

Das Projekt

Digital #Upskilling4All

Digitale Weiterbildung für alle!



with the Financial Support
of the European Commission

Digital #Upskilling4All

„Digital Upskilling for All!“ – Digitale Weiterbildung für alle! ist ein auf zwei Jahre angelegtes Projekt im Rahmen des Sozialen Dialogs, das bewährte Praktiken entwickeln und Pfade der digitalen Weiterbildung schaffen soll, die für mehr Inklusion und Diversität in der europäischen Telekommunikationsbranche sorgen.

Die Zahl offener Stellen für Hochqualifizierte in der digitalen Wirtschaft wächst exponentiell, und durch Rekrutierung aus den herkömmlichen Talentepools allein können sie unmöglich besetzt werden. Um diesen Fachkräftemangel abzubauen und um Inklusion und Diversität zu fördern, bemühen sich die Telekommunikationsunternehmen, ihre Beschäftigten entsprechend weiterzubilden und neue Talente aus einer Personengruppe mit größerer Diversität anzuwerben.

Aus diesem Grund haben sich die europäischen Sozialpartner der Telekommunikationsbranche – das Europäische Netzwerk der Telekommunikationsdienstleister ETNO und die Europäische Dienstleistungsgewerkschaft UNI Europa – zusammengetan, um Vorbilder in Praxis und Ausbildung ausfindig zu machen und ein Paket von Empfehlungen zu entwickeln. So soll das Personal nicht nur diverser werden, sondern auch seine digitalen Kompetenzen ausbauen.

Ziel ist es, die immer größer werdenden Lücken in der digitalen Kompetenz unter den Beschäftigten im europäischen Telekommunikationssektor zu schließen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung digitaler Weiterbildungspfade, die in IKT-Berufen für Geschlechterparität sorgen und neue Chancen durch die Ausstattung älterer Arbeitskräfte mit neuen digitalen Kompetenzen schaffen.

Darüber hinaus sollen im europäischen Arbeitsmarkt neue Talente für die Branche gefunden werden, wodurch in Zukunft hochqualifizierte IKT-Tätigkeiten größeren Gruppen offenstehen würden. Das Projekt fördert die Weiterbildung und Einbeziehung von unterrepräsentierten Minderheiten wie neurodiversen Menschen, Menschen mit Behinderung, Menschen mit einer anderen ethnischen Herkunft, Geflüchteten oder Mitgliedern der LGBTQIA+-Gemeinschaft.



Die Vorgehensweise von DUFA im Überblick



Zu Projektbeginn wurde zunächst eine Lenkungsgruppe aus Sachverständigen gebildet, in der ETNO-Mitglieder und IKT-Dienstleistungsunternehmen von UNI Europa vertreten waren. In einem ersten Schritt beauftragte die Gruppe die Unternehmensberatung Mercer mit der Projektvorbereitung. Mercer hat Erfahrung mit der konkreten Umsetzung von Diversität und Inklusion und sollte durch Beratung und die Verteilung von Informationen die Diskussion anleiten.

Im Frühjahr 2020 legten Mercer und die Lenkungsgruppe die Parameter für die Sekundärforschung fest, und stützten sich dabei vor allem auf interne und externe Studien. In diesen sollte untersucht werden, welche bewährten Praktiken tatsächlich die größte Wirkung hinsichtlich der Verwirklichung strategischer und taktischer Ziele (Fokussierungsgrad, Skalierbarkeit, künftige Ausrichtung) und des Kontexts (Umsetzbarkeit in der europäischen Telekommunikationsbranche, Dauer, Ressourcen, Innovationsgrad) haben.

Daraus ergab sich eine beträchtliche Liste bewährter Praktiken, die dem spezifischen Forschungsbereich zu digitaler Weiterbildung und Diversität entsprachen. Die ausgewählten Programme wurden in drei Kategorien unterteilt: Geschlechterdiversität, Alter und Technologie-Weiterbildung.

Währenddessen entwickelte Mercer einen Fragebogen für eine detaillierte Befragung von Sozialpartnern im Bereich Telekommunikation (Telekom-Unternehmen und Gewerkschaften der Branche), um sowohl den Ist-Zustand als auch mögliche Hindernisse bei der Umsetzung solcher Initiativen zu erfassen.

