

## BERUFLICHE BILDUNG IN BERLIN UND BRANDENBURG – HERAUSFORDERUNGEN UND ENTWICKLUNGSTRENDS

ERGEBNISSE DER FRÜHJAHRSBEFragung 2019

Demografischer  
Wandel



Marktbedingungen  
und Ziele



Lernformen  
und Organisation



Digitalisierung  
und Wissen



Unternehmen  
und Arbeit



## INHALTSVERZEICHNIS

Einführung.....	3
Allgemeine Daten.....	3
Themenfeld A) Demografischer Wandel.....	5
Themenfeld B) Marktbedingungen.....	8
Themenfeld C) Lernformen und Organisation.....	14
Themenfeld D) Digitalisierung und Wissen.....	20
Themenfeld E) Unternehmen und Arbeit.....	24
Fazit.....	29
Abbildungsverzeichnis.....	30
Impressum.....	31

## EINFÜHRUNG

Das Institut für Betriebliche Bildungsforschung führte vom 16. April bis zum 20. Mai 2019 zum siebten Mal die Frühjahrsbefragung zur beruflichen Bildung in der Hauptstadtregion durch. In jährlichen Abständen werden auf diese Weise Antworten auf Fragen zur Weiterbildung erhoben, die Rahmenbedingungen, Lernformen, Lernformate und Digitalisierung der Arbeit und des Lernens beleuchten. Mit der quantitativen Erhebung lassen sich Themen von besonders großer Relevanz identifizieren und Bedarfe an Aktivitäten und Entwicklungsrichtungen erörtern.

Das Befragungsdesign wurde seit 2015 im Wesentlichen beibehalten. Auf diese Weise sind Vergleiche mit Ergebnissen aus Vorjahren möglich. Das Themenfeld „Unternehmen und Arbeit“ wurde 2016 noch einmal überarbeitet und angepasst, sodass in diesem Bereich die Antworten zwischen 2016, 2017, 2018 und 2019 verglichen werden können. Die Befragung wurde als Online-Befragung mit der Open-Source-Anwendung LimeSurvey durchgeführt. Von den kontaktierten Personen haben in diesem Jahr 104 den Fragebogen komplett und auswertbar ausgefüllt. In den folgenden Abschnitten sind die Ergebnisse der diesjährigen Befragung – in Bezug zu den Ergebnissen der Vorjahre – dargestellt.

## ALLGEMEINE DATEN

Die Befragten teilen sich in vier Zielgruppen auf: 2019 ließen sich 34 % den Fachexpert\*innen, 27 % den Bildungsdienstleistende, 21 % den Finanziers und Auftraggebende und 18 % den Multiplikator\*innen zuordnen (Abbildung 1). Die Beteiligung von Fachexpert\*innen und Multiplikator\*innen blieb im Vergleich zum Vorjahr nahezu konstant. In diesem Jahr nahmen – verglichen mit 2018 – etwas weniger Finanziers und Auftraggeber\*innen teil, wohingegen die Beteiligung von Bildungsdienstleister\*innen gegenüber dem Vorjahr leicht anstieg.

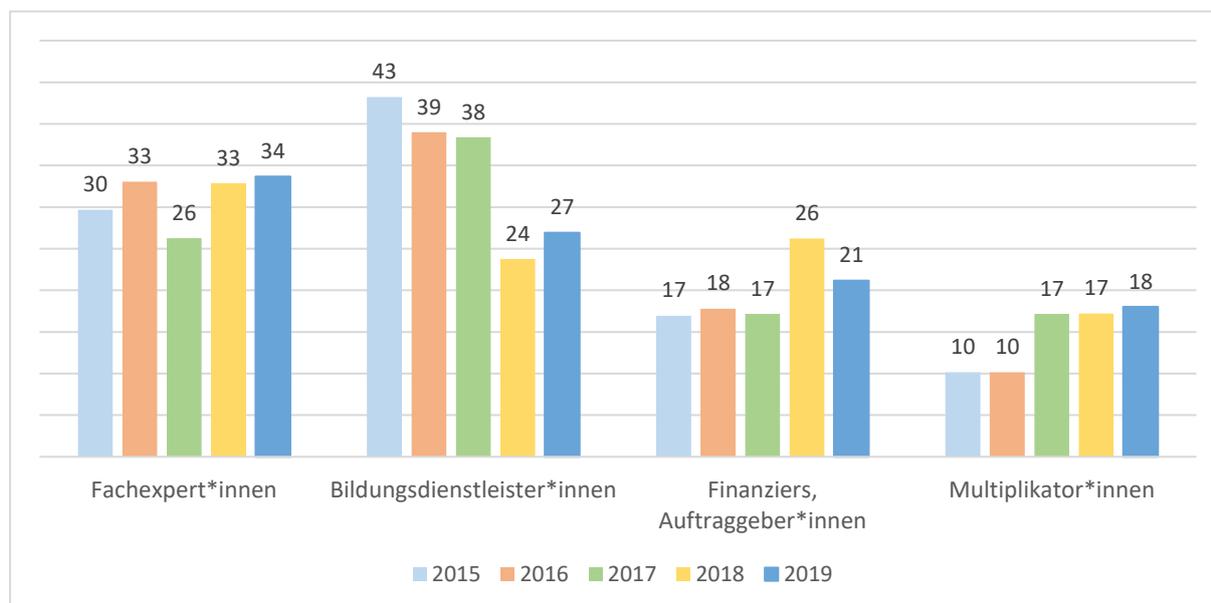


Abbildung 1: Zielgruppen der Befragung im Jahresvergleich (in %).

Das geografische Zielgebiet der Befragung erstreckt sich auch 2019 auf Berlin (52 %), Brandenburg (29 %) und sonstige Regionen (19 %), wobei die Hauptstadtregion als Kerngebiet zu bezeichnen ist (Abbildung 2). Im Vergleich zum Vorjahr hat die Beteiligung von Befragten aus Brandenburg wieder leicht zugenommen, wobei „Berlin“ und „Sonstige Regionen“ leicht – um jeweils zwei Prozentpunkte – fielen.

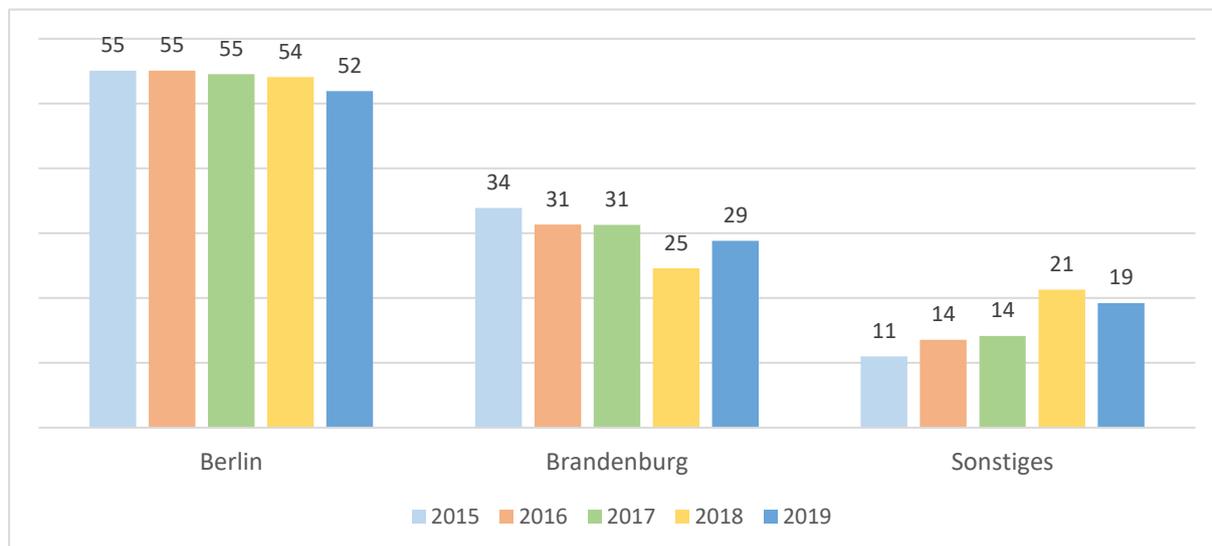


Abbildung 2: Regionaler Standort der Befragten im Jahresvergleich (in %).

Neben der Zielgruppe und dem Standort haben wir nach der Größe des Unternehmens gefragt: 56 % der Befragten gehörten zu Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, wobei 24 % weniger als 10 Beschäftigte zählen (Abbildung 3). Der Anteil von Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten blieb im Vergleich zu 2018 konstant – bei 21 %. Die Beteiligung größerer Unternehmen, mit mehr als 250 Beschäftigten, sank im Vergleich zum Vorjahr um vier Prozentpunkte.

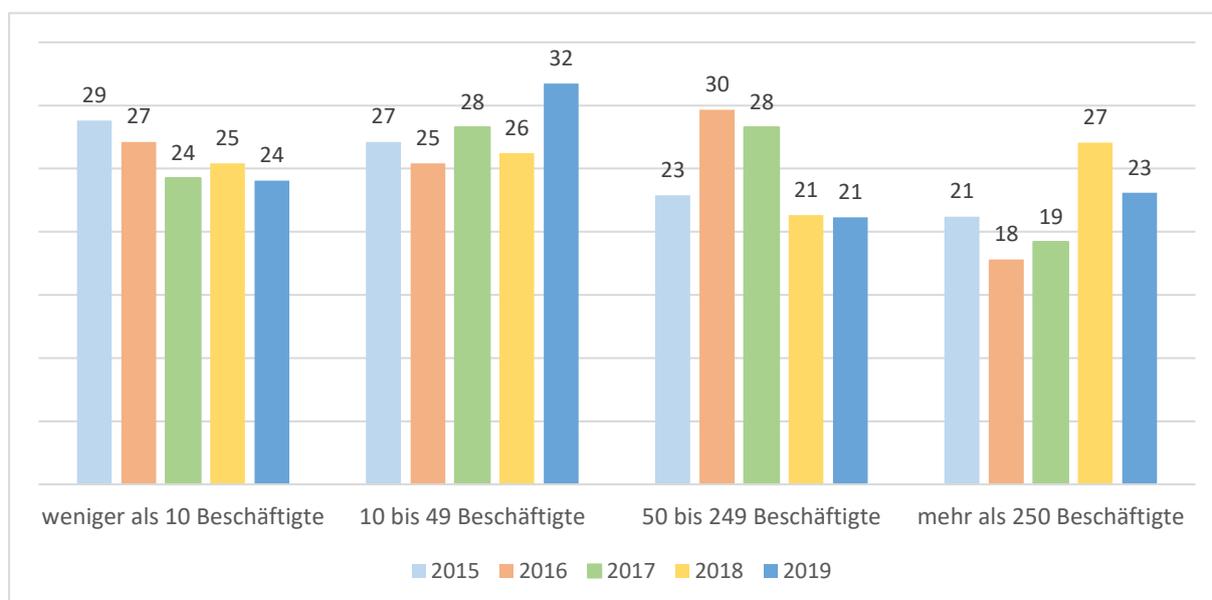


Abbildung 3: Unternehmensgröße der Befragten im Jahresvergleich (in %).

## THEMENFELD A) DEMOGRAFISCHER WANDEL

Der demografische Wandel beeinflusst die Beschäftigungs- und Fachkräftesituation. Er stellt damit einen wichtigen Faktor bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Entwicklung von (Weiter-) Bildungsangeboten dar. Aus diesem Grund ist das Themenfeld den Fragen zum Umgang mit den Konsequenzen des demografischen Wandels gewidmet.



Mit welchen Auswirkungen des demografischen Wandels sind Sie bereits konfrontiert?

👁️ **Der demografische Wandel hat für die Befragten vor allem Einfluss auf die Gewinnung neuer Fachkräfte und Auszubildenden, was Wachstum und Innovation hemmt.**

Welche Aktivitäten zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieben halten Sie für sinnvoll?

👁️ **Die Befragten sehen die deutlichsten Chancen in der beruflichen Weiterbildung und der Berufsausbildung, wobei sie Kooperationen als sinnvoll erachten.**

Die Befragten sollten in der ersten Frage einschätzen, mit welchen Auswirkungen des demografischen Wandels sie bereits konfrontiert sind. Hierbei hat die absolute Zustimmung für die Auswirkung „Wenig geeignete Fachkräfte-Bewerbungen“ um 15 % zum Vorjahr und bemerkenswerte 21 % zu 2015 zugenommen (Abbildung 4). Diesem eindeutigen ersten Platz folgt auch in diesem Jahr der fehlende Nachwuchs für Ausbildungsberufe, mit einer leicht angestiegenen absoluten Zustimmung gegenüber 2018. Die offensichtlich fehlenden Fachkräfte beeinträchtigen laut 68 % der Befragten das Wachstum und die Innovation ihrer Unternehmen. Hierbei hat sich die absolute Zustimmung im Vergleich zum Jahr 2016 mehr als vervierfacht. Doch gerade diese Innovationsfähigkeit wird benötigt, um auf den aktuell stark verändernden Märkten bestehen zu können.

Zudem benennen 54 % der Befragten „Besetzungsprobleme bei Führungspersonal“ als Problemstellung des demografischen Wandels. An der letzten Position der Rangfolge steht die „Fluktuation von Beschäftigten“ – mit 42 % Zustimmung bei lediglich 17 % „vollkommener Zustimmung“. Dennoch ist auch hier ein Zuwachs der Zustimmung seit 2016 zu verzeichnen.

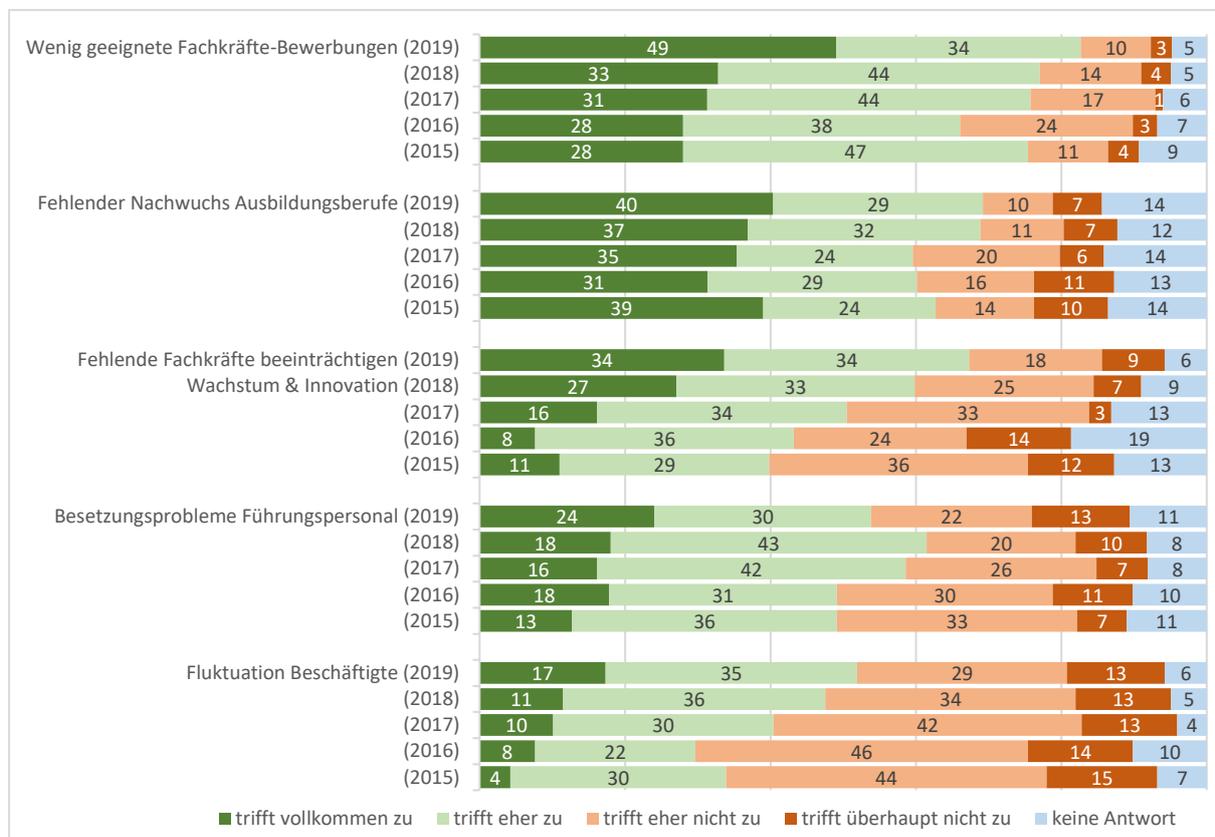


Abbildung 4: Auswirkungen des demografischen Wandels im Jahresvergleich (in %).

