQ und so wird Teilqualifizierung zu einem tollen Instrument.“

**Reiner Engel, Tertia und Bundesverband der Träger beruflicher Bildung, BIBB**



„Unternehmen und Einzelpersonen brauchen beim Thema Teilqualifizierung Begleiter und Ansprechpartner vor Ort. Sei es durch den Arbeitgeberservice der Arbeitsagenturen oder auch durch Bildungsanbieter. Gerade kleineren Unternehmen muss man die Dringlichkeit für Weiterbildung verdeutlichen. Da folgen viele noch dem Prinzip: „Ich kann den Zaun nicht bauen, ich muss erst mal Schafe einfangen“. Und die Zielgruppen vom Arbeitsmarkt werden immer schwächer in dem, was sie mitbringen. Da fehlt es an Grundbildung oder Sprachkenntnissen, sie sind lernentwöhnt oder haben Prüfungsängste. Das alles muss bei der Planung und Entwicklung von Weiterbildungsangeboten berücksichtigt werden.“

**Uwe Bies-Herkommer, Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.**



„Wir qualifizieren An- und Ungelernte nicht nur deswegen, weil sie sonst arbeitslos wären. Wir qualifizieren sie auch, weil wir die Fachkräfte so dringend brauchen. Deswegen auch dieses Plädoyer für die TQs, für die Anpassungsqualifizierungen und für die Anerkennung non-formal erworbener Kompetenzen. Weil wir es uns gar nicht mehr leisten können, diese Potenziale ungenutzt zu lassen. Natürlich hat eine Berufsausbildung mit formalem Abschluss Priorität. Aber wir werden da auch nicht alle Menschen hinbringen können.“

**Dr. Susanne Seyda, Institut der deutschen Wirtschaft**



„Ich würde mir wünschen, dass die staatliche Förderung von Weiterbildung für Unternehmen einfacher ist. Fördermittel sollten leichter und unbürokratischer beantragt und abgerufen werden können. Hier kann nicht dauerhaft immer nur im Einzelfall entschieden werden. Da sollte es Rahmenparameter geben, ähnlich wie beim Fachkräfteeinwanderungsgesetz, wo ja vorher auch immer jeder individuell geprüft und bestätigt werden musste. Bei den TQs könnte man ebenfalls mit globalen Parametern arbeiten.“

**Steffi Michailowa, Thermondo**

## Impressum

© Bertelsmann Stiftung, September 2023

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
bertelsmann-stiftung.de

**Verantwortlich**  
Dr. Martin Noack

**Redaktion**  
Dr. Thomas Orthmann

**Gestaltung**  
Ines Meyer

**Titelfoto**  
© Gorodenkoff – stock.adobe.com

DOI 10.11586/2023053