



# SMARTES LERNEN IN DER LOGISTIK

---

## SMALO

Thesenpapier zu den empirischen  
Zwischenergebnissen

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**bi**bb Bundesinstitut für  
Berufsbildung

**SMALO** **IT<sup>+</sup>3** INSTITUT  
TECHNIK  
UND  
BILDUNG

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Top-5-Berufe des Logistiksektors	Seite 2
Abbildung 2:	Fachkräftemangel	Seite 3
Abbildung 3:	Qualifikationsniveau offener Stellen	Seite 3
Abbildung 4:	Weiterbildungsquote nach Branchen	Seite 5
Abbildung 5:	Die Altersgruppen des Samples	Seite 8
Abbildung 6:	Schulabschluss der Befragten	Seite 8
Abbildung 7:	Bedeutung von Weiterbildung	Seite 9
Abbildung 8:	Teilnahme an Weiterbildung	Seite 10
Abbildung 9:	Optimales Weiterbildungsangebot aus Beschäftigtenperspektive	Seite 11
Abbildung 10:	Unterstützung beim Lernen	Seite 12
Abbildung 11:	Finden passender Angebote	Seite 13
Abbildung 12:	Informationen über Weiterbildungsangebote	Seite 13

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Gründe für eine (Nicht-Teilnahme) an Weiterbildung	Seite 10
------------	--	----------

# Übersicht

---

<b>Einleitung</b>		Seite 2
<b>Empirische Zwischenergebnisse aus SMALO</b>		Seite 7
These 1:	Bei den Beschäftigten besteht ein hohes Interesse an Weiterbildung	Seite 9
These 2:	Berufliche Weiterbildungsangebote differenzieren sich zielgruppenspezifisch aus und es kommt zu einer Neubewertung von Präsenzangeboten.	Seite 11
These 3:	Das Matching zwischen Weiterbildungsinteressierten und Weiterbildungsangeboten ist problematisch – Der Betrieb als zentrale Informationsquelle für Weiterbildungsmöglichkeiten.	Seite 12
<b>Herausforderungen an die Weiterbildung aus der Perspektive von Bildungsanbietern und der betrieblichen Personalentwicklung</b>		Seite 14
These 4:	Nach „digital first“ im Zuge der Corona-Pandemie gewinnen didaktische Fragestellungen bei der Angebotsplanung an Bedeutung	Seite 15
These 5:	Der Vorab-Support beim Online-Lernen wurde völlig unterschätzt	Seite 16
These 6:	Beschäftigte in operativen Tätigkeitsfeldern sind vielfach nicht im Fokus betrieblicher Personalentwicklung	Seite 17
These 7:	Es kommt zu einer Neubewertung von Präsenzangeboten	Seite 18
<b>Fazit und Ausblick</b>		Seite 19

# Einleitung

## Weiterbildung als Chance und Notwendigkeit in der Logistik

Der Logistiksektor ist mit einem Marktvolumen von mehr als 198 Milliarden Euro und rund 1,34 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein wichtiger Faktor für die Volkswirtschaft und den Arbeitsmarkt in Deutschland (Zanker 2018, 10). Die heterogene Struktur der Logistik (Post-, Transport- und Logistiksektor) und deren Teilsegmente erschwert eine einheitliche Beschreibung, und Darstellung der Struktur des Sektors. Als gemeinsames Merkmal der zur Logistikbranche gehörenden Unternehmen lässt sich das Transportieren, Lagern und Umschlagen von Waren und Gütern sowie die dazugehörigen Aufgaben zur Optimierung von Material- und Informationsflüssen entlang von Wertschöpfungsketten begreifen (Zanker 2018, 15). Im Land Bremen dominieren in der Logistik Lagertätigkeiten. Fast jede zweite im Logistikbereich beschäftigte Person ist in der Lagerwirtschaft tätig. Drei Viertel von ihnen gehen einer Helfertätigkeit nach. In diesem Bereich gibt es also viele Arbeitsplätze für un- und angelernte Beschäftigte. Die zweitgrößte Gruppe ist die der Berufskraftfahrerinnen und -fahrer. Prozentual am stärksten gestiegen ist die Zahl der Speditions- und Logistikkaufleute –im Zeitraum zwischen 2013 und 2020 um 19 %. Nur im Bereich des Güter- und Warenumschlags ist die Zahl der Beschäftigten rückläufig (Eschkötter 2021).

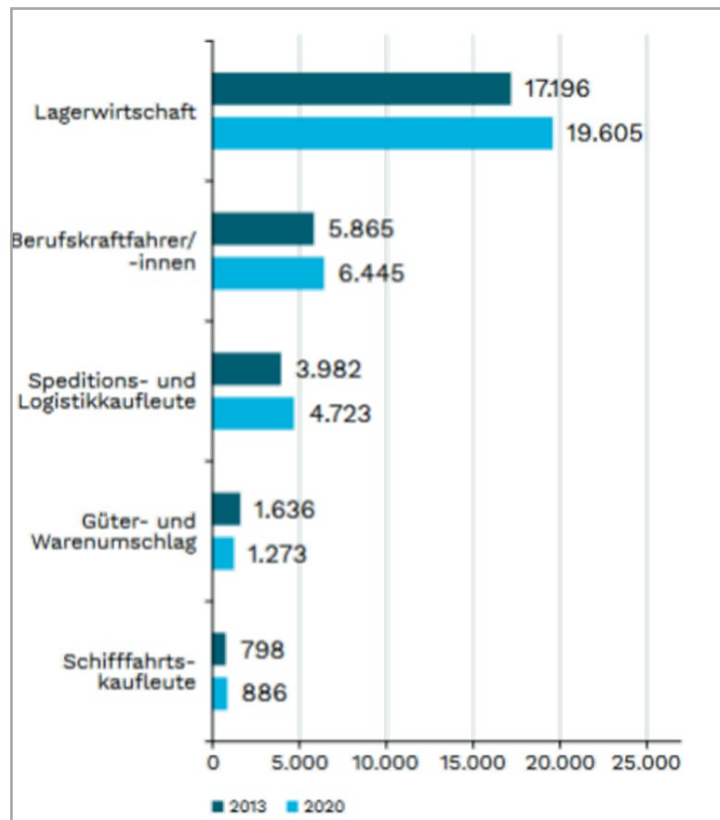


Abbildung 1: Top-5-Berufe des Logistiksektors (Eschkötter 2021, 3)

Die Digitalisierung von Geschäfts- und Arbeitsprozessen, die Zunahme des Online-Handels, vulnerable Lieferketten, die Umsetzung von Nachhaltigkeitskriterien sowie der aktuelle Fachkräftemangel stellen den Logistiksektor und die Beschäftigten vor neue Herausforderungen. Im Segment Verkehr und Lagerei insgesamt meldeten im Oktober 2021 49,5 % der Betriebe Probleme bei der Suche nach qualifiziertem Personal. Das ist der höchste Wert überhaupt seit Beginn der Erhebung 2009 (DVZ 22.11.2021; vgl. Abb.2).

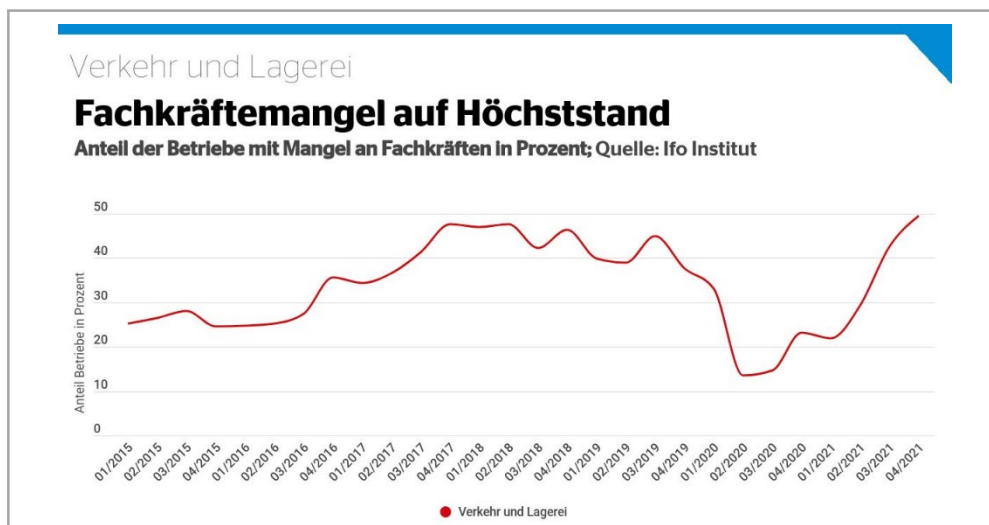


Abbildung 2: Fachkräftemangel (DVZ vom 22.11.2021)

Neben der Suche nach Fachkräften mit abgeschlossener dualer Berufsausbildung registriert der Fachkräftereport des DIHK, dass mehr als jedes dritte Unternehmen auch Stellen für Personen ohne Ausbildung nicht besetzen kann (DIHK 2021, 8). Dies verweist zum einen darauf, dass viele Betriebe aktuell nicht nur einen Fachkräftemangel, sondern einen Arbeitskräftemangel haben (vgl. Abb.3).

