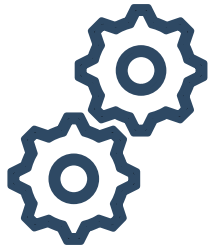
Geschäftsmodellentwicklung in der beruflichen Bildung:

Anforderungen für System und Akteure



Agenda

1 **Entwicklung von Geschäftsmodellen und Folgen für die berufliche Bildung**



2 **Herausforderungen für die junge Generation und die berufliche Bildung**



3 **Geschäftsmodellentwicklung konkret: ÜBS auf dem Weg zu Kompetenzzentren**



Erfahrungen und Perspektiven

Disruptionen der Wirtschaft: gleichzeitig wirkende Trends



Bild-/Urhebernachweis: iStock: DKosig, Getty Images: Kilito Chan, iStock: kamisoka, Dmytro Varavin

Geschäftsmodelle und berufliche Bildung

Zusammenhang von Makro-, Meso- und Mikroebene

Megatrends…

- …beschleunigen Strukturwandel und verändern das Geschäftsmodell D
- …verändert die Geschäftsmodelle in Wirtschaft und Unternehmen
- …gehen mit einem sich laufend verändernden Kompetenzbedarf einher

Die berufliche Bildung…

- …reagiert mit modernisierten Aus- und Fortbildungsordnungen
- …sieht sich mit zunehmenden Herausforderungen konfrontiert
- …ist auf allen Ebenen / Akteuren gefordert (Strukturen, Prozesse, Inhalte, Didaktik)

1

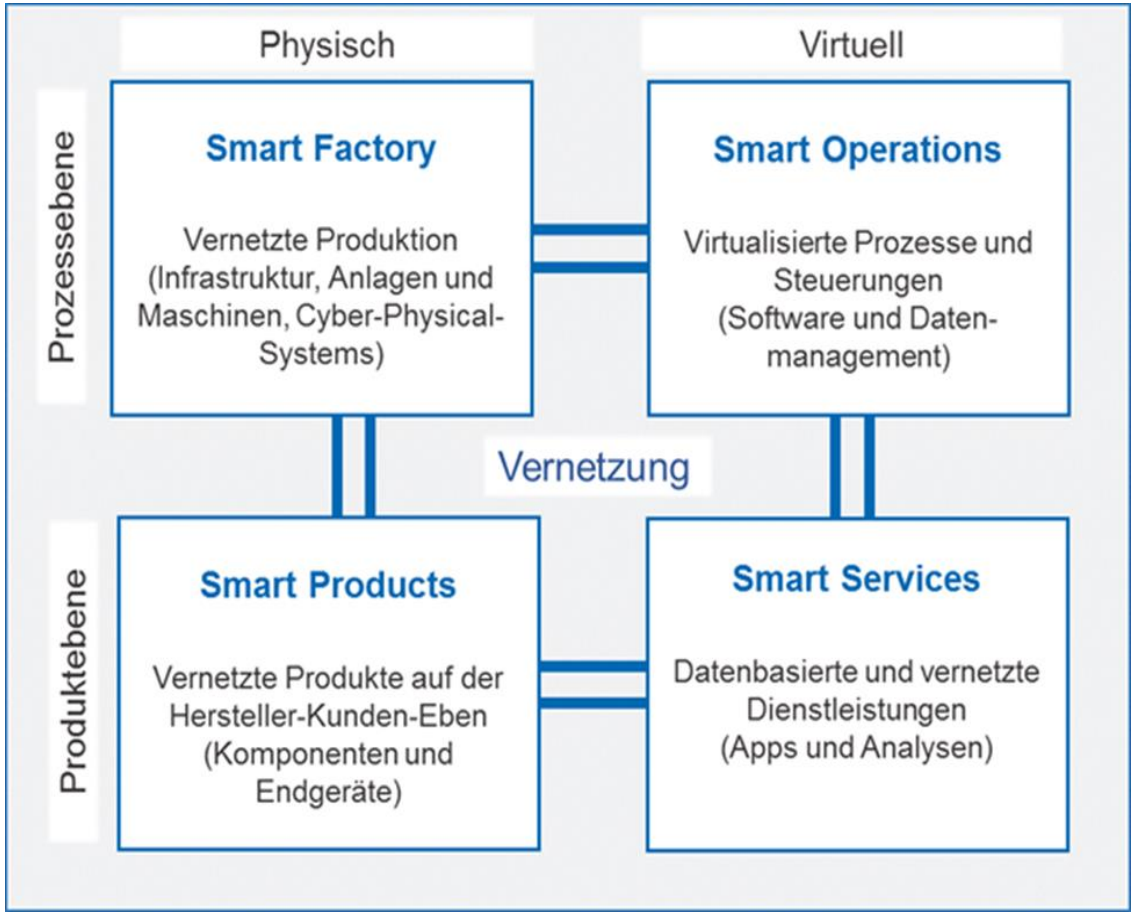
Entwicklung der Geschäftsmodelle und Folgen für die berufliche Bildung



