

# **Zukunftskompetenzen in nordhessischen KMU - Eine Umfrage zu Future Skills**

Ein Beitrag des Projekts Future Mobility Shift



REGIONALMANAGEMENT  
**NORDHESSEN**  
Gemeinsam.Zukunft.Gestalten.



# **Inhaltsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Ausgangssituation. ....                              | 3  |
| Future Skills - Ein Konzept für die Zukunft .....    | 4  |
| Kompetenzbereiche am Beispiel von DigComp 2.2 .....  | 6  |
| Führungskompetenzen der Zukunft .....                | 7  |
| Berufliche Weiterbildung in nordhessischen KMU. .... | 8  |
| Digitalisierungsbereitschaft .....                   | 9  |
| Zukünftige Kompetenzen. ....                         | 10 |
| Rahmenbedingungen für Weiterbildungen .....          | 12 |
| Fazit. ....  | 13 |
| Methodensteckbrief. ....                             | 15 |
| Literatur. ....                                      | 15 |

Das Projekt „Future Mobilty Shift“ hat im Frühjahr 2022 als Gemeinschaftsprojekt des ItF Instituts Kassel und der Regionalmanagement GmbH Nordhessen begonnen und eine Laufzeit von drei Jahren. Mit dem Ziel des Aufbaus eines nordhessischen Weiterbildungsverbundes war es in einem ersten Projektschritt nötig, die derzeitigen Bedarfe der Region zu erfassen, die mit der Transformation in der Fahrzeugindustrie verbunden sind.

## **Ausgangssituation**

Durch aktuelle Entwicklungen, wie den demografischen Wandel, Arbeits- und Fachkräftemangel sowie die digitale und ökologische Transformation, steht die deutsche Wirtschaft vor tiefgreifenden Veränderungen, die zahlreiche Chancen und Herausforderungen mit sich bringen (vgl. McKinsey & Company, 2023: 5). Diese Dynamik erfordert, dass sich im Besonderen Berufstätige neue bzw. veränderte Kompetenzen aneignen. Mit Blick auf die Fahrzeugindustrie, die im Fokus des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projekts Future Mobility Shift steht, betrifft diese Veränderung bei nicht nur die Umstellung von konventionellen Antrieben auf nachhaltigere Alternativen, sondern oft auch die Umstrukturierung von Abteilungen oder ganzen Betrieben, z.B. durch umfassende Digitalisierungsprozesse. Zudem müssen manche Betriebe im Transformationsprozess grundlegend neue Geschäftsmodelle entwickeln, wenn beispielsweise bisherige Produkte, wie Benzinschläuche oder Auspuffe, für Neufahrzeuge weniger häufig oder gar nicht mehr benötigt werden. Dadurch werden auch Berufswechsel zwischen unterschiedlichen Sektoren immer stärker an Bedeutung gewinnen, wie z.B. zwischen der Industrie, dem Handwerk sowie dem Dienstleistungssektor (vgl.: Arbeitswelt-Bericht 2023). Und damit einher geht auch eine Kompetenzveränderung bzw. -verschiebung, die das Erlernen ganz neuer Qualifikationen notwendig macht, um in anderen Bereichen erfolgreich arbeiten zu können.

Die folgenden Strukturdaten zeigen eindrücklich das Ausmaß der bevorstehenden Veränderungen: Allein die Automobilbranche mit ihren 780.000 Beschäftigten ist ein wichtiger Teil der Projektzielgruppe (Stand Oktober 2023, vgl. Weymann, VDA 2023). Im Jahr 2022 erwirtschaftete sie einen Umsatz von ca. 500 Milliarden Euro (vgl. Destatis). Die Automobilzulieferindustrie, die wiederum ein Teil der Projektzielgruppe von Future Mobility Shift ist, hat mit seinen 270.000 Beschäftigten ebenfalls eine hohe Beschäftigungsrelevanz (vgl. Wymann, VDA 2023). Hervorzuheben ist ebenfalls, dass sich unsere Projektzielgruppe immer auch parallel zum laufenden Tagesgeschäft mit der Veränderungsbewältigung beschäftigen muss.

Vor allem im Bereich der Digitalisierung, der für die Transformation essenziell ist, besteht nach wie vor akuter Nachhol- und Weiterbildungsbedarf bei Führungskräften und den Belegschaften, damit diese die neuen Strukturen und Prozesse auch gestalten und umsetzen können (vgl. Schmidt 2023: 7f), denn der bestehende „Digital Skills Gap“ konnte bisher noch nicht geschlossen werden. Jeder zweiten Person fehlen hierfür Basiskompetenzen (vgl. Initiative D21: 30). Auch für mögliche Berufs- oder Branchenwechsel sind solche Kompetenzen essenziell, um sich schnell in neue Strukturen und Aufgaben einfinden zu können. Die „professionellen Anforderungen an Fachkräfte [...] werden sich in den nächsten Jahren enorm verändern. Dabei steigen Anspruch und Komplexität“ (Kirchherr et al. 2021: 3) ebenso wie die dafür benötigten Kompetenzen. Laut der Initiative D21 ist Deutschland noch vielfach in der digitalen Grundschule, bedarf aber eines Masterabschlusses. Summierend bedeutet dies, dass mit der aufgezeigten Entwicklung neue Anforderungen an Betriebe, Berufstätige und den Bildungssektor einhergehen, die dringend umgesetzt werden sollten.

Aber wie sehen die Anforderungen konkret aus, wie verändern sie sich im Laufe der Zeit und welche Kompetenzen sind in Zukunft wichtig? Wie können sich Betriebe vorbereiten, um für die Transformation bestmöglich gewappnet zu sein? Diese Fragen stehen im Fokus dieses Kurzreports, der auf Grundlage des Konzepts der Future Skills (bzw. Zukunftskompetenzen) unterschiedliche Ansätze und Kompetenzen vorstellt, die für die Transformation der Fahrzeugindustrie mit ihren Auswirkungen besonders relevant erscheinen. Diese bieten eine Grundlage für die Auswertung einer Online-Umfrage, die das Projekt im Januar und Februar 2024 durchgeführt hat.