In der zweiten Frage dieses Themenfeldes sollte die Sinnhaftigkeit von Aktivitäten zur Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels in Betrieben eingeschätzt werden. Die mit großem Abstand größte Zustimmung erhielten auch in diesem Jahr die „Berufsausbildung (Erstausbildung/Umschulung)“ und die „Berufliche Weiterbildung“, bei leicht gestiegenen Zustimmungswerten (Abbildung 5). Der größte Zuwachs an Zustimmung ist bei der Teilfrage „Arbeitgeber\*innen-Zusammenschlüsse zur Fachkräfteentwicklung“ zu verzeichnen (+9 % absolute Zustimmung), wodurch diese Aktivität zur Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels in Betrieben auf den dritten Rang aufsteigt.

Es folgen „Aktivierung der Ressourcengruppen des Arbeitsmarktes“, „Verlängerung des Arbeitslebens“ und Einsatz von Zeitarbeiter\*innen“. Letztere wurde von den Befragten in diesem Jahr als etwas relevanter eingeschätzt. Dies könnte damit begründet sein, dass sie dem wachsenden Fachkräftemangel auch auf diesem Wege begegnen müssen.

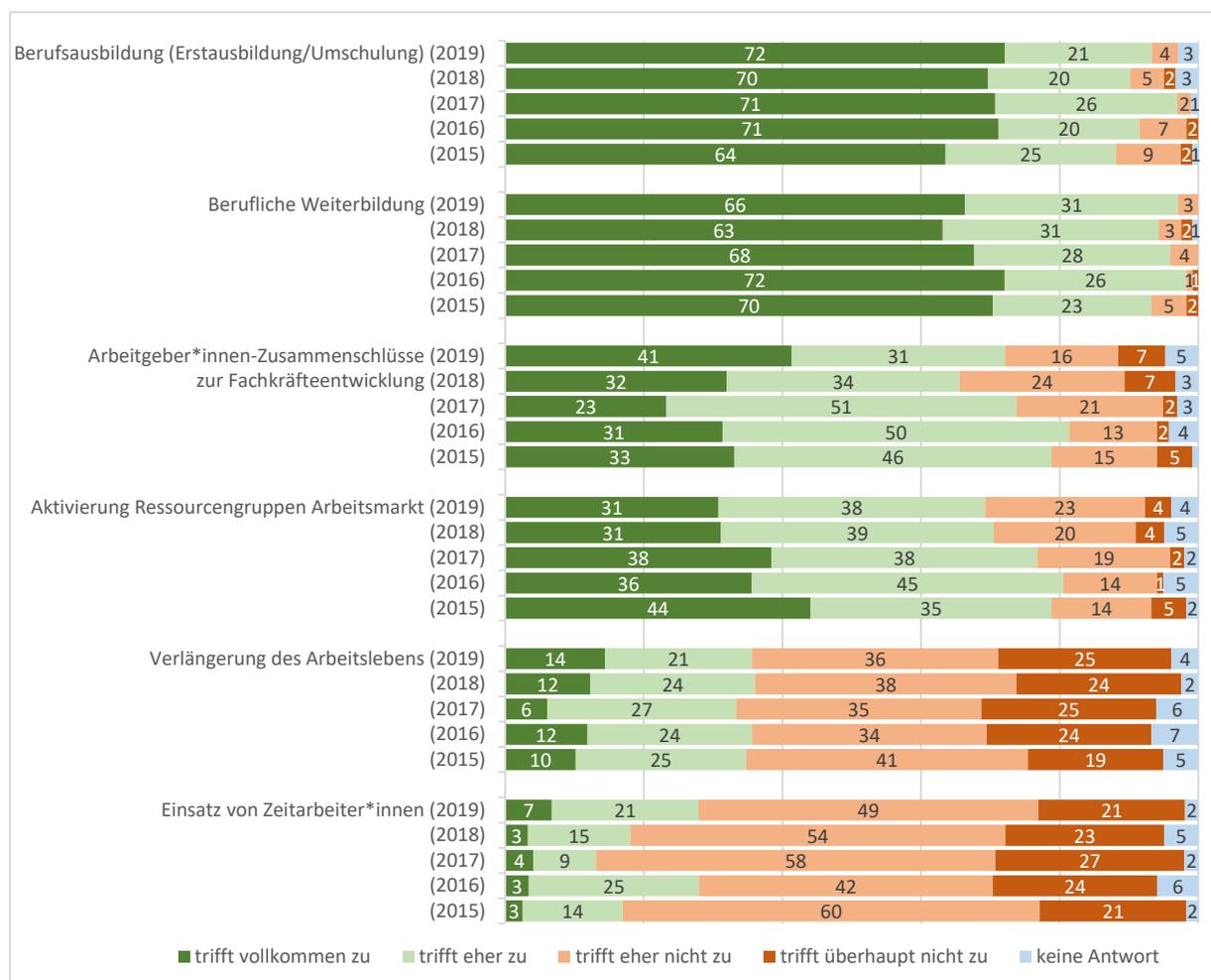


Abbildung 5: Aktivitäten zur Bewältigung des demografischen Wandels im Jahresvergleich (in %).

## THEMENFELD B) MARKTBEDINGUNGEN

Marktbedingungen können als Rahmen für die Weiterbildung bezeichnet werden und stehen daher im Fokus des zweiten Themenfelds. Aus den Ergebnissen ist abzuleiten, welche Möglichkeiten für die Weiterbildung heute bereits vorhanden sind und welche Möglichkeiten sich in Zukunft ergeben könnten.



Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Geschäftslage?

☞ **Die Geschäftslage verschlechtert sich aus Sicht der Befragten – erstmalig seit 2015.**

Wie entwickelt sich das finanzielle Engagement der Auftraggeber\*innen für berufliche Weiterbildung?

☞ **Von den Ländern Berlin, Brandenburg und den Kommunen wird ein wachsendes Engagement erwartet.**

Welche Ziele der beruflichen Weiterbildung werden nach Ihrer Einschätzung zukünftig an Gewicht gewinnen?

☞ **Die Förderung von Eigenverantwortlichkeit und Motivation nimmt an Bedeutung zu.**

Welche Bedeutung haben folgende Leistungsbereiche in der wirtschaftlichen Tätigkeit von Bildungsdienstleistern?

☞ **Die größte Bedeutung haben die berufliche Weiterbildung und die Berufsausbildung.**

Welche Anbieter\*innen werden für die berufliche Weiterbildung in den nächsten Jahren bedeutsamer?

☞ **Laut den Befragten werden spezialisierte Bildungsdienstleister\*innen bedeutsamer.**

Für die Beurteilung der Geschäftslage wurden neben der „Gegenwärtigen Geschäftslage“ im Allgemeinen vier weitere Indikatoren abgefragt. Seit Beginn der jährlichen Frühjahrsbefragung 2015 wurden diese ansteigend positiv bewertet. In diesem Jahr wurde die Geschäftslage der Unternehmen und Institutionen erstmalig etwas verhaltener eingeschätzt (Abbildung 6), was gerade durch den Rückgang der Antwortoption „gut“ in allen Teilfragen sichtbar wird.

So wurde beispielsweise die „Gegenwärtige Geschäftslage“ in diesem Jahr von nur noch 32 % der Befragten als gut bewertet – in 2018 waren es noch 51 %. An diesem Beispiel zeigt sich allerdings auch deutlich, dass die sich Geschäftslage gegenüber dem Beginn unserer Längsschnittuntersuchung im Jahr 2015 verbessert hat oder – mit Blick auf „Beschäftigungssituation“ – zumindest konstant bleibt. Der geringste Rückgang der positiven Einschätzung ist bei der „Eigenen Marktposition“ zu verzeichnen, wodurch dieser Indikator an erster Stelle der Rangfolge steht.

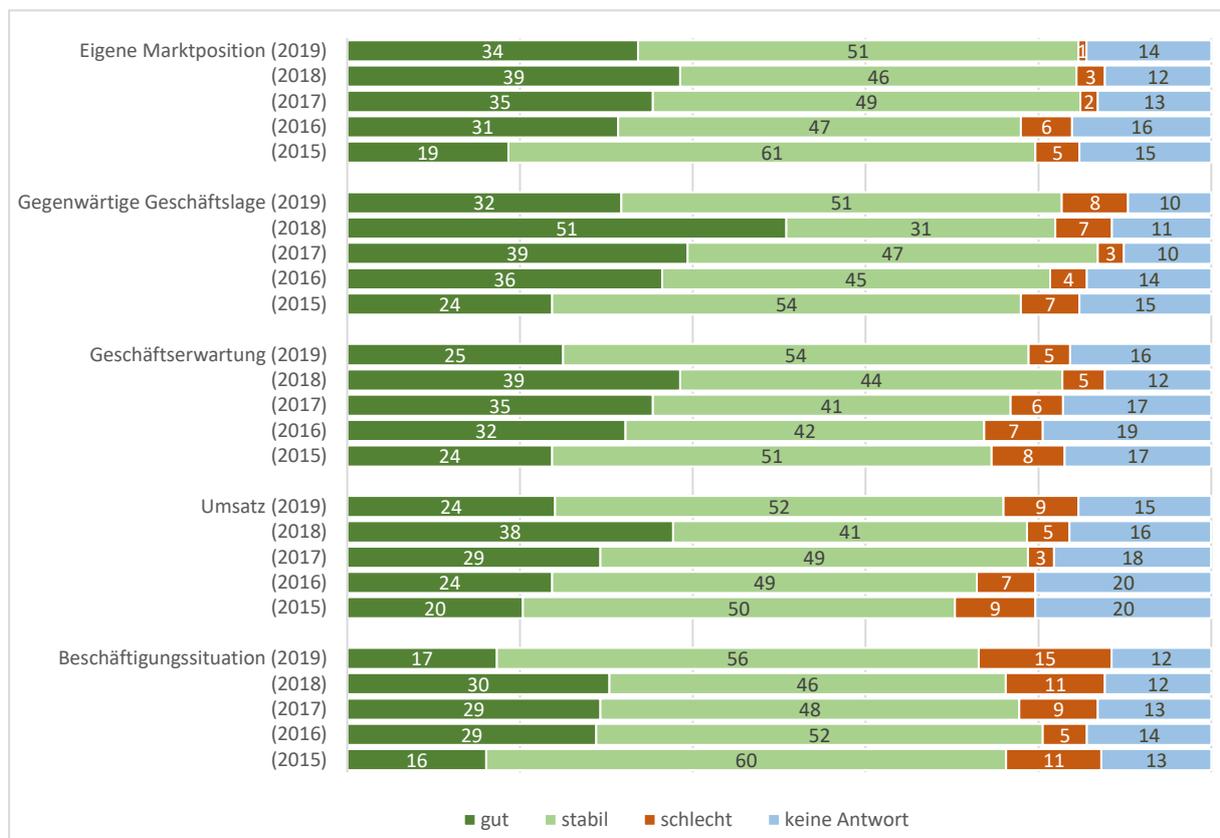


Abbildung 6: Bewertung der aktuellen Geschäftslage im Jahresvergleich (in %).

In der zweiten Frage dieses Abschnittes wurden die Befragten um eine Einschätzung gebeten, wie sich das finanzielle Engagement der Auftraggeber\*innen für berufliche Weiterbildung entwickelt. Auch in diesem Jahr ist die Lücke zwischen den öffentlichen Auftraggebern („Arbeitsagenturen / Jobcenter“; „Land Berlin, Brandenburg und Kommunen“ und „EU und Bund“) und den privaten Auftraggebern („Unternehmen der Wirtschaft“ und „Teilnehmende / Selbstzahlende“) sichtbar. Dennoch attestierten die Befragten „Arbeitsagenturen / Jobcenter“ und „Land Berlin, Brandenburg und Kommunen“ das größte Wachstum seit dem Beginn der Frühjahrsbefragung (Abbildung 7).

Gerade die Erwartungen an die „Länder Berlin und Brandenburg und die Kommunen“ haben sich – im Vergleich zu 2018 – verdoppelt (von 18 % auf 36 %). Für „Arbeitsagenturen / Jobcenter“ steigerte sich die Wachstumserwartung ebenfalls von 17 % in 2018 auf 24 % in diesem Jahr. Für „Unternehmen der Wirtschaft“, „Teilnehmende / Selbstzahlende“ und „EU und Bund“ wurde ein etwas schwächeres Wachstum als in 2018 prognostiziert.

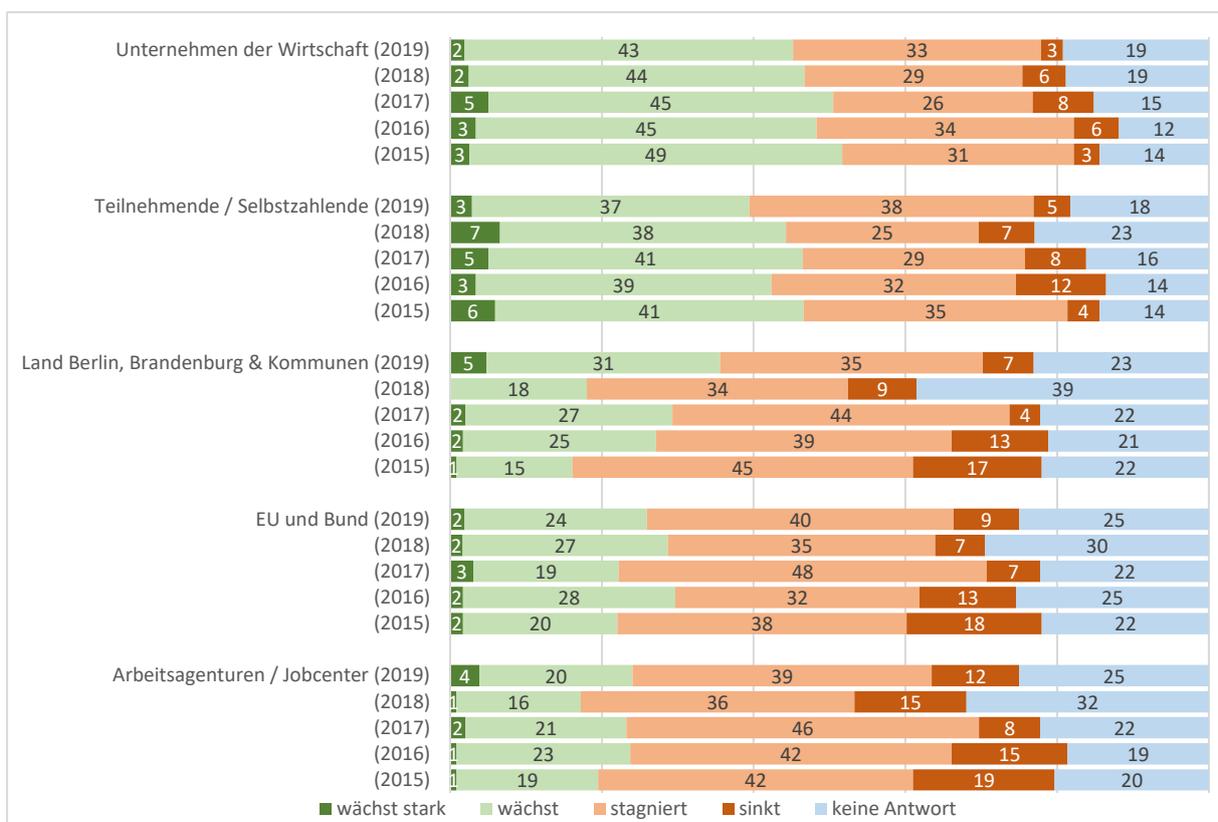


Abbildung 7: Entwicklung des finanziellen Engagements der Auftraggeber\*innen im Jahresvergleich (in %).