Die Auswertung der Antworten brachte interessante Erkenntnisse: 94 % der Firmen haben eine langfristige Digitalstrategie, doch nur 19 % der Programme richten sich auch an Arbeitnehmerinnen und kein einziges an ältere Beschäftigte über 50.

Davon abgesehen sind die Unternehmen in ihrer Entwicklung unterschiedlich weit. Beim Thema digitale Weiterbildung gaben 54 % der Firmen an, sich derzeit in der Analyse- und Planungsphase zu befinden. (Das ergab eine Live-Abstimmung mit 28 abgegebenen Stimmen während der DUFA-Abschlusskonferenz. Diese fand im Mai 2022 in Lissabon statt und erfreute sich einer regen Beteiligung der involvierten Unternehmen und Gewerkschaften.)

Die Befragung ging auch darauf ein, welchen Ansatz die Firmen für ihre Weiterbildungsprogramme gewählt hatten: Diese können 1) selbst entwickelt sein (interne Weiterbildungen); 2) auf dem Markt eingekauft werden (wobei die größte Herausforderung in der Erfassung aktueller und zukünftiger Bedürfnisse besteht) oder 3) partnerschaftlich (in Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessenvertretern) entstehen.

Darüber hinaus lässt sich ein Kompetenzdefizit bei Beschäftigten auch noch anderweitig beheben, etwa durch die Bildung von Konsortien, den Einsatz von freiberuflich arbeitenden Personen bzw. das zielgerichtete Aufspüren von Talenten durch Crowdsourcing.

An Weiterbildungsprogrammen sollten unterschiedliche Interessenvertreter beteiligt werden:

- **die Belegschaft mit ihren unterschiedlichen Erwartungen**
- **Führungskräfte als Hauptunterstützer der Initiativen**
- **Personalabteilungen, die möglicherweise unter finanziellem Druck stehen oder die Rendite für Weiterbildungsinvestitionen nur schwer beziffern können**
- **Gewerkschaften und Arbeitnehmerdelegierte, die aber laut unseren Recherchen nicht immer im notwendigen Maß in die Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen einbezogen werden, was bei einigen Unternehmen zu geringerer Akzeptanz von Initiativen führte.**

Um ein erfolgreiches Programm entwickeln zu können, müssen neben externen Partnern von Anfang an alle Interessenvertreter mit ihren Erwartungen und Bedürfnissen einbezogen werden.

Letztlich konnte die Lenkungsgruppe eine Auswahl treffen, die auch Branchen- und Tarifverhandlungen nicht außer Acht ließ.

Eine detaillierte Analyse bewährter Praktiken in der digitalen Weiterbildung zur Förderung der Geschlechterdiversität in der Telekommunikationsbranche

Grundbausteine einer effektiven Weiterbildungsstrategie mit Schwerpunkt Geschlechterdiversität:

- **Personalprozesse überprüfen:** Voreingenommenheit z. B. bei Rekrutierung, Performance-Management und Gehalt beseitigen
- **Erfahrungen weitergeben:** Mentoring-Programme mit Männern und Frauen als Ansprechpartnern einrichten und die Teilnahme als Ziel in das Performance-Management aufnehmen
- **Networking-Aktivitäten stärken:** Frauen als Vorbilder fördern, interne und externe Networking-Gruppen fördern
- **Die Zukunft gestalten:** Frauenquoten in der Nachfolgeplanung für kreative und innovative IKT-Berufe festlegen
- **Zugang erleichtern:** hohe Frauenquoten von bspw. 50 % für Entwicklungs-, Innovations- oder Talentprogramme festlegen
- **Wiedereinstieg in den Beruf erleichtern:** technische Weiterbildungen bzw. Auffrischungen mit flexiblen Formaten anbieten, die sich an Frauen nach längeren Auszeiten richten (z. B. Mutterschutz)
- **Positives Arbeitsklima für Frauen schaffen:** physisches Arbeitsumfeld anpassen und verlässliche (diskriminierungsfreie) Regelungen zu flexiblen Arbeitszeiten ausarbeiten