Bildquelle: deutsche-startups.de

Technologisch-ökonomische Trends

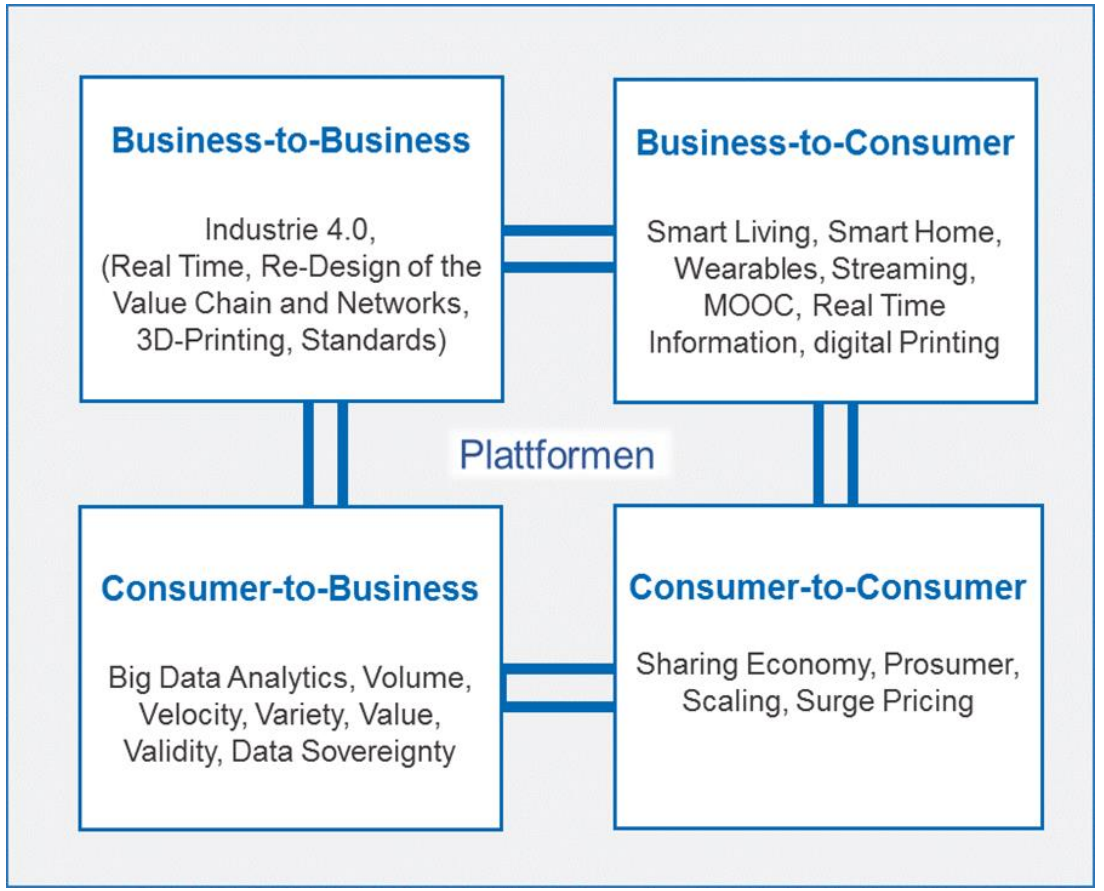
- „Physische“ und „digitale“ Welt verschmelzen zunehmend.
- Produktions- und Prozessebene sind zunehmend digital vernetzt.
- Innovationssysteme und Wertschöpfung sind zunehmend datenbasiert.
- Plattformökonomie und „Industrie 4.0“ verschmelzen **und** konkurrieren.
- Startups und Künstliche Intelligenz disruptieren stärker und reichen weiter in Wertschöpfungsprozesse hinein.