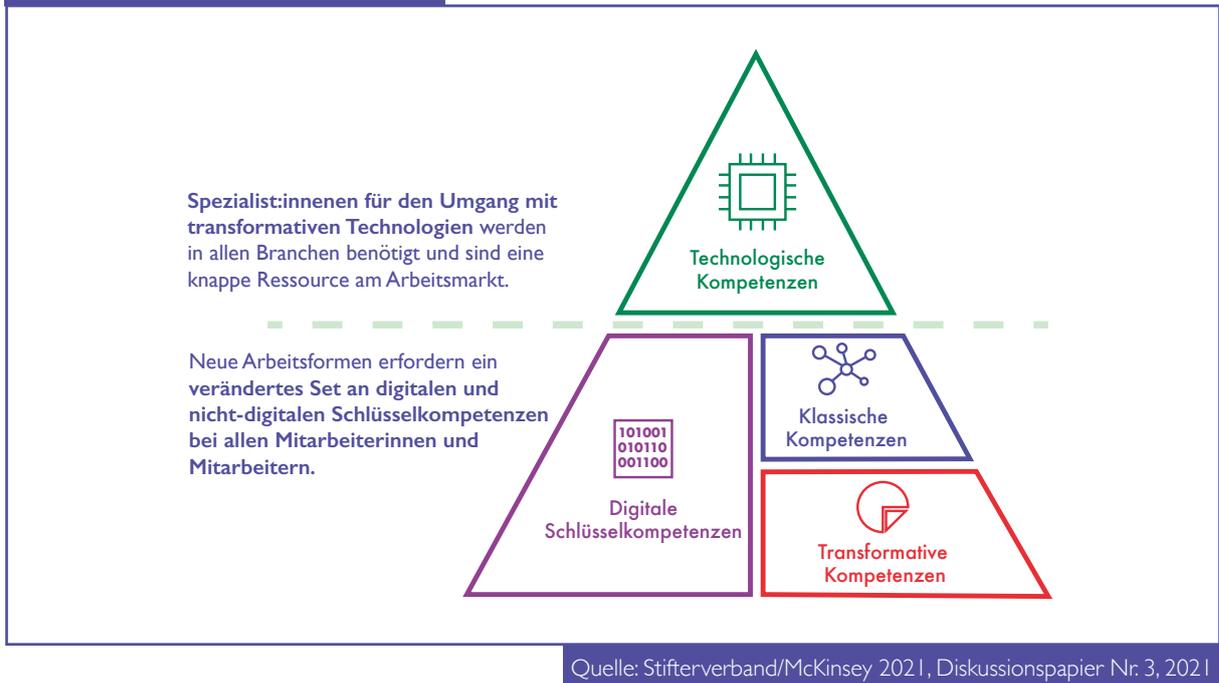
Die Ergebnisse der Arbeit sind dabei auch für viele weitere Branchen relevant, d.h. für Betriebe, die nicht unmittelbar im oder für den Bereich Automobilindustrie tätig sind. Die genannten Veränderungen werden nämlich auch Auswirkungen auf deren Wirtschaften haben. Bildungseinrichtungen sowie Beratungsinstitutionen sollen mit den Ergebnissen der Studie daher motiviert werden, mehr bedarfsorientierte und auf die Zukunft ausgerichtete Weiterbildungen anzubieten.

Um eine solide Basis für die Interpretation der Ergebnisse zu schaffen, wird im Folgenden zunächst das Konzept der Future Skills vorgestellt, gezeigt, welche Kompetenzbereiche sich daraus ergeben und wie stark vergleichbare Ansätze bereits im „Digital Competence Framework for Citizens“ der Europäischen Kommission verankert sind. Daran anschließend wird der Fokus auf Nordhessen gerichtet und die Ergebnisse der Befragung des Projekts Future Mobility Shift im Kontext der Future Skills diskutiert. Auf diese Weise lässt sich herausarbeiten, inwiefern sich Theorie und Praxis in den Betrieben möglicherweise unterscheiden. Abschließend werden die Ergebnisse in einem Fazit noch einmal zusammengefasst.

## **Future Skills - Ein Konzept für die Zukunft**

Das Konzept der Future Skills entstand ursprünglich im Kontext der Hochschulbildung und ging vor allem aus der Forschung zu Kompetenzen von Hochschulabsolvent:innen hervor, die für den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt besonders relevant erscheinen (vgl. Ehlers 2021: 355f). Im Zentrum steht dabei die Annahme, dass Unsicherheiten und gesellschaftlicher Wandel aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts, globaler Herausforderungen wie dem Klimawandel sowie sozialer und politischer Krisen künftig immer stärker zunehmen und sich beschleunigen (vgl. Fajardo-Tovar 2022: 171). Für Bildungseinrichtungen wird es daher immer schwerer, Personen gezielt auf zukünftige Entwicklungen und konkrete Berufe vorzubereiten, da sich die notwendigen Kompetenzen und Tätigkeiten stetig verändern (vgl. ebd.: 172). Denn neue bzw. veränderte digitale Geschäftsmodelle und der Trend zur digitalen Zusammenarbeit bei gleichzeitigem Abbau „herkömmlicher Tätigkeiten“ erfordern den Erwerb zusätzlicher und laufend neuer Kompetenzen (vgl. HR-Monitor 2024: 9). Erschwerend kommt hinzu, dass Kompetenzmodelle nie geschlossen sind und immer wieder verändert und erweitert werden müssen.

Grafik 1: Die vier Kategorien der Future Skills



In Anlehnung an Ulf-Daniel Ehlers versucht das Konzept der Future Skills daher Kompetenzen zu identifizieren und zu strukturieren, die es Personen ermöglichen sich selbst zu organisieren, komplexe Probleme zu lösen und (erfolgreich) handlungsfähig zu bleiben, obwohl sich die Umgebung ständig verändert (vgl. Ehlers 2021: 356). Insgesamt geht es bei den Future Skills vor allem darum, durch Bildung Kompetenzen zu vermitteln, die Personen unabhängig von fachlichem Wissen dabei helfen, sich dem stetigen Wandel anzupassen und Krisen zu meistern. Neben (Fach-)Wissen und Fertigkeiten spielen daher auch Werte, Einstellungen und Motive eine wichtige Rolle, um Orientierung zu gewinnen (vgl. ebd.: 360).