Die Diskussionsrunde analysierte dann die fünf Projekte genauer, die als bewährte Praktiken in der digitalen Weiterbildung für mehr Geschlechterdiversität ausgewählt worden waren. Es wurden folgende Vorträge gehalten:

- **Torkild Holmboe-Hay**, Berater bei der dänischen Gewerkschaft 3F, stellte den Tarifvertrag mit der Online-Plattform Hilfr vor.
- **Kathryn Cullen**, Programmdirektorin bei Technology Ireland Software Skillnet, präsentierte das Programm „Women Reboot“, das Frauen den beruflichen Wiedereinstieg erleichtert.
- **Armand Leblois**, Regional Manager Corporate Affairs Europe North, South UK, and Ireland, stellte die „Cisco Network Academy“ vor.
- **Aniela Unguresan** (Mitbegründerin der EDGE-Zertifizierungsstiftung) und Samira Tavares Kruth Verdade (Quality & Methodology Coordinator, Operations- Quality & Certifications, Capgemini Brasilien) präsentierten gemeinsam Capgemini's Programm „Young Women in Tech“.
- **Vidya Krishnan**, Chief Learning Officer & Global Head of Learning & Development, präsentierte das „Design Your Future Program“ von Ericsson.

Digitale Weiterbildung und mehr Diversität sollten grundsätzlich als langfristige Veränderungsprozesse betrachtet werden und Teil der Unternehmensstrategie sein.

Zur Vermeidung von Marktengpässen sollten die Sozialpartner auf das umfangreiche bereits bestehende Know-how und die verfügbaren Talente zurückgreifen. Möglich wird dies, indem sie zur Verbesserung der Geschlechterdiversität unternehmensintern berufliche und fachliche Kompetenzen fördern und damit das Konzept des Digital Empowerment. Auch können sie Intrapreneurship begünstigen (interne Mobilität, Kultur des Lernens, aktive Einbeziehung) und Partnerschaften mit unterschiedlichsten Interessenvertretern aufbauen (Bildungswesen, Behörden, Sozialpartnern, Zivilgesellschaft).

Eine detaillierte Analyse bewährter Praktiken in der digitalen Weiterbildung zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte in der Telekommunikationsbranche

Gegenstand der Diskussionsrunde war die genaue Analyse der benannten bewährten Praktiken, mit deren Hilfe die Beschäftigungsfähigkeit der immer älter werdenden Arbeitskräfte in der europäischen Telekommunikationsbranche verbessert werden soll. Auch die altersbezogene Diskriminierung am Arbeitsplatz wurde thematisiert. Weitere Diskussionspunkte waren:

- **Flexibilität:** flexible Arbeitszeiten und Altersteilzeit ermöglichen
- **Kompetenzen:** bei der Einstellung und Förderung von Talenten stärker auf bereits erworbene Fähigkeiten achten
- **Berufliche Aufgaben:** neue Stellen schaffen oder existierende anpassen, um neue Beschäftigungsmodelle zu ermöglichen
- **Ergonomie:** Arbeitsplatz-Ergonomie an die Bedürfnisse aller Altersstufen anpassen

Die Diskussionsrunde schaute dann genauer auf die Projekte, die sie als bewährte Praktiken in der digitalen Weiterbildung für eine bessere Beschäftigungsfähigkeit der immer älter werdenden Arbeitskräfte ausgewählt hatte. Es wurden folgende Vorträge gehalten:

- **Javier Miranda** von DigitalES stellte ein Weiterbildungsprogramm für die IKT-Branche mit Fokus auf fachlicher Kompetenz und Spezialisierung auf 5G vor.
- **Andrea Rubera** von TIM gab einen Überblick über das „Longevity Program“, mit dessen Hilfe das Unternehmen die fachliche Weiterbildung der immer älter werdenden Arbeitskräfte fördert.
- **Annita Fjuk** präsentierte das Weiterbildungskonzept von Digital Norway im Rahmen des Digidel-Programms des norwegischen Ministeriums für Modernisierung.
- **Alessandro Cortesi** sprach über bewährte Praktiken bei Mercer und stellte Fallstudien vor, in denen „Reverse Mentoring“ zur Weiterbildung und zur Förderung von Altersdiversität eingesetzt wurde.