Quelle: IW

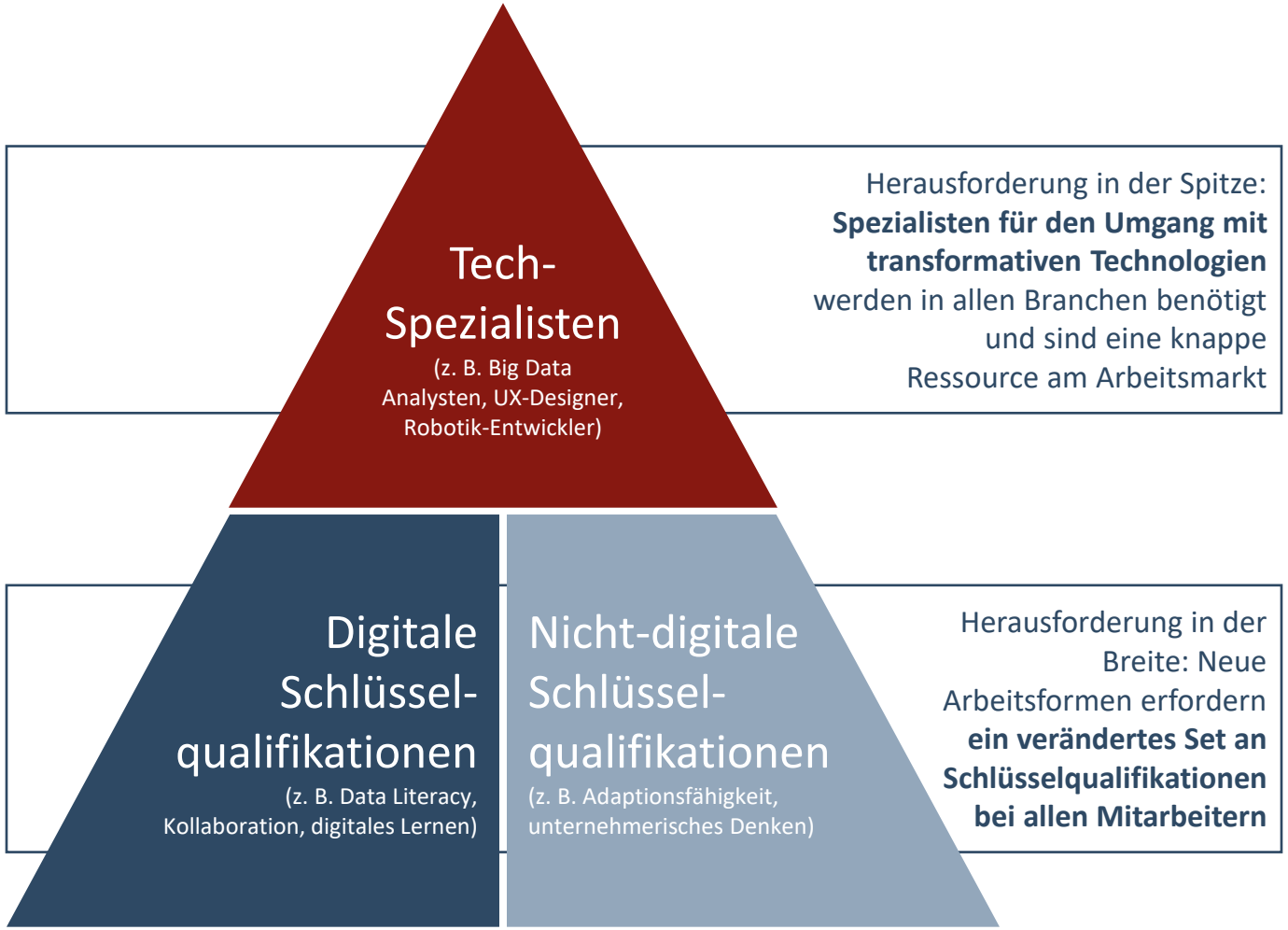
Trends und berufliche Bildung

- Das industrielle Geschäftsmodell (B2B) als einer der beiden Hauptträger der beruflichen Bildung wird digital transformiert.
- Auch das Handwerk als zweiter großer Ausbildungsbereich wird digital „augmented“.
- C2C- und C2B-Modelle haben bisher wenig mit klassischer Facharbeit gemeinsam.
- Berufliche Aus- und Weiterbildung verschränken sich stärker im Lebensverlauf und „fasern aus“
- Informelles und non-formales Lernen sowie „Future Skills“ gewinnen weiter an Bedeutung.