Dieser Ansatz ist in Bildungskonzepten von Hochschulen inzwischen weit verbreitet und leitete einen regelrechten „Future Skills Turn“ ein (vgl. Ehlers 2020: 1). Allerdings gibt es sehr unterschiedliche Ansätze zur Umsetzung, wobei die Studie „A scoping review of Future Skills frameworks“ insgesamt 99 unterschiedliche Kompetenzrahmen für Future Skills identifizieren konnte. Dazu gehören beispielsweise Ansätze der OECD, der UNESCO sowie der Europäischen Kommission (vgl. Fajardo-Tovar 2022: 178f). Trotz der Vielfalt gibt es jedoch große Überschneidungen zwischen den Ansätzen und viele gemeinsame Ziele. Dazu zählen beispielsweise die Steigerung von Abstraktionsvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, Digitale Kompetenzen, Kritisches Denken, Problemlösungskompetenzen, Kreativität, Teamfähigkeit und Selbstmanagement (vgl. ebd.: 181f). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch der „Stifterverband“ und „McKinsey & Company“, die in ihrem Future-Skills-Framework insgesamt 21 Kompetenzen in vier Kategorien benennen (vgl. Stifterverband o.J.).

Wegen dieser Vielfalt kann im Rahmen des Essays nicht auf alle Kompetenzrahmen detailliert eingegangen werden. Im Folgenden wird der Fokus daher exemplarisch auf

das „Digital Competence Framework for Citizens“ (kurz DigComp) der Europäischen Kommission gelegt, da es als Teil des „Digital Education Action Plan“ einen europäischen Referenzrahmen für die Vermittlung von digitalen Kompetenzen anbietet und bereits umfassend in politischen Prozessen verankert ist. Dazu schlüsselt DigComp das weite Feld digitaler Kompetenzen in fünf Kompetenzbereiche auf, die neben Fachkompetenzen vor allem folgende Future Skills umfassen: 1. Problemlösungskompetenzen, 2. Informations- und Datenkompetenzen, 3. Kommunikations- und Teamfähigkeiten, 4. Erstellung digitaler Medien und 5. Sicherheit (vgl. EU Science Hub o.J.).

Digitale Kompetenzen werden hierbei als Schlüsselqualifikation des lebenslangen Lernens angeführt, da sie notwendig für den sicheren, kritischen und verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Technologien und die gesellschaftliche Teilhabe in modernen Gesellschaften sind (vgl. Kluzer/Punie/Vuorikari 2022: 3). Ähnlich wie die bereits genannten Ansätze der Future Skills geht die Europäische Kommission damit über rein berufliche Qualifikationen hinaus. Vielmehr sieht sie die genannten Kompetenzen auch als notwendige Voraussetzung für die demokratische Teilhabe der Bürger:innen (vgl. ebd.; Fajardo-Tovar 2022: 172). Darüber hinaus versucht dieser Ansatz eine Grundlage zu schaffen, um das bislang diffuse Feld digitaler Kompetenzen europaweit zu vereinheitlichen und in der Folge auch statistisch messbar zu machen (vgl. ebd.).

### *Kompetenzbereiche am Beispiel von DigComp 2.2*

Wie bereits angedeutet definiert das „Digital Competence Framework for Citizens“ (DigComp) europäische Richtlinien für Kompetenzen, die für die selbstbestimmte und sichere Nutzung digitaler Technologien auch langfristig wichtig erscheinen. In der derzeit aktuellen Fassung des DigComp 2.2 betrifft dies die Bereiche 1. Informations- und Datenkompetenzen, 2. Kommunikations- und Teamfähigkeiten, 3. Erstellung digitaler Medien, 4. Sicherheit und 5. Problemlösungskompetenzen (vgl. Kluzer/Punie/Vuorikari 2022: 4). Diese sollen Bürger:innen dabei helfen, neue Technologien wie KI zu nutzen und sich an den stetigen technologischen Fortschritt anzupassen (vgl. ebd.).

Interessanterweise geht es hierbei nicht nur um den Erwerb „klassischer“ Software-Kenntnisse wie sie z.B. zur Nutzung von Microsoft Word erforderlich sind. Stattdessen lässt sich im Ansatz von DigComp 2.2 ein ganzheitlicher Ansatz erkennen, indem die genannten Dimensionen bei allen Schulungen zur Vermittlung digitaler Kompetenzen berücksichtigt werden sollten. Dadurch lernen die Teilnehmenden nämlich nicht nur Schritt für Schritt „wo sie klicken müssen“, sondern verstehen auch die Zusammenhänge und zugrundeliegenden Konzepte besser. Um beim Beispiel Microsoft Word zu bleiben, lernen die Teilnehmenden also nicht nur das Arbeiten mit der derzeitigen Version von Office 365, sondern werden indirekt auch auf das nächste Update und eine mögliche Version von 2030 vorbereitet, weil sie das grundlegende Konzept eines Textverarbeitungsprogramms verstanden haben. Demnach folgt der Ansatz von DigComp 2.2 der Grundidee der Future Skills, die Personen auf zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen vorbereiten möchte (vgl. Ehlers 2021: 356).

Besonders relevant erscheinen hierfür die Kompetenzbereiche Informations- und Datenkompetenzen sowie die Problemlösungskompetenzen. Denn durch die Fähigkeit, selbstständig im Internet nach Informationen zu neuen Versionen, Tutorials und dem Lösen von Problemen zu suchen, können sich die Teilnehmenden selbstständig besser helfen. Auch für berufliche Zwecke ist dies besonders relevant, wenn ein Arbeitgeber beispielsweise nicht mehr mit Microsoft Office arbeitet, sondern stattdessen auf Libre Office oder Pages von Apple umschwenkt.

Ein weiteres Ziel von DigComp ist die statistische Vergleichbarkeit digitaler Kompetenzen zwischen den europäischen Mitgliedsstaaten. Dazu werden die Kompetenzbereiche jeweils in acht unterschiedliche Level aufgeteilt und konkrete Fertigkeiten definiert, die Personen dieses Levels beherrschen müssen. So wird von Lernenden im Kompetenzbereich 1 (Informations- und Datenkompetenzen) in der Kategorie 1.3 (Dateimanagement, Informationen und Digitaler Content) auf Level 2 beispielsweise erwartet, dass sie selbstständig Dateien und Informationen verwalten können und sie in strukturierten Umgebungen (z.B. auf dem Server der Firma) organisieren können (vgl. Kluzer/Punie/Vuorikari 2022: 13). Durch diese Kleinteiligkeit wird der Ansatz von DigComp insgesamt allerdings sehr komplex und umfanglich.

