

# Kompetenzen im digitalen Wandel

-

## Betriebliche Weiterbildung wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor



**EUROPÄISCHE UNION**  
**Europäischer Sozialfonds**



**LAND  
BRANDENBURG**

Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit und Energie



**Industriegewerkschaft**  
**Bergbau, Chemie, Energie**



Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. Ganze Berufe verschwinden, weil die Tätigkeiten von Computern oder computergesteuerte Maschinen erledigt werden können. Neue Berufe entstehen. Für die meisten Arbeitsplätze gilt jedoch, dass sich die Tätigkeiten wandeln. Zum einen nutzen immer mehr Beschäftigte digitale Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Interaktion zwischen Mensch und Maschine mit Sprach- und Gestensteuerung oder Virtual, Augmented und Mixed Reality ist für viele Kolleginnen und Kollegen inzwischen Alltag.

Zum anderen verändert sich die Arbeitsorganisation: das Stichwort lautet hier „New Work“. Orts- und zeitunabhängiges Arbeiten, mehr Selbstbestimmung und Verantwortung, gemischte und abteilungsübergreifende Teams mit Führungskräften, die nicht mehr kontrollieren und anweisen, sondern sich selbst als Coaches und Moderatoren verstehen kennzeichnen diese Formen der Zusammenarbeit.



**EUROPÄISCHE UNION**  
**Europäischer Sozialfonds**



**Industriegewerkschaft**  
**Bergbau, Chemie, Energie**



Die neuen Arbeitsformen und veränderte Tätigkeitsanforderungen verlangen ein **verändertes Set an Schlüsselqualifikationen**. Damit wird die Qualität der betrieblichen Weiterbildung zum entscheidenden Erfolgsfaktor im digitalen Wandel.

### **Neue Schlüsselqualifikationen: Welche Konzepte gibt es bereits?**

Für die künftig notwendigen Schlüsselqualifikationen wurden bereits eine Reihe von Systematiken entwickelt (z.B. DigKomp der EU, OECD, World Economic Forum) – die international angewendet werden können.

Auch für den deutschen Markt liegen Konzepte vor (DGPF, KODE® KompetenzAtlas, RKW)

Ihnen ist gemeinsam, dass sie stets ein Set an digitalen und nichtdigitalen Schlüsselqualifikationen beschreiben. Die Konzepte sind eher querschnittlich angelegt, d.h. nicht spezialisiert auf Branchen oder Berufe.