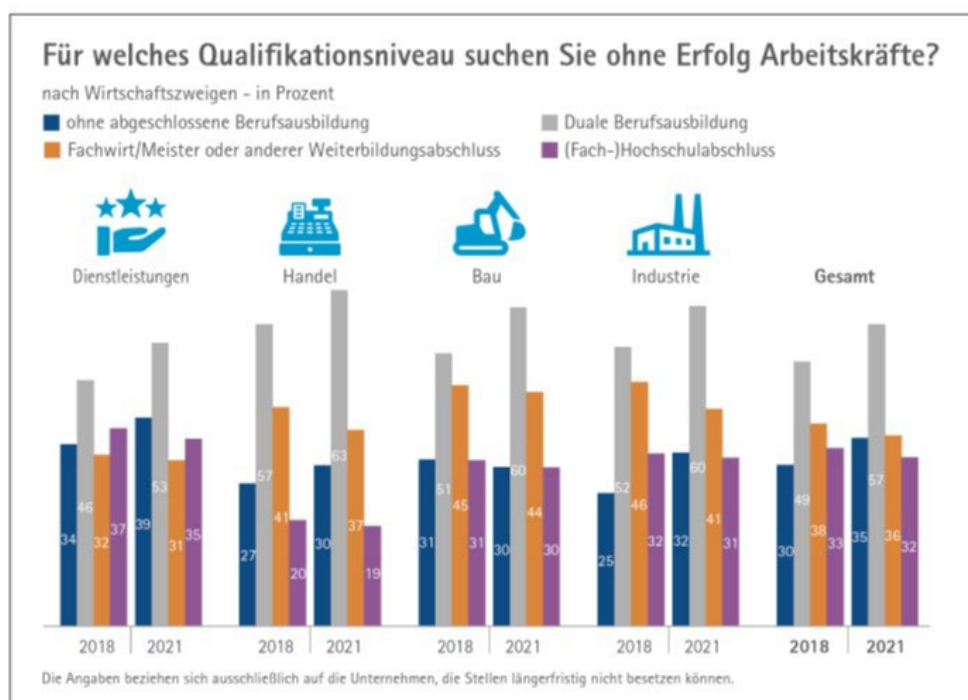


Abbildung 3: Qualifikationsniveau offener Stellen (DIHK-Report Fachkräfte 2021, 8)

Auf der anderen Seite ist der Arbeitskräftemangel ein Hinweis auf das Qualifikationsniveau in der Logistikbranche, dass sich durch ein eher unterdurchschnittliches Berufsbildungsniveau kennzeichnet. Deutlich unterhalb des gesamtwirtschaftlichen Durchschnitts liegt der Anteil von Akademikern, die in der Logistikbranche wohl nur für wenige Führungs- und Schlüsselpositionen nachgefragt werden. Dennoch verfügt der überwiegende Anteil der Logistik-Beschäftigte, nämlich 56 %, über einen anerkannten Berufsabschluss, der gesamtwirtschaftliche Anteil liegt bei 63 %. Mit einem Anteil an Helfertätigkeiten von 22 % sind in der Logistik sogenannte einfache Tätigkeiten fast doppelt so häufig vertreten wie in der Gesamtwirtschaft. Die meisten Tätigkeiten in der Logistik erfordern eine Fachkraftausbildung, ihr Anteil liegt mit 71 % deutlich über dem der Gesamtwirtschaft. (Zanker 2018, 116). Der hohe Anteil an einfachen Tätigkeiten bzw. sogenannten Helferberufen in der Logistik stellt insbesondere hinsichtlich der Weiterbildungsteilnahme und sich wandelnden Herausforderungen in den Tätigkeitsprofilen eine Herausforderung dar. Gerade für Beschäftigte mit einem hohen Anteil an Routinetätigkeiten wird lebenslanges Lernen und damit die Teilnahme an Weiterbildung immer wichtiger, um die Beschäftigungsfähigkeit zu wahren und mit den veränderten Anforderungen Schritt zu halten. Daten des Nationalen Bildungspanels zeigen allerdings, dass gerade Beschäftigte mit einem hohen Anteil an Routinetätigkeiten signifikant seltener an Weiterbildung teilnehmen und zwar unabhängig vom Qualifikationsniveau (Heß et al. 2019).

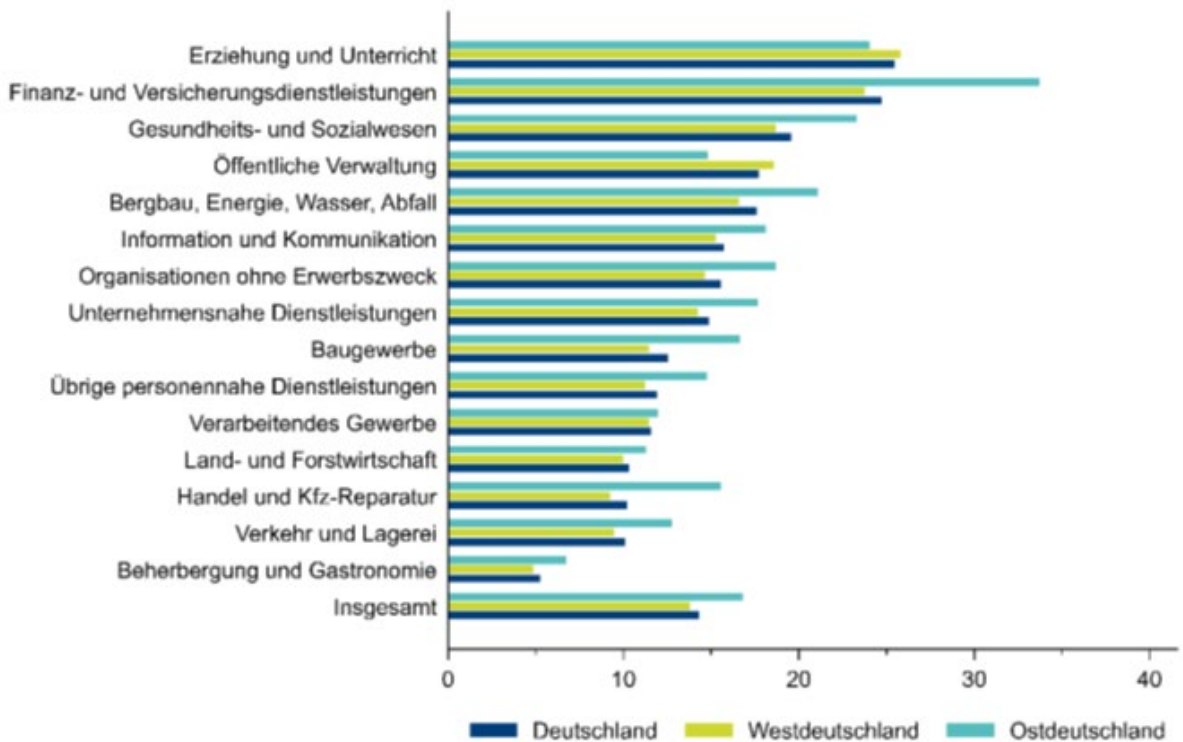
Anforderungen an die Beschäftigten steigen auf allen Qualifikationsniveaus. Dies betrifft auch Beschäftigte mit niedrigem Qualifikationsniveau. Neben einem steigenden Bedarf an Flexibilität erwarten die Unternehmen steigende Kompetenzen hinsichtlich der Kommunikationsfähigkeit und grundlegende PC-Kenntnisse (Schöpfer-Grabe/Vahlhaus 2019). Zudem spielt die Weiterbildung von Beschäftigten mit niedrigem Qualifikationsniveau eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, Mitarbeiterpotenziale in Zeiten von Fachkräftengpässen zu nutzen (Bertelsmann Stiftung, 2018, 10). Neue Kompetenzanforderungen in kaufmännischen Berufen durch die Digitalisierung betreffen insbesondere folgende Aufgaben (Bellmann 2017; Hollatz 2017):

- elektronische Bearbeitung des Rechnungseingangs,
- automatisierte Belegerfassung und Rechnungserstellung,
- automatisiertes Reporting, Auswertung von Daten,
- Daten in Echtzeit (Tracking and Tracing),
- Kenntnisse über Funktion und Umgang mit Entscheidungsunterstützungssystemen.

