



Stiftung
flexible Arbeitswelt

Weiterbildung und Qualifizierung POSITIONEN

Das Beispiel Nürnberger
Qualifizierungsverbund

Band 5 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt



Die Stiftung

Der Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt befinden sich in einem ständigen Veränderungsprozess. Die demografische Entwicklung und die Digitalisierung werden die Arbeitswelt in den nächsten Jahrzehnten nachhaltig verändern.

Die Stiftung flexible Arbeitswelt möchte diesen Prozess im Austausch mit Wirtschaft, Wissenschaft und Politik begleiten und sich in den wissenschaftlichen und politischen Prozess einbringen. Es geht um Fragen wie: Wie wollen die Menschen morgen arbeiten? Was ist ihnen wichtig? Wie sehen junge Menschen ihre Perspektiven auf dem sich rasant verändernden Arbeitsmarkt? Und: Was braucht die Wirtschaft? Welche Anforderungen stellen die Unternehmen morgen an ihre Mitarbeitenden?

Als gemeinnützige Stiftung liegt der Fokus auf der Förderung von Bildung, insbesondere mit Blick auf die wachsende Flexibilisierung der Arbeitswelt, des Personaleinsatzes und der Beschäftigungsverhältnisse.



Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

die heutige Arbeitswelt ist mit vielen Herausforderungen konfrontiert, sei es durch Gesetze und Vorschriften oder individuelle Schwierigkeiten, die jede und jeder Einzelne von uns zu meistern hat. Hinzu kommen die allzu bekannten Themen des Arbeits- und Fachkräftemangels.

Mit dieser Problematik haben wir uns gemeinsam mit Akteurinnen und Akteuren sowie Verantwortlichen aus verschiedenen Bereichen der Arbeitswelt in einem intensiven und bereichernden Austausch auf unserem Fachgespräch zum Thema Bildung und Weiterbildung im aktuellen Arbeitsmarkt auseinandergesetzt. Dabei ging es nicht nur darum, Lösungsansätze für die Frage zu finden, welche differenzierten Ansätze für Fachkräfte, aber auch Basisarbeitende, notwendig sind. Besonders erfreulich war die Vorstellung eines positiven Beispiels aus der Praxis dafür, wie Qualifizierung und Weiterbildung effektiv gelingen können. Dazu lieferten Richard Hofmann und Marc Schüpferling (add-on) einen spannenden Einblick in das im Jahr 2022 von der Agentur für Arbeit Nürnberg und der Stiftung flexible Arbeitswelt initiierte Qualifizierungskonzept. Ein gelungenes Modell, das Vorlage und Vorbild für ähnliche Initiativen sein kann.

Die Vorstellung dieses Projekts war Ausgangspunkt, Anregung und Inspiration der Gespräche und Ideen, die wir in dieser Ausgabe unserer Schriftenreihe gesammelt haben.

In diesem Kontext sollten wir jedoch nicht vergessen, dass wir alle auch eine gewisse Eigenverantwortung tragen und nicht nur darauf hoffen sollten, dass die Politik schnelle Lösungen für die Gesamtsituation findet und umsetzt. Es ist entscheidend, dass wir alle ein tiefgreifendes Verständnis für die komplexe, neue Arbeitsmarktsituation entwickeln sowie eine Sensibilität und Anerkennung für die gesellschaftlichen Situationen, Sorgen, Nöte und Wünsche der Menschen aufbauen. Es wäre kurzsichtig, in dieser akuten Situation, in der sich der Arbeitsmarkt befindet, die Fehler vor allem bei den jungen Arbeitnehmenden zu suchen.

In vielen öffentlich geführten Diskussionen fehlt das Verständnis dafür, dass die nächste Generation immer eine Reaktion ihrer Zeit und deshalb genau richtig ist. Wir dürfen nicht den Fehler machen, anzunehmen, dass junge Menschen eine falsche Vorstellung von ihrem Leben haben und diese Sichtweise schlecht reden, damit sie sich den alten, gewohnten Strukturen anpassen können. Das wird nicht passieren.

Deshalb möchten wir im neuen Band unserer Schriftenreihe nicht nur über die interessanten Anregungen für politische Maßnahmen und neue Gesetze sprechen, sondern müssen auch kritisch die Arbeitgebenden und ihre Unternehmen betrachten. Wir sollten uns als Arbeitgebende und Führungskräfte fragen, ob wir genug tun, um uns an die veränderten Bedürfnisse der Arbeitnehmenden anzupassen. Wir müssen uns für neue Ideen und Arbeitsmodelle öffnen, die sowohl den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden als auch den Bedürfnissen der Unternehmen gerecht werden.

Ich glaube, dass wir uns nicht nur auf die „Reparatur“ von Arbeitnehmenden konzentrieren sollten, die noch nicht für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, sondern auch auf unsere eigene Veränderung. Das Belächeln der Generation Z löst nicht das eigentliche Problem. Auch müssen wir uns fragen, ob die unglaublich großen Anstrengungen, die wir unternehmen, um die wenigen Menschen, die dem Arbeitsmarkt noch nicht optimal zur Verfügung stehen, in diesen einzugliedern, im Verhältnis zum Ergebnis stehen. Wir müssen uns fragen, ob es wirklich nur an den Arbeitnehmenden oder auch an uns und unseren Unternehmen liegt. Es gilt uns selbst genug zu reflektieren und zu verändern, um attraktiv und interessant für Arbeitnehmende zu werden.

In diesem Band der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt finden Sie die Positionen der Teilnehmenden unseres Fachgesprächs. Wir möchten Sie auf diesem Wege ermutigen, sich auf potentielle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt einzulassen und gemeinsam mit uns eine Arbeitswelt zu gestalten, die den Bedürfnissen und Wünschen der Menschen entspricht.

Andrea Grudda

Stellvertretende Vorstandsvorsitzende



Weiterbildung und Qualifizierung

Themen der Tagung

- ◆ Vorstellung des Nürnberger Qualifizierungsverbunds
- ◆ Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel
- ◆ Deutsches Bildungssystem: Schule, Ausbildung, Studium
- ◆ Lebenslanges Lernen, modulare Teilqualifizierungen
- ◆ Migration und Integration
- ◆ Forderungen an Politik und Unternehmen

Die nachfolgenden Statements sind bei dem Arbeitsmarkt-Gesprächskreis zum Thema „Bildung und Weiterbildung im aktuellen Arbeitsmarkt – Welche (differenzierten) Ansätze sind für Fachkräfte, aber auch Basisarbeitende, notwendig?“ entstanden.

Dieser wurde am 26. Januar 2023 von der Stiftung flexible Arbeitswelt gemeinsam mit dem Hauptstadtboard in den Räumen des Bundesarbeitgeberverbandes der Personaldienstleister e. V. (BAP) in der Universitätsstraße 2–3a, 10117 Berlin durchgeführt.

In diesem Band werden zunächst die Statements der Initiatoren des Nürnberger Qualifizierungsverbunds als Ausgangspunkt der nachfolgenden Diskussion dargestellt. Anschließend werden die Statements der weiteren Teilnehmenden in chronologischer Reihenfolge ihrer Redebeiträge bei der Veranstaltung wiedergegeben.

Thomas Hetz

Geschäftsführender Vorstand

A teal background featuring a central hexagon with the letters "HR" in a bold, sans-serif font. Surrounding this central hexagon are several other hexagons, each containing a white icon: a magnifying glass over a globe, a person with a gear, an upward-pointing arrow, a cloud with a gear, and a gear with four arrows pointing outwards. The entire graphic is overlaid on a faint, light-colored network of lines and dots.

HR



Inhaltsverzeichnis

	Die Stiftung flexible Arbeitswelt	1
	Vorwort	3
	Weiterbildung und Qualifizierung	7
	Teil 1: Vorstellung des Nürnberger Qualifizierungsverbunds	9
1	Stat. von Richard Hofmann & Marc Schüpferling	13
2	Statement von Benjamin Seehaus	23
	Teil 2: Diskussion zum Qualifizierungsverbund und zu Themen des Arbeitsmarktes	27
3	Statement von Wilhelm Oberste-Beulmann	29
4	Statement von Prof. Dr. Stephan Seiter MdB	35
5	Statement von Bernd Becking	49
6	Statement von Dr. Eckart Gaude	55
7	Statement von Sylvia Borchering	59
8	Statement von Jörg Wirtgen	63
9	Statement von Dr. Harald Olschok	67
10	Statement von Frank-Uwe Kautz	73
11	Statement von Heinrich Vierhaus	77
12	Statement von Arnd Schumacher	79
13	Statement von Hans Eike von Oppeln-Bronikowski	83
14	Statement von Gerd Thomas	87
15	Statement von Prof. Dr. Sascha J. Flemnitz	91
	Teilnehmende der Tagung	97
	Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt	115



Teil 1

Vorstellung des Nürnberger Qualifizierungsverbunds

Statement von Richard Hofmann und Marc Schüpferling

Marc Schüpferling

Ich freue mich, dass wir hier sein dürfen und über das „Nürnberger Projekt“ berichten können – Ich finde es sehr interessant, dass Sie es so bezeichnen, denn für mich persönlich sind wir aus der Projektphase bereits länger heraus und das Ganze nimmt jetzt richtig Fahrt auf.

Vielleicht kurz zu uns, um den Hintergrund entsprechend einordnen zu können: Wir beide, Richard Hofmann und ich, sind seit über 20 Jahren hauptberuflich im Bereich der Personaldienstleistung tätig. Vor ungefähr acht Jahren kamen wir auf die Idee, dass auch Bildung, Ausbildung und Qualifizierung ein spannendes und passendes Thema für uns sein könnte. Wir gründeten einen eigenen Bildungsträger mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung – und stellten schnell fest, dass wir auch das irgendwie ganz gut können.

Das Zusammenführen unserer Aktivitäten – Personaldienstleistung und Qualifizierung – hat dann so richtig Spaß gemacht. Da war dieser Effekt zu beobachten: „Eins plus eins ist auf einmal drei.“ Da steckt wirklich Potenzial drin! Aber es wäre natürlich gelogen, zu behaupten, dass alles problemlos funktioniert hätte. Das hat es nicht. Wir sind auch den einen oder anderen Weg gegangen, bei dem wir festgestellt haben: „Nein, da müssen wir nochmal zurück und doch eine andere Richtung einschlagen.“ Aber jetzt sind wir seit bald sechs Jahren operativ in der Durchführung von Bildungsarbeit tätig und haben sukzessive unsere beiden Themen immer besser „in einen Guss“ gebracht.

Irgendwann entstand die Überlegung, ob wir diese „Weisheit“ unternehmerisch für uns behalten sollten oder das Ganze in einem größeren Kontext sehen und auch verbreiten. Wir haben uns für Letzteres entschieden und im November 2021 das Gespräch mit den Vertreterinnen und Vertretern der Agentur für Arbeit bei uns in Nürnberg gesucht. Wir wollten das, was wir bereits als positiv für uns erfahren haben, gerne in die Breite bringen – zunächst einmal für unsere Branche, die Personaldienstleistung, da wir diese ja am besten kennen. Das ist glücklicherweise auf offene Ohren gestoßen. Auch die Stiftung flexible Arbeitswelt war in den Gesprächen mit dabei und hat dazu beigetragen, dass das Thema entsprechend Gehör bei den Entscheidungstragenden gefunden hat.

So haben wir uns damals dazu entschieden, eine Auftaktveranstaltung zu machen. Diese fand am 22. Februar 2022 statt und es haben sich überraschend insgesamt 80 Unternehmen, hauptsächlich Branchenvertreterinnen und -vertreter, mit insgesamt 120 Teilnehmenden angemeldet.

Richard Hofmann

Welche Erkenntnisse hatten wir zu diesem Zeitpunkt gewonnen? Die erste war, dass das Entwickeln von qualifiziertem eigenem Personal selbst wahnsinnig viel Mehrwert schafft – und zwar Mehrwert wie Freude und Spaß, aber auch ein Mehr an Netzwerk und Kontakten. Die beiden Branchen Personaldienstleistung und Bildung passen wunderbar zusammen, lassen sich zueinander führen und systemisch integrieren. Es geht nicht nur darum, einen Bildungsträger und einen Personaldienstleister im

Besitz zu haben. Vielmehr muss der Workflow innerhalb und zwischen diesen Einheiten aus einem Guss sein.

Die zweite Erkenntnis war wirtschaftlicher Art: Rentiert sich das? Wir sind Personaldienstleister und haben mittlerweile siebenstellige Beträge in unseren Betrieb, eine mittelständische GmbH, investiert. Immer kuriosere, neuere Rekrutierungswelten versprechen uns durch Marketing und Werbung, dass wir mit Investitionen in das Blaue hinein das bekämen, was wir wollen. Die zu qualifizierenden, auszubildenden Mitarbeitenden oder Bewerberinnen und Bewerber kennen und haben wir dagegen schon. Wir werten also Bestehendes auf.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass Qualifizierung an sich allein kein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen ist, wenn diese nicht flächendeckend und von allen betrieben wird. Personaldienstleistung lebt davon, dass wir gut qualifizierte und motivierte Menschen vermitteln. Es war also sehr wichtig für uns, für das Qualifizierungsthema zu werben – in der Kollegenschaft, bei Trägern usw. – und so viele Stakeholder wie möglich zu begeistern, dass sie mitmachen.

Marc Schüpferling

Wir haben auf unserer Auftaktveranstaltung tolles Feedback erhalten. Uns war wichtig, dass unser damaliges Modellprojekt tatsächlich in unserer Branche anerkannt wird. Wir spürten schnell entsprechendes Interesse und sammelten viele Befürworterinnen und Befürworter.

Natürlich war zu klären, wie es ganz konkret operativ funktionieren soll. Wir haben eine spezialisierte Systematik aufgebaut, beginnend mit einer klaren Zielgruppe – den Ungelernten –, um sie an Ausbildungsberufe heranzuführen. Momentan sind wir vor allem im Bereich der sogenannten Teilqualifizierungen tätig, auch aus Gründen der sehr guten Förderfähigkeit. Wir haben die Bedarfe der Personaldienstleister in unserer Region abgefragt, um herauszufinden, in welchen konkreten Bereichen Qualifikationen am meisten Mehrwert bringen. Resultierend daraus sind wir mittlerweile in den Berufsfeldern Industriemechanik, Mechatronik, Elektronik und Berufskraftfahrt aktiv.

Quantitativ haben wir im Jahr 2022 gemeinsam 43 ungelernete Menschen in entsprechende Weiterbildungen bzw. Ausbildungen gebracht. Auf der Jahresabschlussversammlung wurde auf Basis der gemachten Erfahrungen nun abgefragt, in welcher Größenordnung wir uns 2023 bewegen wollen: Wir haben zusammen einen Bedarf von 400 Qualifizierungen erkannt – das würde annähernd eine Verzehnfachung im Vergleich zu 2022 bedeuten. Und ich bin überzeugt davon, dass wir dieses Ziel mit der entsprechenden Anstrengung auch erreichen können! Wobei wir nicht vergessen sollten, dass das eigentlich Spannende ist, dass wir zuvor in weniger als einem Jahr von 0 auf 43 gestartet sind. Dabei ist es doch meist die größte Herausforderung, ein Thema ins Rollen zu bringen. Das scheint uns wohl gelungen zu sein!

Momentan spüren wir viel Unterstützung und Aufmerksamkeit von allen Beteiligten. Mittlerweile haben fast 30 aktive Unternehmen unseren

„Letter of Intent“ unterschrieben – und regelmäßig kommen weitere hinzu, die sich dem Projekt anschließen wollen. Zuletzt umfasste der Verbund neben Personaldienstleistern auch sechs Bildungsträger. Gemeinsam behandeln wir Themen, die in der Welt der Bildungsträger und Personaldienstleister alleine zuvor nicht berücksichtigt wurden. Diese positiven Erfahrungen haben eine kleine Sogwirkung entwickelt, sodass immer mehr Akteurinnen und Akteure teilnehmen.

Noch in diesem Jahr wollen wir uns weiter öffnen. Von der Systematik her gehen wir so vor: Wir wählen eine spezifische Zielgruppe, forcieren deren Bildungsweg und implementieren eine Systematik. Anschließend multiplizieren wir das Ganze und überzeugen und begeistern die Menschen davon, dass es machbar ist und gut funktioniert. Entsprechend öffnen wir den Verbund jetzt ebenfalls für Unternehmen außerhalb der Personaldienstleistung, die teilnehmen möchten. Das werden wir breit kommunizieren, über eine Großveranstaltung noch in diesem Jahr.