Quelle: IW

Trends zukünftiger Bedarfe („Future Skills“)



Quelle: Stifterverband/McKinsey, 2018

Technologische Fähigkeiten:
Komplexe Datenanalyse; Smart Hardware-/Robotikentwicklung; Nutzerzentriertes Design; Konzeption/Administration vernetzter Systeme; Blockchain-Entwicklung; Tech-Translation

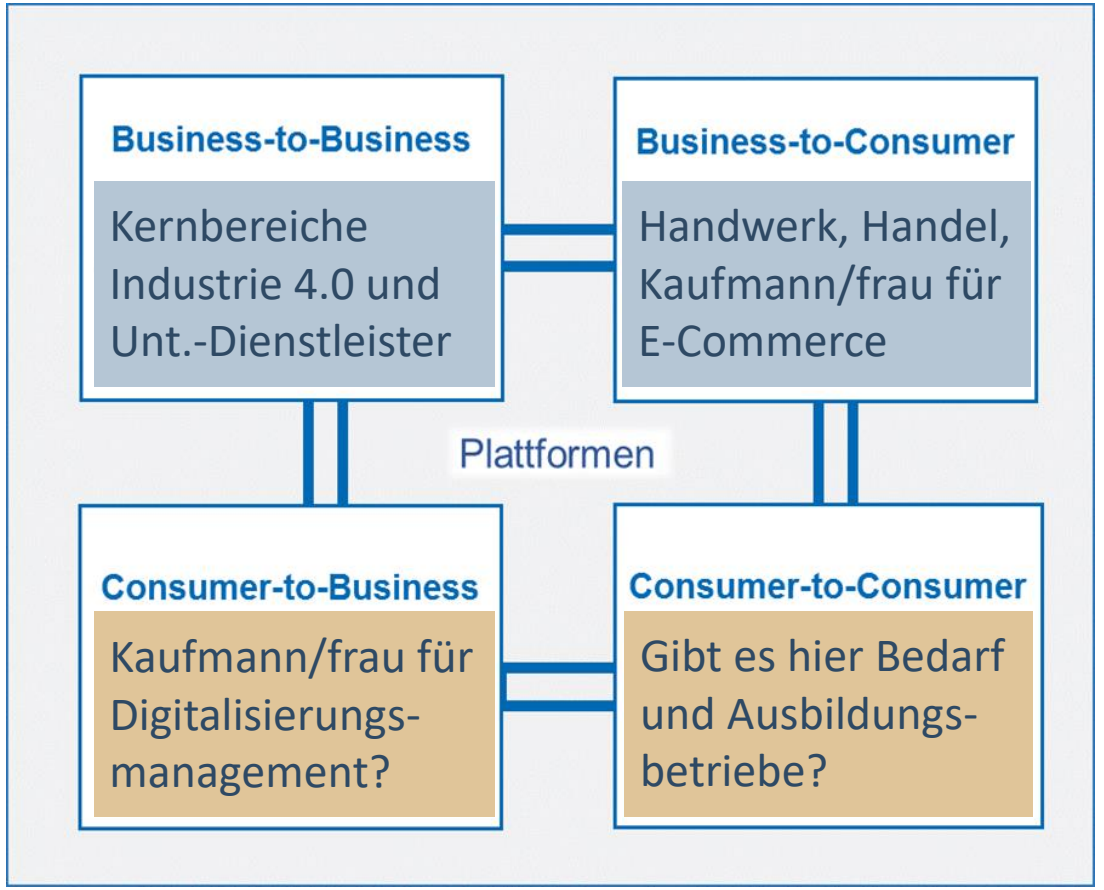
Digitale Grundfähigkeiten:
Digital Literacy; Digitale Interaktion; Kollaboration; Agiles Arbeiten; Digital Learning; Digital Ethics

Klassische Fähigkeiten:
Problemlösungsfähigkeit; Kreativität; Eigeninitiative; Adaptionsfähigkeit; Durchhaltevermögen

Anpassungen in der beruflichen Bildung?!