Alles in allem betreibt die Europäische Kommission somit einen vergleichsweise hohen Aufwand, um auf den rasanten technologischen Fortschritt zu reagieren. Dazu folgt sie dem Konzept der Future Skills, die Lernende bestmöglich auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten sollen und hat mit Strategien wie DigComp 2.2 bereits wichtige Grundlagenarbeit dafür geleistet. Diese kann und sollte auch von Weiterbildnern stärker berücksichtigt werden, um die Teilnehmenden nach „europäischen Maßstäben“ fortzubilden und „klassische Kursangebote“ zu modernisieren. Denn Bildungseinrichtungen spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Zukunftskompetenzen. Sie sind in der Position, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen, die es den Menschen ermöglichen, wichtige Fähigkeiten zu erwerben und zu verbessern (vgl.: ibp. Redaktion 2023).

### *Führungskompetenzen der Zukunft*

Das Thema Zukunftskompetenzen wird begleitet von Diskussionen über veränderte Führungskompetenzen. Denn eine immer digitalere und schnelllebige Wirtschaft stellt auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Gerade die Generation Z beispielsweise hat andere Vorstellungen und Ansprüche an Führung und bevorzugt Vorgesetzte, die ihr Freiraum lässt und sie in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt.

In der Literatur finden sich hierbei häufig Überschneidungen zwischen Führungskompetenzen, digitalen Kompetenzen und hierarchieunabhängigen Kompetenzen, die für die „Arbeitswelt von morgen“ besonders wichtig sind. So spricht das Weltwirtschaftsforum beispielsweise von zehn Fähigkeiten, welche die bedeutendsten Future Skills ausmachen. Dazu gehören Eigeninitiative, Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Kommu-

nikationskompetenzen, Lernfähigkeit, Problemlösekompetenz, Resilienz, Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmtheit und Technologiekompetenz (vgl. World Economic Forum 2021). Auch hierbei sind Überschneidungen zum Konzept des DigComp zu erkennen.

Diese Kompetenzen gelten auch für Führungskräfte, welche den Anforderungen einer Welt gewachsen sind, die sich in immer schnellerem Wandel befindet. Führungskräfte sollten daher befähigt sein, schnelle und strategische Entscheidungen zu treffen, um optimal auf aktuelle Veränderungen zu reagieren. Gleichzeitig sollten sie ihre Mitarbeitenden unterstützen, damit sie die Herausforderungen der Zukunft gut meistern (vgl. vooi 2023). Hierfür ist es wichtig, dass Führungskräfte bzw. die Betriebe eine Transparenz über ihre vorhandenen und zukünftig notwendigen Mitarbeitendenkompetenzen haben, denn nur beides Wissen – d.h. das in Zukunft benötigte sowie das momentan vorhandene - ermöglicht es, Desiderate zu erfassen und durch Bildung gezielt zu vermeiden.

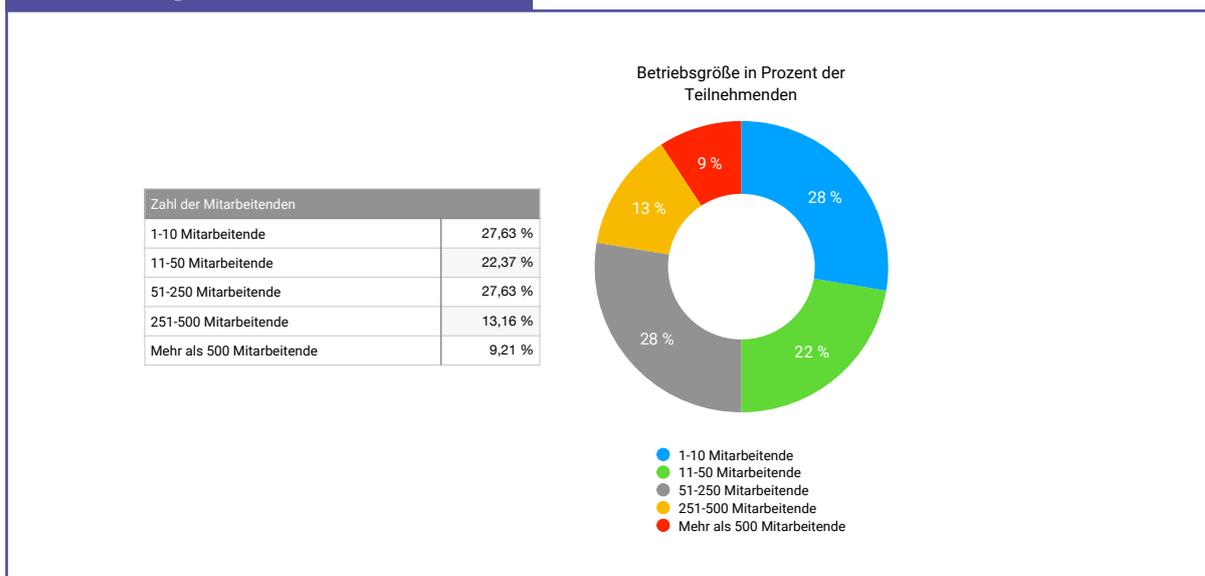
Allerdings ist bei vielen kleinen Betrieben bereits das Erfassen vorhandener Kompetenzen eine Herausforderung. Oft werden nur fachliche Qualifikationen betrachtet und die sehr wichtigen überfachlichen – ebenso wie die Future Skills - sind nicht oder kaum bekannt und werden nicht systematisch erfasst. Hinzu kommt, dass viele Betriebe gegenwärtig entweder keine Personalplanung betreiben oder sich auf ausgewählte Rollen bzw. Bereiche sowie auf einen kurzen Zeithorizont beschränken. Die Folge ist oftmals eine unzureichende Planungssicherheit bezüglich der Personalbedarfe im Betrieb (vgl. HR-Monitor 2024: 9).