Die Weiterbildungsquote liegt in Deutschland seit 2011 bei etwa einem Drittel der Beschäftigten (Dettmann et al. 2021, 103)<sup>4</sup>. Allerdings lassen sich deutliche branchenspezifische Unterschiede ausmachen. Während etwa ein Viertel der Beschäftigten im Bereich Erziehung und Unterricht sowie in Betrieben der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hat, beträgt die Weiterbildungsquote in Verkehr und Lagerei lediglich rund 10%. (vgl. Abb. 4).

---

<sup>4</sup> Die Weiterbildungsquote der Beschäftigten gibt den Anteil der betrieblich weitergebildeten Beschäftigten an allen Beschäftigten an.



Anmerkung: Weiterbildungsquote = Anteil der Beschäftigten, die an Weiterbildungen teilnehmen, an allen Beschäftigten. Die entsprechenden Zahlen finden sich in Tabelle 48 im Anhang.

Basis: Alle Betriebe, die Weiterbildung unterstützen (N = 7.794)

Quelle: IAB-Betriebspanel 2020

Abbildung 4: Weiterbildungsquote nach Branchen (Dettmann et al. 2021, 103)

Die Bereitschaft zur Weiterbildungsteilnahme hängt nicht nur von der Motivation der Beschäftigten ab, sondern gleichermaßen von betrieblichen Rahmenbedingungen und den jeweiligen vorhandenen Weiterbildungsangeboten. Ein weiteres Problem ist die vielfach beklagte Intransparenz der Weiterbildungslandschaft und dem marktförmig organisierten „Weiterbildungsdschungel“. So verzeichnet der BIBB-Datenreport 2018 rund 220 bundesrechtlich geregelte Fortbildungsordnungen auf Basis des Berufsbildungsgesetzes und der Handwerksordnung. Hinzu kommen Fortbildungsabschlüsse nach landesrechtlichen Regelungen sowie weitere Regelungen einzelner Kammern zu Fortbildungen und Umschulungen, deren Geltungsbereich sich auf das jeweilige Kammergebiet bezieht (von Hagen 2018, 410). Eine Folge dieser intransparenten Weiterbildungslandschaft ist, dass Unternehmen ebenso wie Beschäftigte sich über die Möglichkeiten der Förderung von Weiterbildung immer weniger gut informiert fühlen (Schürger et al. 2018). Anders gesagt: Das Matching zwischen Weiterbildungsinteressierten und Weiterbildungsanbietenden ist nach wie vor problematisch.

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung lässt sich hinsichtlich möglicher Lernformate eine Ausdifferenzierung beobachten. Der durch die Corona-Pandemie initiierte Digitalisierungsschub hat neue Lernformate jenseits des klassischen Präsenz-Lernens etabliert (Meier/Seufert 2022). Blended-Learning Konzepte verknüpfen Präsenz- und Onlinephasen, hybride Lernformate ermöglichen Teilnehmenden, sich online zuzuschalten und reine Online-Lernformate beispielsweise in Form von Webinaren und Videotutorials ermöglichen eine hohe raumzeitliche Flexibilität. Die CVTSS-Zusatzerhebung zu den Themen betriebliche Weiterbildung in der Arbeitswelt 4.0 und Lernformen zeigt, dass der klassische Frontalunterricht in der betrieblichen Weiterbildung von einem Mix verschiedener auch digitaler Unterrichtsmethoden abgelöst wird (Münchhausen et al. 2021). Bei vielen Unternehmen gewinnt das eigenständige Üben mit dem Computer oder Tablet an Bedeutung. Herausforderungen und Barrieren liegen bei der geringen Motivation der Beschäftigten, insbesondere auch der älteren sowie fehlenden digitalen Kompetenzen (Münchhausen/Schönfeld 2021, 46).



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY](#)

Zudem beklagen Unternehmen fehlende Kompetenzen hinsichtlich der Selbständigkeit und Lösungsorientierung bei ihren Beschäftigten. Dies wiederum liegt auch daran, dass diese Kompetenzen bislang kaum oder gar nicht gefördert wurden. Knapp die Hälfte der Unternehmen (45%) der CVTSS-Zusatzerhebung meldeten Unterstützungsbedarf bei der Umsetzung digitaler Lernangebote an. Welche dieser Lernformate aus Beschäftigtenperspektive bevorzugt werden, war eine zentrale Frage unserer Erhebung. Im folgenden Abschnitt werden hierzu im ersten Teil Ergebnisse vorgestellt. Im zweiten Abschnitt werden aus der Perspektive von Bildungseinrichtungen und der betrieblichen Personalentwicklung Herausforderungen betrieblicher Weiterbildung diskutiert.



# Empirische Zwischenergebnisse aus SMALO

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden leitfadengestützte Expert\*inneninterview (N= 14) mit Weiterbildungsverantwortlichen, Bildungsmanagern (3), Vertreter:innen der Geschäftsleitung (5), der Personalentwicklung (4) sowie Dozent:innen/Fachreferent:innen (2) geführt. Zudem wurde ein standardisierter Fragebogen zur Datenerhebung eingesetzt, der in Kursen der beruflichen Weiterbildung durchgeführt wurde (N= 122). Damit erfolgte bereits vorab eine Einschränkung des Samples auf die Personen, die nicht nur weiterbildungsinteressiert sind, sondern auch an einer Weiterbildung teilnehmen. Diese Einschränkung der Stichprobe erfolgte aufgrund der forschungsleitenden Fragestellung nach dem optimalen Weiterbildungsformat aus der Perspektive der Beschäftigten und der Frage nach den Unterstützungsformen im Lernprozess, um Informationen für die Gestaltung einer Weiterbildungsplattform ableiten zu können. Dieser Bias in der Stichprobe ist, bei der Interpretation der Daten, zu berücksichtigen. Die Erhebung kann also keine Aussagen zu weiterbildungsabstinenten Personen machen.

## Das Sample

Aufgrund fehlender eindeutiger amtlicher Statistiken unterscheiden wir zwischen operativen und dispositiven Tätigkeitsprofilen<sup>9</sup>: Für unsere Untersuchung erfolgte eine Zuordnung der operativen Tätigkeiten zu dem gewerblich-technischen Berufsfeld und die dispositiven Tätigkeiten wurden dem kaufmännischen Berufsfeld zugeordnet.

**Operative Tätigkeiten:** Tätigkeitsprofile, deren Arbeitsschwerpunkte auf ausführenden Tätigkeiten liegen, die insbesondere bei der Be- und Entladung von Gütern anfallen. In diesem Segment handelt es sich um Tätigkeitsprofile, die i. d. R. von Arbeitnehmern mit niedrigem und mittlerem Qualifikationsniveau wahrgenommen werden.

**Dispositive Tätigkeiten:** Tätigkeitsprofile, deren Arbeitsschwerpunkte auf der Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle liegen. Hier handelt es sich um Tätigkeitsprofile, die Arbeitnehmern mit gehobenem mittlerem und hohem Qualifikationsniveau zuzuordnen sind.



<sup>9</sup>Den Vorschlag der Unterscheidung zwischen operativen und dispositiven Tätigkeiten übernehmen wir von Wischmann und Hartmann (2018).