In der beruflichen Weiterbildung existieren diverse Zielstellungen. Doch welche Ziele werden zukünftig an Gewicht gewinnen? Im Jahresvergleich schwanken die Zahlen leicht, ein wirklicher Trend zeichnet sich nicht ab (Abbildung 8). Im Allgemeinen erhalten die sieben Teilfragen eine deutliche Zustimmung der Befragten und liegen, bezogen auf die Summe der Antworten „trifft vollkommen zu“ und „trifft eher zu“, nicht sonderlich weit auseinander. Die aus den Antworten hervorgehende Rangfolge veränderte sich über die Jahre nur gering. Die fachlich-inhaltlichen Kompetenzen und auch die betriebs-spezifischen Fähigkeiten und Kenntnisse sind für das Tagesgeschäft der Unternehmen natürlich von besonderer Relevanz und landen daher auf den oberen Plätzen der Rangfolge. Spannenderweise wurde in diesem Jahr allerdings die „Förderung von Eigenverantwortlichkeit und Motivation“ stärker gewichtet als die „Förderung betriebs-spezifischer Fertigkeiten und Kenntnisse“, was diese Zielstellung auf den zweiten Rang erhebt.

In Anbetracht der Nachfolgeproblematik, gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen, ist die geringe Zustimmung für das Ziel „Beruflicher Aufstieg / Übernahme neuer Verantwortung“ überraschend. Diese war von 2015 bis 2017 gewachsen und sank seitdem wieder, obwohl man die offensichtlich schwer zu besetzenden (Führungs-) Positionen von entsprechend geförderten Beschäftigten bekleiden lassen könnte.

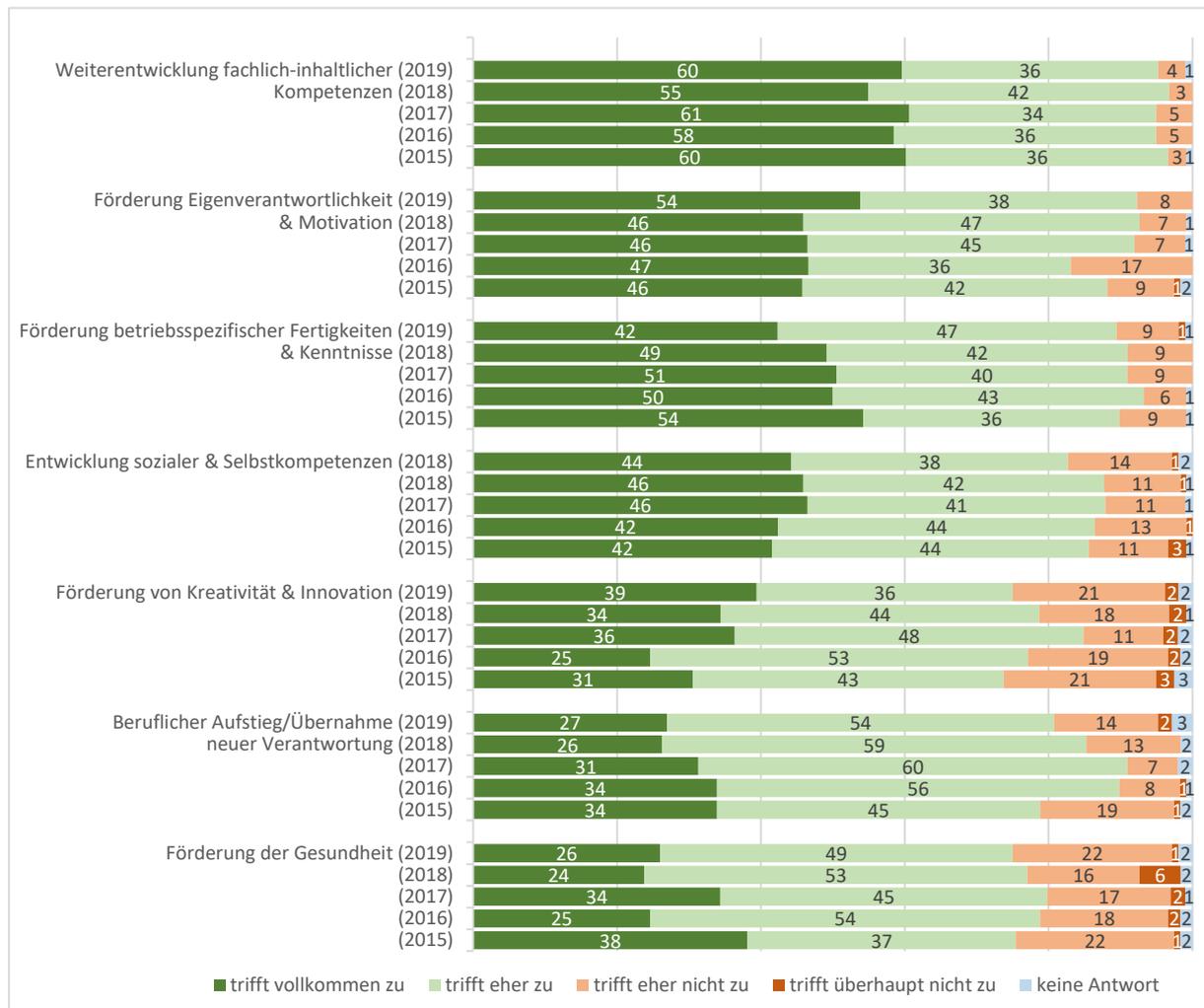


Abbildung 8: Ziele der beruflichen Weiterbildung im Jahresvergleich (in %).

Bei der Frage nach der Bedeutung der Leistungsbereiche der Bildungsdienstleistende lag die „Berufliche Weiterbildung“ seit 2015 deutlich an erster Stelle der Rangfolge. Daran hat sich auch im Jahr 2019 nichts geändert. In den drei vorherigen Jahren war die Zustimmung etwas abgesunken, in diesem Jahr hingegen stieg dieser wieder an (Abbildung 9). Auch ist es wenig überraschend, dass erneut die Berufsausbildung – mit 63 % für „große“ und „sehr große“ Bedeutung – folgt.

Laut den Befragten wächst 2019 die Bedeutung von Firmenschulungen innerhalb der wirtschaftlichen Tätigkeit von Bildungsdienstleister\*innen leicht, wobei die Werte über die fünf Jahre des Erhebungszeitraums als eher konstant zu bezeichnen sind. Nicht so für den Leistungsbereich „Aktivierung und Integration“: 2015 und 2016 wurde diesem Bereich wachsende Bedeutung prognostiziert, welche jedoch in 2017 und 2018 stark abnahm. In diesem Jahr sprachen die Befragten der „Aktivierung und Integration“ eine etwas größere Bedeutung (+12 % zu 2018) zu. Etwas überraschend findet sich die „Berufsvorbereitung“, die im Vorjahr wieder an Relevanz zugelegt hatte, auf dem letzten Platz der Rangfolge. Diese soll den Menschen den (Wieder-) Einstieg in das Berufsleben erleichtern bzw. ermöglichen. Gerade als Bindeglied zwischen Schule und Berufsausbildung kann Berufsorientierung Berufswahl unterstützen oder auch für eventuell notwendige Nachqualifikationen sorgen. Mit Blick auf zahlreiche unbesetzte Ausbildungsplätze und dem Fachkräftebedarf – nicht nur in kleinen und mittelständischen Unternehmen – wäre hier ein erneuter Anstieg der Bedeutung erwartbar gewesen. An dieser Stelle ist in Zukunft stärkeres finanzielles Engagement seitens der Bundesagentur für Arbeit und der Länder gefragt.

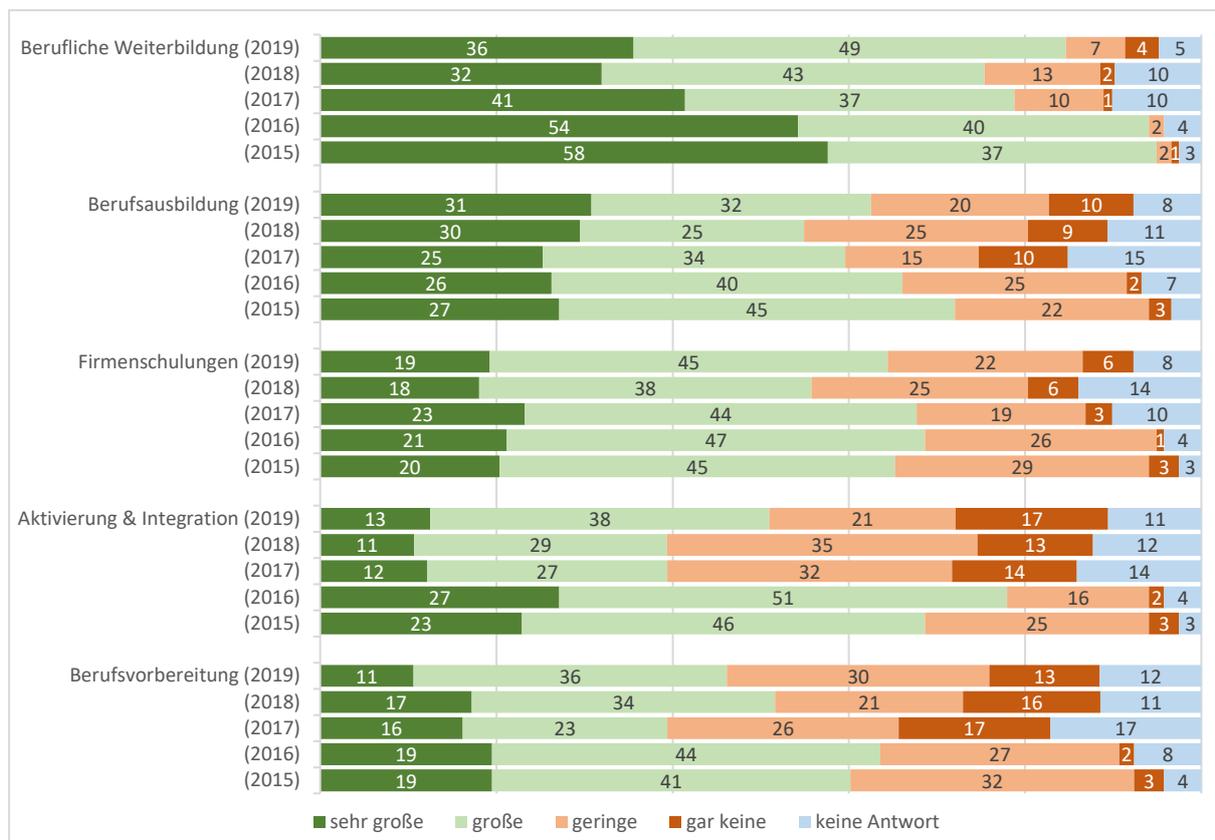


Abbildung 9: Leistungsbereiche von Bildungsdienstleister\*innen im Jahresvergleich (in %).

Nachdem die Ziele und Leistungsbereiche beleuchtet wurden, haben wir die Teilnehmenden um eine Einschätzung gebeten, welche Anbietende für berufliche Weiterbildung in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen werden. Die Zustimmungswerte für „Spezialisierte Weiterbildungsdienstleister\*innen“ blieben auch in diesem Jahr nahezu konstant hoch, wodurch dieser Bereich die Rangfolge deutlich anführt (Abbildung 10). Der Zuspruch für „Hochschulen (Fachhochschulen/Universitäten)“ sank in diesem Jahr erneut, wodurch dieser Leistungsbereich auf dem zweiten Platz der Rangfolge von „Trainer\*innen/Berater\*innen/Coaches“ abgelöst wird.

Im Vergleich zu 2018 sind sich mehr als doppelt so viele Teilnehmende „ganz sicher“, dass „Bildungseinrichtungen von Kammern“ in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen und relevanter als „Bildungseinrichtungen von Arbeitgeber\*innen/Betrieben“ sein werden. „Bildungseinrichtungen von Gewerkschaften und „Berufsverbände/Genossenschaften“ landen auch in diesem Jahr auf den letzten beiden Plätzen der Rangfolge.