Rechtliche Zwänge können ebenfalls dazu führen, dass Firmen ihre Bildungsprogramme überarbeiten und das lebenslange Lernen in den Mittelpunkt rücken. Die Zusammenarbeit der Sozialpartner sollte auf die Entwicklung ganzheitlicher Weiterbildungsprogramme für neue Technologien ausgeweitet werden, die Wert auf geistige Beweglichkeit und Kreativität legen. Kurse sollten unterschiedlich lang sein und sowohl kurze, intensive Aktivitäten als auch längere Angebote umfassen.

Es wurde festgestellt, dass vom „Reverse Mentoring“ alle Seiten profitieren, da es den generationenübergreifenden Austausch fördert.

Digitale Weiterbildung auch für ältere Beschäftigte?

Wie bereits erwähnt, zeigte die Befragung der Unternehmen, dass die Telekommunikationsfirmen zwar Programme zur digitalen Weiterbildung entwickeln, diese jedoch nicht auf die besonderen Bedürfnisse von Beschäftigten jenseits der 50 zugeschnitten waren. Deswegen organisierte die Lenkungsgruppe eine Podiumsdiskussion zu diesem Thema mit den Fragen: Wie lässt sich diese Ressource besser nutzen? Und wie kann man die Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter fördern?

[Tina Weber – Eurofound] Bei der Marktsondierung stieß Eurofound auf eine ganze Reihe von Projekten speziell zum Thema Digitalisierung, doch nur wenige davon richteten sich direkt an Ältere. Europäische Daten zeigen hinsichtlich des Qualifizierungsniveaus riesige Unterschiede zwischen Männern und Frauen und – insbesondere in einigen Ländern – auch zwischen den verschiedenen Altersgruppen. In Europa bleiben Menschen mit höherem Bildungsstand häufig auch länger berufstätig. Laut der Europäischen Säule sozialer Rechte ist ein beschäftigungsfreundliches Umfeld grundlegender Bestandteil eines inklusiven Arbeitsplatzes.

Beim Thema Weiterbildung sind Firmen seltener bereit, für Beschäftigte jenseits der 60 Geld auszugeben. Generell bieten sich dieser Altersgruppe weniger Weiterbildungsmöglichkeiten. Zur Verbesserung der Situation versuchen die Sozialpartner, lebenslanges Lernen gezielt zu fördern. Effektive Weiterbildungsmaßnahmen wirken sich auch maßgeblich auf die Entlohnung aus: Laut Cedefop werden Beschäftigte mit fundierten IT-Kenntnissen oft besser bezahlt (+3,7 %). Ganz allgemein werden auf dem Markt eher profunde technische Fähigkeiten gesucht.

[Rik Bleeker – Cisco] Cisco gründete 2019 eine eigene Akademie und organisiert seitdem ein breites Spektrum an Weiterbildungen für Menschen aus der ganzen Welt.

Die wichtigsten Trends im Zusammenhang mit der digitalen Transformation von Unternehmen sind softwarebasierte Lösungen, Vernetzung, Big Data, Automatisierung und Sicherheit. Somit sollten alle ihre technischen und digitalen Fähigkeiten ständig verbessern.

Cisco hat sich darüber hinaus mit Randstad zusammengetan und bietet Weiterbildungen und Informatik-Kurse für Arbeitssuchende an. Durch Kooperationen und über die Network Academy werden Kurse für mehr als 300.000 Menschen angeboten.

[Tatjana Babrauskiene – Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss] Betrachtet man die Situation aus gesellschaftlicher Perspektive, erkennt man eine eindeutige Korrelation zwischen dem BIP und Weiterbildungsangeboten. Je niedriger das BIP, desto weniger Weiterbildung wird angeboten. Die politischen Entscheidungsträger und Interessenvertreter sollten inklusiver vorgehen und alle Beteiligten mit einbeziehen.

Die Corona-Pandemie war der Situation nicht zuträglich, sondern hat vielmehr strukturelle Schwachstellen in den Bildungs- und Weiterbildungssystemen offengelegt. So verschwanden wegen Telearbeit 25 % aller Möglichkeiten zum informellen Lernen. Gleichzeitig schreitet die Digitalisierung immer schneller voran (wodurch bestehende Qualifikationen rasch überholt sind); neuen Arbeitsplätzen scheint es allgemein an Qualität zu fehlen. Diese Herausforderungen lassen sich nur durch erhebliche Investitionen bewältigen. Mit der Europäischen Kompetenzagenda wurden anspruchsvolle Ziele gesetzt; die entsprechenden Fördermittel hat die EU bereits eingeplant. Das Problem liegt also eher in der Planung und effektiven Umsetzung.