**EUROPÄISCHE UNION**  
**Europäischer Sozialfonds**

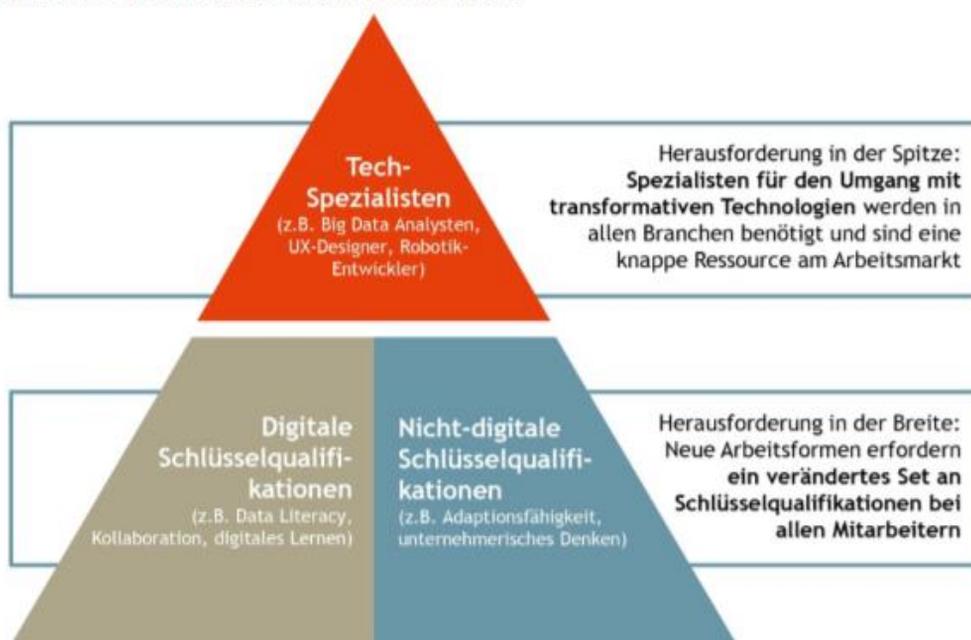


**Industriegewerkschaft**  
**Bergbau, Chemie, Energie**



# Die Future Skills-Systematik des Stifterverbands und McKinsey

GRAFIK 1: DIE ZWEIFACHE HERAUSFORDERUNG



Quelle: Stifterverband, McKinsey

4

(Quelle: Kirchherr, J. et al. (McKinsey/ Stifterverband): Future Skills - Diskussionspapier 1: Future Skills – Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen, Essen 2020) unterscheidet in drei Kategorien.



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie



# Kategorie 1: Technologische Fähigkeiten

Dies umfasst Fähigkeiten, die für die Gestaltung von transformativen Technologien notwendig sind. Dazu zählen bereits etablierte transformative Technologien wie das Internet (zum Beispiel Web-Entwicklung, UX-Design) ebenso wie erst entstehende Felder (zum Beispiel Blockchain- oder Smart HardwareEntwicklung).

Ein besonders großer Bereich ist die Fähigkeit zur Analyse komplexer Daten, die auch die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz umfasst. Wer solche technologischen Fähigkeiten beherrscht, verfügt über neuestes (informations-) technologisches Fachwissen und kann es anwenden. Diese Kategorie wird über alle Wirtschaftsbereiche hinweg **neue Berufsprofile** schaffen, etwa den **Data Scientist**.



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie



## Kategorie 2: Digitale Grundfähigkeiten

Digitale Grundfähigkeiten beschreiben Fähigkeiten, durch die Menschen in der Lage sind, sich in einer digitalisierten Umwelt zurechtzufinden und aktiv an ihr teilzunehmen. Diese Fähigkeiten werden im Berufsleben ebenso wie für gesellschaftliche Teilhabe (Digital Citizenship) in Zukunft benötigt und von Arbeitgebern bei ihren Mitarbeitern zunehmend vorausgesetzt. Dazu zählt

- die digitale Wissensgenerierung (digitales Lernen) und
- der informierte Umgang mit Daten im Netz (digital Literacy) ebenso wie
- die Fähigkeit zum kollaborativen Arbeiten.

Wer diese Fähigkeiten beherrscht, kann in einer immer stärker digital geprägten Welt kooperativ und agil arbeiten, wirkungsvoll interagieren und kritische Entscheidungen treffen.

Während nur einzelne Personen spezifische technologische Fähigkeiten benötigen, sollten die **digitalen Grundfähigkeiten möglichst von allen Menschen beherrscht werden.**



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie



## Kategorie 3: Klassische Fähigkeiten

Hier werden Kompetenzen und Eigenschaften erfasst, deren Bedeutung aus Sicht der Unternehmen in den kommenden Jahren im Arbeitsleben zunehmen wird, zum Beispiel Adaptionfähigkeit, Kreativität und Durchhaltevermögen. Wer diese klassischen Fähigkeiten mitbringt, kann sich in neuen Situationen leichter zurechtfinden sowie Probleme in einer zunehmend unbeständigen und komplexen (Arbeits-) Welt besser analysieren und lösen.



**EUROPÄISCHE UNION**  
**Europäischer Sozialfonds**



**Industriegewerkschaft**  
**Bergbau, Chemie, Energie**



# Kategorie 3: Klassische Fähigkeiten

## Worum geht es in Zukunft?

Für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist die Verknüpfung von technologischen Fähigkeiten, digitalen Grundfähigkeiten und klassischen Fähigkeiten von entscheidender Bedeutung. Es genügt nicht, lediglich Mitarbeiter zu beschäftigen, die „nur“ einzelne, spezifische Fähigkeiten mitbringen.

Die Herausforderung besteht darin, Personen so auszuwählen oder so zu qualifizieren, dass sie ein möglichst umfangreiches Bündel aller der für ihren Arbeitskontext relevanten Future Skills besitzen.