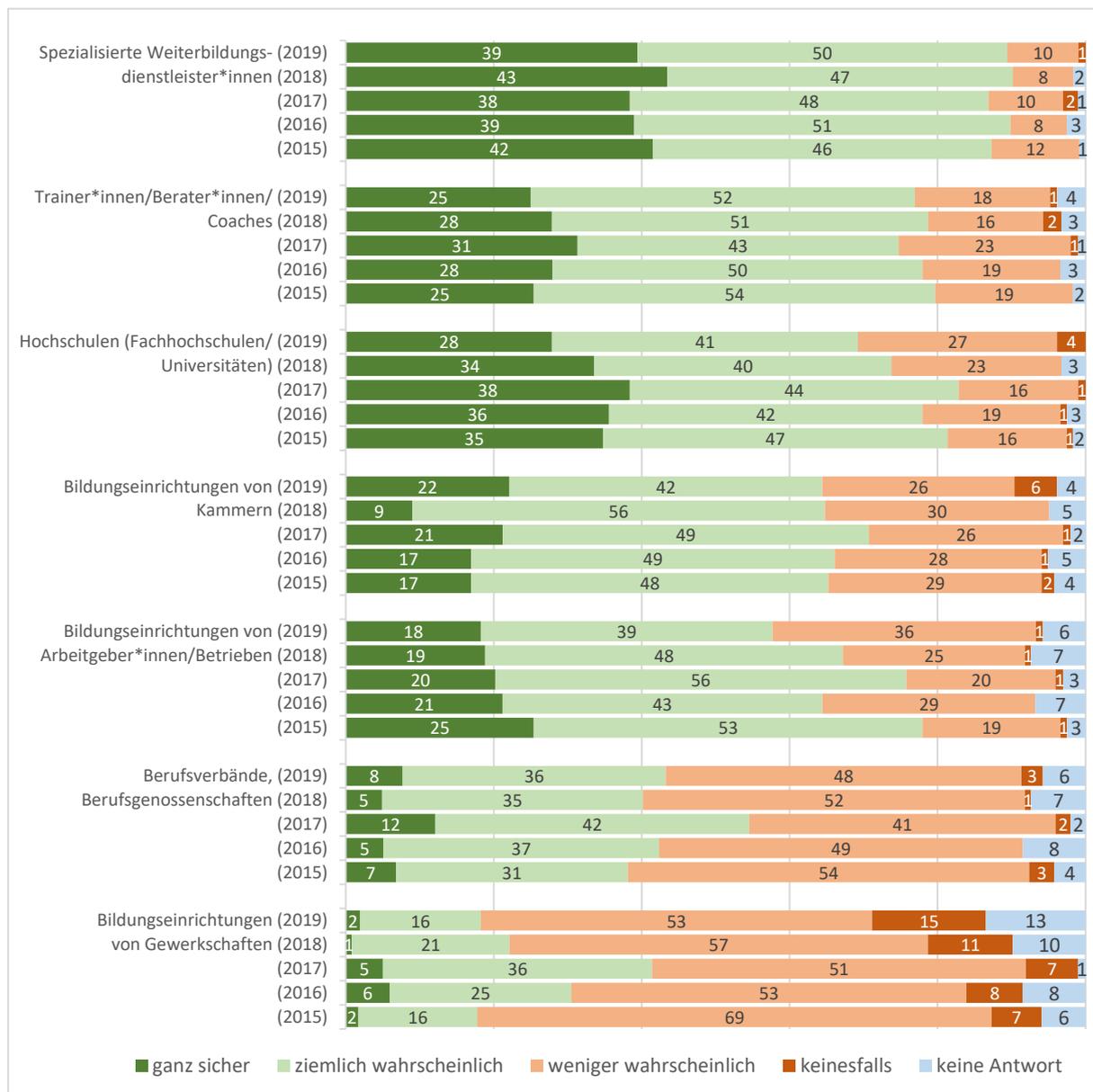


Abbildung 10: Anbietende beruflicher Weiterbildung im Jahresvergleich (in %).

## THEMENFELD C) LERNFORMEN UND ORGANISATION

Lernformen und deren Organisation geben konkrete Gestaltungsformen der Weiterbildung wieder. Dabei treffen die Erwartungen von Unternehmen als Nutzer der Weiterbildung auf die Angebote von Weiterbildungsanbieter\*innen. Zugleich müssen Lernformen und deren Organisation den Anforderungen der Teilnehmenden entsprechen und auf Entwicklungen der Arbeitswelt reagieren.



Welche Lernformen werden für Bildungseinrichtungen an Bedeutung gewinnen?

☞ **Blended-Learning wird als bedeutendste Lernform der Zukunft gesehen.**

Welche Formate der beruflichen Weiterbildung werden für Unternehmen zukünftig bedeutsamer?

☞ **Lernformate mit hohem Praxisbezug – bestenfalls in den Arbeitsprozess integriert – erhalten den höchsten Zuspruch.**

Welche Maßnahmen können die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung erhöhen bzw. erleichtern?

☞ **Die direkte Förderung der Arbeitnehmenden wird von den Befragten als am hilfreichsten bewertet.**

Wie können Lernprozesse in der beruflichen Weiterbildung besser unterstützt und begleitet werden?

☞ **Die Befragten sehen die größten Unterstützungsmöglichkeiten in der Professionalisierung des Weiterbildungspersonals und dem Wissenstransfer von Forschungsergebnissen in die Unternehmen.**

Welche Anlässe wirken als Auslöser für Weiterbildung?

☞ **Hauptauslöser für Weiterbildung sind neue Technik, Technologien, IT und neue Materialien sowie eine damit verbundene strategische (Neu-) Ausrichtung im Unternehmen.**

Mit Blick auf Entwicklungen und Veränderungen von Lernformen haben wir erfragt, welche an Bedeutung für Bildungsdienstleister\*innen gewinnen werden: Klassischer „Präsenzunterricht (Kurse, Gruppen)“ stellt auch in diesem Jahr das Schlusslicht der Rangfolge dar (Abbildung 11). Das bedeutet allerdings nicht, dass diese Lernform gänzlich zu vernachlässigen ist: Das sogenannte „Blended-Learning“ kombiniert Präsenzveranstaltungen und *E-Learning* und ermöglicht dadurch ein flexibleres Lernen. Ganze 93 % der Befragten sind sich „ganz sicher“ bzw. halten es für „ziemlich wahrscheinlich“, dass diese Lernform an Bedeutung gewinnen wird. Der Aufwärtstrend dieser Kombination aus den Vorteilen der „Analogen Welt“ und der „Digitalen Welt“ ist – mit leichter Abweichung in 2016 – deutlich zu erkennen.

Eine ähnlich wahrscheinlich wachsende Bedeutung für Bildungsdienstleister\*innen wird auch in diesem Jahr den „Modularisierten Bildungskonzepten“ zugesprochen, die ein schnelles Reagieren auf sich rasant verändernde Kompetenzbedarfe ermöglichen. Zudem zählt – bis auf eine leichte Abweichung in 2016 – das Dreigespann aus „Projektarbeit, Praktischen Übungen und Learning by Doing“ zu den drei relevantesten Lernformen. Ein hoher Praxisanteil des Lernens ist nicht nur den gewünschten Lernergebnissen zuträglich, sondern bereitet Lernende optimaler auf die praktischen Aufgaben vor.

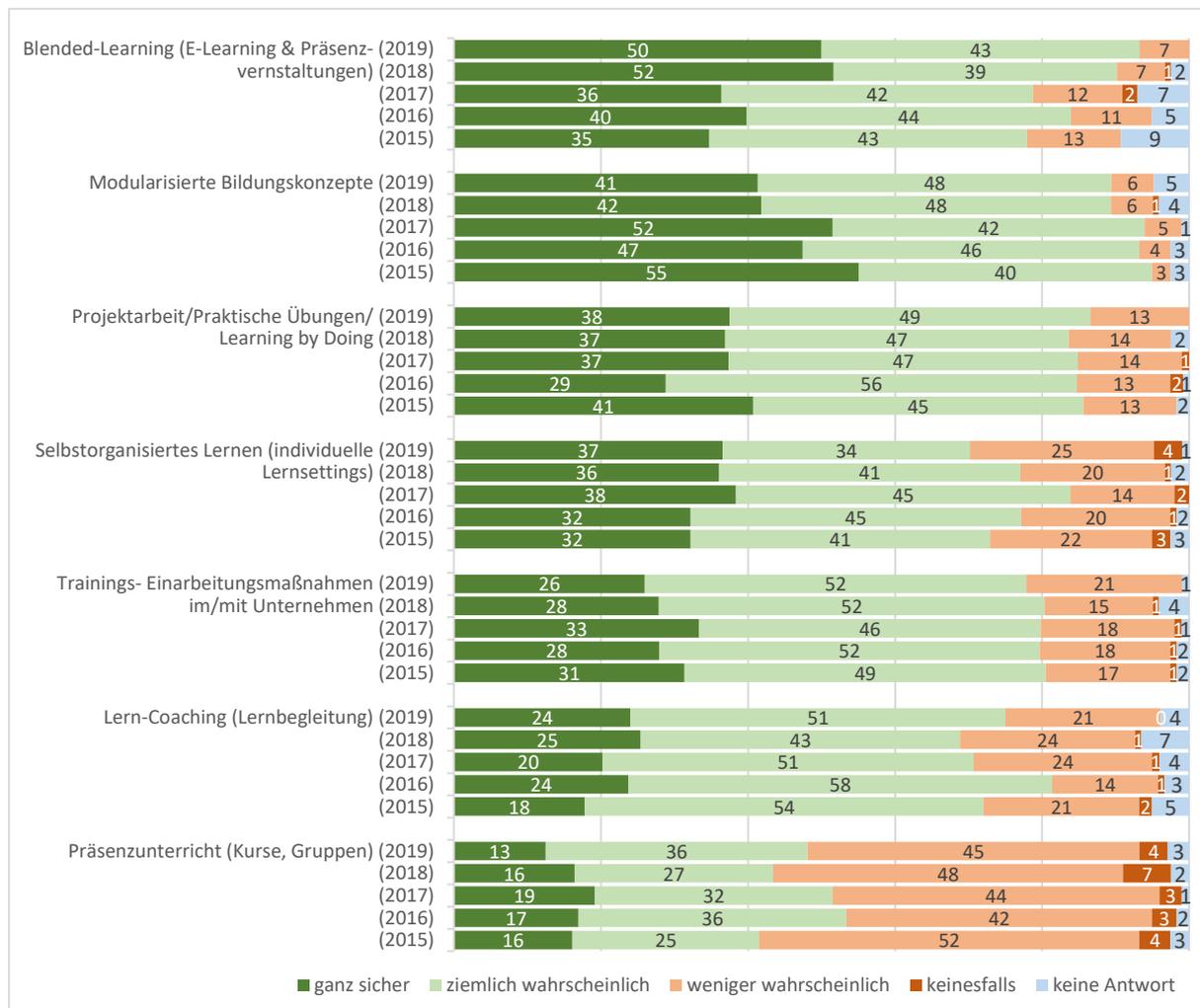


Abbildung 11: Bedeutung von Lernformen für Bildungseinrichtungen im Jahresvergleich (in %).

Neben den Lernformen wurde auch nach den Lernformaten der beruflichen Weiterbildung gefragt, die laut den Teilnehmenden in Zukunft für Unternehmen bedeutsamer werden. Wie in der vorherigen Frage, zeigt sich auch hier die Relevanz des Praxisbezugs: Mit deutlichem Abstand liegt „Lernen im Arbeitsprozess“ seit dem Start der Frühjahrsbefragung – in 2015 – an erster Stelle der Rangfolge (Abbildung 12). 50 % der Befragten hielten es für „ziemlich wahrscheinlich“, dass die „Betrieblichen Trainingsmaßnahmen“ zukünftig an Bedeutung gewinnen werden und 35 % sind sich dessen „ganz sicher“.

In Veränderungsprozessen ist es hilfreich, Beispiele für gelungene Transformationen von Unternehmen bzw. Institutionen zu sichten. Sogenannte *Best Practices* erfreuen sich auch bei unseren Partner\*innen wachsender Beliebtheit. Dem Format der „Überbetrieblichen Erfahrungsaustausche“ – worunter man *Best Practices* einordnen kann – wurde in diesem Jahr eine deutlich wachsende Bedeutsamkeit prognostiziert. Fasst man die beiden ersten Fragen der Fragengruppe „C: Lernformen und Organisation“ zusammen, so ergibt sich ein modulares Blended-Learning-Konzept, welches in Arbeitsprozesse integriert wird oder zumindest einen großen Praxisbezug aufweist. Zudem sollten positive Erfahrungsberichte eingeflochten werden.

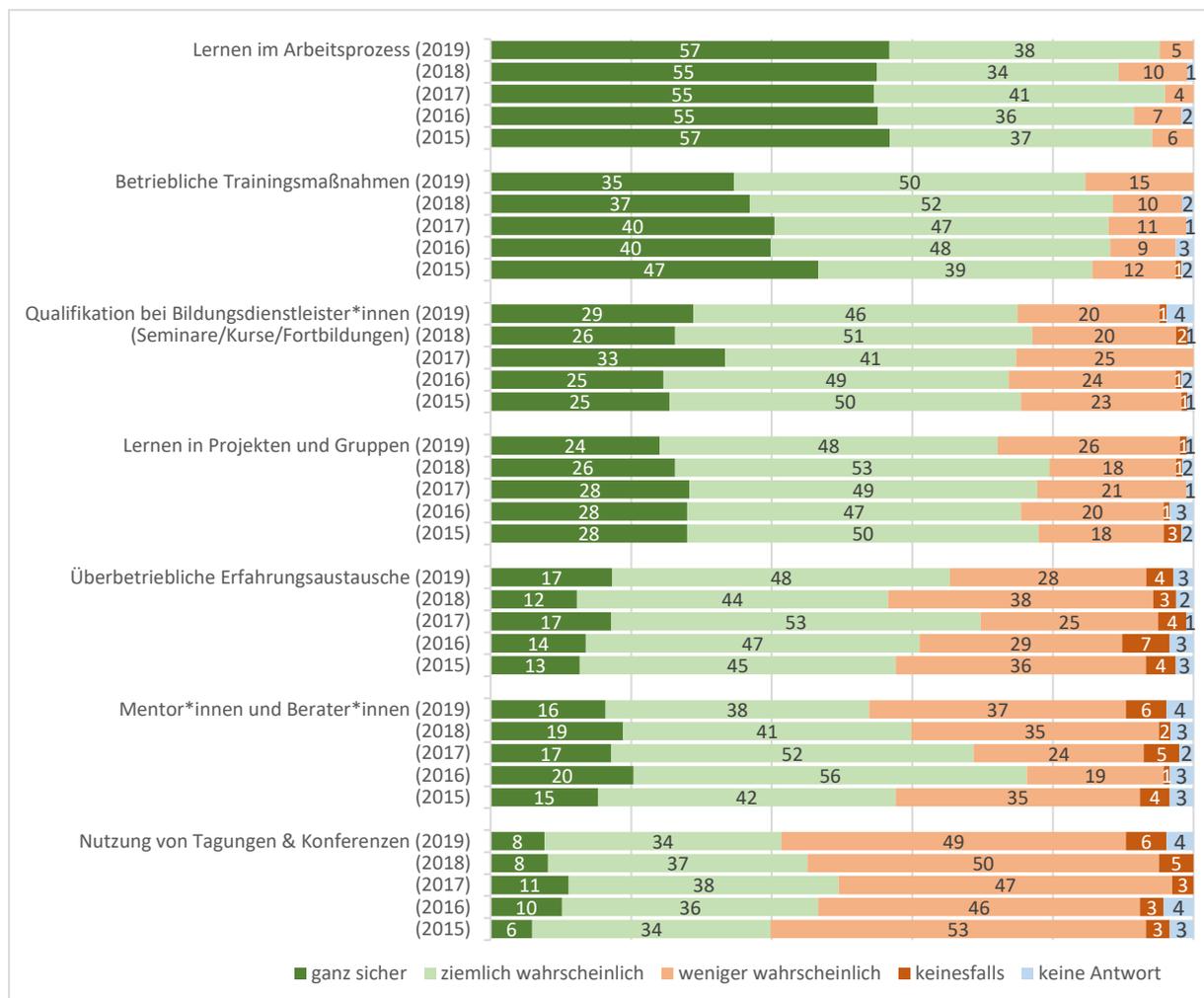


Abbildung 12: Bedeutung von Lernformaten für Unternehmen im Jahresvergleich (in %).

Eine Grundvoraussetzung für berufliche Weiterbildung ist die Beteiligung der Beschäftigten. An dritter Stelle dieses Abschnitts wurde nach Maßnahmen gefragt, die diese Beteiligung erhöhen bzw. erleichtern können. Auch in diesem Jahr liegt die „Förderung der Arbeitnehmenden“ deutlich auf dem ersten Platz der Rangfolge (Abbildung 13). Dahinter liegt die Maßnahme „Kooperation zwischen Unternehmen und Weiterbildungsanbieter\*innen“, welche im Vergleich zum Vorjahr 11 % „vollkommene Zustimmung“ mehr erreichte und zwei Ränge aufstieg.