Für uns ist Kooperation der Schlüssel für einen transformativen und inklusiven Aufschwung. Durch die Corona-Krise und den Krieg in der Ukraine haben viele Länder im letzten Jahr bereits sehr viel enger zusammengearbeitet. Auf jeden Fall sollten die politischen Entscheidungsträger und Interessenvertreter ihre Strategien für die digitale Weiterbildung inklusiver gestalten.

In einem Workshop ging es um die größten Hindernisse für Weiterbildung:

- ✓ Mangel an Zeit und Geld wurden als größte Hürden für Weiterbildungskonzepte ausgemacht.
- ✓ Identifizierung von Kompetenzdefiziten: Die meisten Unternehmen befinden sich bei der Entwicklung ihrer Weiterbildungskonzepte noch in der Planungsphase, und sie tun sich schwer damit, Kompetenzdefizite zu quantifizieren. Technische Hilfsmittel können die Identifizierung von gefragten und veralteten Kompetenzen erleichtern und Kompetenzüberlappungen verschiedener Stellen analysieren. Diese Hilfsmittel fördern auch Bestrebungen nach mehr Diversität.
- ✓ Schwierigkeit: lange Planungszeiten, um auf verschiedene Bedürfnisse und Diversität in der Zielgruppe einzugehen
- ✓ Arbeitnehmerdelegierte und Gewerkschaften müssen von Beginn an bzw. in der Planungsphase stärker einbezogen werden, da es ansonsten an Motivation und Unterstützung für diese Initiativen mangelt.

In einem Workshop zu den wesentlichen Leistungsindikatoren (KPI) können die Ergebnisse aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden. Damit lässt sich dann einfacher unternehmerisch argumentieren und auch die finanzielle Seite abdecken. Damit die KPI sinnvoll sind, sollten sie dem SMART-Prinzip folgen (also spezifisch, messbar, erreichbar, angemessen und terminiert sein) und sowohl die Frühperspektive als auch die Nachlaufperspektive berücksichtigen.

Anwendung der bewährten Praktiken in der digitalen Weiterbildung auf andere Diversitätsgruppen

Schwerpunkt ethnische Minderheiten und Geflüchtete

Es existieren bereits verschiedene Programme, doch sollten wir jetzt nicht mehr nur reagieren, sondern künftig proaktiv handeln, insbesondere bei einem Programm für Geflüchtete.

Wir sollten nicht nur erfassen, wie viele Personen wir schulen, sondern auch ganz konkret, wie viele von ihnen nach der Weiterbildung tatsächlich Arbeit bekommen.

Zu den bewährten Praktiken für ethnische Minderheiten gehören:

- Obligatorische umfassende Schulung zu Rassismus, Entwicklung eines Konzepts, gesonderte Veranstaltung für Führungskräfte
- Verbessertes Einstellungsverfahren, damit mehr Kandidaten aus ethnischen Minderheiten in die Auswahl kommen
- Reverse-Mentoring-Programme zur Förderung des interkulturellen Dialogs
- Ad-hoc-Dashboard mit Daten zu Diversität und Inklusion, einschließlich Lohngefälle aufgrund ethnischer Herkunft

Zu den bewährten Praktiken für die Integration von Geflüchteten gehören:

- Virtuelle Klassenzimmer für gefragte technische Kompetenzen oder begleitende Förderprogramme
- Mentoring-Programme zur leichteren Eingliederung von Kollegen
- Sprachkurse zum Abbau von Sprachbarrieren durch verbesserte Englischkenntnisse
- Einführung in digitale Grundkonzepte zur Auffrischung veralteter Kenntnisse

Schwerpunkt Menschen mit Behinderung und neurodiverse Personen

[Sara Sadarangani] stellte den Ansatz des Beratungsunternehmens Unicus vor, das hochwertige IT-Dienstleistungen in den Bereichen Entwicklung, Prüfung und Qualitätssicherung von Software sowie Data Science anbietet. Alle Berater des Unternehmens haben Asperger-Syndrom und sind mit ihren gesteigerten Fähigkeiten perfekt für Software-Entwicklung, Prüfung und Data Science geeignet.