Dabei stehen die Betriebe vor einer doppelten Herausforderung:

- Sie müssen einerseits den Engpass an Experten mit technologischen Fähigkeiten bewältigen, die bereits heute eine knappe Ressource darstellen
- Andererseits gilt es in der Arbeitswelt 4.0 auch dem Großteil der übrigen Belegschaft neue digitale und nicht-digitale Schlüsselqualifikationen zu vermitteln



**EUROPÄISCHE UNION**  
**Europäischer Sozialfonds**



**Industriegewerkschaft**  
**Bergbau, Chemie, Energie**



# Wie kann sich der Betriebsrat einbringen?

Gerade weil Digitalisierung und Automatisierung dynamisch fortschreiten, müssen die Interessenvertretungen besonders darauf achten, dass niemand aus der Belegschaft abgehängt wird und auch darauf, dass der Arbeitgeber so viel wie möglich in die betriebliche Weiterbildung investiert. Gerade die Kurzarbeit bietet hier Freiräume für Bildung.

In der betrieblichen Aus- und Weiterbildung hat der Betriebsrat eine gestufte Beteiligung: sie reicht vom Informationsrecht bis zum Mitbestimmungsrecht. Eine Reihe von Paragrafen im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) regeln das Thema.

## § 80 BetrVG

Bereits in den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats, wie sie in § 80 BetrVG geregelt sind, hat der Betriebsrat „die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern“ (§ 80 BetrVG, Abs 8). Dies bedeutet selbstverständlich auch, dass die Qualifizierung zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit hier eine zentrale Rolle spielt.



**EUROPÄISCHE UNION**  
**Europäischer Sozialfonds**



**Industriegewerkschaft**  
**Bergbau, Chemie, Energie**



# Wie kann sich der Betriebsrat einbringen?

## § 90 BetrVG

§ 90 BetrVG umfasst Unterrichts- und Beratungsrechte des Betriebsrats. Der Arbeitgeber muss über die Planung etwa von technischen Anlagen oder von Arbeitsverfahren rechtzeitig unter Vorlage der entsprechenden Unterlagen zu unterrichten. Dabei hat der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat die Auswirkungen der vorgesehenen Maßnahmen auf die Beschäftigten, insbesondere auf die Art ihrer Arbeit sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen zu beraten.

## § 92 Personalplanung

Zu den Gegenständen des Unterrichtsrecht des Betriebsrats, wie es in § 92 BetrVG zur Personalplanung geregelt ist, zählen insbesondere auch die Maßnahmen der Berufsbildung. Hier muss der Arbeitgeber den Betriebsrat anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend unterrichten.

## § 92a Beschäftigungssicherung

Hier muss insbesondere § 92a BetrVG betont werden. Hiernach hat der Betriebsrat ein Initiativrecht zur Beschäftigungssicherung und -förderung.



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie



# Wie kann sich der Betriebsrat einbringen?

## § 96 Förderung der Berufsbildung

Für die Qualifizierung im engeren Sinne sei zunächst der § 96 BetrVG genannt: er regelt das Vorschlags- und Beratungsrecht gegenüber dem Arbeitgeber, wenn es um die Analyse des Berufsbildungsbedarfs geht. Arbeitgeber und Betriebsrat sollen hier gemeinsam die Berufsausbildung fördern. Auf der Basis dieser Analyse kann der Betriebsrat konkrete Forderungen zum Bildungsgeschehen im Betrieb entwickeln.

## § 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung

§ 97 BetrVG räumt dem Betriebsrat ein Beratungsrecht ein. Das bedeutet, dem Arbeitgeber ist auferlegt, mit dem Betriebsrat über konkrete Berufsbildungsmaßnahmen (also zum Beispiel Schulungen) und Einrichtungen zur beruflichen Bildung (zum Beispiel Schulungsräume) zu beraten.



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie



# Wie kann sich der Betriebsrat einbringen?

Für die aktuelle Lage sei besonders auf den **Absatz 2 im § 97 BetrVG** verwiesen. Er greift, wenn der Arbeitgeber die Tätigkeiten im Betrieb so stark verändert, dass die beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse der betroffenen Kolleginnen und Kollegen nicht mehr ausreichen, um die neuen Anforderungen zu bewältigen. Denkbar sind der Ersatz ehemals mechanisch gesteuerte Anlagen durch Robotik oder die Umstellung auf das papierlose Büro durch elektronische Dokumenten-Management-Systeme.

In diesen Fällen hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von Bildungsmaßnahmen. Er kann also mitbestimmen, welche Maßnahmen ergriffen werden.