Wir sind mittlerweile so weit, dass wir für den Qualifizierungsverbund Nürnberg ein eigenes Logo kreiert und eine eigene Landingpage mit allen wichtigen Informationen auf den Seiten der Arbeitsagentur erstellt haben. Um das Thema Nachhaltigkeit in der Berufsausbildung aufzugreifen, haben wir einen Karriereplan entwickelt, der eine begleitende Dokumentation des Qualifizierungsweges eines Menschen ab dem ersten Kontakt darstellt. Somit kann eine Person, die bei uns eingestellt ist und qualifiziert wird, den ersten oder zweiten Baustein machen, dann arbeiten, vielleicht vom Betrieb übernommen werden

oder umziehen – und mit diesem Dokument trotzdem gegenüber allen künftigen Arbeitgebenden oder anderen Arbeitsagenturen nachweisen, was sie bereits begonnen und geleistet hat.

Richard Hofmann

Stichwort „Lebenslanges Lernen“ – die Fachkraft von heute ist vielleicht die überflüssige Kraft von morgen. Da sofort eine Möglichkeit der Qualifizierung parat zu haben – und das dokumentiert – ist ein echter Vorteil unseres Modells mit Karriereplan. Natürlich gibt es auch jetzt schon Arbeitszeugnisse: Deren Aussagen kann man glauben oder auch nicht, was auch stark vom Wissen der ausstellenden Person abhängt. Aber besser als viele einzelne Zeugnisse ist ein dynamisches Dokument, das den ganzen Weg einer Person am Arbeitsmarkt abbildet und nicht nur von Arbeitgebenden, sondern auch Bildungsträgern und fördernden Institutionen gelesen und weitergeführt werden kann. Darum dieser Karriereplan! Gemeinsam Lenken, schneller werden – das sind wichtige Komponente, die in der Wirtschaftspsychologie schon lange bekannt sind, aber nun tatsächlich auch zur Anwendung kommen.

Zum Thema „bildungsferne Personen“. Ich sehe den Begriff kritisch: Das sind Menschen, die wir am Arbeitsmarkt brauchen. Damit beschäftigen wir uns, ebenso wie mit dem Thema Inklusion und mit Schülerinnen und Schülern an den Mittelschulen. Wir sehen hier ein riesiges Potenzial. Auch wenn sie vielleicht für Unternehmen wie KPMG oder Ernst & Young nicht interessant sind: Diese Personen werden als Fachkräfte dringend innerhalb von zwei bis drei Jahren benötigt. Wir werden unseren Weg

in Zusammenarbeit mit Schulen bis hinunter zum Kindergarten weitergehen. Allerdings können wir als regionaler Personaldienstleister nur in unserem Umfeld wirksam sein. Ich habe keine Möglichkeit, Häuser für Personen zu bauen, die aus dem Ausland rekrutiert werden müssen. Ich kann keine Infrastruktur schaffen und ich habe im Grunde keinen Einfluss darauf, wer welche Förderung erhält. Ich kann nur in dem Umfeld arbeiten und unterstützen, in dem ich mich befinde.

Marc Schüpferling

Es ist sicherlich nicht alles vorhanden, um perfekt zu funktionieren, aber ich denke, dass wir bereits sehr viel haben. Unser Ansatz ist pragmatisch: Wir nehmen das zur Verfügung stehende Werkzeug in die Hand und versuchen, daraus etwas zu machen. Die Erfolge geben uns Recht. Ein weiteres wichtiges Thema für mich ist, dass viele Unternehmen das Wissen über Systematiken der Weiterbildung, Beschäftigtenqualifizierung und ähnliche Themen einfach nicht besitzen. Wir blicken manchmal in ungläubige Gesichter, wenn wir erzählen, was alles möglich ist. Hier haben wir noch viel Aufklärungsarbeit zu leisten.

Doch ich möchte nicht nur bei den Unternehmen und Arbeitgebenden bleiben. Es ist mir genauso wichtig, dass jeder Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin über die Möglichkeiten der Beschäftigtenqualifizierung in unserem Land Bescheid weiß. So kann auch eine Forderungshaltung seitens der Arbeitnehmenden entstehen, die besagt: „Ich weiß, dass solche Sachen hier möglich sind. Lieber Arbeitgeber, ich möchte mich weiterqualifizieren.“ So können wir weg davon, dass der Impuls immer nur von

den Arbeitgebenden kommen muss, um Probleme zu vermeiden. Stattdessen werden auch die Arbeitnehmenden selbst motiviert, sich weiterzubilden. Dazu müssen das Wissen und die Möglichkeiten vorhanden sein. Angesichts der demografischen Entwicklung wird es für Arbeitnehmende ohnehin einfacher, einen bestimmten Weg zu gehen. Wenn Arbeitgebende diesen nicht mitgehen wollen, können sie leichter eine andere Stelle suchen, bei der dies möglich ist. Und das sage ich, obwohl ich selbst Arbeitgeber bin, der nicht möchte, dass meine Angestellten sich von mir abwenden. Doch ein bisschen Employer-Branding-Wettbewerb könnte der ganzen Thematik durchaus guttun.

Richard Hofmann

Lassen Sie uns auch über die Qualifizierer sprechen! Träger haben aktuell teilweise Kapazitäten frei, was mit Sicherheit auch an den Corona-Auswirkungen lag. Aber nicht nur! Wir haben viele Gespräche mit Trägern geführt, die tolle Ausbildungen anbieten, aber ihre Kurse nicht starten können, weil sie zu wenig Teilnehmende bekommen. Auf der anderen Seite haben wir alleine in der Personaldienstleistung etwa 30 % an Personen ohne jeglichen Berufsabschluss bei hohem Bedarf an Fachkräften. Es ist also alles da: Angebote auf beiden Seiten, die zusammengeführt werden müssen. Wenn wir uns etwas wünschen könnten – nicht nur für uns und unser Projekt, sondern für die Personaldienstleistung, für die Bildungsträgerwelt und für Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes – dann wäre es, dass Qualifizierung von allen Seiten nach bestem Wissen und Gewissen unterstützt wird.

Aber lassen Sie mich noch etwas anmerken: Damit die Zeitarbeit wirklich vollumfänglich ihr Potenzial an Möglichkeiten im Kampf gegen den Fachkräftemangel entfalten kann, wäre auch eine Deregulierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) nötig, besonders hinsichtlich Höchstüberlassungsdauer und Branchenverbot. Außerdem sollte man auch über finanzielle Entlastungen sprechen: Die Zeitarbeit wird bei vielen Förderungs- und Berechnungsmodellen immer noch anders behandelt als andere Arbeitgebende! Des Weiteren ist die Eingruppierung in die Berufsgenossenschaft BG fragwürdig. Aus meiner Sicht ist das nicht mit dem „Equal-Pay“-Grundsatz vereinbar und stellt somit eine klare Diskriminierung der Branche und unserer Beschäftigten dar.

Unter redaktioneller Mitarbeit von Helmut Stangl,
Leiter Kommunikation & Kooperation bei add-on

Statement von Benjamin Seehaus

Wir befinden uns aktuell in einer sehr volatilen Arbeitswelt. Das Durchschnittsalter der Belegschaft in den Unternehmen wird demografiebedingt immer höher. Jedoch schrumpft parallel das zur Verfügung stehende sogenannte Erwerbspersonenpotenzial, also die Arbeitnehmenden im erwerbsfähigen Alter. Der Personalbedarf in Deutschland hat 2022 mit rund zwei Millionen offenen Stellen ein Allzeithoch erreicht. Ein Großteil der Stellen war laut IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) sofort zu besetzen. Unter diesen Umständen noch innovativ, flexibel und damit wettbewerbsfähig am Markt zu bleiben, stellt viele Unternehmen, gerade Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU), vor große Herausforderungen.

Als Agentur für Arbeit Nürnberg haben wir 2022 den Ansatz verfolgt, mit einem Netzwerk aus Unternehmen, regionalen Arbeitsmarktakteurinnen und -akteuren wie der Industrie- und Handelskammer oder auch der Handwerkskammer sowie Bildungsdienstleistern einen Qualifizierungsverbund zu gründen. Ein besonderer Fokus in unserem Qualifizierungsverbund soll auf dem Thema der abschlussorientierten Weiterbildung liegen. Hier haben wir uns für das Modell der Teilqualifizierungen entschieden. Der Vorteil, den Weg zur Fachkraft über Teilqualifizierungen zu gehen, liegt auf der Hand. Teilqualifizierungen können flexibel auf die Bedürfnisse und individuellen Lebenslagen der Beschäftigten ausgerichtet werden. Nach einer absolvierten Teilqualifizierung können verschiedene Karrierewege eingeschlagen werden. So können die Beschäftigten erst mehrere Monate arbeiten und dann wieder mit einer Anschluss Teilqualifizierung starten. In den Medien wird auch gerne von einer „Fachkraft auf Raten“ gesprochen. Besonders profitieren unseren

arbeitslosen Kundinnen und Kunden von den Teilqualifizierungen in unserem Qualifizierungsverbund. Diese erhalten ab dem ersten Tag der Qualifizierung eine Festeinstellung im Unternehmen, das heißt sie verdienen ein Entgelt, zahlen in die Sozialversicherungen ein und können sich qualifizieren lassen. Dieses Modell ist für unsere arbeitslosen Kundinnen und Kunden deutlich profitabler gegenüber anderen abschlussorientierten Qualifizierungen während der Arbeitslosigkeit.

In unserem Verbund werden vorwiegend Qualifizierungsangebote unterstützt, die mit einer IHK-Kompetenzfeststellung und einem IHK-Zertifikat abschließen. Dies sorgt für eine gewisse Aufwertung der jeweiligen Teilqualifizierung. Aktuell sind wir sehr stark in gewerblich-technischen Berufsfeldern wie dem Industriemechaniker oder der Elektrikerin für Betriebstechnik unterwegs, bedingt durch die Unternehmensinteressen am Nürnberger Arbeitsmarkt.

Dabei verlieren wir in Nürnberg nicht das Ziel des Erwerbs des Berufsabschlusses aus den Augen. Mit einem Karriereplan gewährleisten wir die Nachhaltigkeit des Qualifizierungsverbundes. Das heißt, dass mit allen Beschäftigten die über den Qualifizierungsverbund qualifiziert werden, die zukünftigen individuellen Karriereschritte dokumentiert und festgehalten werden. Mit dem Karriereplan erhalten die Beschäftigten eine Übersicht über Weiterbildungsmöglichkeiten nach der ersten absolvierten Teilqualifizierung. Mittel- und langfristige Karriereschritte werden gemeinsam dokumentiert. Im Karriereplan selbst sind weiterführende Kontaktdaten des Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit Nürnberg aufgelistet, damit auch bei Wechsel der oder des Arbeitgebenden nie das Ziel des Erwerbs

des Berufsabschlusses aus den Augen verloren wird. Wir möchten mit dem Karriereplan vor allem die Beschäftigten „empowern“. Sie sollen über ihre individuellen Qualifizierungsmöglichkeiten Bescheid wissen und auch bei ihren aktuellen Arbeitgebenden entsprechend selbstbewusst diese Dinge einfordern.

Wir arbeiten im Qualifizierungsverbund auf Augenhöhe. Deshalb wird mit jedem neuen Mitglied ein „Letter of Intent“ unterzeichnet. Dieser garantiert, dass sich alle Unternehmen, Bildungsträger und lokalen Arbeitsmarktakteurinnen und -akteure zur fairen, transparenten und vertrauensvollen Zusammenarbeit bekennen. Wir als Agentur für Arbeit Nürnberg übernehmen im Verbund eine Lotsenfunktion. Wir beraten gemeinsam mit dem Jobcenter Nürnberg-Stadt zu geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen und zu deren Fördermöglichkeiten wie bspw. durch das Qualifizierungschancengesetz. Wir vernetzen Unternehmen mit ähnlichen Bedarfen an Mitarbeitenden und unterstützen proaktiv den Aufbau des Qualifizierungsverbundes. Als Lotse übernehmen wir als operative Steuerung die Aufgaben des Netzwerksmanagements.

Mit der Gründung des Nürnberger Qualifizierungsverbundes ist uns ein Leuchtturmprojekt für die Metropolregion Nürnberg geglückt. Der Verbund wirkt als regionaler Treiber gegen den Fachkräftemangel. Gemeinsam an Maßnahmen zu arbeiten, ist neben anderen ein wichtiger Faktor um bestehende Netzwerkpartnerinnen und -partner sowie Unternehmen zu binden und das Interesse für eine aktive Mitarbeit zu wecken. Zukünftig sollen weitere Berufsfelder, bspw. im kaufmännischen Bereich, initiiert sowie weitere Unternehmen aus verschiedenen Branchen für den Qualifizierungsverbund aufgeschlossen werden.



Diskussion zum Qualifizierungsverbund und zu Themen des Arbeitsmarktes

Statement von Wilhelm Oberste-Beulmann

Alle reden in der heutigen Zeit über Qualifizierung. Bei der Umsetzung gibt es viele Ansätze und Ideen, aber der richtige und zukunftsweisende Weg ist leider vielfach noch nicht gefunden und damit auch nicht umgesetzt worden.

Mit unserem Nürnberger Qualifizierungsverbund ist es anders, hier wurde der richtige Ansatz gewählt und die Umsetzung ist angelaufen. Vielfach wird immer wieder versucht, Qualifizierung zu verordnen. Das kann aber nicht gelingen, da alle Partnerinnen und Partner mitgenommen werden müssen. Was wir brauchen, sind engagierte Unternehmerinnen und Unternehmer, die Agentur für Arbeit, das JobCenter, Bildungsträger und natürlich die Mitarbeitenden, die motiviert und engagiert die Maßnahmen durchlaufen und auch erfolgreich abschließen. Daher kann es nur in anderen Regionen gelingen, wenn analog zu Nürnberg vorgegangen wird. Ich werde immer wieder aus anderen Landesteilen angesprochen, vergleichbare Maßnahmen umzusetzen. Leider fehlt es meistens an den genannten Voraussetzungen, um die Umsetzung der Maßnahmen einzuleiten. Denn viele Fragen sind dann noch offen, wie z. B.: „Habt ihr einen Verbund, der die Umsetzung der angedachten Qualifizierungen sicherstellt? Habt ihr einen guten Kontakt zur Agentur für Arbeit und dem JobCenter? Habt ihr Bildungsträger? Wisst ihr, in welchen Bereichen ihr qualifizieren wollt?“ Und last but not least: „Habt ihr bereits die Mitarbeitenden fest eingebunden?“ Nürnberg zeigt deutlich, dass positive Erfolge nur möglich sind, wenn alle Fragen positiv beantwortet werden. Um es kurz zu sagen: Nürnberg zeigt, wie es geht.

Dass die Politik versucht, neue Wege zu gehen, zeigt die Initiative des BMAS. Herr Minister Heil versucht mit einer gesetzlichen Regelung, dem zu genügen. Doch auch hier wird deutlich, dass Qualifizierung eine gute Idee ist, aber dass man die Umsetzung aus den Augen verliert bzw. nicht weit genug denkt. Mit dem an sich guten Ansatz, Qualifizierung während der Beschäftigung zu fördern, ist man auf dem richtigen Weg. Es wird aber vergessen, dass mit der Zusage, Qualifizierungsmaßnahmen in Höhe des Arbeitslosengeldes zu bezuschussen, den Maßnahmeteilnehmenden mindestens 30 % des Nettoeinkommens fehlen. Gerade in Zeiten der hohen Inflation und drastischen Preissteigerungen bei den Energiepreisen ist es den Mitarbeitenden nicht möglich, diesen Weg mitzugehen. Hätten wir in Nürnberg den Personen gesagt: „Mach die Maßnahmen, aber verzichte im Gegenzug auf die Lohndifferenz“, dann wäre es ein Flop geworden.

Vielleicht muss man heute über andere Zugeständnisse nachdenken. Evtl. könnte man über höhere Rentenpunkte für Maßnahmeteilnehmende diskutieren, auch wenn es politisch schwer umsetzbar erscheint. Das bedeutet, jede teilnehmende Person bekommt zur Rentenversicherung den Betrag, den sie auch bei voller Tätigkeit erhalten hätte. Ebenso müssen die Unternehmen bereit sein, eine Differenz zum Ausfall auszugleichen.

Wenn wir etwas erreichen wollen, müssen wir andere und neue Wege gehen.

Neben diesen Themenstellungen ist es mir sehr wichtig, dass wir mehr in die Bildung investieren. Und hier meine ich, dass wir bereits in den Kindergärten und -tagesstätten anfangen müssen. Natürlich sind

die Eltern gefordert und müssen es auch sein. Aber die Wirklichkeit ist doch, dass Kinder aus prekären Haushalten allein gelassen werden. Die Betreuerinnen und Betreuer müssen heute den Part der Eltern übernehmen, da diese nicht in der Lage sind oder es nicht wollen. Sie kümmern sich darum, dass die Kinder ein Essen oder ein Frühstück bekommen, dass sie vernünftig angezogen sind und nicht ohne Schuhe in den Schnee laufen. Hier müssen wir ansetzen, damit ein vernünftiger Übergang zur Schule sichergestellt wird und die Kinder angemessen darauf vorbereitet werden.