Makroebene: systemische Reaktionen im Fokus

- Agiles Verfahren: schnellere Novellierung von Berufen (Beispiel M+E)
- Modernisierung mit neuen Berufen wie Kaufmann/frau für E-Commerce oder Novellierung IT-Berufe
- Flexiblere Gestaltung der Berufsbilder durch Zusatz- und Wahlqualifikationen (Chemie, M+E, Versicherungen)
- Neue Standardberufsbildpositionen „Digitalisierte Arbeitswelt“ und „Nachhaltigkeit“ für alle Berufe ab 2021

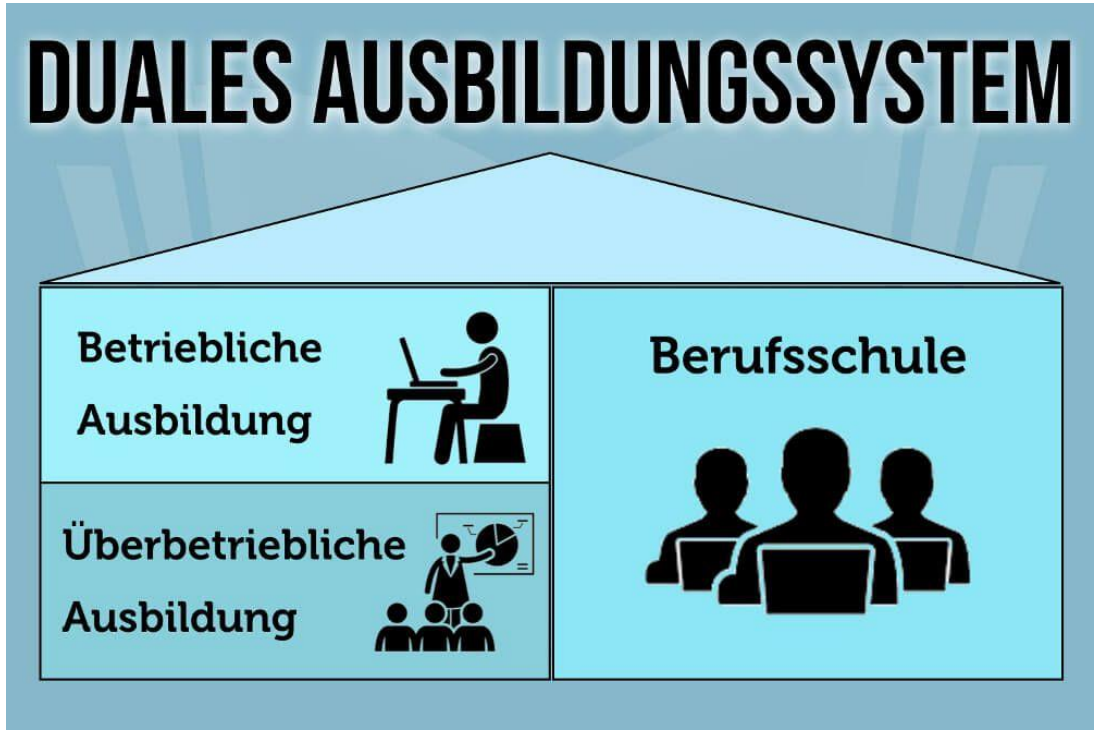


Quelle: IW

Anpassungen in der beruflichen Bildung

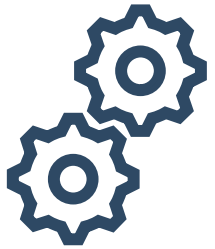
Mesoebene: institutionelle Reaktionen im Fokus

- Weiterentwicklung von ÜBS (und beruflichen Schulen) zu Kompetenzzentren
- Nutzung von Teilqualifikationen und beruflicher Anerkennung
- Etablierung von Plattformen für Austausch: Leando, HubbS
- Qualifizierung des Berufsbildungspersonals (z. B. NETZWERK Q 4.0, Mika)



Quelle: IW; Bildquelle: pinterest

Einige Thesen zu Geschäftsmodellen beruflicher Bildung



Welche Rolle können hier die ÜBS / Kompetenzzentren übernehmen?