Unternehmen können von Weiterbildungsnetzwerken profitieren, die beispielsweise regional gebildet werden. So können Weiterbildungsangebote auf die Bedarfe der Region bzw. deren Akteur\*innen ausgerichtet und der Organisationsaufwand der Einzelnen verringert werden. Zudem werden die Angebote attraktiver, was die Beteiligung tendenziell erhöht. Nachdem die Teilnehmenden die „Förderung von Weiterbildungsnetzwerken“ in 2018 als weniger hilfreich einschätzten, wurde dieser Maßnahme in diesem Jahr wieder eine höhere Relevanz zugesprochen: Die „vollkommene Zustimmung“ stieg um ein Drittel.

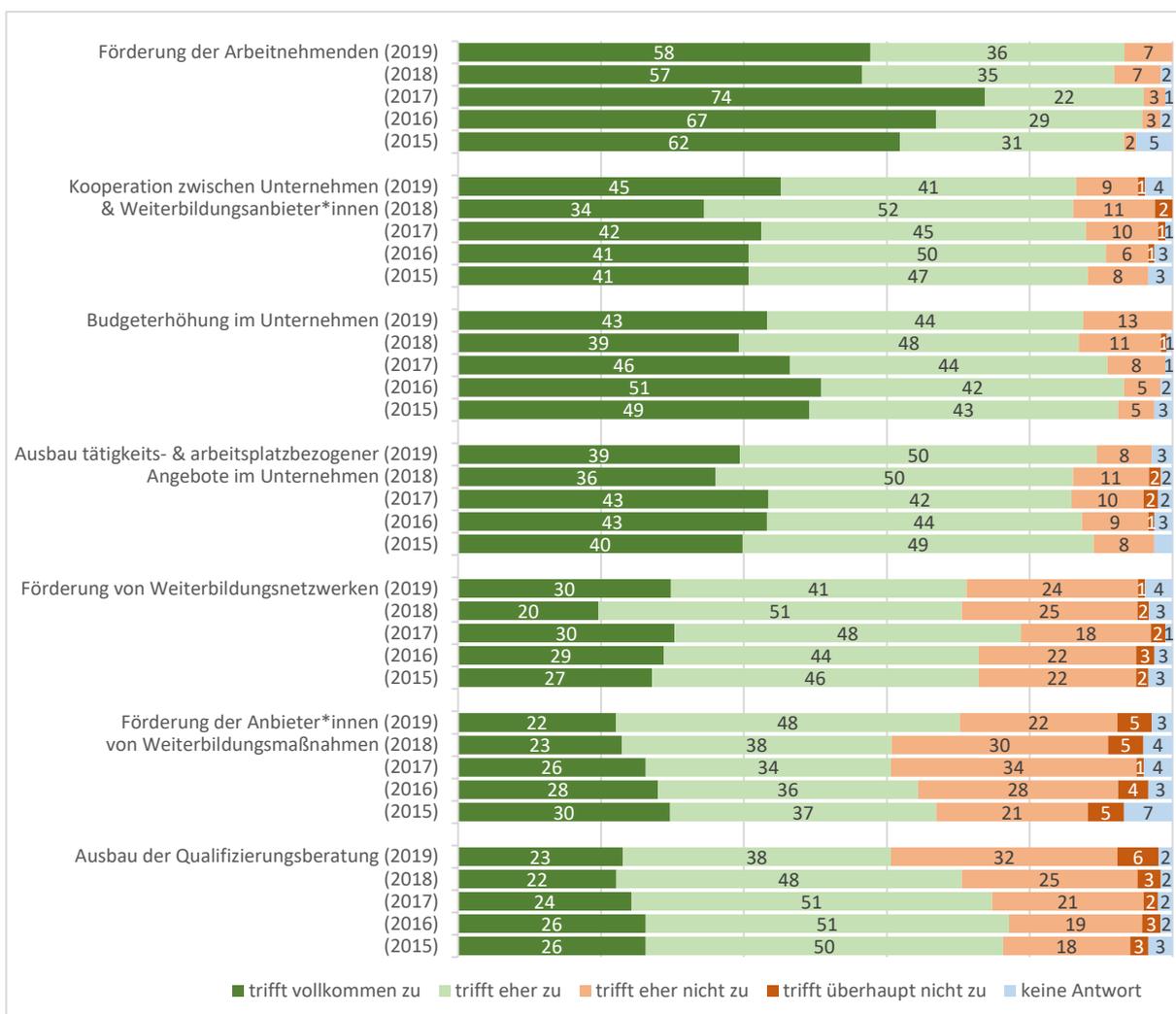


Abbildung 13: Maßnahmen zur Erhöhung/Erleichterung der Weiterbildungsbeteiligung im Jahresvergleich (%).

Nachdem die Befragten bereits Lernformen, Lernformate und Maßnahmen zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung eingeschätzt hatten, wurde gefragt, wie Lernprozesse wirksamer unterstützt und begleitet werden können. Die „Einführung von Lernpatenschaften“ wurde hier als am wenigsten wirksam eingeschätzt, die Zustimmung sank in diesem Jahr verglichen mit 2016 noch weiter – um 21 % (Abbildung 14). Der „Einsatz von Coaches bzw. Mentor\*innen“ weist seit 2016 ebenfalls abfallende Zustimmungswerte auf.

An dritter Stelle der Rangfolge befindet sich auch in diesem Jahr die „Durchführung von Feedbackgesprächen“, mit stabilen Zustimmungswerten seit 2015. Die Relevanz dieser eher klassischen Methode nimmt offensichtlich nicht ab, obwohl digitale Werkzeuge Lernprozesse immer gezielter unterstützen und begleiten können. Berufliche Weiterbildung orientiert sich meist am Kerngeschäft der Unternehmen. Doch genau diese muss sich dieser Tage den großen Transformationsprozessen – beispielsweise in den Bereichen Energie und Mobilität – anpassen, wodurch sich auch neue Kompetenzbedarfe ergeben. An dieser Stelle kann der „Wissenstransfer von Forschungsergebnissen ins Unternehmen“ den Lernprozess bereichern. Gerade kleine und mittlere Unternehmen, die selbst weniger Ressourcen für die Forschung bereitstellen können, profitieren hiervon.

Mit deutlichem Abstand wird die Rangfolge auch in diesem Jahr von „Qualifizierung des Weiterbildungspersonals“ angeführt.

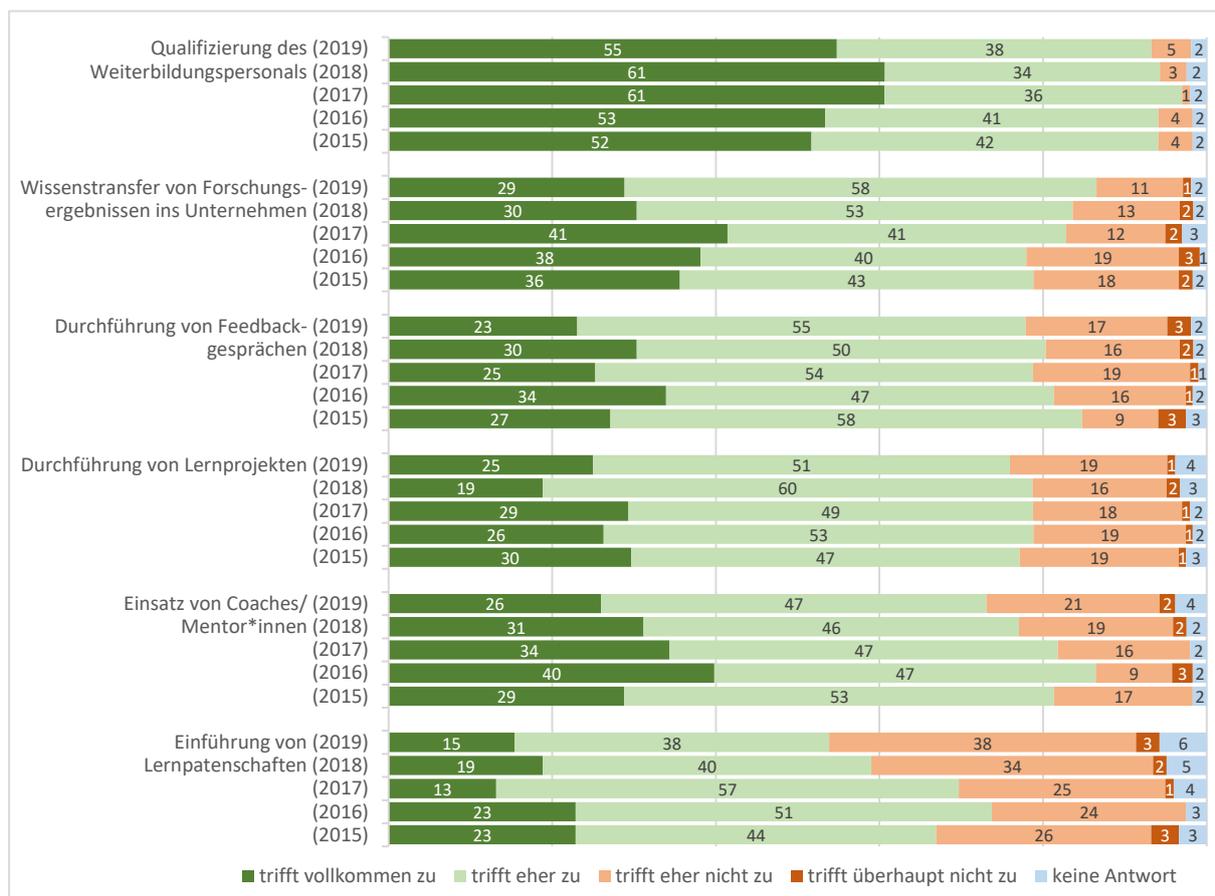


Abbildung 14: Unterstützung von Lernprozessen im Jahresvergleich (in %).

In der letzten Frage dieses Abschnitts wurden die Befragten gebeten, Anlässe zu bewerten, die als Auslöser für Weiterbildung dienen. „Neue Technik, Technologien, Verfahren, IT, neue Materialien“ erreichte hierbei eine Zustimmung von beachtlichen 96 %, wobei 70 % der Befragten „vollkommen zustimmten“ (Abbildung 15). Es folgen „Strategische (Neu-) Ausrichtung im Unternehmen“ und „Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen“, die seit 2015 konstante Zustimmungswerte aufweisen und eng beieinander liegen.

Diese drei stärksten Auslöser für Weiterbildung und deren Abfolge verdeutlicht ein generelles Problem in der Weiterbildung: Als Reaktion auf eine neue Technik bzw. Technologie am Markt richten die Unternehmen ihre Strategie neu aus, entwickeln Produkte bzw. Dienstleistungen weiter, denken aber die Personalentwicklung nicht immer mit. Diese Praxis ist nachvollziehbar, weist aber einen reaktiven anstatt eines aktiven Charakters auf. Zudem sind die Prozesse oft schleppend, was unter Umständen die Marktposition beeinträchtigen kann. Es wäre sinnvoller, die Beschäftigten kontinuierlich weiterzubilden und damit die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen. Hierzu sollten die Beschäftigten befähigt und ermutigt werden, ihre eigenen Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren und zu decken. Dies geschieht bislang noch nicht, denn die Befragten verweisen die „Nachfrage durch Beschäftigte“ als Auslöser für Weiterbildung auch in diesem Jahr deutlich auf den letzten Platz der Rangfolge.

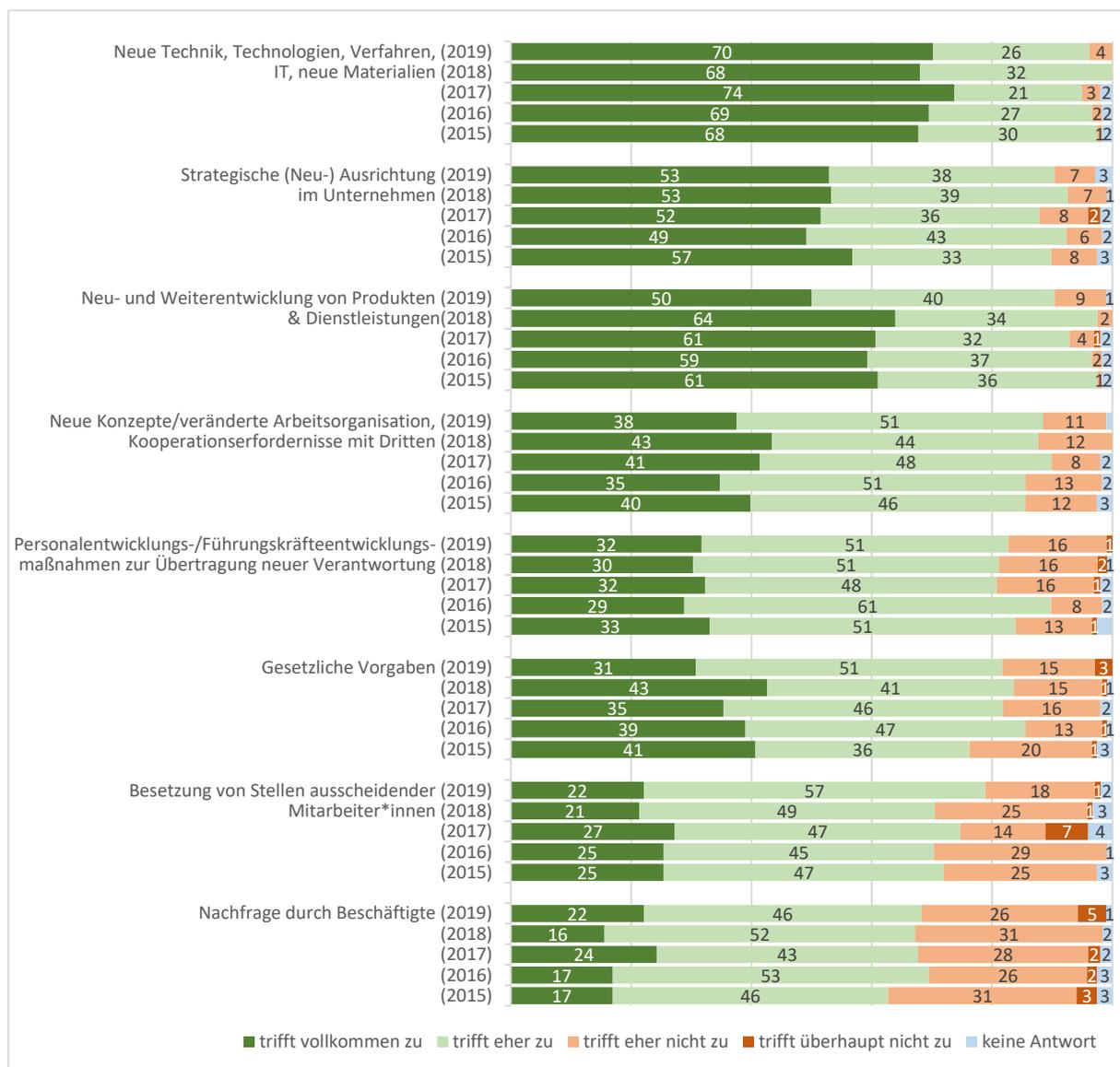


Abbildung 15: Anlässe für Weiterbildung im Jahresvergleich (in %).

## THEMENFELD D) DIGITALISIERUNG UND WISSEN

Digitalisierung beeinflusst bereits den Großteil betrieblicher Prozesse. So bietet sie auch in der (Weiter-) Bildung diverse neue Möglichkeiten, welche bereits unterschiedlich genutzt werden. Dies wird an verschiedenen Punkten sichtbar. Es entstehen allerdings auch neue Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt.