Nun zum Thema Schule. Gerade hier gibt es große Unterschiede in Deutschland. Durch das föderale System in unserem Land hat jedes Bundesland eigene Vorstellungen und Umsetzungen. Es gibt kein einheitliches System und keine Bewertung der Wissensstände. Zusätzlich müssen wir sehr frühzeitig die Vermittlung von Berufsperspektiven in die Schulen hineinbringen. Wir können es uns nicht erlauben, dass unsere jungen Mitbürgerinnen und Mitbürger nahtlos von der Schule ohne Abschluss in die Arbeitslosigkeit übergehen. Das können wir nicht zulassen, da genau sie die Potentiale unserer Zukunft sind, die dringend gebraucht werden. Das Schlimme ist, dass unser Prinzip von Fördern und Fordern nicht mehr existent ist. Unsere jungen Leute lernen das Arbeiten gar nicht mehr und werden es daher auch in Zukunft nicht verinnerlichen. Hier ist die Regierung dringend gefordert, Fördern und Fordern wieder zum Grundsatz zu ernennen und umzusetzen.

Die Wunschvorstellung wäre, dass keine Person, die die Schule ohne Abschluss verlässt und keine Ausbildung oder weiterführende Qualifikationen

erwirbt, in die Arbeitslosigkeit entlassen wird. Stattdessen sollte sie entweder in Praktika oder anderweitige Berufsperspektiven gehen. Hier könnten Fördermöglichkeiten geschaffen werden, damit die Finanzierung sichergestellt wird. Unternehmen sollten mit Zuschüssen bedacht werden, die diese Möglichkeit schaffen – und natürlich auch mit eigenen finanziellen Beihilfen mitwirken. So würde jeder Person frühzeitig suggeriert, dass Leistungen nur in Anspruch genommen und auch bekommen werden können, wenn eine Gegenleistung erfolgt: Entweder durch Arbeit oder durch anderweitige Beschäftigung. Evtl. gelingt es uns dadurch ebenfalls, viele junge Menschen zu erreichen und in eine Anschluss-tätigkeit zu führen, die auch in einer Ausbildung enden sollte. Dass dieser Vorschlag sehr provokativ ist, ist mir klar. Aber er wäre eine große Chance für unser Land und unsere Jugend.

Auch die Thematik der Geflüchteten muss neu überdacht werden. Bei allem Leid, das diese Menschen erlitten haben, sollten wir bedenken, dass sie arbeiten wollen, um ihre Familien zu unterstützen und ein selbstbestimmtes Leben führen zu können. Warum dürfen sie nicht arbeiten und dabei auch berufsspezifisch Deutschkenntnisse erlernen? Warum dauert die Berufsankennung so lange? Warum können sie nicht im Berufsalltag mitlaufen und dabei schon eine große Hilfe sein? Natürlich sollte keine Person im Gesundheitswesen Spritzen setzen oder andere qualifizierte Arbeiten ausführen, für die kein Zertifikat vorliegt. Aber durch die Mitarbeit und dadurch erworbene Berufspraxis könnte nach einiger Zeit durch Prüfungen und Tests ein höheres Qualifikationsniveau erreicht werden. Damit würde die Integration sehr viel früher erfolgen. Sie können nicht von

Anfang an Fachkräfte ersetzen, aber sie können viel schneller Fachkräfte werden und so die große Lücke vielleicht zum Teil schließen.

Das alles ist nur ein kleiner Teil unserer Problemstellungen, an denen wir dringend arbeiten müssen. Es ist nicht einfach, aber ohne die Themen anzugehen, werden wir weiter viele auf dem Weg verlieren und auch keine neuen gewinnen. Schauen wir einmal in die Zukunft: In einigen Jahren werden wir eine Lücke von mehreren Millionen fehlender Arbeitskräfte haben. Ich sage bewusst Arbeits- und nicht Fachkräfte. Denn heute fehlen Arbeitskräfte – nicht nur Fachkräfte. Es könnten in der Zwischenzeit viele Personen modular weitergebildet und qualifiziert werden. Sie könnten herangebildet und -qualifiziert werden, um sie dem Arbeitsmarkt zuzuführen oder sie in Beschäftigung zu halten. Ansonsten werden wir in Deutschland den Zug der Zeit verschlafen und im europäischen und internationalen Ranking weiter abstürzen.

Jetzt müssen wir das alles angehen, denn es ist schon fast zu spät.

Statement von Prof. Dr. Stephan Seiter MdB

Ich bin Mitglied im Ausschuss Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung und dort Sprecher für Forschung, Innovation und Technologie. Ich bin aber gleichzeitig auch Mitglied im Ausschuss für Arbeit und Soziales und für die Themen Bildung, Ausbildungsgarantie etc. zuständig – sprich so ein bisschen der Brückenkopf zwischen den zwei Bereichen innerhalb unserer Fraktion. Von Hause aus bin ich Ökonom, bin hauptsächlich im Bereich Technologie und Technikfolgen, dann aber auch technologische Arbeitslosigkeit und Konsequenzen für Qualifikationen beschäftigt. Und seit 2007 habe ich eine Professur für VWL in Reutlingen an der ESB Business School und bin dort auch maßgeblich für die Weiterbildungsprogramme MBA zuständig. Dadurch weiß ich, welche Bedarfe unter den jungen Leuten vorhanden sind und bin auch immer in engem Kontakt mit Firmen.

Das Thema Bildung ist im Moment sehr prominent. Es ist gut, dass wir uns damit an unterschiedlichen Stellen und Institutionen wieder sehr stark auseinandersetzen. Der Jahreswirtschaftsbericht, der gestern Nachmittag vom Wirtschaftsminister vorgestellt wurde, macht deutlich, dass wir in unserer Volkswirtschaft heute – und in Zukunft wahrscheinlich noch stärker – negativ beeinflusst sind durch den Fachkräftemangel.

Dieses Thema ist überall, spätestens auf Position zwei nach den Energiepreisen. Wenn man aber selbst aus dem Bildungsbereich kommt, ist es teilweise doch überraschend, wie vehement und plötzlich jetzt scheinbar die Erkenntnis da ist, dass wir

einen Fachkräftemangel haben. Denn das Thema demografischer Wandel war schon länger abzusehen. Ich selbst bin noch einer der Baby-Boomer-Generationen – wir waren immer zu viele, die Sportplätze waren immer überfüllt und es gab harte Selektionsprozesse, wer denn den Sport- oder Spielplatz bekommt. Das ist heute nicht mehr so und das hätte man eigentlich auch voraussehen können.

Dieser Fachkräftemangel betrifft besonders den MINT-Bereich. Wir haben bei den jungen Menschen einen starken Rückgang beim Interesse an MINT-Studiengängen, aber auch an MINT-Berufen. Ich selbst – und ich hoffe, ich trete jetzt niemandem zu nahe – sage: nur mit Politik- und Volkswirtschaften werden wir unsere Herausforderungen wie Klimawandel etc. nicht bewältigen können. Das hat die Koalition auch dazu bewegt, eine Fachkräftestrategie auf den Weg zu bringen und zu diskutieren. Es geht jetzt darum, verschiedene Potenziale, die wir haben, zu heben.

Ein Aspekt ist ganz klar – und auch jüngst immer wieder diskutiert – die Zuwanderung. Wir müssen uns wirklich Gedanken machen, wie wir eine Zuwanderung in den Arbeitsmarkt bekommen und sie auch steuern können, so wie das andere Volkswirtschaften, bspw. in Form des kanadischen Punkteprogramms, letztendlich auch tun. Wir wissen: Wenn wir keine Zuwanderung haben, dann werden uns in den nächsten 15 Jahren etwa vier Millionen Arbeitskräfte fehlen. Das hat dann Konsequenzen für diejenigen, die noch arbeiten können und sollen und auch für diejenigen, die vielleicht in Rente gehen müssen. Das Thema Renteneintrittsalter wird uns sicher noch eine Weile beschäftigen und auch ein flexibler Renteneintritt damit stärker umtreiben.

Der Zweite ist natürlich, dass wir Sorge dafür tragen müssen, dass junge Menschen wirklich Zugang zur Bildung bekommen, dass Bildungsmaßnahmen letztendlich erfolgreich sind. Genannt werden können hier z. B. die Exzellenzstrategie berufliche Bildung oder auch das Startchancenprogramm, das von Frau Bundesministerin Stark-Watzinger angestoßen worden ist. Beim Dreikönigstreffen der FDP in Stuttgart sagte der Finanzminister dazu: „Eine Bildungsmilliarde soll kommen.“ Damit verbunden ist natürlich die Aufforderung an die Länder, sich zu beteiligen, da Bildung primär Länderaufgabe ist. Gleichzeitig ist das aber auch ein politisches Ziel. Das Commitment ist also da und wird, denke ich, auch eingehalten – vorausgesetzt wir kommen nicht wieder in einen exogenen Schock wie durch den Krieg gegen die Ukraine. Obwohl ich den Begriff der „bildungsfernen Schicht“ persönlich nicht mag: Wir alle wissen, es gibt Bereiche in unserer Gesellschaft, wo Bildung oder der Zugang zur Bildung nicht so leicht möglich ist, wo vielleicht die Förderung durch das Elternhaus fehlt, wo wir letztendlich aber ein Potenzial haben, das wir nutzen sollten. Auch dabei hilft das Startchancenprogramm den Jugendlichen, die noch keinen so guten Zugang zu Bildung haben, aus welchem Grund auch immer.

Das andere ist natürlich die Frage der Erwerbsbeteiligung von Frauen, das Thema Teilzeit, was mich letztendlich wieder zum Thema Bildung zurückbringt. Wir reden schon seit Jahrzehnten über „Lebenslanges Lernen/ Lifelong Learning“, aber ich habe den Eindruck, dass wir das gar nicht so richtig umsetzen. In wirtschaftlich guten Zeiten stellt sich auf individueller Ebene die Frage: Soll ich jetzt eine Weiter- oder Fortbildung machen? Und auch

von Unternehmensseite aus stellt sich immer diese Frage: Kann ich mir es jetzt wirklich erlauben, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freizustellen für eine Bildungsmaßnahme? So war die Nachfrage nach den MBA-Studiengängen in wirtschaftlich guten Zeiten immer geringer, weil es eben schwierig ist, aus dem Berufsleben rauszukommen. Sind die wirtschaftlichen Zeiten aber schlecht, möchte sich auch niemand so richtig weiterbilden. Dann stellt sich die Frage, ob man dann, wenn es doch wieder besser im Unternehmen läuft, auch dabei ist.

Und auch, wenn wir jetzt natürlich hochqualifizierte Fachkräfte haben, ist die Frage: Wie lange sind das noch hochqualifizierte Fachkräfte? Bei Änderungen der Erfordernisse ist die Fachkraft schnell keine Fachkraft mehr, weil man einfach zu stark spezialisiert und auf bestimmte Dinge konzentriert ist. Aufgrund der Themen Digitalisierung und neue Technologien, aufgrund weiterer neuer Schwerpunkte in unserer Volkswirtschaft wie der Bekämpfung des Klimawandels, ist lebenslanges Lernen notwendig. Dazu gibt es auch bereits verschiedene Ideen. Ich denke, wir sollten in dem Zusammenhang das Thema Qualifikationsrahmen diskutieren, das Thema Micro-Credentials: Kann Weiterbildung in kleinen Häppchen passieren und dadurch ein bestimmtes Qualifikationsniveau erarbeitet werden? In dem Fall würde sich ein größeres Interesse bei Arbeitnehmenden ergeben, eine Weiterbildung durchzuführen. Und auch die Unternehmen hätten eine größere Transparenz darüber, was genau eine Kraft kann, die sich z. B. auf eine Stelle bewirbt.

Außerdem besteht die Frage, wie der Staat unter Umständen diese Bereitschaft zur Weiterbildung fördern kann. Dabei ist immer wieder das österreichische

Modell in der Diskussion, nach dem es einen staatlichen Zuschuss für Weiterbildungen gibt. Das Ganze ist natürlich auch immer eine Frage der Finanzierung, der Finanzierungsmöglichkeiten und Lastenverteilung. Den Unternehmen können wir auf keinen Fall weitere Lasten – gerade in dieser Zeit der Transformation, des Strukturwandels – auferlegen.

Bei der Bildung müssen wir uns auch immer Gedanken darüber machen, wie wir mit technischem Fortschritt etwas bewirken können. In gewissem Sinne steht der technische Fortschritt manchmal in Konkurrenz zur Bildung. Aber dennoch kann dieser etwa Einschränkungen von Fähigkeiten ausgleichen oder es ermöglichen, Arbeitskräfte für wirklich wichtige Fragestellungen und neue Aufgaben freizusetzen – wofür diese dann aber auch wieder entsprechend qualifiziert sein müssen.

Ich denke, dass das viel diskutierte Bürgergeld ein Beitrag dazu ist, dass wir Weiterbildung fördern, weil es eben genau dafür eine Unterstützung gibt. Wenn jemand in der Langzeitarbeitslosigkeit eine Weiterbildung macht, vielleicht zum ersten Mal zu einem Abschluss kommt, hilft das letztendlich auch den Unternehmen, Fachkräfte zu finden – wenn auch vielleicht nicht sofort komplett qualifizierte, aber auf jeden Fall wird etwas dafür getan, die entsprechenden Qualifikationen für die auf uns zukommenden und sich verändernden Anforderungen zu erlangen.

Das Thema Fachkräftemangel geht uns alle in vielen Bereichen an. Es gibt genug zu tun und wir müssen uns gemeinsam überlegen, wie wir auf der einen Seite politisch die entsprechenden Anreize setzen können, aber andererseits auch, dass es entsprechende

Ideen und Möglichkeiten von unternehmerischer Seite aus gibt. Aber auch die Arbeitnehmenden stehen meines Erachtens nach in der Pflicht, dann auch eine Bereitschaft mitzubringen, sich weiterzubilden.

Zum Thema Schule: Ich selbst war nach dem Diplom seit Anfang 1990 bis 2021 30 Jahre an der Hochschule und damit in der Erwachsenenbildung tätig. Ich muss wirklich sagen: das, was das Schulsystem – mittlerweile ganz unabhängig vom Bundesland – an Qualifikationen vermittelt, hat sich nicht gerade zum Positiven entwickelt. Über so etwas wie Kommasetzung, Textverständnis oder Rechenfähigkeiten wollen wir gar nicht erst reden. Zudem gibt es auch hier technologische Entwicklungen wie KI, die dann zusätzlich noch die eigene Kreativität ersetzen und es erschweren, zu beurteilen, ob ein Text von einem Menschen oder einer KI verfasst wurde. Wenn so etwas stärker in den Schulen zugelassen wird, ergeben sich immer mehr Fragestellungen: Versteht man einen Text oder versteht man überhaupt, wie ein Gesetz funktioniert? Und wie sind letztendlich Zusammenhänge?

Ich denke, dass wir in der Schule nun wirklich mit Reformen anfangen müssen. Allerdings wird dies aufgrund des Kooperationsverbots nicht ohne die Bundesländer möglich sein. Das Kooperationsverbot ist in ein Kooperationsgebot umzuwandeln – das ist unser Ziel. Die Länder müssen da etwas abgeben oder zumindest ein bisschen offener sein. Ich denke, es würde schon helfen, wenn wir in der Finanzierung direkter wirken könnten. Etwa bezüglich des Startchancenprogramms. Der Digitalpakt 1.0 hat uns gezeigt, dass Schulen gewaltig überfordert sind. Das lag teilweise auch daran, dass die Kommunen bspw. noch eine Kontrollebene eingeführt haben

und die Schulen durch drei Ebenen mussten, bis sie überhaupt mal an die Mittel rangekommen sind, und natürlich auch in den Schulen aufgrund fehlender Arbeitskräfte keine Kompetenz dafür vorhanden war. Nur weil ich Informatiklehrerin bin, weiß ich nicht automatisch, wie ich einen Antrag schreibe und weiß nicht, wie das Digitalisierungskonzept meiner Schule aussehen soll. Und EDV hat auch etwas mit Standards zu tun. Da ist also eine etwas zentralistischere Ansatzweise vielleicht gar nicht so schlecht.