Das Unternehmen TIM unterstützt Menschen durch verschiedene Förderinitiativen, wie etwa einem Programm speziell für Personen mit Dyslexie, und durch den Einsatz digitaler Lösungen zur Verbesserung ihrer Produktivität. In Italien gehört Dyslexie nicht zu den geschützten Kategorien.

Zu den bewährten Praktiken für Menschen mit Behinderung gehört:

- Reverse-Mentoring-Programme auf Ad-hoc-Basis zur direkten Einbindung von Menschen mit Behinderung
- Verbesserte Bewerbungsportale und Rekrutierungsprozesse mit Unterstützter Kommunikation
- Schulungen und Webinare zur Sensibilisierung und zum Abbau von Vorurteilen gegenüber Behinderungen
- Technische Schulungen, um Personal mit Behinderungen auf technische Aufgaben vorzubereiten

Schwerpunkt LGBTQ+

Während der Konferenz wurde ein Projekt für die digitale Weiterbildung von Personen aus der LGBTQ+-Gemeinschaft in Ungarn als bewährte Praxis identifiziert. Zudem wurde über Inklusion bei Leistungen auch für LGBTQ+ und die Unterstützung während der Transition (flexible Arbeit) gesprochen. Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen, dass Angestellte während der Transition lieber die Möglichkeit des Smart Working oder der Telearbeit nutzen.

Die Anwesenden wurden eingeladen, an der Pride-Parade der Telekommunikationsbranche teilzunehmen. (Die „Global Virtual Pride“ ist während der Corona-Pandemie entstanden und umfasst inzwischen auch Ericsson, Nokia und Telenor.)

Gerechtigkeit: Ohne sie gibt es keine digitale Weiterbildung für alle

Die Beteiligten aller Gesprächsrunden waren sich einig, dass es im Interesse aller ist, mehr auf die positiven Seiten von Diversität und Unterschieden einzugehen. Die Telekommunikationsbranche muss die verschiedenen Bevölkerungsgruppen stärker widerspiegeln. Die geringfügigen Anpassungen, die für die Integration einer vielfältigen Belegschaft gemacht werden müssen, sind recht unbedeutend im Vergleich zu dem Mehrwert, den Diversität, Gleichberechtigung und die Inklusion diverser Talente in den IKT-Personalbestand bringen.

Schlussfolgerung

Ziel des Projektes waren, erfolgreiche Wege zur digitalen Weiterbildung von Frauen und älteren Arbeitskräften zu identifizieren, um diese Lösungen zukünftig auch auf andere Diversitätsgruppen anwenden zu können und damit tatsächlich eine digitale Weiterbildung für alle – „Digital Upskilling for All“ – zu gewährleisten.

Das Projekt „Digital Upskilling for All!“ – Digitale Weiterbildung für alle! ist ein wichtiger Schritt für die Entwicklung und Skalierung von inklusiveren Perspektiven für unterrepräsentierte Gruppen und wirkt auf einen wirklich inklusiven Personalbestand in der europäischen Telekommunikationsbranche hin.

ETNO und UNI Europa engagieren sich für die Förderung der digitalen Weiterbildung auch durch ihre Mitgliedschaft in der Koalition für digitale Fähigkeiten und Arbeitsplätze (Digital Skills & Jobs Coalition – der beide am 21. Februar 2018 beigetreten sind) und im Pakt für Kompetenzen. Das übergeordnete Ziel des Projekts „Digital Upskilling for All!“ – Digitale Weiterbildung für alle! ist die Aktualisierung und Weiterentwicklung dieser Empfehlungen, Erklärungen und Bekenntnisse im sozialen Dialog. So soll ein Instrumentarium entstehen, das bewährte Praktiken und Initiativen zur digitalen Weiterbildung sammelt, die im Telekommunikationssektor und in der IKT-Branche insgesamt verbreitet werden können.



with the Financial Support
of the European Commission



with the Financial Support
of the European Commission