- Die disruptive Kraft der technologischen Dynamik erfordert die **Reform** von Inhalten und Methoden der beruflichen Bildung sowie eine Weiterentwicklung der existierenden Ausbildungs- und Weiterbildungsstrukturen.
- Geschäftsmodellveränderungen, Arbeitsorganisation und Kompetenzerwerb müssen stärker und **schneller** Hand in Hand gehen. Diese Anpassung darf nicht ausschließlich zertifikats- und pfadabhängig erfolgen. Dies gilt inhaltlich, organisatorisch und prozessual.
- Da zukünftig relevante Kompetenz- und Berufsprofile nicht klar absehbar sind, erscheint die Orientierung an zentralen **Technologiepfaden** (z.B. Robotik, Wasserstoff, KI) sowie an veränderten Anforderungen der Arbeitsorganisation sinnvoll.
- C2C- und C2B-Modelle können für die Berufsbildung nur durch **übergreifende Institutionen** / Bildungsanbieter erschlossen werden.
- Aus- und Weiterbildung sollten künftig im Sinne von **Karrierepfaden** und Berufslaufbahnkonzepten noch enger miteinander verzahnt werden.

2

Herausforderungen für die junge Generation und die berufliche Bildung (Mikroebene)



Bildquelle: Freepik

Kriesengeprägtheit und "Optimierung" der Jugendlichen

Mikroebene: Arbeit wird um die Freizeit herum geplant, nicht umgekehrt



- Zeit: Immer mehr Jugendliche schließen erst einmal die Schule ab und schauen dann, ob und wie es weitergeht.
- Anstrengung: Jobben bringt kurzfristig mehr Geld, nur Studium ist einfacher als duales Studium, Wunsch nach 4-Tage-Woche hat das Land zeitweise lahmgelegt.
- Karriere: Der Einstieg in den Job und teilweise auch der Aufstieg (z.B. Filialleitung) gelingt für immer mehr junge Menschen (2,9 Mio.) auch ohne „lange Ausbildung“.
- Attraktivität: Aufmerksamkeit ist in Social Media-Zeiten anders zu vermitteln, neben Informationen sind Emotionen und authentische Einblicke wichtiger.
- Selbstwirksamkeit: Viele junge Menschen möchten ihren Weg mitgestalten und wünschen sich Einfluss auf die Inhalte. Das stärkt auch die Demokratiebildung.

Vielfältige Herausforderung für die Berufsausbildung

Fordernde Ausgangsbedingungen bei steigenden Anforderungen



- Nachwuchsmangel mit immer mehr unbesetzten Ausbildungsplätzen (Demografie)
- schwache Basiskompetenzen: 1/3 der Schüler zu mittlerem Schulabschluss erreicht in Klasse 9 nicht den Mindeststandard im Lesen und Zuhören (Startchancenprogramm)
- steigende Heterogenität bei Lernvoraussetzungen, psychosoziale und gesundheitliche Probleme haben deutlich zugenommen, viele mit Depressivitätssymptomatik
- wachsende Kompetenz-Anforderungen etwa durch Digitalisierung und Nachhaltigkeit
- steigender Bedarf bei Qualifizierung des Berufsbildungspersonals (NETZWERK Q 4.0)
- unzureichende Ausstattung der Berufsschulen / Schulen / ÜBS?

Situation am Ausbildungsmarkt

Angebot / Potenzial:

- 73.000 Ausbildungsplätze lt. BA unbesetzt (13,5 %)
- 263.000 oder 35 Prozent unbesetzte Ausbildungsplätze lt. IAB

Nachfrage / Potenzial :

- 63.000 junge Menschen unversorgt
- 2,89 Mio. ohne Berufsabschluss

Passungsprobleme:

1. regional
2. beruflich
3. individuell / qualifikatorisch
4. **Neu: Kommunikation / Information**



3

Geschäftsmodell-entwicklung konkret: ÜBS auf dem Weg zu Kompetenzzentren



Bildquelle: materialboerse.worksheetcrafter.com

Von der ÜBS zum innovativen Kompetenzzentrum

Warum ist das zur Zukunftssicherung wichtig? Aufgaben in 9 Handlungsfeldern



- moderne berufspädagogische **Konzepte** überbetrieblich umsetzen; Konzeption mediendidaktischer **Szenarien**
- praxis- und betriebsnahe **Qualifizierungsangebote** für KMU entwickeln, innovative Ansätze zur Verbesserung der **Lernortkooperation**
- **Strategien** des Innovations- und Technologietransfers, Anwendung und **Vermarktung** neuer Technologien und Verfahren
- **Kernaufgabe**: Aus-, Fort- und Weiterbildung in einem fachlichen Schwerpunkt mit Entwicklung von Kernprozessen wie innovativem Bildungsmanagement
- Informations- und Demonstrations**dienstleistungen**; Etablierung eines **QM**

Quelle: BIBB

Geschäftsmodellbeschreibung für Kompetenzzentren



Zentrale Elemente einer Weiterentwicklung von ÜBS

Ein Geschäftsmodell ist eine kurz gefasste Beschreibung des „Geschäfts“ oder des Unternehmenszwecks, die sich auf das Wesentliche konzentriert…

(Beispiel: Das IW ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt.)