Dies wiederum erschwert es Bildungseinrichtungen passgenaue und bedarfsgerechte Angebote zu entwickeln, mit denen Mitarbeitende auf zukünftige Bedarfe vorbereitet werden können. Eine umfassendere Kompetenzerfassung der Beschäftigten ist daher im Transformationsprozess essenziell, denn nur so können passende Weiterbildungen entwickelt werden. Die Anpassung bzw. der Aufbau von Kompetenzen und Qualifikationen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Transformation (vgl.: Arbeitswelt-Bericht 2023).

## **Berufliche Weiterbildung in nordhessischen KMU**

Um die zukünftigen Bedarfe von Betrieben herauszufinden und damit eine Grundlage für die Entwicklung von Weiterbildungen zu legen, hat das Projekt Future Mobility Shift im Januar und Februar 2024 eine anonyme Online-Umfrage für nordhessische Betriebe durchgeführt. Befragt wurden 380 Betriebe aus der Region Nordhessen, die Rücklaufquote betrug 20%. Entsprechend wurde die Befragung von insgesamt 76 Teilnehmenden beantwortet, die zu 15% im Dienstleistungssektor tätig sind, zu 8% im Handwerk sowie zu je 4% im Mineralölhandel und dem öffentlichen Dienst (vgl. FMS 2024: Frage 1). Dabei arbeiten 63% der Teilnehmenden derzeit in Führungspositionen und 37% als Fachkräfte (vgl. ebd.: Frage 4), wobei sich die Betriebsgrößen von Kleinstbetrieben mit 1-10 Mitarbeitenden bis zu Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden sehr stark

Grafik 2: Betriebsgrößen in Prozent der Teilnehmenden



Quelle: Eigene Umfrage - Frage 2

unterscheiden (vgl. ebd.: Frage 2). Auch wenn die Stichprobe vergleichsweise klein und nicht repräsentativ ist, bietet die Umfrage dennoch einen vielseitigen Einblick in die Bedarfe und gemeinsamen Herausforderungen der Betriebe. Denn obwohl diese aus sehr unterschiedlichen Bereichen kommen, konnte die Umfrage einige gemeinsame Themen identifizieren, die für die Transformation besonders relevant erscheinen.

### Digitalisierungsbereitschaft

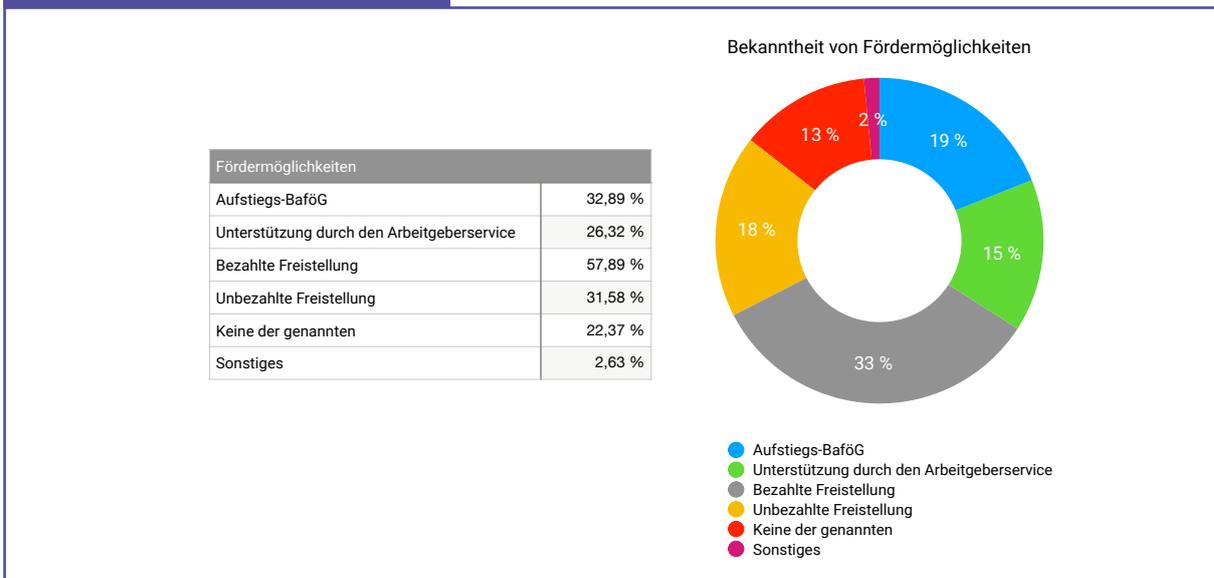
Starke Gemeinsamkeiten konnten einerseits im Hinblick auf die hohe Digitalisierungsbereitschaft der Betriebe festgestellt werden, die mit einer häufigen Teilnahme an beruflichen Weiterbildungen korreliert: So gaben 86% der Befragten an, dass Sie oder Kolleg:innen in den vergangenen zwei Jahren an beruflichen Weiterbildungen teilgenommen haben, während 32% der Befragten die Digitalisierungsbereitschaft des Betriebs als hoch und 26% als sehr hoch einschätzten (vgl. FMS 2024: Frage 5). Darüber hinaus bewerteten 66% der Befragten die Effektivität der absolvierten Weiterbildung als hoch oder sehr hoch (vgl. ebd.: Frage 7). Dies deutet darauf hin, dass sich die teilnehmenden Betriebe bereits in einer Transformationsphase befinden und Mitarbeitende entsprechend weitergebildet werden. Erfreulich ist außerdem, dass absolvierte Weiterbildungen mehrheitlich als effektiv wahrgenommen werden und als positiv für berufliche Veränderungen und die Erweiterung des persönlichen Horizonts (vgl. ebd.: Frage 9).

Allerdings konnten auch einige Hürden identifiziert werden, die die Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungen laut der Umfrage erschweren: Hier nannten 76 % der Befragten die hohe Arbeitsverdichtung als größte Herausforderung für die Teilnahme an Weiterbildungen, da durch die viele Arbeit nur wenig Zeit für Weiterbildungen bleibt. 32% der befragten Personen gaben weiterhin an, dass die Gebühren für Weiterbildungen zu hoch seien und die Mitarbeitenden deswegen nicht daran teilnehmen würden

(vgl. FMS 2024: Frage 8). Interessanterweise lässt sich auch hier ein Zusammenhang zwischen dem Kostenfaktor und einer erhöhten Bereitschaft zu Weiterbildungen feststellen, wenn diese gefördert werden: So würden 79% eher an einer Weiterbildung teilnehmen, wenn sie hierfür Fördermittel erhielten (vgl. ebd.: Frage 20). Neben dem Faktor Zeit scheinen also auch die Kosten und Fördermöglichkeiten für Weiterbildungen eine wichtige Rolle zu spielen.