Aber dennoch bin ich der Überzeugung, dass es unter Umständen auch schwierig sein kann, wenn wir Mittel direkt abgeben. Wie schaffen wir es wirklich, dass die Mittel tatsächlich bei Kindern ankommen und letztendlich auch richtig wirken? Vermutlich brauchen wir eine Kombination aus beidem. Es ist wichtig, dass wir auch eine Begleitung sicherstellen, dass dann etwa das berühmte-berühmte iPad auch in seine richtige Verwendung kommt.

Thema duale Ausbildung: Da haben wir seit der PISA-Studie 1, meines Erachtens nach, einen Fehler gemacht und zu stark auf die Akademisierung gesetzt. Eine zunehmende Akademisierung führt auch dazu, dass sie für Einzelne gar keinen so großen Vorteil mehr bietet. „Wenn wir alle“, wie ein italienischer Student mal zu mir sagte, „Dottoressa sind, wo ist dann noch der Unterschied?“ Zunehmend übernehmen jetzt auch Menschen mit Studienabschluss Tätigkeiten, für die zuvor „nur“ eine duale Ausbildung nötig war. Da haben wir Nachholbedarf. „Meister gleich Master“ – ob sich das tatsächlich umsetzen lassen kann, darüber müssen wir diskutieren. Es ist aber ein Ziel, dort Vergleichbarkeit und auch Attraktivität hinzubringen. Das hat auch schon mit Begriffen

und Namen zu tun, mit Wertschätzung. Wir als Gesellschaft haben das Handwerk und berufliche Ausbildungen teilweise nicht wertgeschätzt. Jetzt merken wir, wie wichtig das Handwerk ist – und nicht nur Abitur- und Hochschulabschlüsse. Da haben wir als Gesellschaft und Einzelne die Aufgabe, berufliche Ausbildungen wieder mehr wertzuschätzen. Qualifikation bestimmt der Markt – ich kann fünf Titel haben, wenn diese aber nicht auf dem Arbeitsmarkt benötigt werden, bin ich nicht qualifiziert für die Erfordernisse der relevanten Beschäftigungen. Ich habe dann keine Möglichkeit, meinen Lebensunterhalt zu bestreiten. Dennoch denke ich, dass Abschlüsse auch eine Art Anerkennung und Signalwirkung mit sich bringen: Da ist eine Person, die eine gewisse Qualifikation hat und etwas kann. Das erleichtert es auch Kundinnen und Kunden, die Qualität einzuschätzen.

Die duale Ausbildung bietet natürlich auch Chancen für Studienabgängerinnen und -abgänger von den Universitäten und Hochschulen. In manchen Studiengängen verlassen nach dem ersten Jahr bis zu 30 % der Studierenden wieder die Hochschule, weil es nicht passt.

Beim Thema Weiterbildung und Finanzierung wären Zeitwertkonten vielleicht eine Idee – wenn auch nicht ohne Anpassung für komplett Ungelernte. So dass Menschen, die bereits eine Qualifikation haben und dann eine Weiterbildung machen, Zeiten aufsparen können und wir so vielleicht ein duales Finanzierungskonzept realisieren könnten.

Zum Thema Migration: Mit dem Fachkräftezuwanderungsgesetz wollen wir das Thema Einwanderung stärker differenzieren: Reden wir über Einwanderung

in den Arbeitsmarkt? Reden wir über Zuwanderung aufgrund von Asylgründen, die wir auch aufrechterhalten müssen, weil Asyl aus unserer Geschichte heraus eine Verpflichtung und eine humanitäre Dimension hat? Oder reden wir über Personen, die bewusst Vorteile aus unserem Sozialsystem erhalten wollen? Bei ersterem und letzterem müssen wir genau hinschauen: Migration in den Arbeitsmarkt muss gesteuert werden. Unser Land hat sich jahrzehntelang nicht dazu bekannt, ein Einwanderungsland zu sein, obwohl wir das schon seit Ende der Fünfzigerjahre sind. Ich komme aus einem Ort, in dem ca. 24 % der Menschen eine Migrationsgeschichte haben. Schwäbisches Italienisch – das hört man bei uns und es gehört einfach dazu. Und trotzdem hat nie jemand gesagt: „Wir sind ein Einwanderungsland.“ Aber das sind wir und das müssen wir uns aufgrund unserer demografischen Situation auch in unserer Gesetzgebung und in unserer Art und Weise, wie wir den Arbeitsmarkt öffnen – vielleicht auch manchmal wieder schließen – anschauen. Dann das Thema Spurwechsel: Wie kann ich einen Menschen, der Asyl beantragt hat, dessen Asylgrund aber unter Umständen wieder wegfällt, trotzdem hierbehalten, wenn er eine Ausbildung gemacht oder sich anders etabliert hat? Und wie kann man diesem Personenkreis eine Chance geben, dabei mitzumachen? Ich habe dazu einige interessante, anekdotische Beispiele kennengelernt bei vielen Besuchen in Firmen, bei denen gutausgebildete Mitarbeitende wegen des Wegfalls des Asylgrunds eigentlich wieder gehen müssten oder die Ausländerbehörde sagt, die Firma solle die Person erst wieder rausschicken, damit sie Asyl beantragen und wieder durch die Behörde gefördert werden könne. Die Mitarbeitenden werden aber natürlich dringend benötigt und können nicht erst

einmal wochenlang wieder weggeschickt werden. Das müssen wir entbürokratisieren. Die Gesellschaft muss bereit sein, darüber zu diskutieren und eine Lösung zu finden.

In meiner Hochschultätigkeit – ich war lange Zeit Studiendekan – saßen irgendwann mal die Personaler vor mir: „Herr Seiter, ich kann mit Ihren Absolventinnen und Absolventen im Gespräch nichts mehr anfangen.“ Weil die Leute im HR immer noch diese gute alte Sparkassenwerbung im Kopf hatten: „Mein Haus, mein Auto, mein Urlaub.“ Und gleichzeitig habe ich in meiner Vorlesung Studierende, die sagen: „Also Herr Seiter, wissen Sie, das interessiert mich eigentlich gar nicht, ich kenne dies alles schon.“ Auch mit Internationalität kann niemand mehr gelockt werden, der oder die schon während des Studiums zwei Jahre im Ausland war. Diese Personen haben eventuell ganz andere Ideen, möchten vielleicht lokal, regional etwas machen. Ich denke, da müssen wir alle umdenken: Schule, Hochschule, Arbeitnehmende, Arbeitgebende, oder insbesondere auch die, die mit Menschen zu tun haben im HR. Da kommt eine andere Generation, die anders tickt. Ich sehe es an meinen beiden Söhnen – der eine ist Volljurist, der andere ist Verwaltungswirt und macht sein nächstes Studium – die kann man mit dem Auto nicht locken: „Wozu brauche ich ein Auto? Ich habe einen Führerschein, den ich nicht brauche. Ich habe eine S-Bahn vor der Tür, ich wohne stadtnah, ich will eh immer in der Stadt wohnen.“ Auch dieser berühmt-berüchtigte Demonstrativkonsum ist nicht mehr da – und wenn doch, sind junge Leute auch bereit, dafür zu arbeiten und zu sparen. Wir müssen uns Gedanken darüber machen, wie wir mit dieser Generation umgehen. Andererseits muss sich aber auch

diese Generation Gedanken darüber machen, dass solche Lebensmodelle mit Teilzeitarbeit in der Summe natürlich auch Konsequenzen für unsere Volkswirtschaft haben.

Und zum Thema Produktivität und zur Frage, wie effizient wir unsere Ressource Arbeit verwenden: Ich denke, da erleben wir in den nächsten Jahren noch eine interessante gesellschaftspolitische Diskussion. Ich als Mensch, der bei der FDP ist, denke immer, das muss auch aus uns selbst rauskommen. Wir müssen den Menschen vertrauen, dass sie sagen können: „Ich habe eine Idee, wo ich hinmöchte.“ Es geht uns darum, wo sie hinwollen und nicht, wo sie herkommen. Da muss ich auch in gewissem Maße vertrauen. Das ist z. B. der Grund für das neue Bürgergeld, mehr von der Zuverdienstgrenze zu lassen. Ich habe viel mit arbeitslosen Menschen geredet, die Zeitungen verkaufen. Wenn ich da jemandem einen Euro als Trinkgeld gebe, verliert er oder sie quasi einen Euro in der Förderung. Das kann doch nicht sein, dass eine Person da draußen in der Kälte steht, sich engagiert, etwas macht und anschließend weniger hat. Oder Jugendlichen in Pflegefamilien wurde früher alles bis auf 250 Euro angerechnet. Wie will ich da einem jungen Menschen beibringen, dass es etwas bringt und man etwas davon hat, sich zu engagieren und eine Ausbildung zu machen? Nein, da gab es dann bisher immer eine sehr paternalistische Herangehensweise nach dem Motto: „Nur so lernen sie den Umgang mit Geld – wenn ich es ihnen wegnehme.“ Das ist für mich als Liberaler der falsche Ansatz. Da braucht es Vertrauen, dass sie sich engagiert haben und wissen, wie sie mit dem Geld umgehen. Vielleicht entsteht dadurch manchmal der Anschein, dass wir nur fördern und nicht nur fordern. Ja, wir fordern, aber in

einer anderen Art. Wir vertrauen letztendlich mehr darauf, dass Einzelne dann auch etwas erreichen möchten.

Und dabei ist natürlich auch die kalte Progression ein Thema: Wie gehen wir mit der Frage um, was der Staat tatsächlich finanzieren kann. Die heutige Finanzierung von Programmen bedeutet natürlich für die jüngere Generation eine höhere Schuldenlast. Wenn ich abends an der großen Uhr vom Bund der Steuerzahler vorbeilaufe, fotografiere ich sie gerne alle paar Wochen. Es ist leider erschreckend, weil diese Zahl deutlich nach oben geht. Daran sind wir Älteren aber nicht ganz unschuldig. Da müssen wir wieder stärker draufschauen. Wir haben eine Verantwortung für die nächste Generation – nicht nur in puncto ökologischer, sondern auch in finanzieller Nachhaltigkeit.

Es gibt da so viel zu tun. Am Ende möchte ich schließen mit dem, was Michael Jackson so schön formuliert hat: „If you wanna make the world a better place, take a look at yourself and then make a change.“ Ich denke, das ist etwas, wo wir alle etwas machen müssen – Vorbild sein als Eltern, als Unternehmerinnen und Unternehmer und auch als Arbeitnehmende letztendlich. Wir sind politisch auf die individuelle Unterstützung, den Input und die Umsetzung angewiesen.

Statement von Bernd Becking

Zu meiner Person: Ich war acht Jahre erst Stellvertreter, dann Leiter der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit. Regionale Kooperationspartnerinnen und -partner waren auch hier Berliner und Brandenburger Unternehmen, mit denen wir branchenspezifische Qualifizierungsverbände gegründet hatten. Diese Branchenorientierung ist im Übrigen eine zwingende Voraussetzung bei allen Unternehmungen dieser Art, um tragfähige und bedarfsgerechte Strukturen aufzubauen. Qualifizierung gelingt häufig dann am besten, wenn nach erfolgreichem Abschluss ein konkreter Arbeitsplatz dahintersteht.

Jetzt bin ich seit zwei Jahren in der Europäischen Kommission tätig. Dort bin ich Leiter von internationalen Teams, die in den nationalen europäischen Arbeitsverwaltungen einwöchige Bestandsaufnahmen und Bewertungen durchführen und danach an die CEO bzw. Arbeitsministerien Empfehlungen für Optimierungen von Prozessen und Strukturen aussprechen. Übergeordnete Zielsetzung ist dabei, für die Kundinnen und Kunden der 31 Arbeitsverwaltungen in Europa exzellente Dienstleistungen zu realisieren.

Auf der Basis meiner Erfahrungen in Berlin finde ich die Idee von Qualifizierungsverbänden großartig, weil es besonders wichtig ist, den Fokus der Qualifizierung auf den akuten und zukünftigen Bedarf der Unternehmen auszurichten. Wir haben dafür mittlerweile ein breites Instrumentarium an der Hand. Es sind in den letzten Jahren von der Bundespolitik insbesondere mit dem Qualifizierungschancengesetz, dem Beschäftigungssicherungsgesetz und anderen Instrumenten viele neue Grundlagen und Voraussetzungen geschaffen worden, sodass die

Bundesagentur die Partnerinnen und Partner in einem Verbund zielgerichtet unterstützen kann. Was wir in der Vergangenheit des Öfteren festgestellt hatten, dass der Druck in den Unternehmen, in diesem Bereich etwas Zielgerichtetes zu unternehmen, noch nicht so hoch ist, beginnt sich jetzt offensichtlich zu verändern – abgesehen von einer zuweilen noch anzutreffenden Unsicherheit darüber, welches die benötigten Qualifizierungen für zukünftige Geschäftsfelder sind. Wir lesen und sehen das alles in der Form, dass Kräfte fehlen – nicht nur Fach-, sondern auch Arbeitskräfte. Deswegen ist es so wichtig, weiterhin zu werben, gute Beispiele zu setzen, sich darüber auszutauschen, um weitere Unternehmen zu finden, die bereit sind, Investitionen in Fähigkeiten und Potentiale ihrer Mitarbeitenden zu tätigen. In früheren Jahren gab es häufig das Argument, man habe keine Zeit, man müsse „produzieren“, und deswegen wäre gerade jetzt nicht die Zeit für Qualifizierung. Auch dies weicht auf.

Ein Bereich, in dem es noch etwas zu tun gilt, ist der Bereich der modularen Teilqualifizierung. Viele Menschen – gerade im fortgeschrittenen Lebensalter – trauen sich nicht zu, eine duale Ausbildung an einem Stück nachzuholen, weil sie in Arbeitsverhältnissen gebunden sind, weil sie Geld für ihre Familien verdienen müssen oder weil es sie vielleicht auch in Teilen überfordern würde, eine komplette Ausbildung zu durchlaufen. Deswegen bin ich der Überzeugung, dass das Instrument der Teilqualifizierung bei vielen dieser Menschen in Betracht käme. Hier halte ich es für wesentlich, auch die IHKs dafür zu gewinnen. Denn es wäre für die Motivation von Menschen, die sich auf einen herausfordernden Weg machen, sehr förderlich, wenn es – wie in einem modularen

Baukasten – die finale Perspektive eines anerkannten Abschlusses gäbe. Eine Qualifizierung kann durchaus aus branchenspezifischen Fachsegmenten und Abschnitten bestehen, aber es sollte die Möglichkeit geben, mit einer externen Prüfung in einer IHK einen anerkannten Abschluss zu erzielen. Meine Erfahrung war die, dass sich die IHKs mit diesen externen Prüfungen aus verschiedenen Gründen noch schwertun – weil z. B. nicht genügend Elemente der Theorie beinhaltet sind. Es war auch in der Vergangenheit festzustellen, dass Gewerkschaften noch zurückhaltend im Hinblick auf Teilqualifizierungen waren. Auch hier ist Bewegung festzustellen. Vor allem die Betriebsräte spielen eine wesentliche und konstruktive Rolle, wenn es um betriebsinterne Qualifizierungen geht und die werbende Unterstützung durch die Arbeitnehmervertretungen unverzichtbar ist. Im Übrigen ist das auch ein hervorragendes Beispiel praktizierter Sozialpartnerschaft, die den Menschen in den Unternehmen zu Gute kommt, weil sie präventiv gegen Arbeitslosigkeit wirkt. Wenn diese dann doch eintritt, kann sie ein guter Anknüpfungspunkt für eine schnelle Re-Integration sein.

Ich möchte einen Punkt an die Politik, insbesondere an die Länder richten: Mit bestimmten Werkzeugen versuchen wir nachträglich mit viel Aufwand und Kosten etwas zu reparieren, was viel früher in der Biographie von Menschen unter dem Stichpunkt „Bildungs- und Chancengerechtigkeit“ ganz anders hätte laufen müssen. Die Tatsache, dass wir uns in Deutschland permanent mit der Nachqualifizierung von Ungelernten, also von Menschen ohne Abschlüsse, beschäftigen müssen, ist Ergebnis unseres in Teilen dieses Landes so deprimierenden Zustandes des Bildungssystems. Und obwohl das

Thema Ende des Jahres 2022 wieder groß in den Medien war, wird diese rituelle Empörungswelle nach Bildungsergebnissen, wie PISA, wahrscheinlich – wie in all den Jahren zuvor – wieder abebben – auch wenn ich hoffe, dass die Herausforderungen diesmal unter dem Damoklesschwert „Demographie“ nachhaltiger angegangen werden. Gerade der neuen Berliner Landespolitik ist hier zu wünschen, in den benachteiligten und sozial schwierigen Bezirken erfolgreicher zu agieren als im letzten Jahrzehnt, den Teufelskreis zu durchbrechen, dass junge Menschen überhaupt nicht in den Arbeitsmarkt reinkommen oder, wenn sie es schaffen, dann sehr häufig ungelernt tätig sein müssen. Lassen Sie mich erwähnen, dass wir in den Jobcentern schon immer nach Ungelernten mit Qualifizierungspotential und Engagement gesucht haben. Wir müssen im Hinblick auf die Investitionen, die dort getätigt werden, uns – zusammen mit diesen Menschen – sehr sorgfältig anschauen, wer eine Wahrscheinlichkeit mitbringt, das Ganze auch durchzuhalten – dies auch um Frustrationen auf Seiten der „Chancennehmenden“ zu vermeiden. Die Jobcenter sind aber angehalten, eher Chancen zu „wagen“ als mit einer risikoscheuen Zurückhaltung Chancen zu verhindern. Und dort, wo „Qualifizierungspartnerinnen und -partner“, also Bildungsträger mit Unternehmen, sich auf den Weg machen, stehen Jobcenter mit ihrem Knowhow sofort parat. Bei vielen der Langzeitarbeitslosen gibt es aber auch Menschen, die multiple Probleme haben, wo ganz andere Hemmnisse zuerst gelöst werden müssen, bevor man dann über die Arbeitsmarktnähe und Weiterbildung/Qualifizierung sprechen kann.