Welche digitalen Lernformen werden für die berufliche Weiterbildung bedeutsamer?  
☞ **Blended Learning wird von den Befragten als relevanteste digitale Lernform der Zukunft bezeichnet.**

Wo sind Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung in der Arbeits- und Berufswelt bereits sichtbar?

☞ **Die zunehmende Digitalisierung wird heute durch die Nutzung digitaler Kommunikations- und Informationsmedien und durch Nutzung digitaler Werkzeuge bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen am deutlichsten sichtbar.**

Welche Herausforderungen der zunehmenden Digitalisierung in der Arbeits- und Berufswelt erwarten Sie?

☞ **Die größte Herausforderung ist die Bewältigung der Informationsflut.**

Die Nutzung von „Foren und sozialen Netzwerken“ ist im privaten Bereich sehr etabliert. Auch für die berufliche Weiterbildung kann diese digitale Lernform durchaus hilfreich sein. Dennoch befindet sich diese digitale Lernform – trotz leicht gestiegener „absoluter Zustimmung“ gegenüber dem Vorjahr – auf dem vorletzten Platz der Rangfolge (Abbildung 16).

„Virtuelle Seminare“ – beispielsweise Webinare oder virtuelle Klassenzimmer – erreichten im Vergleich zum Vorjahr nahezu identische Zustimmungswerte und stellen für die Befragten die zweitwichtigste digitale Lernform dar. Angeführt wird die Rangfolge vom „Blended Learning“, was gerade durch die größte „vollkommene Zustimmung“ in dieser Frage seit 2015 deutlich wird. Diese Kombination aus *E-Learning* und Präsenzveranstaltungen wies bereits bei der Frage nach der zukünftigen Relevanz der Lernformen in Bildungseinrichtungen das größte Wachstum auf. Damit zeichnen sich klare Präferenzen von Formaten ab, die in die Weiterbildung implementiert und institutionell gesteuert werden können und müssen. Werden diese Lernformate in bisher bestehende und anerkannte formale Angebote eingebunden und umgesetzt, kann dies für die Bildungsangebote zu steigender Attraktivität für Teilnehmende führen. Entsprechende Voraussetzungen, wie Aufbau der IT-Infrastruktur und die Kompetenzentwicklung des Bildungs- und Dienstleistungspersonals, müssen dafür jedoch geschaffen werden.

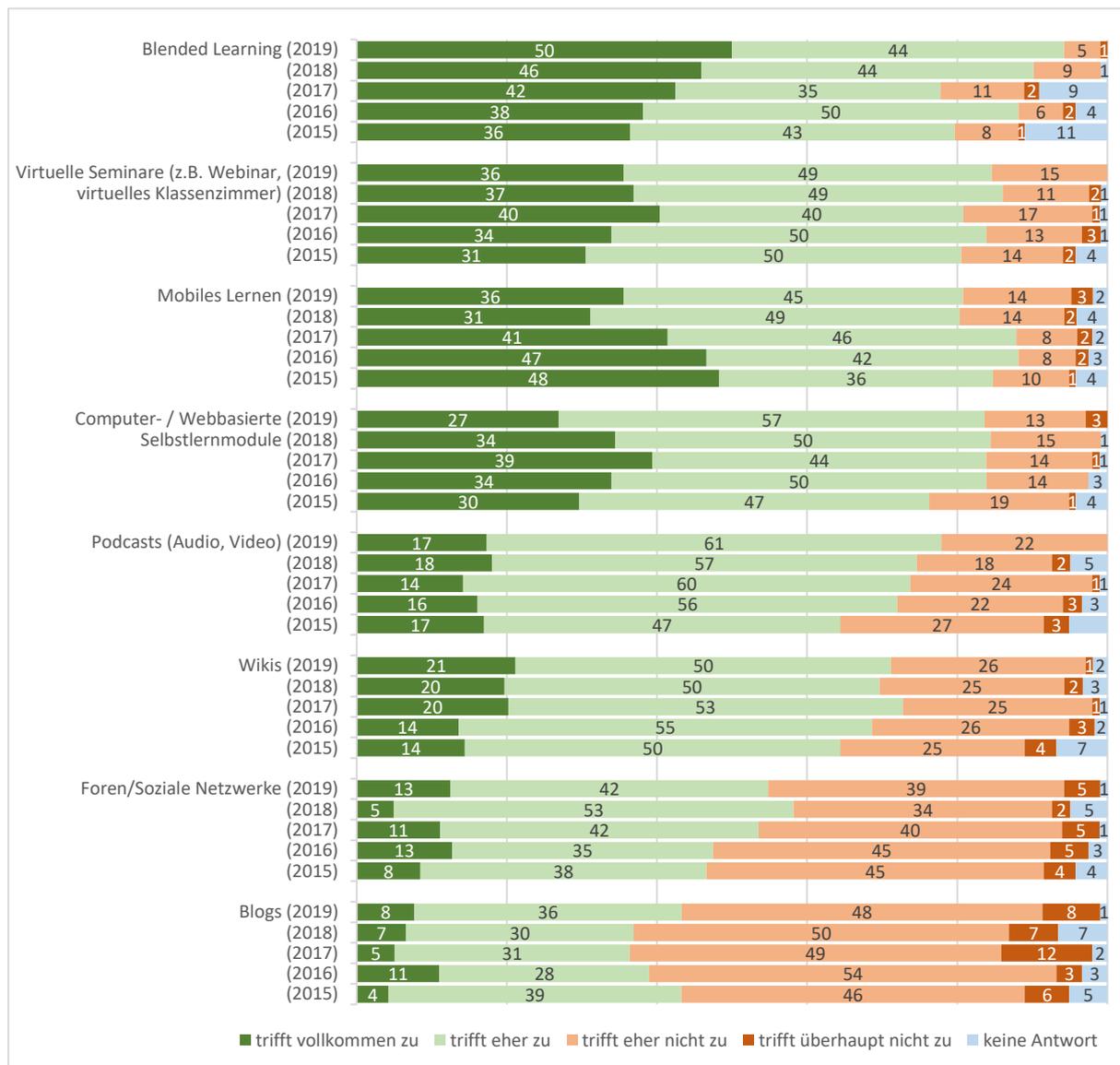


Abbildung 16: Zukünftige Bedeutung digitaler Lernformate im Jahresvergleich (in %).

Als nächstes wurde gefragt, wo die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung in der Arbeits- und Berufswelt bereits sichtbar sind. Wenig überraschend liegt auch in diesem Jahr die „Nutzung digitaler Medien für Kommunikation und Information“ deutlich an erster Stelle der Rangfolge (Abbildung 17). Gerade die möglichen Vorteile digitaler Kommunikation liegen auf der Hand. Es sei an dieser Stelle allerdings erwähnt, dass hier nicht nach der Qualität der Kommunikation gefragt wurde. Digitale Kommunikationsplattformen an sich sind keine Heilsbringer. Damit die Vorteile dieser Plattformen ausgespielt werden können und Kommunikation erfolgreich ist, müssen die Nutzende entsprechende Kompetenzen erlangen.

Zudem wird die Digitalisierung laut den Befragten durch die „Nutzung digitaler Medien bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen“ sichtbar. Trotz leicht gesunkener „vollkommener Zustimmung“ im Vergleich zu den Vorjahren wurde in diesem Jahr ein Zustimmungswert von beachtlichen 96 % erreicht. An dritter Stelle der Rangfolge liegt die „Integration digitaler Anwendungen in Produkte und Dienstleistungen“. So berichtete bspw. Ein Tischler auf einer Fachtagung von einer Erweiterung seines Services: Er bzw. sein Team nimmt vor Ort bei den Kund\*innen Maß und erfragt deren Vorstellungen. Durch die Einspeisung in eine digitale Anwendung kann er innerhalb von sieben Minuten einen Kostenvoranschlag erstellen und Kund\*innen über den wahrscheinlichen Lieferzeitpunkt informieren. Dieses Vorgehen spare dem Unternehmer nicht nur Zeit und Geld, sondern erschloss auch neue Märkte, wodurch sein Unternehmen expandieren konnte.

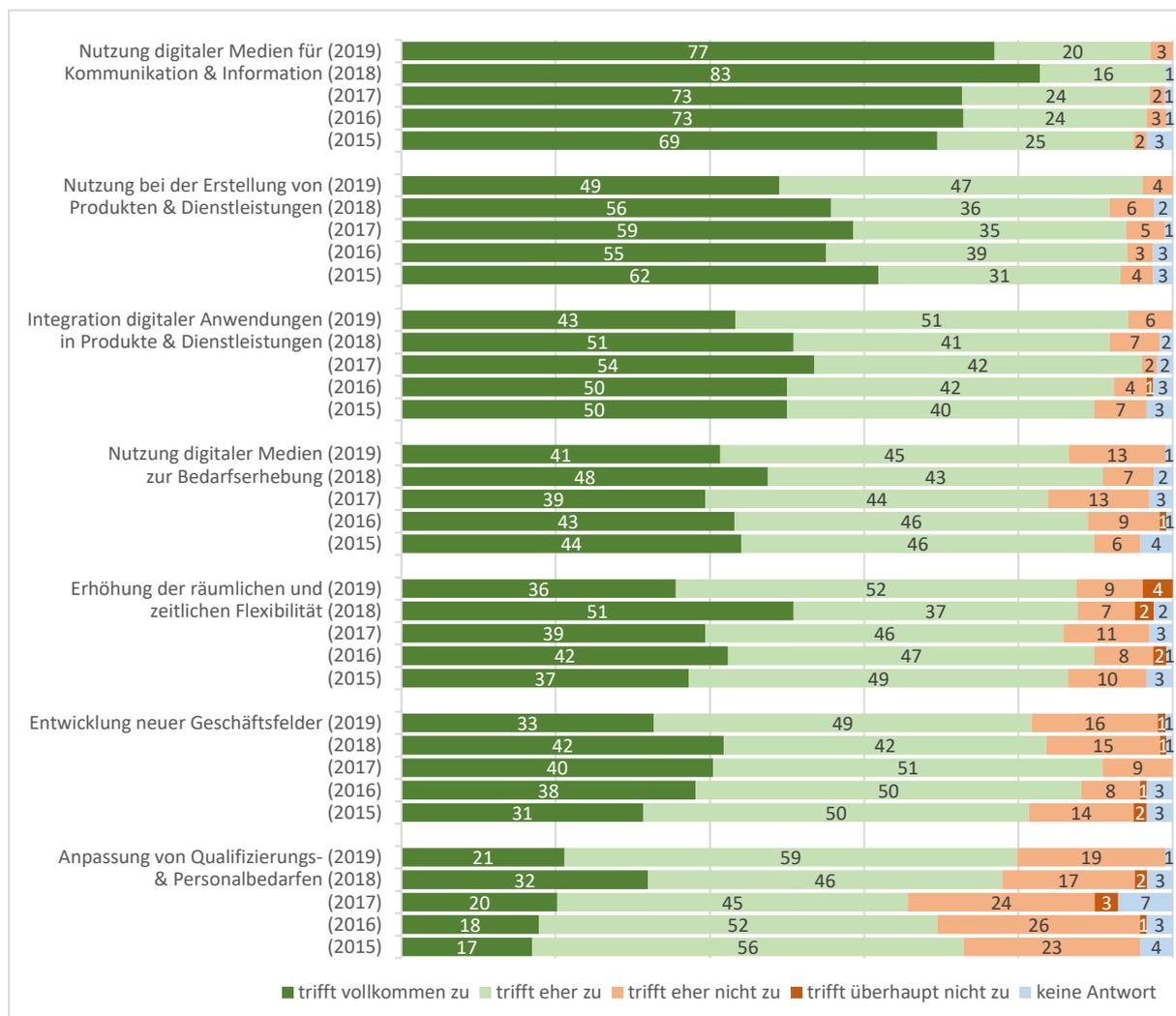


Abbildung 17: Sichtbare Auswirkungen der Digitalisierung in der Arbeits- und Berufswelt im Jahresvergleich (%).

Damit der eben beschriebene Ablauf reibungslos funktioniert, muss das hinter der digitalen Anwendung stehende „IT-System zuverlässig“ sein. Diese Herausforderung der zunehmenden Digitalisierung in der Arbeits- und Berufswelt steht in diesem Jahr an zweiter Stelle der Rangfolge – knapp vor „Gewährleistung von Datenschutz und Datensicherheit“, was laut den Befragten im Vorjahr die größte Herausforderung darstellte (Abbildung 18). Dies hing wahrscheinlich mit der 2018 neu eingeführten *Europäischen Datenschutzgrundverordnung* zusammen. Die *EU-DSGVO* stärkt Nutzer\*innen und sorgt dafür, dass diese über die Verwendung ihrer personenbezogenen Daten bestimmen können. Unternehmen und Organisationen müssen hierfür bestimmte Transparenz- und Informationspflichten erfüllen, was eine Erhöhung des Arbeitsaufwandes oder auch eine Anpassung der Prozesse bedeuten kann. Obwohl diese Herausforderung weiterhin als sehr relevant eingeschätzt wird, nahm die „vollkommene Zustimmung“ gegenüber dem Vorjahr um 10 % ab.

Ganze drei Viertel der Befragten gaben in diesem Jahr an, dass sie die „Bewältigung der Informationsflut“ als größte Herausforderung der zunehmenden Digitalisierung betrachten. Dies führt zurück zur vorherigen Frage und der „Nutzung digitaler Medien für Kommunikation und Information“: diverse Kommunikation- und Informationskanäle in Verbindung mit nahezu ständiger Erreichbarkeit und einem enormen Kommunikations- und Informationstempo sorgen für eine hier durchaus treffend bezeichnete Flut an Informationen. Damit aus der Herausforderung keine Überforderung wird, bedarf es neuer Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien zur Information und Kommunikation.

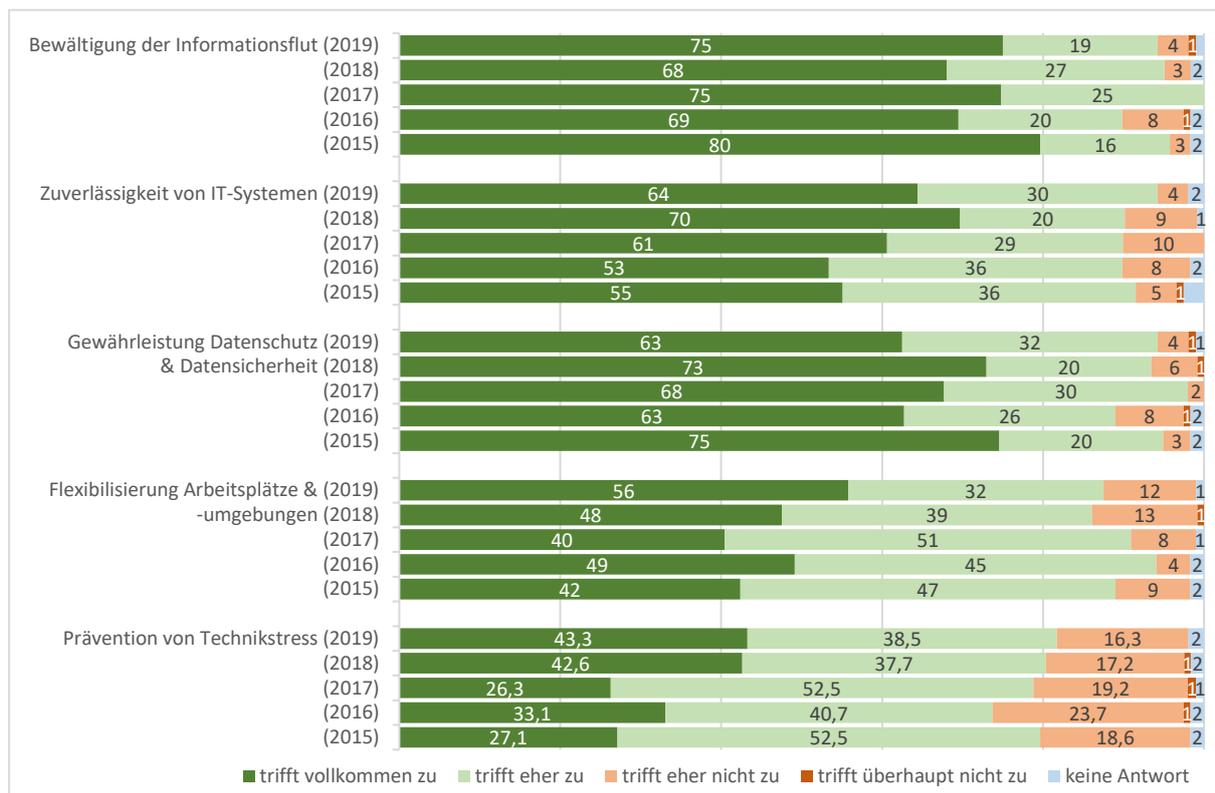


Abbildung 18: Herausforderungen zunehmender Digitalisierung im Jahresvergleich (in %).