…und beinhaltet folgende zentralen Elemente:

- Wert und Nutzen für die Kundschaft (Wertversprechen oder Value Proposition),
- Wert erschaffen (Geschäftsstruktur),
- Geld verdienen oder Deckungsbeitrag erwirtschaften (Ertragsmodell)
- Antrieb, Werte und Team (Unternehmensgeist).

Quelle: grunderplattform.de

1) Wert erschaffen



Zentrale Fragen und Herausforderungen

- Wer sind unsere **Kunden**: die Lernenden / Auszubildenden, die Ausbildungsbetriebe / KMU, die Entscheider:innen / Geldgebende oder alle?
- Welchen **Nutzen** kreieren wir: Was begeistert welche Zielgruppe, was macht ihr Leben besser, wie erkennen sie das?

Welche **Herausforderungen** bestehen?

- Die Kundengruppen / Zielgruppen haben unterschiedliche **Bedürfnisse**.
- Bildung ist ein **Erfahrungsgut**; der Nutzen meist erst im Nachhinein erkennbar (Innovation auch).
- Besonders schwierig ist es, mit **neuen Angeboten** für neue Zielgruppen in neue Märkte zu gehen.

2) Wert erschaffen

Zentrale Fragen und Herausforderungen



- Worin besteht das (neue) Angebot und wie wird es erstellt / erbracht?
- Wie wird der Vertrieb gestaltet (Veranstaltung Bildungsmarketing am 5.12.2023)?
- Welche Kompetenzen und Schlüsselpartner sind bereits vorhanden?

Welche **Herausforderungen** bestehen?

- Neue **Kompetenzen** (neuer fachlicher Schwerpunkt, KI, Vertrieb) können fehlen; neue Partner / Allianzen für Fachexpertise oder Vertrieb können nötig werden.
- Die Zielsetzungen für die neuen Kompetenzzentren sind recht **komplex** (z. B. über digitale Assistenzsysteme die Gewinnung von Auszubildenden in KMU zu fördern).
- Der Weg zu einer **lernenden Organisation** erfordert langen Atem (auf den beschriebenen neun Handlungsfeldern).

3) Geld verdienen oder Deckungsbeitrag erwirtschaften



Zentrale Fragen und Herausforderungen

- Woher kommt der Umsatz; wer zahlt für das (neue) Angebot?
- Wie wird der Preis gestaltet und wie wird die Zahlungsbereitschaft gefördert?
- Sind die Angebote und die neue Ausrichtung des Kompetenzzentrums skalierbar, digitalisierbar, marktfähig?

Welche **Herausforderungen** bestehen?

- Öffentliche **Anschubfinanzierung** läuft nach der Projektphase aus. Diese Phase kann für eine Marktdurchdringung zu kurz sein.
- Der Umstieg in ein **Marktmodell** aus einer öffentlichen Förderung heraus ist schwer.
- Die **Zahlungsbereitschaft** von KMU hält sich für externe Bildungsangebote zum Thema Qualität der Ausbildung und für die Zielgruppe in Grenzen.

4) Antrieb, Werte und Team



Zentrale Fragen und Herausforderungen

- Was treibt die Leitung / GF der Institution an (wachsen, innovieren, bewahren)? Welche Werte hat das Kompetenzzentrum und wie werden sie umgesetzt?
- Welches Team mit welchen Kompetenzen wird benötigt?

Welche **Herausforderungen** bestehen?

- Ein Leitbild ist eine gute Grundlage für Werte im Unternehmen, muss jedoch im **Alltag** als Orientierungsrahmen auch in schwierigen Situationen gelebt werden.
- Die Weiterentwicklung einer ÜBS zu einem Kompetenzzentrum ist ein **Change-Prozess**, der Innovations- und Veränderungsbereitschaft des Teams und der Führungskräfte sowie betriebliche Weiterbildungskultur erfordert.
- KI Act EU und **Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz** zwingen zu einer umfangreicheren Dokumentation von Geschäftsmodellen und stellen auch den Wertekanon infrage.