Alles in allem ermutige ich die Partnerinnen und Partner, mit arbeitsmarktnahen Qualifizierungskonzepten auf die regionale Bundesagentur für Arbeit zu zugehen. Die Rahmenbedingungen für gemeinsame Aktivitäten waren insgesamt noch nie so förderlich und die Not zum Handeln so groß, wie jetzt.

Statement von Dr. Eckart Gaude

Ich bin Geschäftsführer der ZAG Unternehmensgruppe. Wir sind, außer im Süden, deutschlandweit tätig in der Personalüberlassung, Zeitarbeit mit derzeit aktuell 4.000 Mitarbeitenden. Ich war schon damals, als das Qualifizierungsprojekt in Nürnberg anfang, begeistert von der Initiative. Das ist – als Einzelweg – genau die richtige Zeit und der richtige Weg, den wir gehen. Es gibt natürlich eine Vielzahl von Wegen, die Deutschland nach den Versäumnissen, die eigentlich schon vor 25 Jahren absehbar waren, gehen muss, um den Fachkräfte- bzw. Personalmangel zu beseitigen. Und die Wege, die uns zur Verfügung stehen, werden sicherlich so auch noch nicht ausreichen. Aber dieser Weg der Qualifizierung/Teilqualifizierung ist sicherlich einer, der unbedingt sein muss.

In der Praxis allerdings ist es so, dass wir bspw. auch mit der Agentur in Hannover schon auf Schwierigkeiten gestoßen sind. Es ist schwierig für Unternehmen, tatsächlich in den Flow zu kommen, dass man Mitarbeitende hat, die bereit sind, sich zu qualifizieren. Und dann wird der Ball zurückgespielt: „Wir weisen Sie aber darauf hin, dass Langzeitarbeitslose gegebenenfalls sieben Jahre aus dem Markt sind. Und wir wissen auch gar nicht, wie Sie sich vorstellen, die in den Markt zu bringen. Die können kaum aufstehen.“ Man wurde im Grunde genommen demoralisiert, wenn man in die praktische Umsetzung gehen wollte. Obwohl ich auch darauf hingewiesen habe, dass wir sogar bereit sind, Prämien für die Langzeitarbeitslosen zu zahlen. Wir sind auch bereit, noch Zweitmitarbeitende zur Verfügung zu stellen, die dann diese Langzeitarbeitslosen begleiten, bspw. als Fahrerinnen oder Fahrer. Sodass sie ein halbes Jahr mit einer Person zusammenarbeiten, die sie begleitet und einführt. Das ist alles kein Problem, denn

wir wollen das als Unternehmen – auch finanziell – fördern. Man muss natürlich aber auch aufpassen, dass man die Unternehmen nicht überbelastet.

Wir sind gerne bereit, Leistungen zu erbringen, denn wir kommen jetzt noch einigermaßen zurecht. Aber in zehn Jahren werden wir erst recht die Probleme sehen, die wir bereits vor einem halben oder ganzen Jahr an den Flughäfen mit dem Kofferchaos erlebt haben. Und das ist eigentlich nur der Beginn. Kliniken schließen Abteilungen, Pflegeheime schließen. Wir sind eigentlich schon mitten im Chaos. Wir müssen diese Mechanismen jetzt dringend und schnell anschieben und sind dabei natürlich im Wesentlichen auf die Politik angewiesen, sodass die richtigen Impulse gesetzt werden. Und daran fehlt es meines Erachtens immer noch.

Wir müssen andere Kanäle aufmachen, z. B. über Fachkräfte-/Personalnachzug aus dem Ausland. Das wird nicht anders funktionieren. Und selbst dann – das Vakuum von vier Millionen fehlenden Arbeitskräften bis 2030 werden wir überhaupt nicht bewältigen können. Wir kriegen die Fachkräfte nicht. Wir persönlich sind schon dabei, über den Einsatz von Robotern in fünf bis zehn Jahren nachzudenken. Wir werden diese Fachkräfte nicht generieren. Europa hat, wenn auch etwas zeitversetzt, das gleiche Problem wie wir. Das heißt also, wir müssen viel internationaler werden, um dann auch die Löcher zu stopfen, die wir durch die eigene Qualifizierung unserer Mitarbeitenden verursachen.

Aber insgesamt muss ich sagen, bin ich von der Idee des Qualifizierungsverbunds begeistert, aber vor allen Dingen auch von der Umsetzung. Denn das ist

viel schwieriger. Auf die Idee zu kommen, ist quasi in der Not fast ein Automatismus. Aber mit welchem Engagement diese Idee umgesetzt wird, das begeistert mich, weil ich aus der Praxis auch weiß, wie schnell man Rückschläge erleidet, wie schwer die Apparate sind, die man bewegen muss. Und dafür allergrößten Respekt, was da, auch gemeinsam mit der Stiftung flexible Arbeitswelt, bisher auf die Beine gestellt wurde.

Statement von **Sylvia Borchering**

Gestehen Sie mir bitte zu, dass ich ein bisschen auch als Systemsprenger wirke. Ich glaube, wenn wir in unseren Strukturen und Systemen, so wie sie heute bestehen, weiteragieren, dann wird das nichts – weder mit der Energiewende noch mit Fachkräften, die wir für die Unternehmen brauchen.

Ich würde gerne anfangen mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz, mit dem echte Schritte gegangen worden sind. Das ist schon eine reife Leistung. Aber das, was wir erreicht haben, ist, dass wir die Hürden einfach etwas verringert haben. Bei den kulturellen Voraussetzungen, die in unserem Land vorgefunden werden, ist es nicht besonders attraktiv für Menschen aus anderen Kulturen, zu uns zu kommen. Wir müssen also darüber nachdenken, was zu tun ist, um es attraktiv zu gestalten, anstatt einfach nur die Hürden zu verringern. Auch die Frage des Potenzials, was wir anerkennen von den Menschen, die zu uns kommen. Wir müssen ein bisschen loslassen von unserem Qualifikationsfetisch – bei uns brauchen alle irgendeine Berufsausbildung oder ein Studium. Ich denke, dass wir eine Riesenchance haben, wenn wir Leute, die wollen, über „Learning-Nuggets“ oder „Micro-Credentials“ an die Tätigkeiten heranführen und ihnen über diesen Weg die Möglichkeit geben, niederschwellig erst einmal wieder mit dem Arbeitsleben in Kontakt zu kommen, Berührung zu finden, um dann zu überlegen, ob sie doch eine größere Qualifikation machen. Dadurch verringern wir auch dort die Hürden. Denn es ist schwer, sich für drei Jahre Verbindlichkeit zu entscheiden und das durchzuhalten, wenn man sieben Jahre aus dem Arbeitsleben raus war. Aber da gibt es noch viele andere Möglichkeiten.

Ich würde generell die Bedeutung von Abschlüssen bei einigen Berufsbildern ein bisschen infrage stellen. Ich war bei einer Diskussionsrunde, da gab es eine Debatte zu Solarenergie. Behauptet wurde, dass wir alle nicht in der Lage sind, unsere Dächer mit Solarpanels auszustatten. Ein Kollege von der Berufsgenossenschaft hat dann darauf gepocht, dass jede Person, die aufs Dach klettert, erst mal eine Dachdecker Ausbildung braucht, bevor sie ein Panel anbringen kann – so wird das nichts mit der Energiewende. Ist es wirklich notwendig, eine zweieinhalbjährige Ausbildung zu machen, um aufs Dach zu gehen, die Sicherheitsaspekte kennenzulernen und umsetzen zu können und ein Panel zu befestigen? Die Idee ist eher, Personen für ein spezielles Thema auf einer hohen Qualität zu befähigen – und das innerhalb eines halben Jahres. Da finde ich, ist die Politik sehr gefordert, ganz viele Weichen zu stellen.

Ich sehe auch konservative Strukturen in den Tarifwerken, die wir heute haben, als eine große Herausforderung, um über diese Learning-Nuggets, Micro-Credentials etc. die Menschen an die Unternehmen heranzuführen. Die setzen ganz oft voraus, dass gewisse Qualifikationen schon mitkommen. Und wenn wir die Menschen dann nachher in ihrer Tätigkeit gleichstellen, dann sind die, die Ausbildungen gemacht haben, benachteiligt – das ist aber nicht das Problem. Die Fragestellung ist, welche Rolle sie ausüben, welche Tätigkeiten sie machen. Lasst uns die doch gleichwertig behandeln. Aber dazu sind noch Diskussionen mit der Mitbestimmung notwendig.

Ich würde dringend davon abraten, irgendwelche Subventionierungen über ein System Schule an möglicherweise Interessierte weiterzuleiten. Wir

haben während der Pandemie gesehen, dass unser Schulsystem nicht in der Lage ist, sich kurzfristig auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Ich bin ein großer Fan davon, das, was Politik oder auch Unternehmen zur Verfügung stellen, direkt den interessierten Menschen weiterzugeben. Wir wissen, wer Hartz-IV empfängt und ob diese Menschen Kinder haben, die möglicherweise benachteiligt sind. Ja, gebt diesen Kindern ein iPad in die Hand und sie bauen Digitalisierungskompetenzen auf – mehr als wir ihnen jemals beibringen können, wenn wir sie in irgendwelche Schulprogramme stecken.

Das Generation-Z-Thema finde ich noch mal ganz wichtig. Die Generation Z hat ein anderes Wertesystem. Und entweder wir akzeptieren das als Gesellschaft oder wir haben ein weiteres Problem. Status, Wohlstand und Wohlstandswachstum spielt für viele keine Rolle mehr. Und das ist die Entscheidung für diese 20 oder 30 Stunden Teilzeitarbeit. Wir als Unternehmen müssen akzeptieren, dass sie eben andere Arbeitsrahmenbedingungen in Bezug auf Statussymbole wollen oder diese Menschen kommen nicht zu uns.

8 Statement von Jörg Wirtgen

Wir diskutieren gerade einen sehr großen Themen-Strauß, bei dem wir uns genau überlegen müssen, wo wir ansetzen.

Ein erster Ansatzpunkt betrifft zunächst die persönliche Einstellung einer Einzelperson. Ist die positive Grundhaltung zur persönlichen Weiterentwicklung nicht vorhanden, können sich Arbeitgebende die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen grundsätzlich sparen. Der Weiterbildungs-Schein, der für die Teilnahme an einem Kurs ausgehändigt wird, wird den Menschen nicht sonderlich weiterentwickeln.

Ein entscheidender Punkt setzt bei den Arbeitgebern an. Diese sollten dafür sorgen, dass das Weiterbildungsprogramm attraktiv gestaltet ist, zu den Mitarbeitenden passt und nicht (durch versteckte Mehrarbeit bspw.) insgeheim sanktioniert wird. In Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels fehlt es an qualifiziertem Personal. Unsere Kundinnen und Kunden, zumeist große Energieversorger und Entsorgungsunternehmen, suchen inständig nach Fachkräften für Elektrotechnik, Mechanik, Mechatronik und auch nach qualifizierten Akademikerinnen und Akademikern. Die Unternehmen sind hier also zuerst in der Pflicht.

In einem nächsten Schritt stellt sich dann sicher auch die Frage nach einer Weiterbildungspflicht. Wenn es ein Recht auf Weiterbildung gibt, der Rahmen attraktiv ist und dieser gleichsam auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie auf die des Unternehmens eingeht, sollte es auch das Bedürfnis der Arbeitnehmenden sein, das Programm aktiv zu nutzen.

Letztlich sind die Angebote zur Weiterbildung im Unternehmen auch eine wichtige Stellschraube der Arbeitgeberattraktivität, die nicht mit den teilweise überbordenden Qualifizierungs-Anforderungen der Arbeitsagentur gleichgesetzt werden sollten. Es geht hier schließlich nicht darum, einen Schein nach dem nächsten vorzuweisen, sondern vielmehr darum, u. a. mit einem gezielten Weiterbildungs-Angebot, Menschen aus den verschiedensten Kontexten (Schulen, Universitäten, Oberstufenzentren, Arbeitsagenturen etc.), die Freude an persönlicher Entwicklung empfinden, auf sich als Unternehmen aufmerksam zu machen.

Dann bekommt man den oben beschriebenen Dis-sens zwischen persönlicher Einstellung und Anforderung des Unternehmens ein großes Stück gelöst.

Statement von Dr. Harald Olschok

Als ehemaliger Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Sicherheitswirtschaft konnte ich gemeinsam mit vielen Mitstreiterinnen und Mitstreitern in den letzten zwei Jahrzehnten eine beeindruckende Ausbildungspyramide für die Branche erarbeiten. Alle neu in die Sicherheitswirtschaft eintretenden Arbeitnehmenden müssen seit 1996 ein fünftägiges Unterrichtsverfahren bei einer IHK durchlaufen bzw. seit 2002 für bestimmte Tätigkeiten eine Sachkundeprüfung ebenfalls bei einer IHK ablegen. Mit den beiden Ausbildungsberufen im Dualen System, der zweijährigen Servicekraft und der dreijährigen Fachkraft für Schutz und Sicherheit, wurde beginnend ab dem Jahr 2002 ein konsistentes Berufsbild für die Sicherheitswirtschaft entwickelt. Die beiden Berufe sind Ausdruck der Professionalisierung. Über 15.000 junge Menschen haben die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen und arbeiten in den unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern der Sicherheitswirtschaft.

An einigen früheren Polizeihochschulen wurden Bachelor- und Master-Studiengänge für das Sicherheitsmanagement entwickelt; in Berlin z. B. an der Hochschule für Wirtschaft und Recht. Die Sicherheitswirtschaft lebt, wie die Zeitarbeit, von Seiteneinsteigerinnen und -einsteigern aus anderen Berufen. Deshalb haben Weiterbildungsregelungen nach dem Berufsbildungsgesetz wie die Geprüfte Schutz- und Sicherheitskraft (IHK) und auch der Meister für Schutz und Sicherheit eine immer größer werdende Bedeutung.

Vor allem durch meine Tätigkeiten in der Vertreterversammlung und im Hauptausschuss der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft habe ich immer wieder

einen guten und regelmäßigen Austausch mit den Vertreterinnen und Vertretern der Zeitarbeit. Diese bestätigen, dass nicht nur die Sicherheitswirtschaft, sondern auch die Zeitarbeit derzeit vor allem zwei große Herausforderungen meistern müssen: Arbeitskräftemangel durch den demografischen Wandel und einen sehr hohen Krankenstand. Das ist nach Einschätzung vieler Unternehmerinnen und Unternehmer Ergebnis der eingeführten Regelung, dass die Krankmeldungen nicht mehr persönlich, sondern einfach per Telefon abgegeben werden können. Durch Corona hat sich teilweise auch ein Wandel zur Arbeitseinstellung ergeben. „Man“ lässt sich schneller krankschreiben.

Hohe Kosten bei der Entgeltfortzahlung, vor allem für unternehmensnahe Dienstleistungsunternehmen, sind die Folge und verstärken die Probleme des Arbeitskräftemangels bei einer an sich guten Auftragslage. Das hat Folgen auf die Bereitschaft der Unternehmen, ihre Beschäftigten weiterzubilden und weiterzuqualifizieren, was zwingend notwendig wäre. Das Thema ist nicht neu. Es gibt im BDSW einen rührigen Fachausschuss Ausbildung, der bei jeder sich bietenden Gelegenheit über die staatlichen Fördermaßnahmen wie WeGebAU u. ä. informiert. Viele Unternehmen wären bereit gewesen, ihre Beschäftigten weiterzuqualifizieren. Wenn ich aber eine Person qualifiziere, sie aus dem Tagesgeschäft bei den Kundinnen und Kunden für eine bestimmte Zeit herausnehme, dann fehlt sie dort. Das ist ein grundsätzliches Problem, das nicht einfach zu lösen ist.