Befragt wurden insgesamt 122 Personen. 71 Personen aus dem gewerblich technischen und 51 aus dem kaufmännischen Berufsfeld. Während die Mehrheit der Befragten zum Zeitpunkt der Befragung aus dem gewerblich-technischen Bereich zwischen 40 und 49 Jahre alt war (38%), waren im kaufmännischen Bereich 41% zwischen 21 und 29 Jahre alt (vgl. Abb.5).

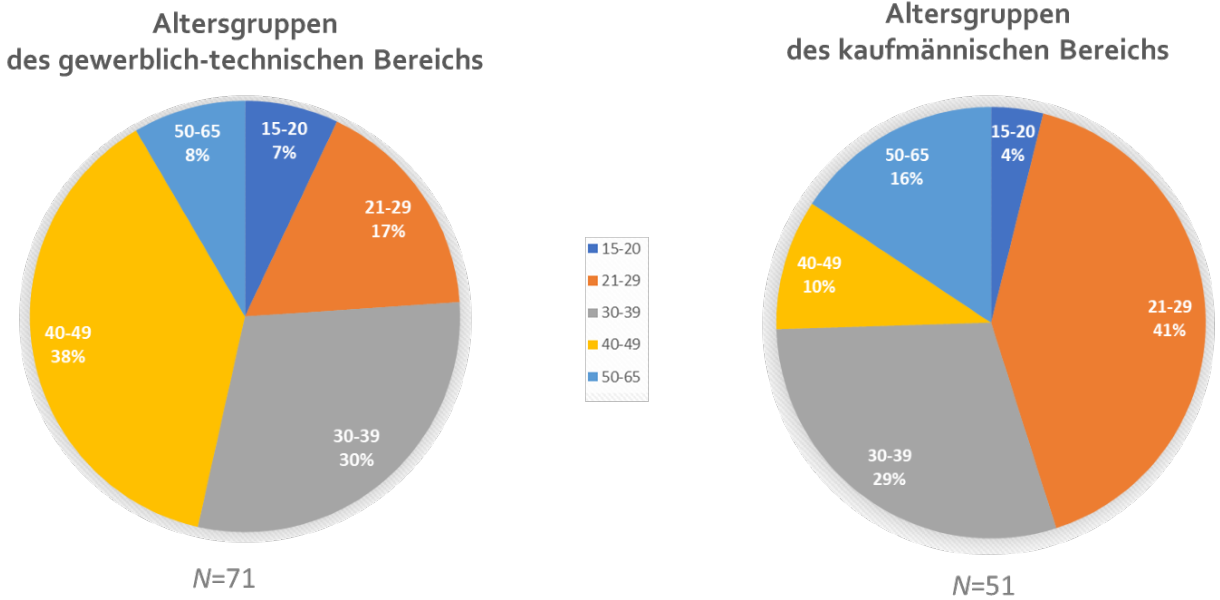


Abbildung 5: Die Altersgruppen des Samples

Hinsichtlich des Qualifizierungsniveaus unterscheiden sich die Berufsfelder deutlich. Im gewerblich-technischen Bereich besitzen rund 40% einen Hauptschulabschluss, rund 30% einen Realschulabschluss, 20% die allgemeine Hochschulreife und gut 8% verfügen über keinen Schulabschluss. Im kaufmännischen Bereich verfügten die meisten Befragten über eine Hochschulzugangsberechtigung (43 %) und knapp 40% über einen Realschulabschluss. Lediglich knapp 18 % besitzen einen Hauptschulabschluss.

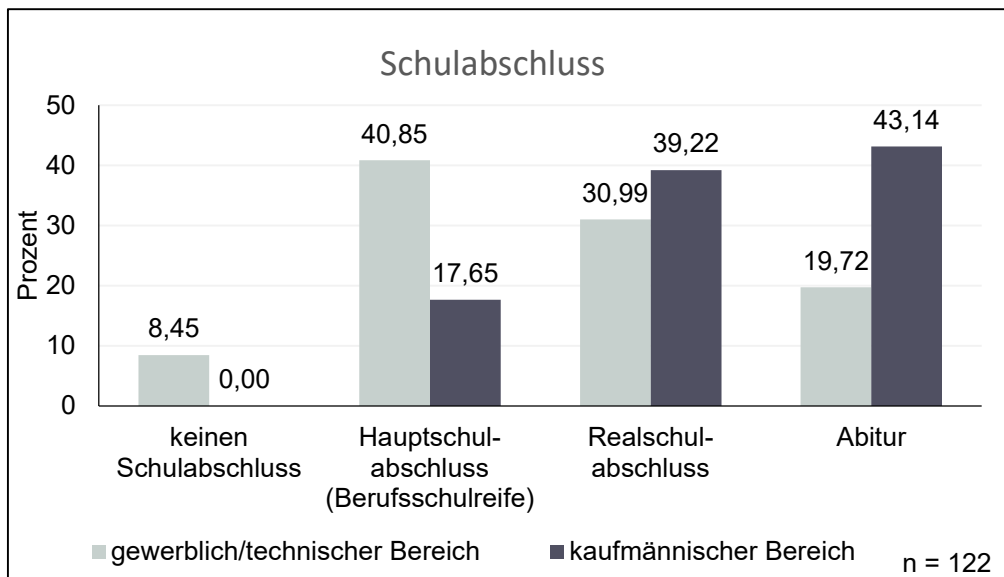


Abbildung 6: Schulabschluss der Befragten

## These 1

### „Bei den Beschäftigten besteht ein hohes Interesse an Weiterbildung“

Unsere Befragung zeigte, dass bei den Beschäftigten beider Berufsfelder ein hohes Interesse an Weiterbildung besteht. Der Stellenwert der Weiterbildung ist gleichermaßen im kaufmännischen und gewerblich-technischen Berufsfeld hoch. Allerdings lassen sich Unterschiede insofern registrieren, dass die Wichtigkeit von Weiterbildung im kaufmännischen Bereich als noch höher angesehen wird (vgl. Abb.7).

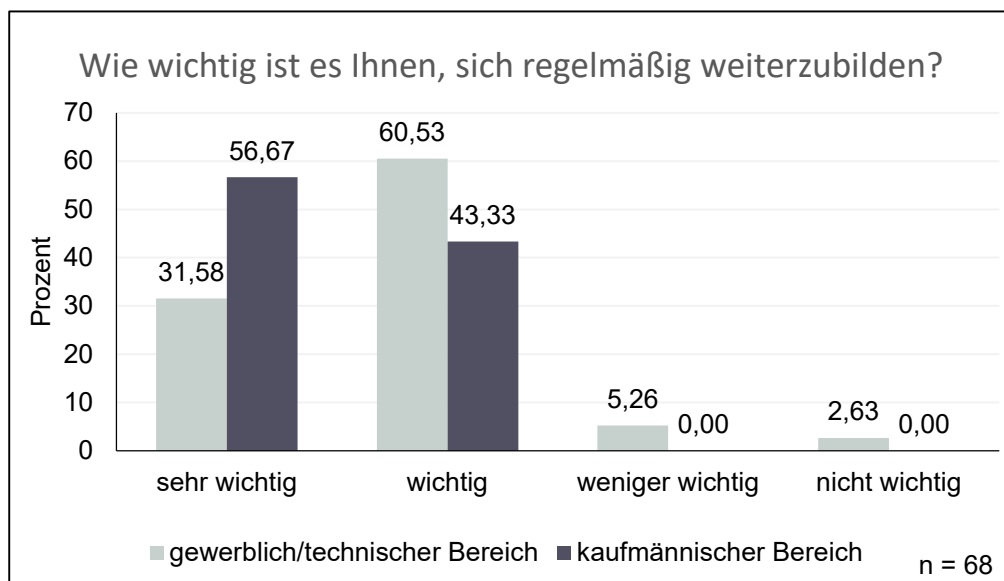


Abbildung 7: Bedeutung von Weiterbildung

Abbildung 7 zeigt, dass im Vergleich zu den gewerblich-technischen Beschäftigten deutlich mehr Beschäftigte im kaufmännischen Berufsfeld die eigene Weiterbildung als „sehr wichtig“ einstufen. Ein Grund hierfür könnte in den unterschiedlichen Möglichkeiten liegen, Weiterbildung als Instrument für beruflichen Aufstieg zu nutzen. Während sich für den kaufmännischen Bereich eher eine Aufstiegsorientierung mit entsprechenden Nutzenerwartungen an Weiterbildung bezüglich Status- und Einkommensverbesserung ausmachen lässt, geht es im gewerblich-technischen Bereich vielfach um die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und einer damit verbundenen Reduzierung des Arbeitslosigkeitsrisikos.