## THEMENFELD E) UNTERNEHMEN UND ARBEIT

Unternehmen – mit ihren Beschäftigten als primäre Zielgruppe der Weiterbildung – definieren letzten Endes die Voraussetzungen, unter denen sie Weiterbildung in Anspruch nehmen. Wir vertreten die Auffassung, dass neue Formen der Arbeitsorganisation, sich ändernde Anforderungen an Beschäftigte und das Führungspersonal sowie digital unterstützte Möglichkeiten der Personalentwicklung notwendigerweise auch Konsequenzen für die Gestaltung der Kompetenzentwicklung nach sich ziehen.



Welche Merkmale würden Sie dieser „Arbeit der Zukunft“ zuordnen?

☞ **Digitalisierte Produkte und Prozesse in technischen Arbeitsumgebungen erfordern Weiterbildung als einen Bestandteil der Arbeit.**

Welche Formen der Arbeitsorganisation werden in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen?

☞ **Mobiles Arbeiten und Projektarbeit werden an Bedeutung gewinnen.**

Welche Kompetenzen werden von Mitarbeitenden und Führungskräften stärker gefordert, um den neuen Arbeitsanforderungen gerecht zu begegnen?

☞ **Selbststeuerung, IT- und Medienkompetenz sowie Lern- und Veränderungskompetenz werden zukünftig stärker gefordert.**

Welche Maßnahmen halten Sie für zielführend für eine zukunftsfähige Kompetenzentwicklung in den Unternehmen?

☞ **Gezielte Personalentwicklung und organisierter Wissenstransfer werden als die zielführendsten Maßnahmen für die zukünftige Kompetenzentwicklung im Unternehmen gesehen.**

Für uns Menschen ist ein Blick in die Zukunft seit jeher ein großer Wunsch – die Arbeitswelt stellt hier keine Ausnahme dar: Welche Rolle werden wir in dieser Welt einnehmen? Zuerst wurde in diesem Themenfeld gefragt, welche Merkmale die Teilnehmenden der „Arbeit der Zukunft“ zuordnen würden. Im Jahr 2017 waren sich 54,5 % der Befragten „vollkommen sicher“, dass ein „Wegfall von Arbeitsplätzen in der verarbeitenden Industrie“ zu erwarten sei. Diese Prognose hatte sich in 2018 mehr als halbiert und wird auch in diesem Jahr mit eher geringen Zustimmungswerten versehen (Abbildung 19). Demgegenüber stehen „Neue Beschäftigungsmöglichkeiten in Industrie und Dienstleistungen“ mit einem Drittel „vollkommener Zustimmung“.

In diesem Jahr nahm das Merkmal „Digitalisierte Produkte und Prozesse in technisierten Arbeitsumgebungen“ den ersten Platz der Rangfolge ein. Damit dieses Szenario eintreffen kann, müssen Beschäftigte entsprechende Kompetenzen erwerben. Durch rasante Innovationsgeschwindigkeit werden sich Arbeitsumgebungen zukünftig ebenfalls schneller verändern. Daher ist es nicht verwunderlich, dass „Lernen und Weiterbildung werden zum Bestandteil der Arbeit“ – mit den maximalen Zustimmungswerten seit 2015 – nur knapp dahinter liegt. Auf diesem Wege kann der notwendige Kompetenzerwerb in den Arbeitsprozessen implementiert werden. Zudem zeigten auch schon Antworten auf vorherige Fragen, dass ein hoher Praxisbezug als dem Lernprozess zuträglich erachtet wird.

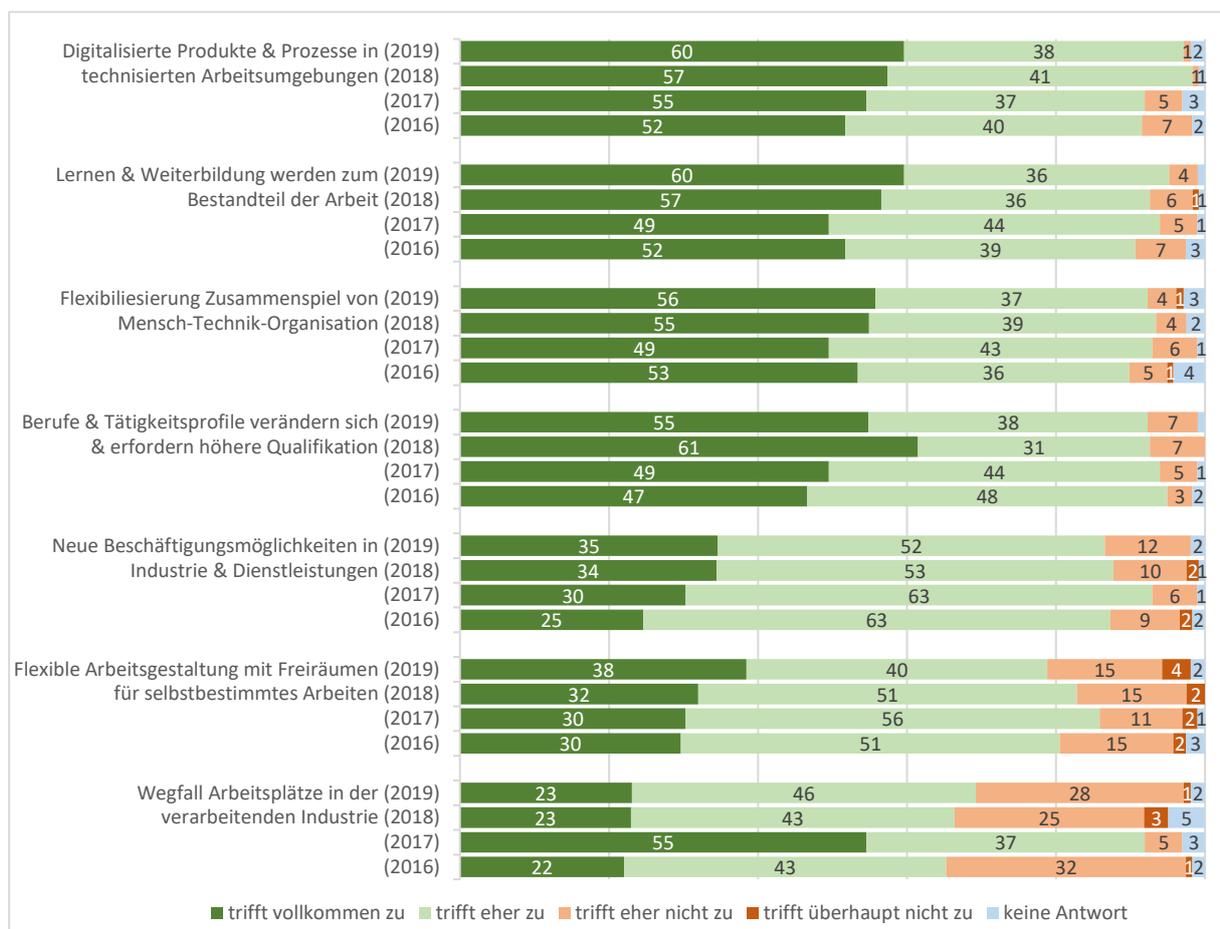


Abbildung 19: Merkmale der „Arbeit der Zukunft“ im Jahresvergleich (in %).

Nachdem die Befragten nun also ein Bild der Arbeit der Zukunft gezeichnet haben, sollten sie prognostizieren, welche Formen der Arbeitsorganisation in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen werden. In 2017 schätzten die Befragten die zukünftige Bedeutung vom „Mobilen Lernen“ und „Crowdworking“ als am größten ein (Abbildung 20). Die Zustimmung zu letzterer Form der Arbeitsorganisation – bei der meist *Mikrojobs* über Onlineportale vergeben werden – sank in 2018 stark, was sich in diesem Jahr fortsetzte. Dies könnte damit begründet sein, dass die Arbeitsbedingungen in der Kritik stehen. Häufig werden für die einzelnen Aufgaben Wettbewerbe veranstaltet, wobei nur eine Person den *Mikrojob* erhält. Zudem werden die *Digitalen Tagelöhner* meist nicht namentlich erwähnt und in der Regel geringe Honorare gezahlt, abgesehen davon, dass die Auftragslage schwer zu kalkulieren ist.

Das „Mobile Arbeiten“ bleibt hingegen – trotz minimal geringeren Zustimmungswerten zu 2018 – an erster Stelle der Rangfolge. Die zweitwichtigste Form der Arbeitsorganisation ist laut den Befragten „Projektarbeit“, wobei bestenfalls von den Beschäftigten selbst angestoßene oder befürwortete Ziele verfolgt werden.

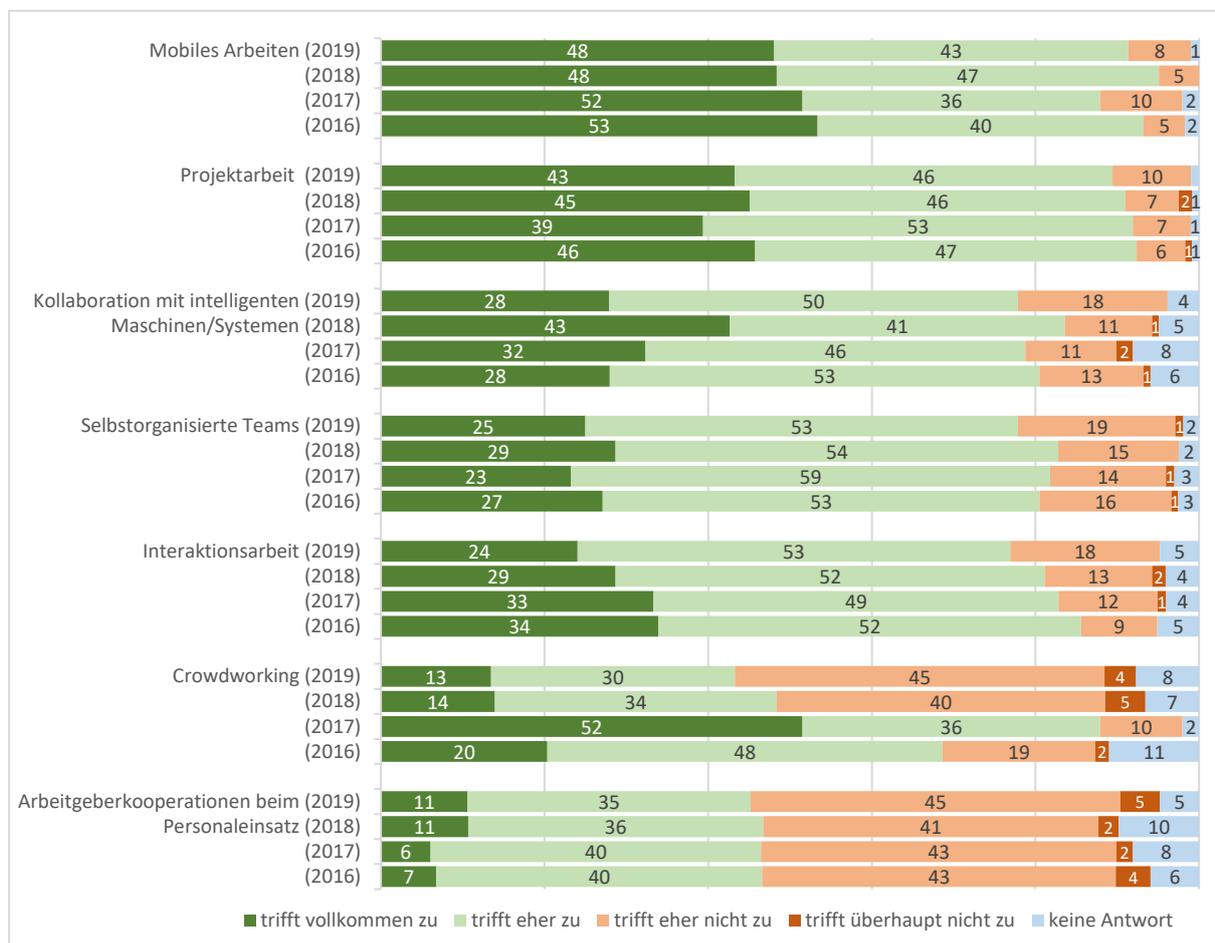


Abbildung 20: Bedeutung von Formen der Arbeitsorganisation im Jahresvergleich (in %).

Mit neuen Arbeitsorganisationsformen gehen – neben arbeitsrechtlichen und ethischen Fragestellungen – auch neue Anforderungen und damit sich ändernde Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten einher. Wir wollten von den Befragten wissen, welche Kompetenzen zukünftig stärker gefordert werden, um diesen Anforderungen zu begegnen. Die ersten vier Plätze der Rangfolge liegen in diesem Jahr sehr eng beieinander (Abbildung 21). Dass die „IT- und Medienkompetenz“ immer mehr gefordert ist, wurde bereits durch Antworten auf vorherige Fragen deutlich und war zu erwarten. Knapp dahinter folgt die „Lern- und Veränderungskompetenz“, wobei die „vollkommene Zustimmung“ im Vergleich zum Vorjahr um 7 % zunahm. Diese Kompetenz ermöglicht es den Beschäftigten, sich der stetig wandelnden Arbeitswelt anzupassen.

„Selbststeuerung, Prozesswissen und Handlungskompetenz“ findet sich auch in diesem Jahr an erster Stelle der Rangfolge wieder. Kompetent und selbstgesteuert zu handeln, erfordert eben dieses Wissen zu Prozessen und deren Veränderung. Nur wer Prozessabläufe versteht, kann auf die zu erwartenden Änderungen reagieren und entsprechend handeln.