Auf ein anderes Problem will ich kurz zu sprechen kommen: Auf das Thema Teilqualifizierung (TQ). Seit dem Jahr 2013 gibt es die Arbeitgeberinitiative TQ.

In aufeinanderfolgenden Schritten sollen Geringqualifizierte auf einen Berufsabschluss vorbereitet werden. In dieses Projekt sind auch die zweijährige Service- und die dreijährige Fachkraft für Schutz und Sicherheit aufgenommen. Wie in vielen anderen Ausbildungsberufen im Dualen System auch, haben wir in diesen beiden Berufen eine „eierlegende Wollmilchsau“ kreiert. Die formalen Anforderungen der Lehrinhalte sind so hoch, dass viele Hauptschülerinnen und -schüler diese Anforderungen gar nicht, Realschülerinnen und -schüler sie gerade noch so erfüllen können.

Das hat Konsequenzen für das an sich positive Konzept von berufsabschlussfähigen Teilqualifikationen. Wenn die formalen Anforderungen so hoch sind, schaffen nur sehr wenig Geringqualifizierte diesen Abschluss. Die damit verbundenen Hoffnungen, dass sich daraus neue berufliche Perspektiven für Beschäftigte, Arbeitssuchende und Unternehmen eröffnen können, werden nur in sehr geringem Umfang erfüllt. Seit 2013 haben lediglich 2.300 Teilnehmende in allen 30 ausgewählten Ausbildungsberufen eine TQ erfolgreich abgeschlossen und sich darüber qualifiziert.

Die Sicherheitsbranche hat – im Unterschied zur Zeitarbeit – ein weiteres großes Problem. Für jede Beschäftigte und jeden Beschäftigten in der Sicherheitsbranche muss verbindlich eine Zuverlässigkeitsüberprüfung vorgenommen werden. Dazu werden Auszüge aus dem Bundeszentralregister eingeholt. Personen mit Einträgen können nicht eingesetzt werden. Vor allem in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit hat die Arbeitsagentur vielfältige Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen gefördert. Als die Geförderten

die Maßnahmen erfolgreich absolviert hatten und ihren Arbeitsplatz antreten sollten, stellte sich oft heraus, dass einige Personen Einträge im Führungszeugnis hatten und deshalb nicht in den Sicherheitsunternehmen eingesetzt werden durften. Dies ist eine Verschwendung von staatlichen Fördergeldern und führt zu Frustration bei allen Beteiligten.

Diese Zuverlässigkeitsüberprüfung ist notwendig und richtig, wenn man bedenkt, dass bspw. in der Nacht eine Sicherheitskraft ein Werksgelände oder einen Bürokomplex schützt, häufig allein. Diese Zuverlässigkeitsüberprüfung hat für die Sicherheitsbranche auch Konsequenzen im Hinblick auf die Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten aus Ländern, in denen es eine derartige Überprüfung gar nicht gibt bzw. diese nicht glaubwürdig ist. Damit können diese Menschen für viele Jahre nicht in der Sicherheitswirtschaft eingesetzt werden, obwohl dies für einfache Bewachungstätigkeiten durchaus denkbar wäre.

Einen letzten, wichtigen Aspekt will ich noch kurz ansprechen: Die Qualität der Weiterbildungseinrichtungen, die dafür sorgt, dass die Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen überhaupt angeboten werden. Der BDSW hat vor vielen Jahren ein verbandseigenes Zertifizierungsverfahren entwickelt und mittlerweile 16 Sicherheitsfachschulen zertifiziert. Sie sorgen dafür, dass praxisgerechte, anerkannte, seriöse und etablierte Weiterbildungsangebote stattfinden. Damit sollen den Teilnehmenden gute Berufsperspektiven eröffnet werden. Die wichtigste Voraussetzung ist die Zertifizierung nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV). Die Zusammenarbeit mit den

Kammern, erfahrenen Dozierenden und Bildungsangebote nicht für das eigene Unternehmen, sondern auch für andere Sicherheitsunternehmen, sind weitere Voraussetzungen, die von einem Team geprüft werden.

In der öffentlichen Diskussion wird meistens lediglich von einem Fachkräftemangel gesprochen. Fairerweise sollten wir in der Zeitarbeit und auch in der Sicherheit davon sprechen, dass wir insbesondere einen Arbeitskräftemangel haben. Wir haben in Deutschland viel zu lange auf die akademische Ausbildung gesetzt. Das gilt auch für viele Arbeitgeberverbände aus dem industriellen Bereich. Auch das Problem der Studienabbrecherinnen und -abbrecher wird völlig unzureichend angegangen. Zehntausende von Schulabsolventinnen und -absolventen fangen Jahr für Jahr ein Studium an und merken erst nach ein bis zwei Jahren, dass dies doch nichts für sie ist. Wir müssen wieder stärker für das duale Ausbildungssystem werben. Viele Berufsabschlüsse bieten inzwischen sehr gute Karriere -und Einkommensmöglichkeiten. Aber das ist ein anderes Thema mit ebenfalls vielen Facetten.

Die demografische Entwicklung beschäftigt uns tagtäglich. Das ist für mich die größte Herausforderung, die wir in Deutschland haben. Qualifizierungen und Weiterbildung sind Instrumente, diese Herausforderungen aktiv und erfolgreich anzugehen.

Statement von Frank-Uwe Kautz

Als Vorstand der Kinder- und Jugendstiftung Pro Chance „Silvia Daniel“ stelle ich zum Thema Bildung und Weiterbildung die Frage: In welchem Alter setzt man bestmöglich an?

Bereits im Kindergartenalter oder in der 5. bis 6. Klasse? In der Stiftungsarbeit stelle ich fest, dass es eine Vielzahl von Programmen und guten Ideen gibt. Das Problem ist jedoch: Niemand hat einen Überblick, welche Unterstützungsmöglichkeiten für das eigene Projekt in Frage kommen. Die ehrenamtlich Tätigen sind damit überfordert, Programme zu identifizieren, die Möglichkeiten bieten, das Angebot in der eigenen Einrichtung zu verbessern. Eine „zentrale Koordination“ wäre hier wünschenswert – quasi als Schnittstelle, wo alle Fäden zusammen laufen etc.

Wir haben viele Betreuungsmöglichkeiten bei Kindern in der 1. bis zur 4. Klasse. Danach ist das Angebot mehr als überschaubar. Und genau in dieser Zeit ist es wichtig, den Kindern Angebote zu machen, sie zu begleiten mit all ihren Fragen und Problemen, ihnen den Weitblick zu geben, was ihnen offensteht, aber auch wo es Grenzen gibt.

Später dann – vorausgesetzt es gibt diese Angebote nicht – tauchen erste gravierende und manchmal schwer oder gar nicht mehr reparable Probleme auf. Nun setzt man wieder bei den sog. „abgehängten“ Jugendlichen an – hier ist das Angebot wieder größer, aber auch der Berg an Problemen und Konflikten, bedingt durch das Fehlen von Angeboten davor. Diese sogenannten „Lücke-Kinder“ von der 5. bis zu 8. Klasse erfahren zu großen Teilen kein Programm und gehen uns verloren, da sie keine Anlaufstationen haben. Das ist für mich ein sehr wichtiger Punkt.

Wir müssen erreichen, dass wir die Menschen in den Mittelpunkt stellen – und viele Menschen, insbesondere die, die aus bildungsfernen Milieus kommen, haben keine kontinuierliche Vertrauens- und Begleitperson, die ihnen vermittelt, wie der Spaß an Bildung und Beruf stattfinden kann. Im Alter zwischen 11 und 14 Jahren können hier Grundsteine gelegt werden, die zukünftige Problemstellungen verhindern.

Statement von Heinrich Vierhaus

Früher reichte für die Ausbildung zur oder zum Steuerfachangestellten ein Realschulabschluss. Das Abitur war gar nicht notwendig. Mittlerweile melden sich allerdings nur noch Abiturientinnen und Abiturienten für die Ausbildung, wenn überhaupt Nachwuchskräfte kommen.

Zurzeit befinden sich zwei junge Leute bei mir in der Ausbildung. Bei einem läuft es ganz normal, der andere hat zwar eine Abiturnote von 1,2, aber sagt mir jetzt, dass er nach einem Jahr Ausbildung noch immer nicht versteht, wie eigentlich ein Gesetz funktioniert. Entsprechend ist er auch nicht in der Lage, die notwendigen Arbeiten auszuführen, die zu einem erfolgreichen Abschluss für die Prüfung zum Steuerfachangestellten notwendig sind. Bei der Einstellung war ich der Meinung, bei so einem guten Notenschnitt sei zumindest so viel Intelligenz vorhanden, um die Ausbildung zum Steuerfachangestellten erfolgreich zu absolvieren. Für die Zukunft des Berufsstandes der Steuerberaterin bzw. des Steuerberaters sehe ich eigentlich nur noch die Möglichkeit, die notwendigen Arbeiten z. B. im Bereich der Buchhaltung fast ausschließlich zu digitalisieren und die Steuerberatung ebenfalls über intelligente Tools abwickeln zu lassen.

Im Ergebnis kann ich sagen: Als ich mich vor 20 Jahren selbstständig gemacht hatte, war mein größtes Problem, die nötigen Mandantinnen und Mandanten zu finden. Jetzt ist mein größtes Problem, vernünftige Mitarbeitende zu finden, um mittlerweile vorhandene Mandate ordentlich abwickeln zu können.

Statement von Arnd Schumacher

Ich bin noch im direkten Kontakt mit Arbeitssuchenden und ich denke, dass gerade die klassische Berufsausbildung, insbesondere in den gewerblichen Berufen, ein Standortvorteil für Deutschland ist. Einerseits ist es die Qualität in der Ausbildung und zweitens die Wertigkeit der Abschlüsse, die eine qualitative Erosion verhindert. Meines Erachtens sollte es da keine Abstriche in den Standards geben. Das heißt nicht etwa, dass ausländische Abschlüsse nicht anerkannt werden sollten. Ganz im Gegenteil. Ausländische Fachabschlüsse ließen sich sicher durch Fachgremien für den deutschen Arbeitsmarkt problemlos einstufen. Ganz sicher gibt es auch Abschlüsse, die in der Wertigkeit über denen in Deutschland liegen. So erhalten etwa polnische Pflegekräfte in ihrer Heimat mehr Kompetenzen, als ihre deutschen Kolleginnen und Kollegen. Hier lassen aber Strukturen in der Arbeitswelt die Nutzung von Knowhow nicht zu.

Fachkräftemangel ist in aller Munde. Meine Beobachtung ist, und das erlebe ich jeden Tag, dass sich die Jugend mit weniger Wochenarbeitszeit zufriedengibt. Eine Wochenarbeitszeit von zwanzig bis dreißig Stunden wird häufiger gewünscht. Wenn man die Motive hinterfragt, ist die Ausrichtung auf Work-Life-Balance oft genannt. Hierbei spielt auch gewünschte Bildung eine Rolle. Steht der Trend zur Teilzeit diametral zu den Bedürfnissen der Wirtschaft und den Wünschen der Politik? Fakt ist, Teilzeitarbeitsverhältnisse bleiben eine stille Reserve für die Bewältigung des Fachkräftemangels. Die Auswirkungen auf die Rentenversicherung der Teilzeitsuchenden ist später sicher nicht zu unterschätzen.

Der Trend zum Homeoffice, befeuert durch die Coronakrise, wird auch von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern abgefragt. Was bedeutet das für die Arbeitskultur? Wird der Learning-By-Doing-Prozess in der persönlichen Interaktion mit den Führungskräften sowie den Kolleginnen und Kollegen ausgebremst? Oder wird diese Form der Weiterbildung eventuell durch das Homeoffice sogar gefördert?

Die Generation der sogenannten Babyboomer, zu der ich eindeutig gehöre, kennt und lebt noch das 40-Stunden-Präsenzmodell und will das gar nicht anders erleben. Vielleicht werden wir in der Zukunft diese Potenziale durch den Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) gar nicht mehr benötigen und die Babyboomer verlassen zum richtigen Zeitpunkt den Arbeitsmarkt?

Denn wir stehen vor einem Qualitätssprung in der Arbeitswelt, welcher vermutlich die Einführung des Computers und des Internets dramatisch in den Schatten stellt.

Künstliche Intelligenz wird ganze Berufsgruppen auslöschen, gegenwärtige Berufsbilder drastisch verändern und neue Berufe entstehen lassen, die wir uns aktuell noch nicht einmal ausmalen können. Niemand überblickt das Ende der Entwicklung. Bildung und Weiterbildung müssen aber diesem Quantensprung in der Menschheitsgeschichte positive Aspekte abgewinnen und die Fähigkeiten zur Anpassung ausbilden.

Bringt die KI tatsächlich Freiräume, die dem aktuellen Wunsch auf Work-Life-Balance voll gerecht werden? Gibt es ein Recht auf Mittelmaß? Löst KI das

Fachkräfteproblem? Die Vorbereitung auf den Einsatz von KI gehört aber bereits jetzt schon in jeden Bildungsgang. Es bleibt also spannend.

Statement von Hans Eike von Oppeln-Bronikowski

Bildung von Anfang an!

Ich bin Berater von etlichen Stiftungen und entwickle im Jahr sehr viele neue Stiftungen, die auch im Bildungsbereich tätig sind. Elternbildung schafft Kinderbildung. Das heißt, wenn wir uns den Bildungsbereich näher anschauen, müssen wir auch auf die familiäre und gesamtgesellschaftliche Verantwortung schauen, die wir im Bildungsbereich tragen und die wir nicht allein delegieren dürfen auf Kindergärten, Vorschulen und schließlich Schulen. Die Eltern sind gefragt. Und wenn wir es nicht hinkriegen, die Bildungsverantwortung für ihre Kinder schon bei den Eltern zu wecken, kriegen wir es später auch nicht hin, diese Selbstverantwortung bei den Kindern herbeizuführen. Aus vielen Gesprächen, die ich mit Eltern führe, weiß ich, dass diese extrem verunsichert sind, ob es nun das Sprachvermögen der Kinder betrifft oder den Inhalt der zu vermittelnden Bildung. Aber ich bzw. wir mit der RUCK-Stiftung sagen dann: Erzähle doch einfach aus deinem Leben, auch aus deinem Berufsleben, und zwar auch schon dem Säugling, wenn er gerade auf dem Arm seiner Mutter oder seines Vaters ist. Die Eltern sind oft verunsichert: „Interessiert sich mein Kind dafür?“ Ja, sag ich dann! Es ist dein Kind. Es interessiert sich für dich und wird dich auch später fragen: „Papa, Mama, wie hast du denn das und jenes geleistet? Und wie hast du das weitergemacht?“ Wenn wir dieses Verhalten hinkriegen, schaffen wir schon sehr früh eine private und gesamtgesellschaftliche Motivation in der Familie gemeinsam mit dem Kind, die dann auch später weitergepflegt wird. Das heißt, so kommen wir raus aus dieser engen, rein rechtlich codierten

Betrachtung des Lebens und der Möglichkeiten von Jugendlichen. Wenn wir das nicht hinkriegen – also Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen und den Erfolg zu haben, werden wir den Bildungsauftrag nicht erfüllen können. Ich bemühe gern eine entsprechende schwäbische Redewendung: „Wenn de nix schaffst, dann bischt nix un dann kriegscht nix.“ Das ist zwar nicht mehr ganz heutig, aber wir müssen begreifen, dass wir dieses Bewusstsein den Kindern und ihren Eltern in deren eigenem Interesse vermitteln. Es ist realistisch.

Statement von Gerd Thomas

Ich hoffe, wir sind uns alle einig, dass wir mehr Investition in Bildung brauchen. Bei uns im Verein wollen mehrere junge Leute Lehrerin oder Lehrer werden und mir wird gerade ein bisschen angst und bange um sie, so schlecht wie es um die Förderung der Bildung in Berlin bestellt ist. Mir ist sehr wichtig, dass wir uns den Bereich Schule genau ansehen. Ich weiß aus erster Hand, wie desaströs die Bildungspolitik der letzten Jahre in Berlin ist. Wir hatten im Rahmen der Stiftung Zukunft Berlin ein Treffen mit den bildungspolitischen Sprecherinnen und Sprechern des Abgeordnetenhauses. Der Politik schien es vor allem darum zu gehen, wer mit aufs Podium darf, schließlich wurde die Veranstaltung öffentlich im TV übertragen. Inhaltlich war sie eine einzige Enttäuschung – und zwar quer durch die Fraktionen. Die fehlenden Visionen, der fehlende Mut zu einer zeitgemäßen Vermittlung von Bildung in der Hauptstadt sind beängstigend.