Die Befragungsergebnisse bestätigen den engen Zusammenhang zwischen Bildungsniveau und Weiterbildungsbeteiligung. So haben die Befragten aus dem kaufmännischen Berufsfeld weitaus häufiger bereits an einer Weiterbildung teilgenommen und diese Teilnahme auch selbständig organisiert (vgl. Abb.8).

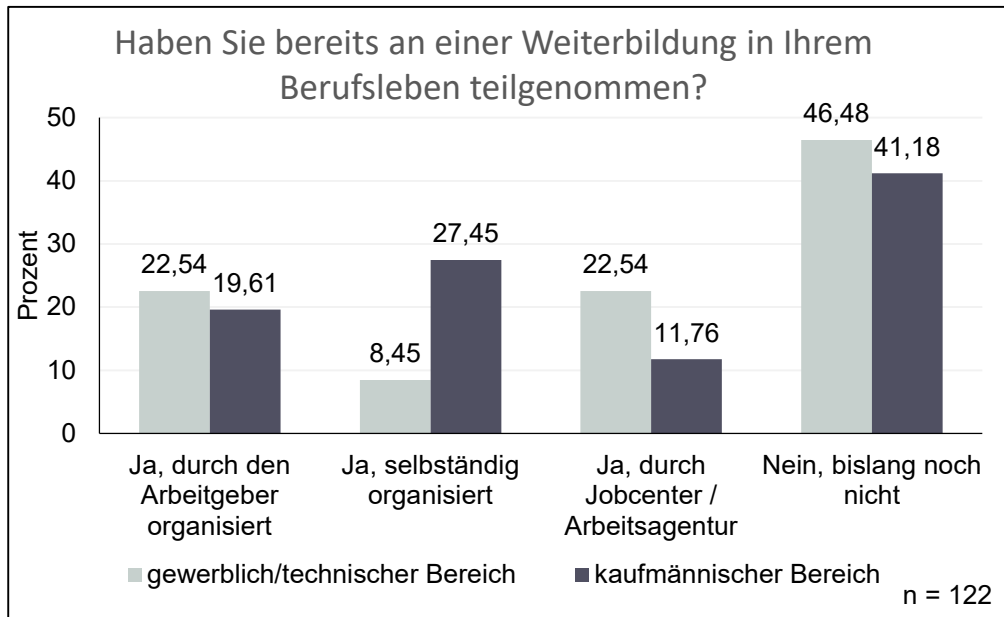


Abbildung 8: Teilnahme an Weiterbildung

Als Gründe für eine (Nicht-)Teilnahme an Weiterbildung nannten die Befragten folgende Aspekte:

Tabelle 1: Gründe für eine (Nicht-)Teilnahme an Weiterbildung

Gründe für eine Weiterbildungsteilnahme	Gründe, die eine Weiterbildung erschweren
technologischer Fortschritt	Suche nach einem passenden Angebot
persönliche Weiterentwicklung	Finanzielle Möglichkeiten
berufliche Weiterentwicklung	

## These 2

### „Berufliche Weiterbildungsangebote differenzieren sich zielgruppenspezifisch aus“

Eine deutlich stärkere Hinwendung und Bereitschaft zu Online-Kursen finden sich bei den Beschäftigten aus dem kaufmännischen Bereich. Während im gewerblich-technischen Berufsfeld über die Hälfte der Befragten sich für einen „Präsenzunterricht zu festen Zeiten“ aussprach, sind dies im kaufmännischen Bereich knapp 40 % (vgl. Abb.8). Wobei anzumerken ist, dass auch dies angesichts fortschreitender Digitalisierung noch eine bemerkenswerte Anzahl ist. Allerdings sprechen sich rund 41 % der Befragten aus dem kaufmännischen Bereich für ein Blended-Learning Konzept aus (Kombination aus Präsenz- und Onlinekursen).

Bei Online-Kursen fehlen vielfach Möglichkeiten gegenseitiger Unterstützung in Lernprozessen und es besteht gerade für Personen mit Lernschwierigkeiten die Gefahr im virtuellen Raum „zu verschwinden“ und nicht gesehen zu werden. Zudem setzt die Teilnahme an Online-Lernformaten einerseits ein Mindestmaß an digitalen Kompetenzen voraus, um die jeweiligen Tools nutzen zu können. Andererseits setzt die Teilnahme an Online-Kursen das Vorhandensein von mobilen Endgeräten oder stationären PCs voraus, die jedoch berufs- und branchenspezifisch ungleich verteilt sind. Gerade in operativen Arbeitskontexten sind Beschäftigte vielfach untervernetzt und das Versprechen einer verbesserten Teilhabe an digital gestützten Lernprozessen läuft hier nicht aufgrund fehlender Lernbereitschaft, sondern aus strukturellen Gründen ins Leere.

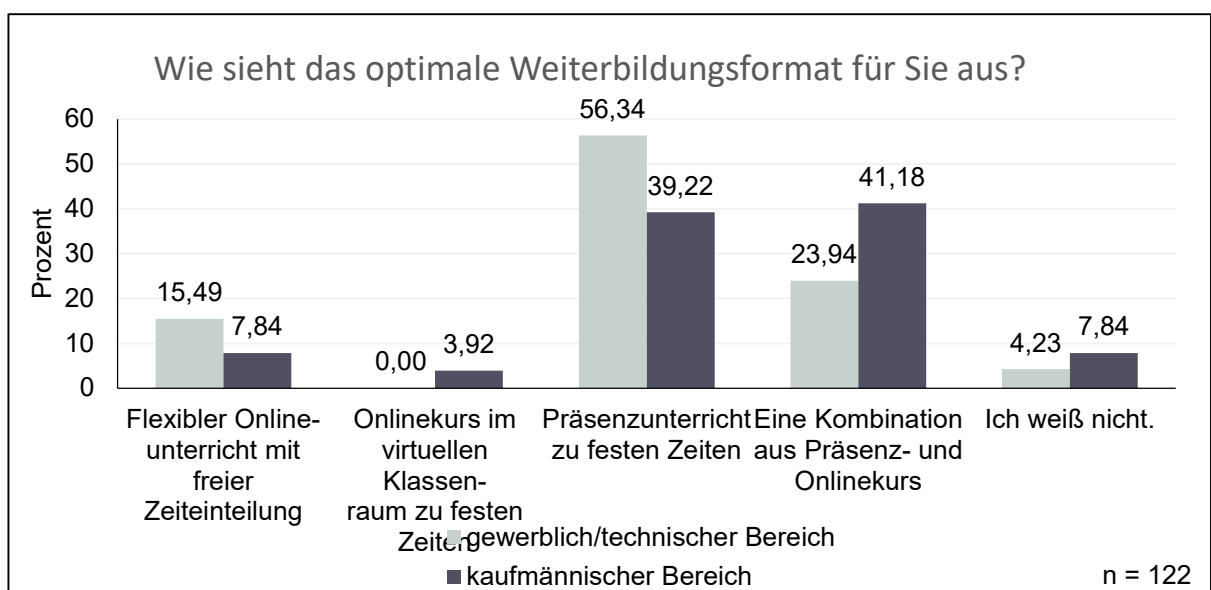


Abbildung 9: Optimales Weiterbildungsangebot aus Beschäftigtenperspektive

Mit der Ausdifferenzierung der verschiedenen Lernformate steigen auch die Anforderungen an die Unterstützungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten im Lernprozess. Unsere Erhebung zeigt bei den gewerblich-technischen Beschäftigten eine deutliche Präferenz für Präsenzangebote und dem Wunsch nach einer festen Ansprechperson während des Lernprozesses. Jeweils einem Drittel der Befragten aus dem kaufmännischen Bereich ist eine vorgegebene Struktur des Weiterbildungsangebots sowie eine fachliche Lernberatung wichtig (vgl. Abb.10).