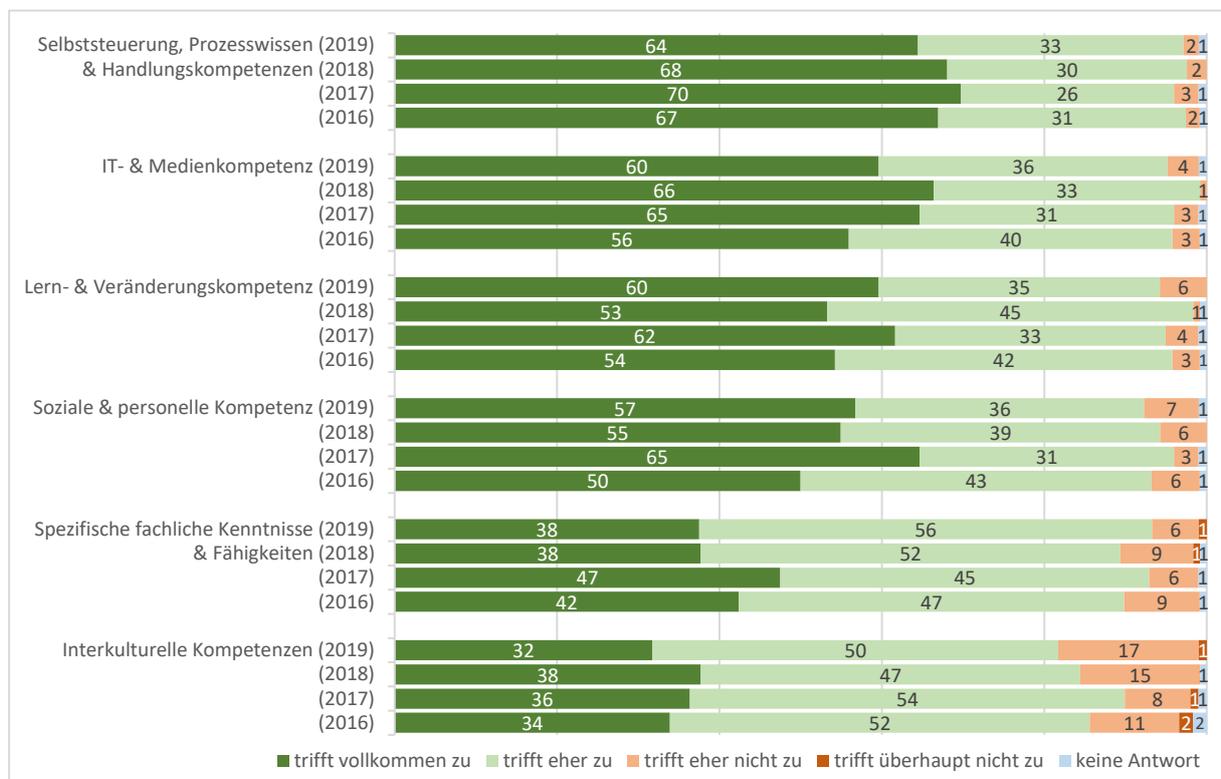


Abbildung 21: Geforderte Kompetenzen von Mitarbeiter\*innen & Führungskräften im Jahresvergleich (in %).

Abschließend wurde gefragt, welche Maßnahmen die Befragten für eine zukunftsfähige Kompetenzentwicklung in den Unternehmen als zielführend erachten. Obwohl die Befragten in einer vorherigen Frage antworteten, dass die Lernprozesse in der beruflichen Weiterbildung durch „Qualifizierung des Weiterbildungspersonals“ bestens unterstützt und begleitet werden können, schnitt „Methodisch-didaktische Qualifizierung des Bildungspersonals“ in dieser Frage eher schlecht ab (Abbildung 22).

Wenig überraschend wurde auch 2019 „Gezielte betriebliche Personalentwicklung“ als die geeignetste Maßnahme für eine zukunftsfähige Personalentwicklung in den Unternehmen bezeichnet, was gerade durch die große „vollkommene Zustimmung“ deutlich wird. Für „Organisierten Wissenstransfer im Unternehmen“ stieg dieser im Vergleich zum Vorjahr um 14 %. Trotz der bereits digitalisierten Kommunikations- und Informationsprozesse und den entsprechend unterstützenden Werkzeugen, scheint es hier noch Optimierungspotenzial zu geben. Diese auszuschöpfen könnte Thema „Dualer Weiterbildung in Zusammenarbeit mit Bildungsinstitutionen“ sein. Nur wenn Informationsplattformen und andere digitale Werkzeuge beherrscht werden, kann Wissen optimal transferiert werden.

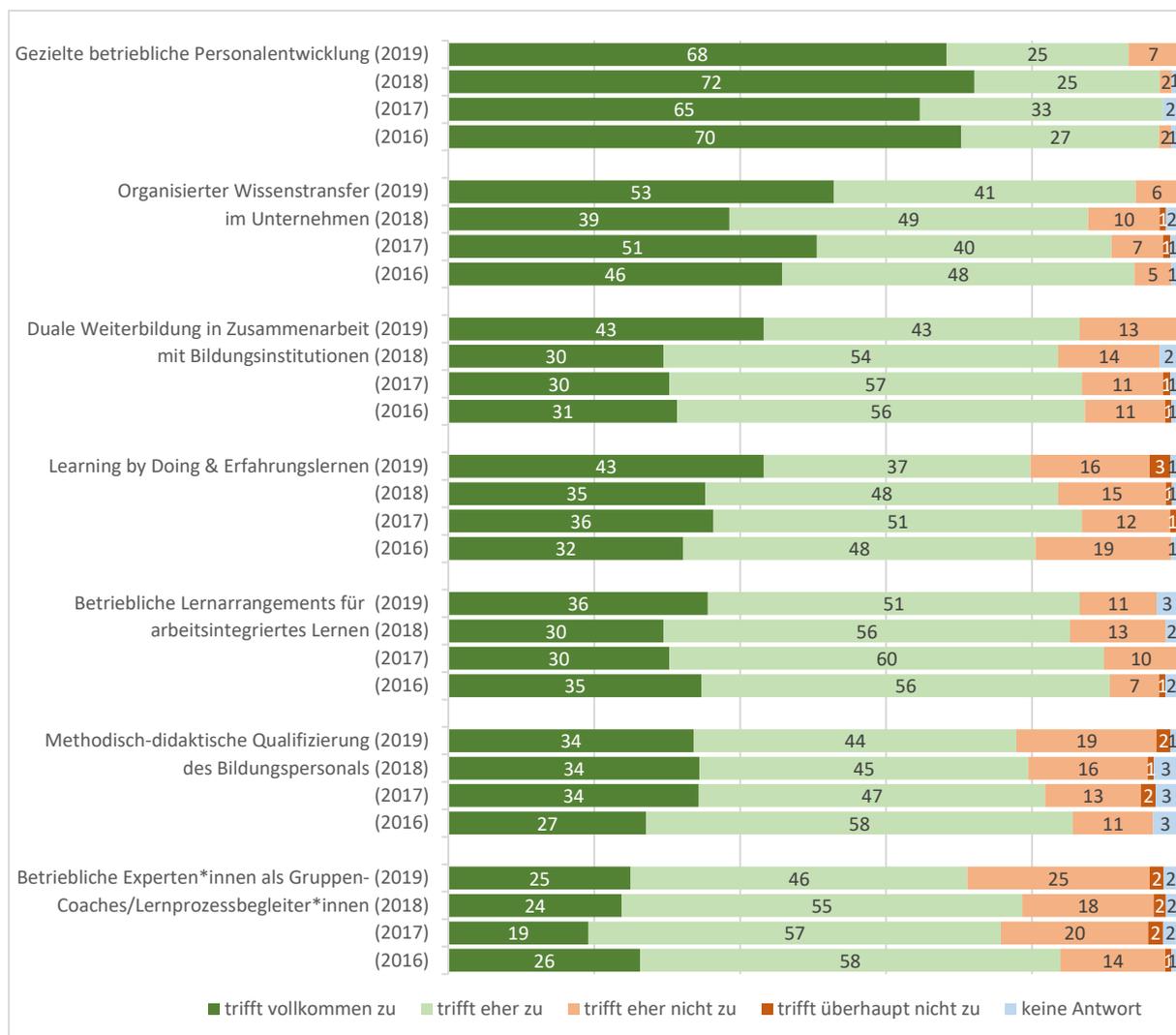


Abbildung 22: Maßnahmen zur zielführenden Kompetenzentwicklung im Jahresvergleich (in %).

## FAZIT

In den letzten Jahren hat sich das Problem der Fachkräfte- und Nachwuchsgewinnung weiter verschärft und gefährdet Wachstum und Innovationen – in der Hauptstadtregion und darüber hinaus. Berufliche Weiterbildung und Berufsausbildung, aber auch Zusammenschlüsse von Arbeitgeber\*innen zur Fachkräfteentwicklung können hier Abhilfe schaffen.

Die Geschäftslage der Unternehmen bzw. Institutionen verschlechtert sich leicht – erstmalig seit 2015. Von privaten Auftraggebern erwarten die Befragten das größte finanzielle Engagement für die berufliche Bildung. Ein wachsendes Finanzierungsbeteiligung wird allerdings auch von den Ländern Berlin und Brandenburg und den Kommunen erwartet.

Die diversen Zielstellungen der Weiterbildung sind für die Befragten alle relevant, wobei die Weiterentwicklung der fachlich-inhaltlichen Kompetenzen auch 2019 als Primärziel zu bezeichnen ist. Förderung von Eigenverantwortlichkeit und Motivation nimmt laut den Befragten an Gewicht zu. Entsprechend des ersten Themenfeldes stehen die Leistungsbereiche Berufsausbildung und berufliche Weiterbildung im Fokus der wirtschaftlichen Tätigkeit von Bildungsdienstleister\*innen. Als Anbieter\*innen für die berufliche Weiterbildung werden spezialisierte Bildungsdienstleister bedeutsamer. Hierbei sind Lernformate mit hohem Praxisbezug ausdrücklich gefordert. Mit neuen Anforderungen der Unternehmen und Möglichkeiten durch den Einsatz digitaler Medien für das Lernen verändern sich auch die Anforderungen an das Weiterbildungspersonal. Dieses muss enger mit den Unternehmen in Kontakt stehen, aktuelle Bedarfe müssen ermittelt und das Lernen mit den Arbeitsprozessen verbunden werden. Beteiligung an beruflichen Weiterbildungen soll durch die direkte Förderung der Arbeitnehmenden und Kooperation von Unternehmen und Weiterbildungsdienstleister\*innen gesteigert werden. Flexible und individuelle Lernformen, wie das *Blended Learning*, werden hierbei an Relevanz zunehmen. Doch auch bei dieser Lernform ist – vor allem für die Präsenzveranstaltungen – Weiterbildungspersonal notwendig, welches durch eigene Professionalisierung effektiver auf Lernprozesse einwirken kann. Weiterbildungsangebote müssten stets angepasst und entsprechendes Fachpersonal qualifiziert werden.

Digitalisierung hat viele Facetten. In der Arbeits- und Berufswelt wird sie besonders durch die Nutzung digitaler Kommunikations- und Informationsmedien sichtbar. Hierbei gilt es, die regelrechte Informationsflut zu beherrschen und somit die Vorteile der digitalen Werkzeuge auszuschöpfen.

*Zukunft der Arbeit* wird von den Befragten mit digitalisierten Prozessen in technischen Arbeitsumgebungen assoziiert, welche Weiterbildung als festen Bestandteil des Arbeitsalltags erfordern. Mobiles Arbeiten und Projektarbeit werden in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Daher sind IT- und Medienkompetenzen stärker gefragt, welche über gezielte betriebliche Personalentwicklung in den Unternehmen etabliert werden sollen. Dieses Fazit soll mit einem Kommentar einer bzw. eines Befragten abgeschlossen werden:

*„Die Verantwortung der Unternehmen und der Gesellschaft für Aus- und Weiterbildung muss steigen, um den Fachkräftebedarf zu decken. Unternehmen müssen bereit sein, für Weiterbildung auch selbst Geld in die Hand zu nehmen und nicht nur auf Fördermittel zu setzen. Die Arbeitsagenturen sollten Flexibilität in der Weiterbildung zulassen. Zertifizierte Maßnahmen können nicht den individuellen Weiterbildungsbedarf decken, da es nicht möglich ist, in der Praxis von den vorgegebenen und zertifizierten Konzepten/Inhalten abzuweichen.“*

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Zielgruppen der Befragung im Jahresvergleich (in Prozent). .....	3
Abbildung 2: Regionaler Standort der Befragten im Jahresvergleich (in Prozent). .....	4
Abbildung 3: Unternehmensgröße der Befragten im Jahresvergleich (in Prozent).....	4
Abbildung 4: Auswirkungen des demografischen Wandels im Jahresvergleich (in Prozent). .....	6
Abbildung 5: Aktivitäten zur Bewältigung des demografischen Wandels im Jahresvergleich (in Prozent). .....	7
Abbildung 6: Bewertung der aktuellen Geschäftslage im Jahresvergleich (in Prozent). .....	9
Abbildung 7: Entwicklung des finanziellen Engagements der Auftraggeber*innen im Jahresvergleich (in Prozent). .....	10
Abbildung 8: Ziele der beruflichen Weiterbildung im Jahresvergleich (in Prozent). .....	11
Abbildung 9: Leistungsbereich von Bildungsdienstleister*innen im Jahresvergleich (in Prozent). .....	12
Abbildung 10: Anbieter beruflicher Weiterbildung im Jahresvergleich (in Prozent). .....	13
Abbildung 11: Bedeutung von Lernformen für Bildungseinrichtungen im Jahresvergleich (in Prozent).....	15
Abbildung 12: Bedeutung von Lernformaten für Unternehmen im Jahresvergleich (in Prozent). .....	16
Abbildung 13: Maßnahmen zur Erhöhung/Erleichterung der Weiterbildungsbeteiligung im Jahresvergleich (in Prozent). ....	17
Abbildung 14: Unterstützung von Lernprozessen im Jahresvergleich (in Prozent). .....	18
Abbildung 15: Anlässe für Weiterbildung im Jahresvergleich (in Prozent).....	19
Abbildung 16: Auswirkungen der Digitalisierung im Jahresvergleich (in Prozent). .....	21
Abbildung 17: Herausforderungen der Digitalisierung in der Arbeits- und Berufswelt im Jahresvergleich (in Prozent).....	22
Abbildung 18: Bedeutung digitaler Lernformate im Jahresvergleich (in Prozent).....	23
Abbildung 19: Merkmale der Zukunft der Arbeit im Jahresvergleich (in Prozent). .....	25
Abbildung 20: Bedeutung von Formen der Arbeitsorganisation im Jahresvergleich (in Prozent). .....	26
Abbildung 21: Geforderte Kompetenzen von Mitarbeiter*innen & Führungskräften im Jahresvergleich (in Prozent). .....	27
Abbildung 22: Maßnahmen zur zielführenden Kompetenzentwicklung im Jahresvergleich (in Prozent). .....	28

## IMPRESSUM

Wir danken an dieser Stelle ausdrücklich allen Unternehmen, Institutionen und Personen, die sich an der Befragung beteiligt haben, sowie allen Akteuren, die uns bei der Vorbereitung und Durchführung der Befragung unterstützt haben.

### Herausgeber

Institut für Betriebliche Bildungsforschung IBBF c/o  
Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.  
Gubener Straße 47  
10243 Berlin  
[info@ibbf.berlin](mailto:info@ibbf.berlin)  
<https://www.ibbf.berlin>

### Autor

Christoph Wolter

### Statistische Auswertung, Grafiken und Layout

Christoph Wolter

### Redaktion

Christine Schmidt  
Dr. Evelyn Schmidt-Meergans  
Dr. Michael Steinhöfel

© 2019 Institut für Betriebliche Bildungsforschung IBBF  
Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Nutzung in allen Medien bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.