Aber ich kann auch gute Beispiele nennen, wie die Johanna-Eck-Schule in Mariendorf. Das war eine Schule mit sehr schlechten Schlagzeilen, es gab Unregelmäßigkeiten, das Kollegium war zerstritten. Seit drei Jahren ist dort ein neuer Schulleiter – Fußballer natürlich – und diese Schule ist eine der attraktivsten Schulen in Berlin geworden. Das heißt, wir müssen uns um die Lehrer und Lehrerinnen, vor allen Dingen um die Schulleitungen kümmern. Wir merken auch beim FC Internationale immer wieder, wie wichtig die Qualität der Führungskräfte ist. Jugendleitungen und Vorstände in Sportvereinen haben eine immense Verantwortung, so wie Schulleitungen auch. Wir müssen sie dringend unterstützen. Natürlich kostet das auch Geld, denn gute Worte allein reichen nicht. Unternehmen, die nach

den Fach- und Arbeitskräften suchen, sollten eine Unterstützung von Vereinen und Schulen als Investition begreifen.

Ich plädiere für neue Allianzen und Netzwerke. Ich bin neben dem Vorsitz im Fußballverein auch im Vorstand vom Unternehmensnetzwerk Südkreuz. Wir konzipieren gerade eine neue Form einer Jobmesse – die findet nämlich auf dem Sportplatz statt. Die letzten beiden Jobmessen, die ich mitgemacht habe, fanden vor dem Rathaus statt. Es waren weniger Jobbewerberinnen und -bewerber als Aussteller, z. B. Unternehmen oder Bildungsträger, vor Ort. Jetzt haben wir beim FC Internationale ein neues Konzept entwickelt und auf einmal kommen mehr als 30 Aussteller, weitere sind auf der Warteliste. Das sind nicht nur irgendwelche Bildungsträger, da kommen auch Unternehmen wie Vattenfall, GASAG, BSR, IKEA, Siemens, General Electric, aber auch kleinere Unternehmen. Wir hoffen auf einen großen Erfolg, indem wir einfach versuchen, die Jugendlichen und jungen Menschen anders abzuholen. Nämlich über den Sport, der im besten Falle ein Matching zwischen Unternehmen und potentiellen Auszubildenden ermöglicht.

Eine andere Sache: Wir müssen die Führungskräfte in den Unternehmen fortbilden. Das merkt man auch immer wieder in solchen Diskussionen wie hier. Wir könnten uns jetzt vormachen, früher war alles besser. Wir wissen alle, das stimmt nicht. Früher war das meiste schlechter. Gleichwohl müssen wir uns den heutigen Ansprüchen der Jobsuchenden anpassen. Wir hätten mit dem FC Internationale niemals den „Großen Stern des Sports in Gold 2022“ für unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten gewonnen, wenn ich

mich nicht auf die jungen Leute bei uns eingelassen hätte. Denn das 1,5-Grad-Ziel ist den jungen Leuten extrem wichtig, genauso wie die Work-Life-Balance oder die soziale Nachhaltigkeit. Wer der hier Anwesenden hat in ihrer oder seiner Ausbildung bzw. in ihrem oder seinem Studium wirklich den Umgang mit Personal gelernt? Ich habe auch viele Beschäftigte führen müssen, aber ich habe „nur“ eine normale kaufmännische Ausbildung und immerhin ein paar Fortbildungen. Ob das heute in großen oder mittleren Unternehmen reicht, wage ich zu bezweifeln. Und auch kleine Firmen müssen sich auf die Neuzeit einstellen.

Zu guter Letzt: Wir brauchen Übersetzer zwischen den Welten. Zwischen Arm und Reich, zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden. Aber ganz besonders brauchen wir Übersetzer zwischen den Generationen. Was wir auch benötigen, sind Übersetzer zwischen Verwaltung oder verwaltungsähnlichen Zuständen und „normalen Menschen“. Das stelle ich immer wieder fest. Zum gegenseitigen Verständnis zwischen den Generationen: Ich habe inzwischen verstanden, dass wir von den jungen Leuten ganz viel lernen können – sie auch von uns, gar keine Frage. Wenn wir das gegenseitig nicht annehmen, dann werden wir scheitern. Übrigens nicht nur bei unseren Bemühungen auf dem Arbeitsmarkt.

Statement von Prof. Dr. Sascha J. Flemnitz

Wir haben heute über das Thema Fachkräfte-/Arbeitskräftebedarf gesprochen. Dabei haben wir besprochen, wie wir uns dessen überhaupt gewahr werden können. Zudem haben wir ein tolles Projekt, die Qualifizierungsoffensive Nürnberg, kennengelernt. Ich glaube, wenn man alles zusammenfasst, habe ich als Wissenschaftler, aber auch als Praktiker an der Schnittstelle Bildung und Beschäftigung, immer eine spezielle Meinung, denn ich finde, dass wir uns auf Fokusrichtungen einstellen müssen.

Wir haben über notwendige Qualifizierungen für bestimmte Tätigkeiten gesprochen. Aber ich frage mich: Wer fragt denn mal die Menschen, ob sie diese Berufe überhaupt ausüben möchten? Wir haben – zu PSA-Zeiten – auch sehr viel Profiling für die Agenturen durchgeführt und da war immer ein wichtiges Thema: „Frage doch mal die Menschen, was die überhaupt machen wollen“, um dann die entsprechende Motivation daraus abzuleiten und die richtigen Instrumente dazu einzusetzen. Ich fasse an dieser Stelle vier große Punkte an der Transferschnittstelle von Theorie und Praxis zusammen. Das Schöne an meiner Rolle ist, dass ich mich auf beiden Spielplätzen austoben kann.

Wir sollten uns einmal mit dem Thema beschäftigen, was in der Zukunft an Kompetenzen gebraucht wird – und zwar nicht, um irgendwelche Abschlüsse zu generieren oder Zeugnisse zu erstellen, die wir an die Wand hängen können, sondern um bestimmte Befähigungen zu erzielen. Was muss ich denn tun, damit jemand eine bestimmte Tätigkeit ausführen kann? Brauche ich das Zeugnis? Meines Erachtens nicht unbedingt oder gar nicht. Ich brauche eine Person, die motiviert dazu ist und die dann wirklich die wesentlichen Dinge kann.

Das Zweite: Wir haben in der Personaldienstleistung – deshalb finde ich Bildung und Personaldienstleistung immer so spannend, denn ich war lange Zeit selbst auch im Bereich Personaldienstleistung aktiv – ein trianguläres Verhältnis. Das haben wir in der Bildung aber auch: In der Bildung gibt es zum einen die Personen, die tatsächlich betroffen sind, also die Bildungsbetroffenen. Hinzu kommt der Einsatzort, wo das erworbene Bildungswissen angewandt wird. Nicht zuletzt spielt das Setting des Ganzen eine wichtige Rolle. Dabei sollte man sich Gedanken darüber machen: Wie kann ich denn, sozialwissenschaftlich gesprochen, dieses figurative Verhältnis so gestalten, dass die Wechselwirkungen optimal sind? Wie kann ich das richtige Bildungssetting für den richtig motivierten Menschen in einem richtigen unternehmerischen Kontext anwenden? Da spielen natürlich auch Faktoren wie „Generation Z“ etc. mit hinein. Ich glaube, wenn uns das systemisch gelingt, dann haben wir viele Fragestellungen, die wir uns jetzt immer wieder stellen, aus diesem Potpourri aus einzelnen Geruchsnoten herausgepickt.

Der dritte wichtige Punkt ist meines Erachtens das Engagement der Unternehmen. Was mir immer wieder auffällt in der Bildungslandschaft: Wir fokussieren uns sehr häufig auf den geförderten Markt: TQ, AVGS – diese ganzen Themen fokussieren eine bestimmte Gruppe, nämlich die Gruppe der Menschen, die betroffen in diesem Kontext sind. Diese Projekte, die wir auch schon auf den Weg gebracht haben, waren natürlich ebenfalls so gefördert. Aber es gab immer wieder eine Komponente, die ich sehr spannend finde, nämlich der Bedarf – ich hätte beinahe gesagt: der Notstand – und das Mindset der Unternehmen, zu sagen: „Ja, ich möchte etwas.“ Vielleicht

sollte man eher das honorieren und monetär berücksichtigen, was eine Person an Bildungskompetenzen erworben hat. Die Frage, die sich aber auch stellt, ist: Inwiefern kann ich das passgenaue Bildungsprodukt für meine Bedarfe einsetzen? Wie schaffe ich es für mich als Unternehmerin oder Unternehmer, die Bedarfe, die ich habe, tatsächlich zu decken? Diese Bedarfe spiegeln sich wider in Befähigungen, die ich benötige. Das ist meiner Meinung nach ein ganz wichtiger Punkt, unabhängig von Fördermechanismen. Ich glaube nämlich, dass wir häufig das schöne Instrument der Förderung nutzen, das für ein Unternehmen erst einmal interessant ist, da es nichts kostet. Gleichwohl haben wir aber auch ein Regelwerk, an das man sich stringent halten muss, von der Dokumentation aufseiten des Bildungsträgers bis hin zu den Abschlussberichten und, und, und. Was häufig dann in einem Widerspruch zu dem Ziel steht, schnell die gewünschte Befähigung zu erreichen. Ich glaube, es sollte gegebenenfalls auch politisch motiviert geschaut werden, welche Instrumente denn genau diese Motivation auf Unternehmensseite hervorrufen können. Also nicht nur: Was motiviert dazu, jemanden über ein gefördertes Instrument in ein Unternehmen zu bekommen, sondern was motiviert ein Unternehmen dazu, sich mit dem Thema Bildung zu beschäftigen und dieses Thema Bildung dann – wie auch immer motiviert – für sich zu nutzen?

Punkt vier ist: Ich glaube, wir brauchen einen regionalen Zuschnitt all dessen, was wir tun. Ich komme aus dem Norden. Es gibt Unterschiede. Es gibt den kleinen gemeinsamen Nenner, aber ich glaube, es gibt sehr starke spezifische Herausforderungen. Ich habe vor drei oder vier Wochen mit der Geschäftsführung der Jobcenter in Brandenburg gesprochen. Dort haben

fast alle gesagt: „Ja, ist schön, dass wir ein Instrumentarium haben, aber ich finde keine Personen, die ich aktivieren kann. Was soll ich denn damit machen? Ich habe hier jetzt das Geld liegen und habe entweder regional gesehen vielleicht den besonderen Zuschnitt der Arbeitslosengruppe oder der Arbeitslosenquote an sich. Ich habe vielleicht viel Erwerbspotenzial bei den jungen Müttern. Wie schaffe ich das alles?“ Das ist, meiner Ansicht nach, auch ein ganz wichtiger Punkt – dieser regionale Zuschnitt. Der hat meines Erachtens einmal mit den Fördermechanismen und -instrumenten zu tun, gleichwohl aber auch mit den Bildungsprodukten, die in diesem Markt angeboten werden. Wenn ich diesen regionalen Zuschnitt noch ein bisschen weiter fasse, dann kann ich auch das Thema der modernen Technologie mit einbinden. Wie schaffe ich es denn, auch da einen regionalen Zuschnitt auf eine bestimmte Zielgruppe zu schaffen, die sich vielleicht zeit- und raumunabhängig weiterbilden möchte? Dies hilft einem Unternehmen natürlich auch wieder, wenn es seine Mitarbeitenden nicht unbedingt zwei Tage pro Woche freistellen muss, sondern sie die Möglichkeit haben, sich quasi integriert zu einem bestimmten Thema weiterzubilden.

Wir haben sehr häufig in einem ganz spannenden Konstrukt, in Berufsakademien – einem Bereich, mit dem ich mich lange in Hamburg und in Niedersachsen beschäftigt habe – das Thema Dualität. Da spricht man nicht davon: „Machen wir etwas gleichzeitig?“, sondern man stellt sich nur die Frage: „Wie?“ Ausbildungsintegrierend, ausbildungsbegleitend, berufsintegrierend, berufsbegleitend – es gibt so viele verschiedene Themen der Dualität. Das ist, aus meiner Sicht, auch ein wesentlicher Ansatzpunkt, um diesen Bedürfnissen der Unternehmen gerecht werden zu können.

Teilnehmende der Tagung



**Dipl.-Päd. (univ.)
Bernd Becking**

war von 1994 bis 1996 wissenschaftlicher Mitarbeiter in einer Forschungseinrichtung für Sicherheitspolitik (Stiftung Wissenschaft und Politik). In den folgenden Jahren war er u. a. als Kommandeur in Bayreuth bei der Luftwaffe tätig. Von 2001 bis 2006 arbeitete er im Bundesministerium für Verteidigung in Berlin als Referent im EU-Referat; Referent für Sicherheitspolitik im Büro eines beamteten Staatssekretärs und als Dezernatsleiter für „Internationale Kooperation“. Im Jahr 2006 wechselte er zur Bundesagentur für Arbeit. In den Jahren 2007 bis 2016 war er u. a. Vorsitzender der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Berlin, mit den Bezirken Neukölln, Tempelhof-Schöneberg, Treptow-Köpenick, Steglitz-Zehlendorf; Vorsitzender der Geschäftsführung, Agentur für Arbeit München; Geschäftsführer Operativ, zugleich ständiger Vertreter der Vorsitzenden der Geschäftsführung in der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg. Die nächste Station bei der Bundesagentur für Arbeit war die Übernahme des Vorsitzes der Geschäftsführung der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit von 2016 bis 2020. Seit 2021 ist er Nationaler Experte bei der EU-Kommission; Generaldirektion Beschäftigung, Soziales, Qualifikationen, Arbeitskräftemobilität.



Sylvia Borcharding

ist Arbeitsdirektorin bei 50Hertz und verantwortet seit 2020 als Mitglied der Geschäftsführung das Personalressort und den Bereich Corporate Governance, der auch den Gesundheits- und Arbeitsschutz beinhaltet. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt auf der Transformation, Organisations- und Kulturentwicklung des Unternehmens, das sich in einem von der Energiewende geprägten, international dynamischen und gleichzeitig hoch regulierten Umfeld bewegt. Vor ihrem Wechsel zu 50Hertz war Sylvia Borcharding bis Ende 2018 in leitenden Positionen bei mittelständischen Unternehmen sowie in großen Konzernen tätig. Als Personaldirektorin war sie Mitglied der Geschäftsleitung des Personaldienstleisters Capita sowie der auf Gesundheits- und Arbeitsschutz spezialisierten Unternehmensberatung ias-Gruppe. Zuvor war sie in leitenden Positionen bei der METRO Group sowie bei CompuNet tätig. Nach ihrem Studium (M.A.) hat sie darüber hinaus freiberuflich Transformationsprojekte durchgeführt.



**Prof. Dr.
Sascha J. Flemnitz**

studierte Wirtschaftswissenschaften und BWL sowie ein promotionsvorbereitendes Studium der Soziologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. An der Georg-August-Universität Göttingen promovierte er schließlich in den Sozialwissenschaften. In Wissenschaft und Praxis setzt er sich mit den Themen Beschäftigung und Bildung auseinander. Er ist Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) der bbw Gruppe, die alle Unternehmen des Bildungswerks der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg mit über 20 Bildungszentren sowie Standorten in China und Italien sowie der bbw Hochschule vereint. Er ist Professor für Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Schwerpunkt Bildungsprozesse und Veränderungsmanagement an der Allensbach Hochschule Konstanz sowie kooptierter Professor für Bildungsmanagement an der Georgian National University (SEU), deren Ehrendoktorwürde er ebenfalls trägt. Darüber hinaus leitet er das Institut für Bildungsprozessforschung und Bildungsmanagement (IBfBm) in Berlin.



Dr. Eckart Gaude

war seit 1995 nach seinem Studium und Referendariat der Rechtswissenschaften in Schleswig-Holstein in verschiedenen Kanzleien in Neumünster und Hannover, insbesondere im Bereich des Arbeitsrechts, tätig. Zudem promovierte er bis 2010 berufsbegleitend und ließ sich 2012 zum Compliance Officer weiterbilden, bevor er 2020 die Geschäftsführung der ZAG Zeitarbeits-Gesellschaft GmbH Hannover übernahm.