Demnach könnte die Weiterbildungsbereitschaft der Betriebe erhöht werden, wenn mehr Fördermöglichkeiten angeboten würden oder vorhandene Instrumente besser beworben würden, sodass sie von den Zielgruppen besser wahrgenommen und genutzt werden. Denn 22% der befragten Personen kennen keine der gängigen Fördermittel, während rund 58% die „Bezahlte Freistellung“, 33% das „Aufstiegs-BaföG“, 32% die „unbezahlte Freistellung“ und 26% die „Unterstützung durch den Arbeitgeberservice“ kennen (vgl. FMS 2024: Frage 21). Insgesamt scheinen die verfügbaren Fördermittel bei der untersuchten Gruppe somit nur eingeschränkt bekannt zu sein. Darüber hinaus müssten auch die Weiterbildungsangebote effektiver an die Betriebe herangetragen werden, da 18% angaben, dass die für sie passende Weiterbildung nicht angeboten wird (vgl. ebd.: Frage 8).

Grafik 3: Bekanntheit von Fördermöglichkeiten



Quelle: Eigene Umfrage - Frage 21

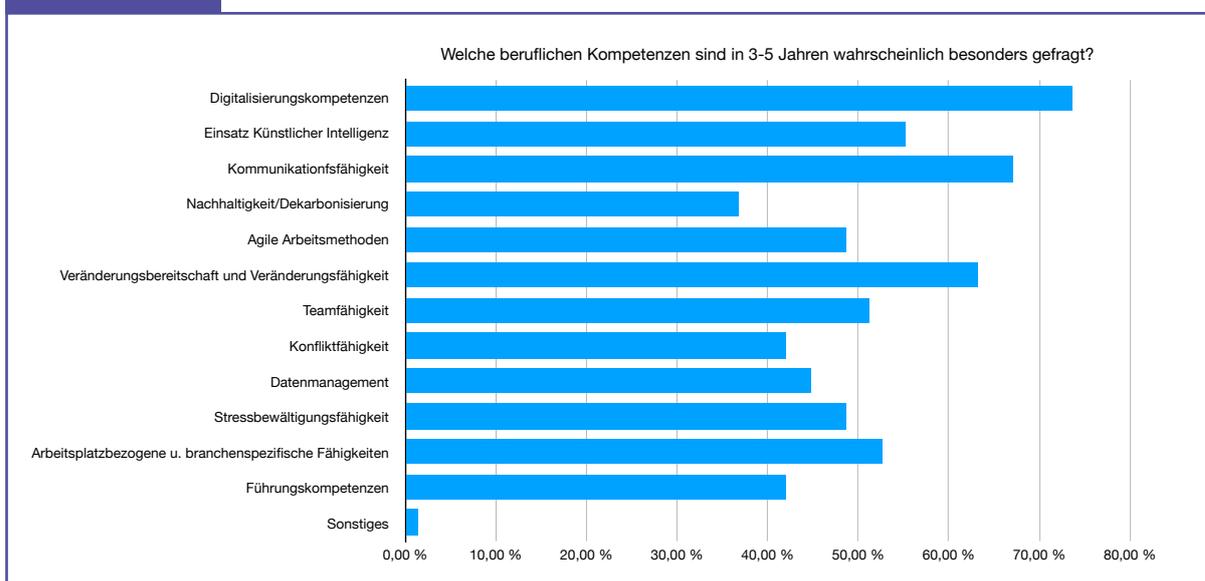
### Zukünftige Kompetenzen

Auch im Hinblick auf das Themenfeld der „Future Skills“ konnte die Umfrage einige gemeinsame Themen identifizieren, die den Teilnehmenden für das Arbeiten der Zukunft wichtig erscheinen. Hierbei konnten sehr starke Überschneidungen zu dem vorgestellten Ansatz DigComp 2.2 der Europäischen Kommission festgestellt werden: Im Hinblick auf die Frage nach wichtigen Kenntnissen und Fähigkeiten in 3 bis 5 Jahren nannten 74% Digitalisierungskompetenzen, 67% Kommunikationsfähigkeiten, 63% Veränderungsbereitschaft und 55% der Befragten Künstliche Intelligenz (vgl. FMS 2024:

Frage 10). Auch Themen wie Datenmanagement, Teamfähigkeit, Stressbewältigung und Führungskompetenzen rangieren hierbei weit oben (vgl. ebd.).

Zudem vertritt rund die Hälfte der Befragten die Position, dass es aufgrund technologischer Entwicklungen zukünftig einen erhöhten Schulungsbedarf für die Mitarbeitenden geben wird (vgl. FMS 2024: Frage 11). Als prominenteste Themenfelder nannten die Befragten hierbei die Künstliche Intelligenz sowie Themen der digitalen Betriebsverwaltung, wie Buchhaltung, Lohn und Microsoft Office Anwendungen (vgl. ebd.: Frage 12). Darüber hinaus zeigt die Umfrage einen erhöhten Bedarf nach Weiterbildungen zu Cyber Security, Projektmanagement und Führungskräfte-Training, besonders im Hinblick auf Innovation und Neuausrichtung während der Transformation (vgl. ebd.: Frage 13).

Grafik 4: Future Skills



Quelle: Eigene Umfrage - Frage 10

Dementsprechend findet sich in den Antworten der Umfrage nahezu das gesamte Spektrum an Kompetenzbereichen wieder, die von DigComp 2.2 als Informations- und Datenkompetenzen, Kommunikations- und Teamfähigkeiten, Erstellung digitaler Medien, Sicherheit und Problemlösungskompetenzen zusammengefasst werden (vgl. Klutzer/Punie/Vuorikari 2022: 4). Daher erscheint es besonders zielführend, wenn sich Betriebe und Bildungseinrichtungen an solchen Konzepten der Future Skills orientieren, um Kompetenzen zu erfassen und Bildungsangebote zu entwickeln. Denn wie bereits oben beschrieben, spielen Bildungseinrichtungen eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung solcher Zukunftskompetenzen und Ansätze wie DigComp 2.2 können sie dabei unterstützen, vorhandene Kursangebote zu modernisieren bzw. neue Bildungsangebote zu schaffen. Auch Betriebe können davon profitieren, indem sie lernen, die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden systematisch zu erfassen, Angebote für Kompetenzerweiterungen zu machen bzw. auch überfachliche Kompetenzen für deren Arbeit nutzbar zu machen.