4

Einige Erfahrungen aus der Geschäftsmodell-entwicklung



Bildquelle: netzwerkq40.de

Geschäftsmodellentwicklung für Trainings

Ausgangslage im NETZWERK Q 4.0 beim Einstieg ins Marktmodell 2024



- Wert und Kundennutzen: Das Wertversprechen ist gleich geblieben, Bedürfnisse und Nutzen der Kunden haben sich nicht strukturell verändert. Allerdings gab es keinen Vorlauf, um die Marktlage und Zahlungsbereitschaft zu testen.
- Wert erschaffen: Die Geschäftsstruktur hat sich von der Ausstattung und dem Team her kaum verändert. Didaktiker und Projektmanager sind (meist) keine Vertriebler!
- Geld verdienen: Es gab keine gesonderte Anschubfinanzierung für den Einstieg ins Marktmodell. Die Bepreisung vorher kostenloser Angebote ist erklärungsbedürftig. Der Weg in „Weiterbildungskataloge“ von Unternehmen braucht Zeit.
- Antrieb, Werte und Team: Wir leben Kundenorientierung im IW, aber fachlich-intrinsische Mitarbeiter auch bei Projektpartnern sehen sich nicht immer als Unternehmer im Unternehmen.

Bisherige Erfahrungen

Der Weg ins Marktmodell beim NETZWERK Q 4.0



- Wir haben über 100 Trainings für Berufsbildungspersonal im Blended-Learning-Format auf Basis umfassender Bedarfsermittlungen entwickelt.
- Bestandteile sind Selbst- und Gruppenlernphasen, ein (betriebliches) Umsetzungs-projekt, Begleitung durch geschulte Trainer:innen, Peer-Feedback und Zertifikat.

Der Einstieg ins Marktmodell geht mit folgenden Nachfrage-Trends einher:

- Wir verzeichnen einen Einbruch der Teilnehmerzahlen bei den kostenpflichtigen Trainings. ☹
- Wir haben eine sehr stark gestiegene Nachfrage bei kostenlosen Kurzformaten wie Talks und Works sowie bei kurzen Inhouse-Seminaren. ☺
- Die Konkurrenz kostenloser, geförderter Angebote etwa in Transformations-netzwerken, Weiterbildungsverbünden oder Zukunftszentren ist sehr groß.

Motivation der Lernenden: Kriterien für Teilnahme

Ergebnisse von Umfragen und Interviews im NETZWERK Q 4.0





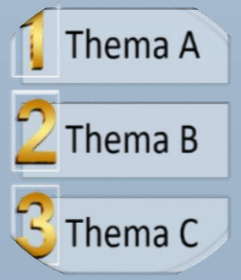
(Persönlicher) Aufwand



Kosten



Zeit



Thema/ Themen

Quelle: netzwerkq40.de

O-Töne aus einer Umfrage



Immer aktuelle Themen, komplette Bandbreite, „sehr zufrieden!“

*** Fort- und Weiterbildung spielt eine große Rolle. Das Thema ist entscheidend, nicht das Geld. „Aktuell bleibt **wenig Zeit** für Fort- und Weiterbildung.“



** "Kostenlos kann ich **selbst entscheiden**." Sonst: Viel Aufwand für Genehmigungsantrag/ Absprache mit Vorgesetzten

** (Weiterbildung) „Darf nichts kosten...“ wird dann eher intern gemacht... Bei aufkommenden **Kosten** wird genau ausgewählt: tatsächlich notwendig oder "nice to have“

Quelle: netzwerkq40.de



PERSPEKTIVEN

Geschäftsmodell-entwicklung: **Es gibt viel zu diskutieren!**

How to Geschäftsmodellentwicklung?

Zu klärende Fragen auf dem Weg zur Geschäftsmodellentwicklung



- Was soll das neu ausgerichtete Geschäftsmodell leisten für wen?
- Passt es zum Bedarf der Praxis und zur Zahlungsbereitschaft?
- Welche veränderten Anforderungen ergeben sich daraus für uns? Passen unsere Voraussetzungen zu den neuen Anforderungen?
- Wo liegen unsere Stärken und Schwächen, wo Chancen und Gefahren (SWOT)?
- Wie gut sind wir aufgestellt bei Unternehmensstrategie, betrieblicher Weiterbildungskultur, lernender Organisation und Veränderungsbereitschaft?

=> Fazit: **Mit Mut den Markt entdecken**…
und neue Chancen für Kunden und die eigene Institution erschaffen!