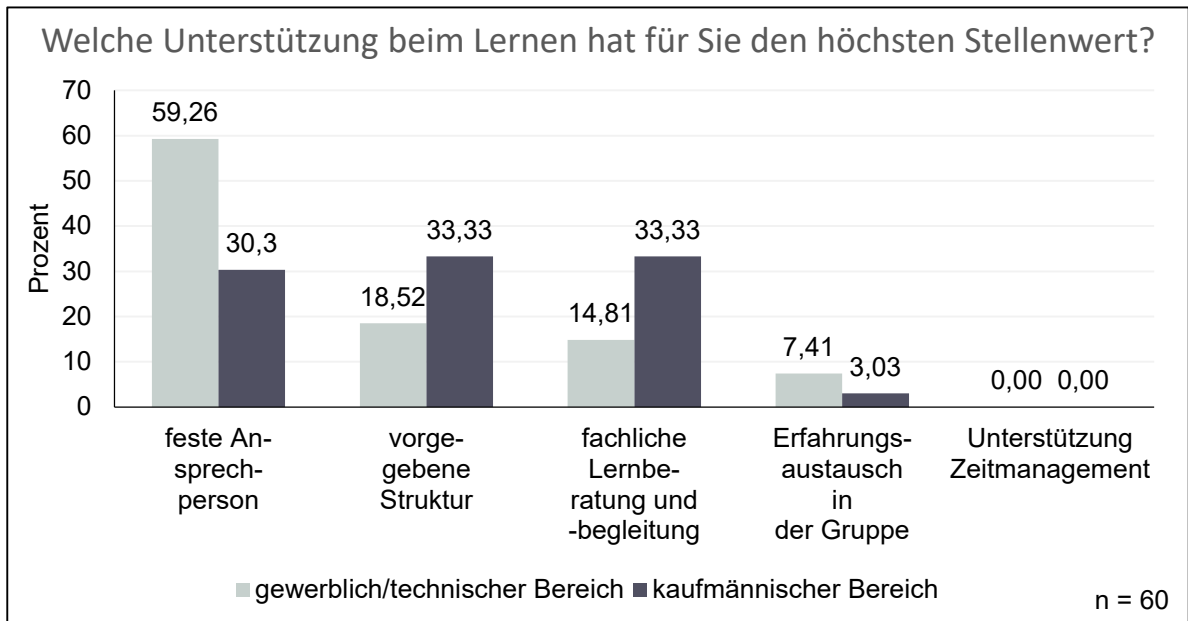


Abbildung 10: Unterstützung beim Lernen

### These 3:

**„Das Matching zwischen Weiterbildungsinteressierten und Weiterbildungsangeboten ist problematisch – Der Betrieb als zentrale Informationsquelle für Weiterbildungsmöglichkeiten“**

Einer der Hauptgründe, warum sowohl gewerblich-technische, als auch kaufmännische Beschäftigte die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme erschwert wird, liegt darin, dass sie keine passenden Angebote finden (vgl. Abb. 10). Das derzeitige Weiterbildungsangebot wird teilweise als unsystematisch und unstrukturiert wahrgenommen.

Die Hürde liegt im passenden Matching zwischen Weiterbildungsinteressierten und Weiterbildungsangebot. Suchwege erscheinen als zu lang und Suchbegriffe im Internet sind oftmals fehlerhaft bzw. nicht auf das gesuchte Weiterbildungsangebot zugeschnitten. Des Weiteren führte die Pandemie dazu, dass sich das Angebot von Bildungsdienstleistern in kürzester Zeit durch digitale Weiterbildungsangebote erweitert hat. Zugleich wird hier eine Intransparenz der bestehenden (digitalen) Weiterbildungsangebote wahrgenommen.

Die Mehrheit der Befragten informiert sich selbstständig im Internet über mögliche Weiterbildungsangebote. Zugleich zeigen aber die Daten, dass der Arbeitsplatz der Beschäftigten als eine wichtige Informationsquelle fungiert (vgl. Abb. 12, 13).

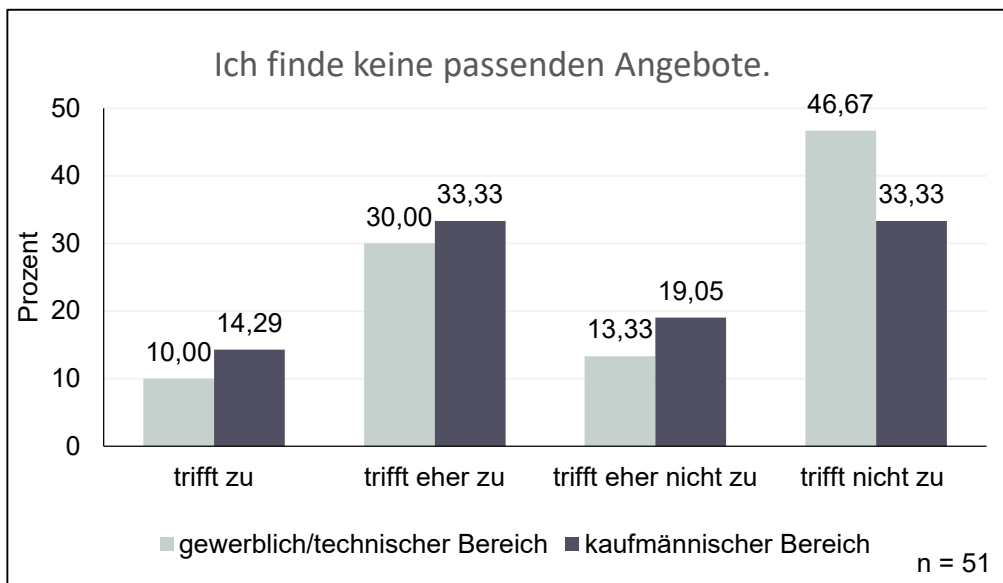


Abbildung 11: Finden passender Angebote

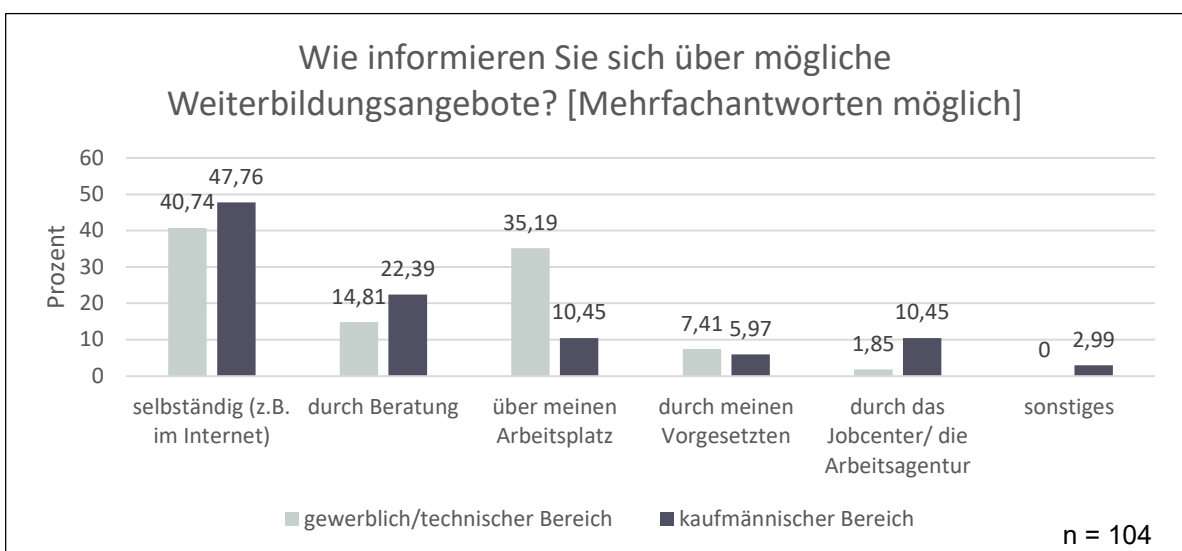


Abbildung 12: Informationen über Weiterbildungsangebote

# Herausforderungen

---



**an die Weiterbildung aus der Perspektive von  
Bildungsanbietern und der betrieblichen  
Personalentwicklung**



Im Folgenden werden erste Zwischenergebnisse der Experteninterviews vorgestellt. Über alle Experteninterviews hinweg zeigte sich parallel zur standardisierten Befragung der hohe Stellenwert von Weiterbildung auf Beschäftigtenebene. Dies betrifft auch den Beratungsbereich. Eine Vertreterin aus der beruflichen Weiterbildungsberatung berichtete, dass sich das Lebensalter der Ratsuchenden deutlich nach hinten verschoben hat:

*„Durchschnittlich würde ich sagen, dass der größte Anteil der Ratsuchenden zwischen 30 und 55 ist. Das hat sich ein bisschen geändert. Am Anfang wars wirklich noch sehr 35 bis 45. Das ist jetzt sehr ausgefranst finde ich. Also es geht wirklich auch bis ins hohe Alter, hohe Alter in Anführungsstrichen. Aber wirklich bis fast Ende 50, das ich da wirklich einen hohen Anteil habe. Also das das mindestens 20%, 30% fast inzwischen ausmacht“ (I12,1).*

Als wesentliche Gründe, Weiterbildungsberatung in Anspruch zu nehmen, werden folgende Aspekte genannt:

- Unzufriedenheit in der Arbeit und Wunsch nach beruflicher Umorientierung,
- Wunsch, durch Weiterbildung ein höheres Entgelt zu bekommen,
- Krankheit und hohe psychische Belastung
- berufliche Erstausbildung stellt sich im Nachhinein für den Beschäftigten als falsche Entscheidung heraus,
- befristete Arbeitsverträge.

## These 4

### **„Nach „digital first“ im Zuge der Corona-Pandemie gewinnen didaktische Fragestellungen bei der Angebotsplanung an Bedeutung“**

Durch den Digitalisierungsschub im Zuge der Corona-Pandemie haben viele Weiterbildungsanbieter auf digitale Formate umgestellt. Dieser Wechsel in Online-Angebote wurde von den Weiterbildungsanbietern als „Sprung ins kalte Wasser“ erlebt, verbunden mit dem Herumprobieren digitaler Tools. Zu Beginn der im Zuge der Corona-Pandemie notwendigen Umstellung auf Online-Kursangebote erfolgte in der Regel eine 1:1 Übertragung von Kursen in ein digitales Format, was u.a. dazu führte, dass beispielsweise Lernmanagementsysteme als reine „Ablagesysteme“ und „Ergänzungen“ eingesetzt wurden. Die didaktischen Potenziale der digitalen Medien für Lehr-Lernprozesse wurden weitestgehend nicht ausgeschöpft. Ein Bildungsmanager bezeichnet diese Zeit als „Wildwuchs“: Dozent:innen nutzten unterschiedliche Tools (Zoom, Big Blue Button, Facebook), abhängig von ihren bisherigen privaten Nutzungspraktiken und der technischen Verfügbarkeit. Die größten Herausforderungen für Weiterbildungseinrichtungen betrafen die Anpassung und Neugestaltung der Lernmaterialien für Online-Kurse und die Weiterbildung der Dozierenden.

Nach Aussage eines Weiterbildungsverantwortlichen gibt es auch 2 Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie noch Dozierende, die sich weigern, Online-Unterricht durchzuführen.

Auf Organisationsebene hat der Digitalisierungsschub auf drei Ebenen zu Veränderungen geführt:

Auf der strukturellen Ebene professionalisieren die Weiterbildungseinrichtungen ihre IT-Abteilungen bzw. richten diese ein. Allerdings beklagen vorrangig private Bildungseinrichtungen die enormen finanziellen und personellen Investitionen in Hard- und Software und in die Installation digitaler Online-Angebote sowie die technische Betreuung der Kunden. Private Weiterbildungsanbieter fühlen sich gegenüber öffentlichen Einrichtungen benachteiligt hinsichtlich der finanziellen Förderung bei der Umgestaltung der Online-Bildungsangebote. Auf der Angebots- und Programmebene beginnen die Weiterbildungseinrichtungen, ihre Angebote zu diversifizieren und neben den klassischen Präsenzangeboten, Online- und Blended-Learning-Formate anzubieten. Zum einen erhofft man sich dadurch, neue Zielgruppen zu erreichen, zum anderen sind damit auch wirtschaftliche Kriterien verbunden. Wurde beispielsweise bislang ein Kurs an zwei Standorten angeboten, mit zum Teil nur wenigen Teilnehmenden, ist es jetzt möglich, diesen Kurs nur an einem Standort als hybrides Lernformat anzubieten, so dass sich Teilnehmende dazu schalten können. Gleichwohl sind sich einige der Weiterbildungsanbieter ihrer kommunalen Verantwortung bewusst und betonen *„Präsenz ist unser Zugpferd“*.

Auf der personellen Ebene wird angesichts der Notwendigkeit der Didaktisierung mediengestützter Weiterbildung ein hoher Weiterbildungsbedarf auch beim Lehrpersonal betont, und zwar gleichermaßen hinsichtlich der digitalen Kompetenzen als auch in Bezug auf didaktische Methoden bei mediengestützten Lehr-Lernprozessen.

## These 5

### **„Der Vorab-Support beim Online-Lernen wurde völlig unterschätzt“**

Ein zu Beginn der Umstellung auf Online-Lernen stark unterschätzter Faktor ist der Vorab-Support der Teilnehmenden. Dies betrifft das Einloggen in die Online-Veranstaltung, die richtige Handhabung von Kamera und Mikrofon ebenso wie die Klärung, ob es aufgrund firmeninterner Firewalls überhaupt technisch möglich ist, sich in eine externe Lernplattform einzuloggen. Letzteres betrifft vornehmlich Personen, die von ihrem Arbeitsplatz an Online-Kursen teilnehmen wollen. Stellvertretend für die Wichtigkeit eines technischen Supports ist die Aussage eines Programmverantwortlichen:

*„Aber, das Problem ist, die Teilnehmer überhaupt erstmal an den Start zu bekommen. Weil, das Scheitern eines online oder hybriden Kurses ist vielfältig möglich, es gilt fast Murphys Gesetz, das heißt, wir haben eine so dreistufige Support-Kaskade entwickelt, wo wir wirklich sicherstellen, dass drei Telefonnummern erreichbar sind, wenn Leute irgendwo verloren gegangen sind. Ich habe gestaunt, warum Leute nicht dann um 9:00 Uhr in diesem Kurs erschienen sind“ (11, 7).*

## These 6

### **„Beschäftigte in operativen Tätigkeitsfeldern sind vielfach nicht im Fokus betrieblicher Personalentwicklung“**

In Unternehmen fehlen bislang vielfach noch Schulungsräume für digitale Angebote. Die Bereitstellung dieser Infrastruktur ist insbesondere für Beschäftigte im operativen Bereich wichtig, da die Mitarbeitenden nicht alle über ein eigenes mobiles Endgerät (z.B. Laptop) verfügen. Dazu kommt, dass Beschäftigte im operativen Bereich in der Regel keinen eigenen E-Mail-Account besitzen und damit z. B. auch keinen Zugang zum firmeninternen LMS. Die Folge ist, dass firmeninterne LMS damit eine neue Selektivität hervorbringen, die dazu führt, dass Beschäftigte ohne Führungsverantwortung und ohne eigenen E-Mail-Account „außen vor“ bleiben, wie eine Person aus der Personalentwicklung erläutert:

*„Aber grundsätzlich ist es auch so, dass unsere gewerblich-operativen Mitarbeitenden, wenn sie keine Führungsverantwortung haben, keine eigene E-Mail-Adresse haben und dann ist es mit den Zugangsdaten auch schwierig. Das heißt dieses LMS ist im Moment so ein bisschen exklusiv“ (16, 10).*

Gewerblich-technische Beschäftigte im operativen Bereich laufen vielfach unter dem Radar betrieblicher Personalentwicklung – dies betrifft insbesondere aufstiegsorientierte Weiterbildungen.