## Rahmenbedingungen für Weiterbildungen

Die Umfrage deutet darauf hin, dass Betriebe gleichermaßen offen für Angebote von regionalen und überregionalen Bildungseinrichtungen sind und nur 18% der Befragten regionale Anbieter bevorzugen würden (vgl. FMS 2024: Frage 17). Dementsprechend scheint es zielführend, dass regionale Anbieter sich auch für den überregionalen Markt aufstellen und ihre Angebote bewerben. Möglicherweise lassen sich so neue Kundinnen und Kunden für Weiterbildungen gewinnen.

Punkten hingegen können regionale Anbieter durch kurze Fahrtwege, wegen der klar erkennbaren Präferenz zu Präsenzs Schulungen. Diese werden von rund 72% der Befragten bevorzugt (vgl. FMS 2024: Frage 15, 16). Dabei gefallen rund 26% der Befragten hausinterne Schulungen besser und 74% bevorzugen externe Schulungen (vgl. ebd.: Frage 14). Neben ansprechenden Kursangeboten scheinen folglich auch gute bzw. neutrale Schulungs- und Seminarräume weiterhin eine wichtige Rolle für erfolgreiche Weiterbildungen zu spielen, da firmeninterne Schulungen von den Befragten eher abgelehnt wurden.

Mit Blick auf die Kosten, die ein Betrieb pro Person und pro Weiterbildungstag ausgeben würde, zeigt die Umfrage ein gemischtes Bild: Zwar präferieren die meisten Befragten (ca. 55%) günstige Weiterbildungen bis 300 €, jedoch zeigt sich durchaus auch die Bereitschaft für höherpreisige Weiterbildungen. So wären etwa 13% der Befragten bereit, mehr als 800 € pro Person und Tag auszugeben und rund 14% zwischen 301 € und 500 €. Insgesamt lässt sich somit zwar eine klare Tendenz zu günstigen Kursangeboten erkennen, aber auch eine Bereitschaft für höherpreisige Weiterbildungen (vgl. FMS 2024: Frage 19).

Grafik 4: Höhe Weiterbildungsgebühren



Quelle: Eigene Umfrage - Frage 19

## **Fazit**

Die Auswertung der Umfrage des Projekts Future Mobility Shift zeigt, dass bei den teilnehmenden Betrieben im Allgemeinen eine hohe Digitalisierungsbereitschaft bei gleichzeitig hohem Bedarf nach Weiterbildungen besteht. Dieser Befund deckt sich auch mit den zu Beginn des Projektes durch Expert:innengespräche erhobenen Ergebnissen der Bedarfsanalyse, wo sich die Befragten darin einig waren, „dass im Bereich der Digitalisierung noch viel Handlungsbedarf bzw. Weiterbildungsbedarf besteht, um vorhandene Kompetenzen weiter auszubauen und zu vertiefen und dem ohnehin schon bestehenden Fachkräftemangel in diesem Bereich entgegenzuwirken“ (Lieder/Schmidt 2023: 11). Dabei scheint sich der Bedarf weitgehend mit den als Future Skills zusammengefassten Kompetenzen zu decken.

Im Hinblick auf die eingangs formulierte Frage nach den relevanten Kompetenzen für die Berufswelt von morgen lässt sich somit schlussfolgern:

1. In den untersuchten Betrieben besteht ein Weiterbildungsbedarf, der sich stark an Konzepten der Future Skills orientiert. Im Bereich Digitalisierung finden sich hier viele Kompetenzen im Ansatz DigComp 2.2 der Europäischen Kommission wieder. Dazu zählen Informations- und Datenkompetenzen, Kommunikations- und Teamfähigkeiten, Erstellung digitaler Medien, Sicherheit und Problemlösungskompetenzen (vgl. Kluzer/Punie/Vuorikari 2022: 4). Bildungseinrichtungen und Betriebe könnten sich daher an solchen Konzepten orientieren, um Bedarfe zu ermitteln und Kursangebote zu entwickeln.
2. Thematisch zeigte die Umfrage einen verstärkten Bedarf nach Digitalisierungskompetenzen. Genannt wurden hier konkret: Künstliche Intelligenz, Themen der digitalen Betriebsverwaltung wie Buchhaltung, Lohn und Office 365 Anwendungen, Cyber Security, Projektmanagement und Führungskräfte-Training - besonders im Hinblick auf Innovation und Neuausrichtung während der Transformation.
3. Durch die Umfrage konnte keine eindeutige Präferenz zu Angeboten regionaler oder überregionaler Bildungseinrichtungen ermittelt werden. Allerdings bevorzugen die meisten Teilnehmenden Präsenzs Schulungen außerhalb des Betriebs, wodurch regionale Bildungseinrichtungen wegen geringerer Fahrtkosten im Vorteil sind. Dennoch erscheint es zielführend, dass sich Bildungseinrichtungen auch überregional aufstellen, um durch die erhöhte Reichweite mehr Kund:innen zu gewinnen.
4. Im Hinblick auf die Kosten für Weiterbildungen zeigte sich ein gemischtes Bild: Zwar präferiert die Mehrheit der Befragten günstige Angebote bis 300 €, allerdings lässt sich durchaus auch eine Bereitschaft zu höherpreisigen Angeboten erkennen. So wären 13% beispielsweise bereit mehr als 800 € pro Person und Tag für Weiterbildungen auszugeben.
5. Die Teilnehmenden würden tendenziell häufiger Weiterbildungen wahrnehmen,

wenn diese gefördert würden. Dabei stellte die Umfrage gleichzeitig fest, dass verfügbare Fördermöglichkeiten bei den Personen nur wenig bekannt sind. Hier scheint also ein Nachholbedarf zu bestehen, sodass Betriebe auf Fördermöglichkeiten besser aufmerksam werden und diese für die Weiterbildung von Mitarbeitenden nutzen.