## § 98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

Schließlich hat der Betriebsrat eine Mitbestimmung gemäß § 98 BetrVG. Sofern der Arbeitgeber entscheidet, Maßnahmen zur betrieblichen Bildung durchzuführen, muss er Einigkeit mit dem Betriebsrat herstellen. Der Betriebsrat kann also nicht entscheiden, ob eine Maßnahme ergriffen wird, aber bei der Frage, welche Maßnahme geeignet ist, sehr wohl.



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie



# Wie kann sich der Betriebsrat einbringen?

## §99 Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen

In Betrieben mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Beschäftigten hat der Arbeitgeber den Betriebsrat vor jeder Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung zu unterrichten. Hier liegt auf der Hand, dass zum Beispiel Qualifizierungsmaßnahmen eine Herabgruppierung verhindern können oder auch eine Versetzung, die mit Nachteilen für die jeweiligen Kolleginnen und Kollegen verbunden sind.



**EUROPÄISCHE UNION**  
**Europäischer Sozialfonds**



**Industriegewerkschaft**  
**Bergbau, Chemie, Energie**



# Welche Fördermöglichkeiten gibt es aktuell für die betriebliche Weiterbildung?

## Qualifizierungschancengesetz

Seit Januar 2019 gilt das „Gesetz zur Stärkung der Chancen für Qualifizierung“, kurz: „Qualifizierungschancengesetz“. Es erweitert deutlich die Zugänge zu öffentlich geförderter Weiterbildung.

## Weiterbildungsbedarf durch Strukturwandel wird gefördert

Mit dem Qualifizierungschancengesetz haben Beschäftigte grundsätzlich – also unabhängig vom Alter, der Qualifikation oder der Größe ihres Betriebs – Zugang zur Weiterbildungsförderung, wenn sie als Folge des digitalen Strukturwandels Weiterbildungsbedarf haben oder in sonstiger Weise von Strukturwandel betroffen sind.

## Weiterbildung in einem Engpassberuf wird gefördert

Sofern Beschäftigte eine Weiterbildung in einem Engpassberuf beginnen wollen, wird diese Weiterbildung ebenfalls gefördert. Detaillierte Informationen zur Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit finden sich hier: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistische-Analysen/Interaktive-Visualisierung/Engpassanalyse/Engpassanalyse-Nav.html>



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie



# Welche Fördermöglichkeiten gibt es aktuell für die betriebliche Weiterbildung?

## Förderleistungen wurden verbessert

Neben der Zahlung von Weiterbildungskosten wurden die Möglichkeiten für Zuschüsse zum Arbeitsentgelt bei Weiterbildung erweitert. Beides ist grundsätzlich an eine Kofinanzierung durch den Arbeitgeber gebunden und in der Höhe abhängig von der Unternehmensgröße.

## Qualifizierung in der Kurzarbeit

- Auch während der Kurzarbeit können Zuschüsse zur Weiterbildung beantragt werden. Dabei gelten die gleichen Voraussetzungen wie beim Qualifizierungschancengesetz. Hinzu kommt jedoch, dass die Maßnahme außerhalb des Betriebs durchgeführt wird und mindestens eine Dauer von 160 Stunden hat.
- Da auch Bildungsveranstaltungen mit physischer Anwesenheit von Menschen derzeit verboten sind, verweisen wir darauf, dass die Bundesagentur für Arbeit als Reaktion auf dieses bundesweite Verbot auch alternative Durchführungsformen wie zum Beispiel ein Online-Angebot als Ersatz ausdrücklich begrüßt.

Das BMAS stellt zum Thema

### „Kurzarbeit und Qualifizierung“

weiterführende Informationen bereit:



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie



**Weitere Informationen finden Sie auf der Projekthomepage**

<https://www.digital-in-brandenburg.de/>



### **Kontakt**

**Sandra Saeed**

Telefon: +49 (0) 30 32 60 85 29

Telefax: +49 (0) 30 32 60 85 28

Mobil: +49 (0)177 73 18 925

E-Mail: [sandra.saeed@pcg-projectconsult.de](mailto:sandra.saeed@pcg-projectconsult.de)



**EUROPÄISCHE UNION**  
**Europäischer Sozialfonds**



**Industriegewerkschaft**  
**Bergbau, Chemie, Energie**