*„Gerade im gewerblichen Bereich, wo man doch immer noch ein Stück weiter weg ist als an den Angestellten. Bei den Angestellten ist so, da gibt es für verschiedene Positionen tatsächlich richtige Pläne“ (14,1).*

## These 7

### „Es kommt zu einer Neubewertung von Präsenzangeboten“

Im Zuge der Ausdifferenzierung der verschiedenen Lernformate (Präsenz, Online-Kurse, hybride Lernformate und Blended-Learning) lässt sich eine Neubewertung von Präsenzangeboten feststellen. Während fachliche Themen und Auffrischungsschulungen als eher geeignet für Online-Kurse betrachtet werden, wird Präsenzlernen auf inhaltlicher Ebene, insbesondere bei fachübergreifenden sozialen Themen wie etwa Weiterbildungskurse zu den Themen Führungsverantwortung (z.B. Stress am Arbeitsplatz), befürwortet. In Bezug auf die Zielgruppen wird Präsenzlernen insbesondere für Beschäftigte im operativen Bereich als besser geeignetes Format betrachtet. Dies liegt zum einen an Sprachbarrieren, zum anderen wird die Teilnahme an Weiterbildung mit einer Zeit außerhalb des Betriebs verbunden. Dies gilt gerade für jene Beschäftigten, für die Verknüpfung von Arbeit und Lernen nicht selbstverständlich ist. Eine Person aus der Personalentwicklung beschrieb es wie folgt:

*„Gerade für gewerblich operative Mitarbeitende ist es einerseits schön mal einen Tag raus zu kommen. Das ist für die einfach auch das normalere“ (14,5)*

Ein weiteres Kriterium für Präsenzlernen ist die Aufmerksamkeit und der soziale Austausch zwischen den Teilnehmenden, wie folgende Zitate stellvertretend unterstreichen:

*„die Leute [Weiterbildungsteilnehmende] schätzen auch den persönlichen Austausch sehr und es gibt einfach, wenn man sich in Präsenz trifft, ist einfach die Möglichkeit gewisse Dinge auch leichter zu diskutieren, leichter auszutauschen, als das Online der Fall ist. Also Online ist auch einfach die Erfahrung, dass auch bei den synchronen Lernformen, dass die Leute oft dann eher sich zurückhalten, die Kamera ausmachen, ruhiger sind, da kann man sich eher verstecken“ (19,3)*

*„Also das [Probleme beim Online-Lernen] geht schon quer durch alle Altersstufen, das muss man schon sagen, aber ab 40 aufwärts ist es noch etwas schwieriger. Die tun sich deutlich schwieriger mit dem Lernen und wenn der Dozent nicht vor Ort ist, mit der Konzentration“ (15,2)*

Hervorzuheben ist, dass ein branchenspezifischer Weiterbildungsanbieter einen sinkenden Lernerfolg beim Online-Lernen registriert und die Durchfallquote um 10-15% gestiegen ist:

*„Wir machen viele momentan immer noch die ganzen Prüfungsvorbereitungskurse für die Azubis im kaufmännischen Bereich, für die Speditionskaufleute noch immer noch Online. Komplett. Und da haben wir jetzt auch gemerkt, dass auch die Aufmerksamkeit da schlecht ist, bei den Azubis und dass es sich auch in den Ergebnissen der Abschlussprüfungen jetzt erstmal niedergeschlagen hat“ (19 11)*



## Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass unsere Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte der Weiterbildung eine hohe Bedeutung zuschreiben, allerdings das Matching zwischen Weiterbildungsinteresse und -angebot nicht immer gelingt. Dies liegt zum einen daran, dass gerade Beschäftigte in den operativen Tätigkeitsfeldern im Vergleich zu Angestellten im kaufmännischen Bereich weniger im Fokus betrieblicher Personalentwicklung stehen. Eine andere Hürde ist die Frage der digitalen Ausstattung am Arbeitsplatz. Hier besteht die Gefahr eines neuen digital divide. So setzt die Teilnahme an mediengestützten Weiterbildungskursen auch in Unternehmen das Vorhandensein von mobilen Endgeräten oder stationären PCs voraus, die jedoch berufs- und branchenspezifisch ungleich verteilt sind. Gerade in operativen Arbeitskontexten sind Beschäftigte vielfach untervernetzt und das Versprechen einer verbesserten Teilhabe an digital gestützten Lernprozessen läuft hier nicht aufgrund fehlender Lernbereitschaft, sondern aus strukturellen Gründen ins Leere.

Aus der Perspektive der betrieblichen Personalentwicklung und der Weiterbildungsanbieter zeigen die Ergebnisse, dass die pandemiebedingte Umstellung auf Online-Formate und die Nutzung von Lernplattformen zunächst aufgrund der rechtlichen Bestimmungen des Weiterbildungsgeschehens während der Corona-Pandemie 2020 eine Ausweichmöglichkeit war, die mit erheblichem finanziellen Aufwand gestemmt werden musste. Mittlerweile, zum Zeitpunkt unserer Erhebung, lassen sich drei Tendenzen identifizieren: Erstens erfolgt eine stärkere Beschäftigung mit didaktischen Fragestellungen bei der Nutzung digital gestützter Lehr-Lernprozesse, zweitens wird zunehmend deutlich, dass die Koexistenz der verschiedenen Lernformate (online, Präsenz, hybrid, Blended-Learning) einerseits eine zielgruppenspezifische Nutzung notwendig macht, andererseits eignen sich nicht alle Weiterbildungsinhalte für virtuelle Formate. Letzteres betrifft insbesondere Weiterbildungsinhalte, in denen die Handhabung von Geräten, Maschinen und Materialien oder aber soziale Begegnungen im Vordergrund stehen. Drittens steigt der Professionalisierungsbedarf beim Weiterbildungspersonal. Hier geht es zum einen um die Förderung der digitalen Kompetenzen bei der Handhabung der verschiedenen Tools, zum anderen um die Unterstützung bei methodisch-didaktischen Konzepten in mediengestützten Lehr-Lernprozessen.

# Literaturverzeichnis

---

- Bellmann, L. (2017). Digitalisierung kaufmännischer Prozesse, Veränderungen des Profils von kaufmännischen Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen. In K. Wilbers (Hrsg.), *Industrie 4.0: Herausforderung für die kaufmännische Berufsbildung*. Berlin
- Dettmann, E. et al. (2021): *Die deutsche Wirtschaft in der Pandemie*. IAB-Forschungsbericht 11/2021. Nürnberg.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK) (2021): *Fachkräfteengpässe schon über Vorkrisenniveau*. DIHK-Report Fachkräfte 2021. Berlin.
- Eschkötter, N. (2021): *Branchenreport Logistik, KammerKompakt 2*, Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen
- Heß, P. et al. (2019): *Digitalisierung und berufliche Weiterbildung. Beschäftigte, deren Tätigkeiten durch Technologien ersetzbar sind, bilden sich seltener weiter*. IAB-Kurzbericht 16/2019.
- Hollatz, J. (2017). *Kaufmännische Berufsausbildung im Kontext von Industrie 4.0*. In: Wilbers, K. (Hrsg.), *Industrie 4.0: Herausforderung für die kaufmännische Berufsbildung*.
- Meier, C./Seufert, S. (2022): *Online, hybrid oder Blended Learning?* In: *weiter bilden* (2), 26-29.
- Münchhausen, G./Schönfeld, G. (2021): *Digitales Lernen in Unternehmen – Umsetzung und Herausforderungen*. In: *BWP* (1), 45-47
- Münchhausen, G. et al. (2021): *Betriebliche Weiterbildung, Lernformen und Kompetenzanforderungen. Ergebnisse der Betriebsfallstudien der CVTS5-Zusatzerhebung in Deutschland*. Bonn.
- Wischmann, S./Hartmann, A. (2018): *Prognostizierte Veränderungen der gestaltbaren Arbeitssystemdimensionen*. In: Dies. (Hrsg.): *Zukunft der Arbeit – Eine praxisnahe Betrachtung*. Springer Vieweg, 9-32. <https://vdivde.it.de/sites/default/files/document/zukunft-der-arbeit-praxisnahe-betrachtung.pdf>
- Zanker, C. (2018): *Branchenanalyse Logistik. Der Logistiksektor zwischen Globalisierung, Industrie 4.0 und Online-Handel*. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Verfasst von

---

Dr. Daniela Ahrens & Christine Siemer

Kontakt:

Dr. Daniela Ahrens  
Institut Technik und Bildung  
Universität Bremen  
Am Fallturm 1  
28395 Bremen  
[dahrens@uni-bremen.de](mailto:dahrens@uni-bremen.de)