Richard Hofmann,

geschäftsführender Gesellschafter der add-on Gruppe, ist engagierter Unternehmer und ein wichtiger Vordenker für die Personaldienstleistungsbranche beim Thema Qualifizierung. Erste Kontakte zur Arbeitsüberlassung knüpfte Hofmann bereits während seiner Studienzeit – zunächst selbst als Zeitarbeitnehmer, dann als Werkstudent, 1999 schließlich als Personaldisponent. Im Jahr 2000 wechselt er in ein Start-up, das im Rahmen einer „Buy-and-Build“-Strategie heute zu den „Top 10“ der Zeitarbeitsunternehmen Deutschlands zählt. Dort verantwortete er u. a. auch die Integration neuer Beteiligungen. 2007 ging Richard Hofmann schließlich den Schritt in die berufliche Selbstständigkeit und gründete die add-on Personal & Lösungen GmbH in Nürnberg. Das Unternehmen hat er seitdem fest am Markt etabliert und das Geschäftsfeld sukzessive erweitert. Wichtige Wegmarken waren die Gründung des unternehmenseigenen co-check Bildungsträgers 2015 und des „Qualifizierungsverbunds Nürnberg“ 2020. Heute bietet die add-on Gruppe „Arbeit & Qualifizierung aus einer Hand“ – und geht damit neue Wege auf einem Arbeitsmarkt, der von zunehmendem Fachkräftemangel geprägt ist.



Frank-Uwe Kautz

ist seit 2019 Vorstand der Kinder- und Jugendstiftung Pro Chance „Sylvia Daniel“, in dessen Kuratorium er bereits mit Gründung der Stiftung im Jahr 2007 berufen wurde. Von 1984, mit Beginn seiner Ausbildung, bis 2020 war der gelernte Bankkaufmann bei der Commerzbank Hannover beschäftigt und übernahm im Januar 2020 die Geschäftsführung der ZAG KinderART.



**Wilhelm Oberste-
Beulmann**

absolvierte zunächst eine kaufmännische Ausbildung und begann seinen beruflichen Werdegang in der Industrie. Ab 1982 war er 15 Jahre für einen deutschen Maschinen- und Anlagenbaukonzern tätig, zunächst als Personalleiter, später auch als Geschäftsführer für mehrere Tochterunternehmen. 1997 stieß er zum zwei Jahre zuvor gegründeten Personaldienstleistungsunternehmen START Zeitarbeit NRW GmbH, heute START NRW GmbH, und übernahm den Vorsitz der Geschäftsführung. Im Jahr 2006 wurde er Vorstandsmitglied, später auch Vizepräsident des Bundesverbandes Zeitarbeit Personal- Dienstleistungen (BZA). Nach der Fusion des BZA mit dem Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister (AMP) im Jahr 2011 zum Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) war er bis 2019 einer der Vizepräsidenten und für die Themen Bildung, Qualifikation und Soziales Engagement zuständig. Von 2009 – 2019 war er außerdem Mitglied des Vorstandes des Bundesverbandes der Dienstleistungswirtschaft (BDWi) und auch deren Vizepräsident.



Dr. Harald Olschok

studierte Volkswirtschaftslehre in Freiburg sowie an der Wirtschaftsuniversität in Wien und promovierte schließlich zum Dr. rer. pol. an der Universität Freiburg. Vom 01. Dezember 1992 bis zum 31. März 2022 war er Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Sicherheitswirtschaft und der Bundesvereinigung Deutscher Geld- und Wertdienste in Bad Homburg und Berlin. Im April 2022 gründete er die HOT-Consulting. Zudem ist er Mitglied des KÖTTER Sicherheitsbeirates in Essen und des Aufsichtsrates der ZIEMANN CASHSERVICE in Schallstadt bei Freiburg. Ab dem Sommersemester 2023 ist er als Honorarprofessor im Fachbereich 5 Polizei und Sicherheitsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin tätig.



Arnd Schumacher

ist selbstständiger Unternehmer in der Zeitarbeit und Personalvermittlung. Nach seinem Abschluss als Maschinen- und Anlagemonteur im Jahr 1979 und dem anschließenden Grundwehrdienst arbeitete er nach seinem Abschluss an der FH Lichtenberg bis 1990 als Ingenieur. Bevor er sich im Jahr 1996 selbstständig machte, war er außerdem als Arbeitsvermittler beim Arbeitsamt sowie als Personalvermittler in der freien Wirtschaft tätig.



Marc Schüpferling,

Magister in Wirtschaftswissenschaften, Politikwissenschaften und Geografie, ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der add-on Gruppe in Nürnberg. In die Personaldienstleistung fand er 2003 über die Betreuung der Qualitätsmanagement-Zertifizierung eines Unternehmens. Seitdem ist er der Branche durchgängig treu geblieben. Zu seinem heutigen Arbeitgeber stieß Marc Schüpferling bereits 2007 im Gründungsjahr von „add-on Personal & Lösungen GmbH“. Zunächst verantwortete er dort den Vertrieb, heute ist er als Leiter der Unternehmensentwicklung vor allem in der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells engagiert. Seit der Gründung des gruppeneigenen co-check Bildungsträgers 2015 liegt sein Fokus in der Optimierung der Verbindung von Qualifizierungs- und Personaldienstleistungen. Der leidenschaftliche Netzwerker ist einer der Köpfe und (Mit-)Initiatoren des „Qualifizierungsverbands Nürnberg“. Zudem ist er seit 2019 im Ausschuss für Fachkräftesicherung der IHK Nürnberg für Mittelfranken engagiert.



Benjamin Seehaus

war bis Mai 2023 Teamleiter im Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit Nürnberg. Nach seinem Dualstudium bei der Bundesagentur für Arbeit konnte er verschiedene Berufserfahrung in der Personalvermittlung erlangen. 2018 wurde er mit dem Frida-Rosenthal-Preis in Berlin für sein außergewöhnliches Engagement bei der Vermittlung von Menschen mit Behinderungen ausgezeichnet. Danach zog es den gebürtigen Berliner nach Nürnberg, wo er seine Fachexpertise in der Koordinierungsstelle Inklusion der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit einbringen konnte. In Nürnberg war er schließlich mitverantwortlich für die Gründung des Nürnberger Qualifizierungsverbundes.



**Prof. Dr. Stephan
Seiter MdB**

(geb. 1963) ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen (beurlaubt). Zuvor war er in verschiedenen wissenschaftlichen Positionen mit Stationen in Stuttgart und New York tätig. Studium, Promotion und Habilitation erfolgten an der Universität Hohenheim. Er ist seit 2016 Mitglied der FDP und kandidierte 2019 für die Europawahl. Seit 2021 ist er Mitglied des Deutschen Bundestags. 2022 berief ihn die FDP-Fraktion zum Sprecher für Forschung, Technologie und Innovation und Obmann im Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung.



Gerd Thomas

ist Vorsitzender des FC Internationale Berlin 1980 e. V. Der gelernte Kaufmann ist seit vielen Jahren in verschiedenen Bereichen von Medien, Marketing und Sport unterwegs – wie etwa als Verlagsleiter Marketing bei der taz, als Geschäftsführer der Hamburger Rundschau und der UMM Magazinvermarktung sowie als Netzwerkkoordinator beim Sport- und Bildungsträger RheinFlanke gGmbH. Neben dem Vorsitz bei FC Internationale Berlin ist er auch ehrenamtliches Mitglied im Beirat des Berliner Fußball-Verbands e. V. und engagiert sich im Vorstand des Unternehmensnetzwerk Südkreuz. Darüber hinaus berät er derzeit als EM-Experte die Senatsverwaltung für Inneres und Sport zur nachhaltigen EURO2024.



Heinrich Vierhaus

ist Rechtsanwalt und Steuerberater. Im Jahr 2001 hat er mit der Steuerberatungsgesellschaft den Grundstein für seine Kanzleigruppe in Berlin gelegt. Noch im selben Jahr folgte die Gründung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Ab 2008 sollte die Unternehmensberatung und später die Rechtsanwalts-gesellschaft sowie die Gesellschaft für Lohnkostenmanagement folgen. Mit seinem Team von über 60 Mitarbeitenden liefert er ganzheitliche Lösungen für Mandantinnen und Mandanten aus den verschiedensten Branchen. Rückblickend war sein Karriereweg sicherlich ungewöhnlich. Hatte er doch ursprünglich eine Ausbildung als Bäcker und später Bäckermeister absolviert, bevor er auf dem zweiten Bildungsweg eine Karriere als Jurist anstrebte. Für ihn kein Widerspruch. Etwas mit bloßen Händen zu schaffen und zu wissen, welches Know-how sich hinter einem Handwerk verbirgt, lehrt Bodenständigkeit und Wertschätzung für alltägliche Dinge. Davon profitiert der gebürtige Gelsenkirchener und leidenschaftliche Fußballfan auch in seiner täglichen Arbeit mit den Mandantinnen und Mandanten, bei der er seine Passion für das Thema Steuern voll ausleben kann.



**Hans Eike von
Oppeln-Bronikowski,**

Rechtsanwalt und Notar a. D., ist Gründungspartner der Legerwall Partnerschaft mbB, einer Partnerschaft von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Notaren in Berlin mit den persönlichen Schwerpunkten der Familien- und Unternehmensnachfolge, des Erbrechts sowie der Stiftungsgründungen. Es besteht zudem eine langjährige Mitverantwortung in gemeinnützigen Bereichen u. a. bei der Ruck-Stiftung des Aufbruchs, der Heinz und Heide Dürr Stiftung, der Hugo Tempelman Stiftung, dem Zukunft Konzerthaus, der Walter Rathenau Gesellschaft e. V. sowie eine leitende Einbindung in Aktivitäten des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.



Diplom-Psychologe Jörg Wirtgen

ist Gründer, Gesellschafter und Geschäftsführer der FW Management Consulting GmbH. Er absolvierte ein Studium der Psychologie, Germanistik, Philosophie und Pädagogik an der Universität Mains und war als Oberstleutnant der Reserve tätig. Er war lange Zeit Mitglied in der Geschäftsführung eines Consultingunternehmens mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung und Coaching und im Vorstand Personal, Recht, Management-Integration und Organisation in einem Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Außerdem übernahm er fünf Jahre lang das Amt als Präsident des Verbandes zur Förderung der Wirtschaftspsychologie e. V. (WiPs) sowie vier Jahre lang als Vizepräsident des Berliner Fußballverbandes mit über 170.000 Mitgliedern.

50 Jahre

*Zeitarbeit in
Deutschland*

© 2014 Bundesagentur für Arbeit

Band 1 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin 2019/2020, ISBN 978-3-00-066959-0

Volker Enkerts/Jutta Rump (Hg.):
50 Jahre Zeitarbeit in Deutschland

Ein 308 Seiten starkes Standardwerk über die Zeitarbeit, das die Branche umfassend aus wirtschaftlicher, juristischer, historischer und politischer Perspektive in den Blick nimmt.

Herausgegeben von: Prof. Dr. Jutta Rump, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen; Volker Enkerts, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)

Autorinnen und Autoren sind u. a.: Wolfgang Clement, ehem. Bundeswirtschaftsminister und Ministerpräsident von NRW †; Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln; Ingo Kramer, von 2013 bis 2020 Präsident der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA); Anette Kramme, MdB, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Arbeit und Soziales; Sebastian Lazay, Präsident des Bundesarbeitgeberverbandes der Personaldienstleister e. V. (BAP); Thomas Sattelberger, MdB, ehem. Personalvorstand bei Continental und der Deutschen Telekom; Prof. Dr. Gregor Thüsing, Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der sozialen Sicherheit, Universität Bonn; Johannes Vogel, MdB, Arbeitsmarkt politischer Sprecher der Fraktion der Freien Demokraten

Die digitale Transformation in
klein- und mittelständischen
Unternehmen (KMU)

Zukunftsfähigkeit durch Aus-
und Weiterbildung

Astrid Debes M.A.

Band 2 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt



Band 2 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin September 2021, ISBN 978-300-069710-4

Astrid Dirks M.A.:

Die digitale Transformation in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) – Zukunftsfit durch Aus- und Weiterbildung

In Band 2 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt beschäftigt sich Autorin Astrid Dirks M.A. mit der digitalen Transformation und damit verbundenen Veränderungsprozessen in Betrieben, die unter Einfluss digitaler Tools und Daten umgesetzt werden.

Ein solcher technologischer Wandel eröffnet auch Klein- und Mittelständlern aller Branchen die Möglichkeit, das eigene Geschäftsmodell an die Digitalisierung anzupassen und einen betrieblichen Mehrwert zu generieren. Wie kann das gelingen? Was müsste getan werden?

In diesem Band werden Arbeitsabläufe in klein- und mittelständischen Unternehmen unter den Einwirkungen der Begriffe der „Industrie 4.0 (I 4.0)“, „Digitalisierung“ und „künstlichen Intelligenz (KI)“ vorgestellt. Daran anschließend werden Aspekte zum Themenbereich der Aus- und Weiterbildungen erläutert und Handlungsempfehlungen gegeben.

Thomas Hetz, Geschäftsführender Vorstand der Stiftung: „Der Prozess der Digitalisierung wird in Zukunft beständig voranschreiten. Frau Dirks nimmt sich des Themas anhand von Praxisbeispielen aus dem Arbeitsalltag einer Firma an. Da jedes Unternehmen anders aufgestellt ist, handelt es sich hierbei nicht um ein universell übertragbares Konzept. Der vorliegende Text soll daher eine Hilfestellung sein und Anregungen zur Umsetzung der Digitalisierung liefern.“

Positionen
zum Thema Arbeit

Expertenrat 06. Juli 2021

Bericht über die Schlußbesitzung
des Expertenrats der Stiftung flexible Arbeitswelt



Band 3 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin November 2021, ISBN 978-3-00-070752-0

Positionen zum Thema Arbeit

Band 3 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt präsentiert verschiedene Positionen zur Arbeitswelt und ist Ergebnis des Expertentages am 06. Juli 2021, in Berlin zum Thema „Situationen und Perspektiven des Arbeitsmarktes (nach Corona) und der Einbindung Jugendlicher in den Arbeitsmarkt“.

In einem Kreis mit Arbeitsmarktexpertinnen und -experten aus Politik, Wirtschaft, Verbänden, Gewerkschaften und anderen Institutionen wurde das Kernthema diskutiert. Dabei ging es auch darum, Lösungsansätze zu skizzieren. Thematisch wurden insbesondere die Lehren aus der und Veränderungen durch die Corona-Krise und im Zuge dessen die Digitalisierung und Zukunftsfähigkeit sowie mobiles Arbeiten behandelt. Aber auch der Wertewandel, die schulische Bildung und Ausbildung, das Problem der abgehängten Jugendlichen ohne Ausbildung, die Integration und die Attraktivität von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen standen im Fokus der Veranstaltung.

Dazu finden sich in diesem Band der Schriftenreihe die Beiträge der Teilnehmenden wieder, u.a. mit Statements von Jana Schimke, MdB der CDU/CSU-Bundestagsfraktion; Jörg Wirtgen, Vorsitzender des Hauptstadtboards; sowie von den Kuratoriumsmitgliedern, Bernd Becking, Kerstin David und Dr. Sascha J. Flemnitz und der stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der Stiftung flexible Arbeitswelt, Andrea Grudda.



Stiftung
flexible Arbeitswelt

Die Zukunft der Arbeitswelt

Persönliche Positionen
aus Kuratorium und Vorstand

Band 4 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt



Band 4 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin August 2023, ISBN 978-3-00-075561-3

Die Zukunft der Arbeitswelt – Persönliche Positionen aus Kuratorium und Vorstand

Im vierten Band der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt geben die Mitglieder des Kuratoriums und Vorstands der Stiftung in verschiedenen Aufsätzen ihre individuellen Ansichten und Einschätzungen zu den aktuellen und zukünftigen Entwicklungen und Notwendigkeiten des deutschen Arbeitsmarktes wieder.

Ergänzt werden die Betrachtungen durch einen Blick von außen durch Dr. Peter Jeutter, der sich seit vielen Jahren mit dem Thema Arbeit befasst.

Die Autorinnen und Autoren behandeln dabei u. a. die zentralen Punkte des Arbeitskräftemangels, der Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie neue Formen des Arbeitens und Führens. Sie liefern damit nicht nur Einblicke in die für die Stiftung und ihre Mitglieder persönlich bedeutende Problematiken und Visionen des Arbeitsmarktes in Deutschland, sondern ordnen diese auch gesamtgesellschaftlich ein und entwickeln Handlungsempfehlungen – auf politischer, unternehmerischer und individueller Ebene.





Impressum

Selbstverlag
Stiftung flexible Arbeitswelt

Geschäftsführender Vorstand
Thomas Hetz

Universitätsstraße 2-3a
10117 Berlin

www.flexible-arbeit.de

Band 5 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt

Druck
Wilfried Engel
Bernhard Kleinke Kopiertechnik e.K.
Ringbahnstr. 16/18/20
Aufgang III
12099 Berlin

ISBN 978-3-00-076124-9



ISBN 978-3-00-076124-9