Alles in allem scheinen sich die im Konzept der Future Skills als wichtig erachteten Kompetenzen nicht von den in nordhessischen Betrieben benötigten zu unterscheiden. Vielmehr lassen sich umgekehrt viele Gemeinsamkeiten erkennen, was zeigt, wie praxisnah und hochaktuell die Theorie der Future Skills ist. Somit scheint diese ein wichtiges Instrument zu sein, um während der Transformationsphase Bedarfe zu erkennen und passende Weiterbildungen zu finden.

## **Methodensteckbrief**

- Die Umfrage wurde an 380 KMU aus Nordhessen verschickt und über Social Media gestreut.
- Erhebungsmethode: Computergestützter anonymer Online-Fragebogen
- Befragungszeitraum: Januar bis Februar 2024
- Rücklaufquote: 20%
- Darstellung Prozentwerte: Die Summe einzelner Prozentwerte kann rundungsbedingt von 100% abweichen. Fragen, bei denen mehr als eine Antwortmöglichkeit gewählt werden konnte, summiert sich immer auf Anteile von über 100%.

## **Literatur**

Future Mobility Shift (FMS) 2024: Berufliche Weiterbildung in nordhessischen KMU.

Ehlers, Ulf-Daniel 2020: Future Skills. Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. Wiesbaden.

Ehlers, Ulf-Daniel 2021: Future Skills für die Welt von morgen: Das Future-Skills-Triple-Helix-Modell der Handlungsfähigkeit in emergenten Praxiskontexten. In: Hochschulforum Digitalisierung (Hrsg.): Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten. Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: 355-373.

EU Science Hub o.J.: DigComp. Online verfügbar unter: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp_en) (Eingesehen am 24.01.2024).

Fajardo-Tovar, Dina Daniela et al. 2022: A scoping review of Future Skills frameworks. In: Irish Educational Studies 07/22. Online verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/publication/358776383> (Eingesehen am 24.01.2024).

Francis, Denis et al 2023: Erfolgsfaktor kulturelle Diversität und faire Teilhabe. Wie deutsche Unternehmen jetzt aufholen können. McKinsey & Company.

Ibp.Redaktion 2023: Zukunftskompetenzen: Schlüsselqualifikationen für die Arbeitswelt von morgen. Online verfügbar unter: Zukunftskompetenzen: Schlüsselqualifikationen für die Arbeitswelt von (ibp-magazin.de) (Eingesehen am 24.01.2024).

D21-Digital-Index 2023/24 (Hrsg.) Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Online verfügbar unter: D21-Digital-Index 2023/2024 – Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft (initiated21.de) (Eingesehen am 28.02.2024)

Kirchherr, Julian Dr. et. al: HR Monitor, McKinsey & Company, Berlin 2024,

Kirchherr, Julian et al. 2021: FUTURE SKILLS 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. In: stifterverband.org. Online verfügbar unter: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021> (Eingesehen am 24.01.2024).

Kluzer, Stefano; Punie, Yves; Vuorikari, Riina 2022: DigComp 2.2. The Digital Competence Framework for Citizens. With new examples of knowledge, skills and attitudes. Online verfügbar unter: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415> (Eingesehen am 24.01.2024).

Lieder, Vera; Schmidt, Konrad 2023: Handlungs- und Weiterbildungsbedarfe zur Transformation der Fahrzeugindustrie in Nordhessen. Eine Bedarfsanalyse des Projekts Future Mobility Shift. Online ver-

fürbar unter: <https://futuremobilityshift.itf-kassel.de/das-projekt/> (Eingesehen am 29.02.2024).

Rat der Arbeitswelt 2023: Arbeitswelt-Bericht. Online verfügbar unter: <https://www.arbeitswelt-portal.de/arbeitsweltbericht/arbeitswelt-bericht-2023> (Eingesehen am 08.02.2024)

Schmidt, Konrad 2023: Alles Neuland? Digitalisierung im Jahr 2023. Ein Beitrag des Projekts Future Mobility Shift. Online verfügbar unter: <https://futuremobilityshift.itf-kassel.de/wp-content/uploads/2023/07/Essay-Digitalisierung-Ver-2.pdf> (Eingesehen am 30.01.2024).

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. o.J.: FUTURE-SKILLS-FRAMEWORK. Online verfügbar unter: <https://www.future-skills.net/framework> (eingesehen am 08.02.2024)

VDA/Wymann, Oliver: Die nächste Hürde: Wie finanzieren Automobilzulieferer die Transformation? 2024. Online verfügbar unter: [Automobilzulieferer: Neue Finanzierungshürden verschärfen die Krise | VDA](#) (eingesehen am 12.03.2024)

Voio 2023: 11 Anforderungen an moderne Führungskräfte – gefragte Kompetenzen und neue Herausforderungen. Online verfügbar unter: <https://voio.de/blog/anforderungen-an-moderne-fuehrungs-kraefte/> (eingesehen am 12.02.2024).

World Economic Forum 2023: Future of Jobs Report - INSIGHT REPORT. Online verfügbar unter: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf) (eingesehen am 12.02.24)

World Economic Forum 2021: These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. Online verfügbar unter: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (eingesehen am 12.02.2024)

## **Herausgeben von:**

ItF Institut Kassel e.V.  
Wilhelmshöher Allee 164  
34119 Kassel

Fon: 0561 3160049  
Mail: [info@itf-kassel.de](mailto:info@itf-kassel.de)  
[www.itf-kassel.de](http://www.itf-kassel.de)

Regionalmanagement Nordhessen GmbH  
Ständeplatz 17  
34117 Kassel

Fon: 0561 970 62-244  
Mail: [info@regionnordhessen.de](mailto:info@regionnordhessen.de)  
[www.regionnordhessen.de](http://www.regionnordhessen.de)

## **Autor:innen**

Marie-Kristin Resch  
Konrad Schmidt

Die veröffentlichten Informationen beruhen auf unserer gewissenhaften Recherche der verwendeten Quellen. Für die fachlichen Inhalte der externen angegebenen links übernimmt die Redaktion keine Haftung, d.h. für den Inhalt der per link angegeben Seiten sind ausschließlich deren Betreiber:innen verantwortlich.

Stand: März 2024

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages