

 **Virtuelle Weiterentwicklung des
Verfahrens zur Neuordnung
anerkannter Ausbildungsberufe**

Abschlussbericht des Vorhabens 2.2.356

Christiane Reuter
Sara-Julia Blöchle
Markus Bretschneider
Melissa Drinhausen
Petra Fitzner-Kohn
Gabriele Jordanski
Anita Milolaza
Dr. Johanna Telieps

Laufzeit IV/20 bis IV/21
Bonn, 28.01.2022

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Telefon: 0228 107 - 2225

Zitiervorschlag:
Reuter, Christiane: Virtuelle Weiterentwicklung des Verfahrens
zur Neuordnung anerkannter Ausbildungsberufe. Bonn, 2022.



© Bundesinstitut für Berufsbildung, 2022

Dieses Dokument gehört zu der VET Repository-Sammlung
„BIBB Projektberichte“.

Herausgeber:

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Internet: www.vet-repository.info/
E-Mail: repository@bibb.de

CC Lizenz

Der Inhalt dieses Werkes steht unter Creative-Commons-Lizenz
(Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung –
Keine Bearbeitung – 4.0 International).
Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer
Creative-Commons-Infoseite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen
Nationalbibliothek angemeldet und archiviert.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Das Wichtigste in Kürze	5
1 Ausgangssituation.....	6
2 Untersuchungsgegenstand	8
3 Projektziele und Untersuchungsfragen	8
4 Methodische Vorgehensweise	8
5 Ergebnisse	10
5.1 Digitalisierbare Prozessschritte.....	10
5.2 Audiopräsentationen.....	14
5.3 Befragung von BIBB-Beschäftigten	15
5.4 Fokusgruppe „BIBB-Projektassistenz“	27
5.5 Fokusgruppe „BIBB-Projektleitung“	29
5.6 Befragung von Sachverständigen.....	31
5.7 Fokusgruppe „Arbeitgeber“	41
5.8 Fokusgruppe „Arbeitnehmer“	42
5.9 Fokusgruppe „Bund und Länder“	44
5.10 Fokusgesamtgruppe „Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Bund und Länder“	46
6 Zusammenfassung	47
7 Erkenntnisse und Empfehlungen	54
Literaturverzeichnis	61
Anhang	62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen.....	9
Abbildung 2: Ablauf eines Ordnungsverfahrens ab Weisung (orientiert an der Prozessbeschreibung gemäß HA 130).....	11
Abbildung 3: Erfahrungskontexte mit virtuell durchgeführten Veranstaltungen.....	16
Abbildung 4: Rollen in virtuell durchgeführten Veranstaltungen.....	16
Abbildung 5: Formen des Austauschs von Dokumenten mit Externen	17
Abbildung 6: Nutzungshäufigkeit unterschiedlicher Videokonferenzsoftwares	18
Abbildung 7: In virtuellen Veranstaltungen genutzte Funktionen und Methoden	19
Abbildung 8: Maßnahmen zur Förderung der Interaktivität	21
Abbildung 9: Empfehlungen für die zukünftige Ordnungsarbeit aus Sicht von Projektleitungen.....	30
Abbildung 10: Befragung von Sachverständigen - Rückmeldungen nach Ordnungsverfahren	33
Abbildung 11: Angemessenheit von Strukturelementen von Sitzungen aus Sicht von Sachverständigen	37
Abbildung 12: Erkenntnisse und Empfehlungen für die Ordnungsarbeit nach der COVID-19-Pandemie.....	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eignung ausgewählter Merkmale verschiedener Videokonferenzsoftwares	18
Tabelle 2: Bevorzugte Strukturelemente einer zweitägigen virtuellen Veranstaltung	20
Tabelle 3: Unterschiede zwischen Online- und Präsenzmoderation aus Sicht von Teilnehmenden und Moderierenden.....	23
Tabelle 4: Vorteile und Nachteile virtuell durchgeführter Veranstaltungen aus Sicht der Befragten	25
Tabelle 5: Durchführungsformate von Sitzungen im Rahmen der Befragung von Sachverständigen	32
Tabelle 6: relevante Vorteile virtueller Sitzungen aus Sicht von Sachverständigen.....	34
Tabelle 7: relevante Nachteile virtueller Sitzungen aus Sicht von Sachverständigen	34
Tabelle 8: Wahrnehmung virtueller Sitzungen aus Sicht von Sachverständigen.....	35
Tabelle 9: Beurteilung ausgewählter Merkmale der Videokonferenzsoftware Webex aus Sicht von Sachverständigen	36
Tabelle 10: Empfehlung der Sachverständigen zur Strukturierung von virtuellen Sitzungen in Ordnungsverfahren	37
Tabelle 11: Beurteilung von Sitzungsorganisation und Moderation aus Sicht von Sachverständigen	38
Tabelle 12: Empfohlene Durchführungsformate aus Sicht von Sachverständigen	40

Das Wichtigste in Kürze

Die weltweite Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 im Frühjahr 2020 hat dem vertrauten Arbeitsalltag abrupt ein Ende gesetzt und in der Folgezeit zu tiefgreifenden Veränderungen gewohnter Arbeitsweisen, Arbeitsabläufe und Arbeitsmittel geführt. Diese immer noch anhaltende Situation wirkt sich auch immens auf die Durchführung von Neuordnungsverfahren für anerkannte Ausbildungsberufe und die damit im Zusammenhang stehenden Aktivitäten, wie etwa Voruntersuchungen und die Erarbeitung von Umsetzungshilfen der BIBB-Reihe „Ausbildung gestalten“, aus. An die Stelle der Präsenzsitzungen sind virtuelle Zusammenkünfte in Form von Videokonferenzen getreten. Diese Situation stellt alle Beteiligten vor völlig neue Herausforderungen.

Das Zitat von Ina Karabasz beschreibt die Situation etwas humorvoll folgendermaßen: *„Wo früher ein Meeting nach dem anderen im Kalender stand, reiht sich nun Call an Call. Keine Pause nötig, schließlich fallen Raumwechsel weg. Zwei Klicks - und der Bildschirm ist voll mit anderen Personen, aufgereiht wie eine antike Büstensammlung: Kopf und Oberkörper sind zu sehen, mehr nicht. Im Hintergrund Bücherregale, Kleiderschränke, Kücheninterieur.“* (INA KARABASZ, Handelsblatt 15.07.20)

Das Projekt bietet die Gelegenheit zu prüfen, ob virtuelle Formate generell für die Erarbeitung von Ordnungsentwürfen geeignet sind, welche virtuellen Instrumente dabei hilfreich sind und welche Chancen und Grenzen das virtuelle Arbeiten mit sich bringt. Die Erprobung erfolgte in laufenden Neuordnungsverfahren, so dass gleichzeitig auch die Akzeptanz der beteiligten Akteure und Akteurinnen ermittelt werden konnte.

Folgende Aktivitäten wurden im Rahmen des Projektes durchgeführt:

- eine Mitarbeiterbefragung im BIBB zu Erfahrungen mit virtuellen Instrumenten und Veranstaltungen,
- eine Abteilungssitzung in A 2 und zwei Workshops mit den Fokusgruppen Projektassistenz und Projektleitung zu Erfahrungen und Empfehlungen für die zukünftige Ordnungsarbeit,
- eine Befragung von Sachverständigen des Bundes zu Erfahrungen mit virtuellen Sitzungen,
- vier Workshops mit verschiedenen Fokusgruppen zur Diskussion der Ergebnisse aus den Befragungen und zum Erarbeiten von Empfehlungen,
- drei Projektbeiratssitzungen zur Abstimmung über Vorgehensweisen und Finalisierung der Empfehlungen,
- Erarbeitung von fünf (Audio-)Präsentationen und Hilfsmitteln zur Unterstützung bei der Durchführung von virtuellen Sitzungen sowie
- Erprobung von virtuellen Tools für die Durchführung von virtuellen Sitzungen.

Aus den gewonnen Erfahrungen und Erkenntnissen können somit Empfehlungen **für die Zeit nach der COVID-19-Pandemie** gegeben und das Verfahren zur Neuordnung anerkannter Ausbildungsberufe im Hinblick auf Digitalisierung und neue Arbeitsformen weiterentwickelt werden. Als Fazit ist festzuhalten, dass Sachverständigensitzungen in Präsenz nach wie vor Vorzug zu geben ist. Zwar zeigen die Erfahrungen, dass virtuelle Formate gewinnbringend eingesetzt werden können, sie stoßen aber auch an Grenzen, um hochwertige und ausgewogene Ordnungsentwürfe mit allen beteiligten Akteuren und Akteurinnen für die Ausbildungspraxis zu erarbeiten. Für die Durchführung von Redaktionssitzungen im Rahmen der Erstellung der Umsetzungshilfen aus der Reihe „Ausbildung gestalten“ hat sich das virtuelle Format bewährt.

1 Ausgangssituation

Die weltweite Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 im Frühjahr 2020 hat in der Folgezeit zu tiefgreifenden Veränderungen gewohnter Arbeitsweisen, Arbeitsabläufe und Arbeitsmittel geführt, um den Anforderungen an eine möglichst geringe Infektionsgefahr zu entsprechen. Diese nach wie vor erforderlichen Einschränkungen wirken sich auch auf die Durchführung von Neuordnungsverfahren für anerkannte Ausbildungsberufe und damit im Zusammenhang stehende Aktivitäten, wie etwa Voruntersuchungen und die Erarbeitung von Umsetzungshilfen der BIBB-Reihe „Ausbildung gestalten“, aus. Abstimmungsgespräche mit den an einer Neuordnung beteiligten Akteuren und Akteurinnen, Antragsgespräche, Sachverständigensitzungen, gemeinsame Sitzungen und Redaktions-sitzungen können nicht mehr in gewohnter Weise stattfinden. An die Stelle von Zusammenkünften vor Ort sind Videokonferenzen getreten. Mit dem veränderten Format der Durchführung hat sich ebenso die notwendige Vor- und Nachbereitung sowie die methodisch-didaktische Umsetzung verändert. Diese Situation stellt alle Beteiligten vor völlig neue Herausforderungen.

Im Kern steht dabei die Abstimmung der an einer Neuordnung beteiligten Akteure und Akteurinnen, das heißt die Vertreter und Vertreterinnen der Sozialpartner, von Bund und Ländern. Auf Seite des Bundes dienen die Sachverständigensitzungen der Erarbeitung des Entwurfs einer Ausbildungsordnung inklusive betrieblichem Ausbildungsrahmenplan und Zeugniserläuterung durch eine Sachverständigenkommission mit Vertretern und Vertreterinnen der betrieblichen Praxis sowie parallel dazu auf Seite der Länder der Erarbeitung eines schulischen Rahmenlehrplans durch eine Rahmenlehrplankommission mit Vertretern und Vertreterinnen der Berufsschulen. Die jeweiligen Entwürfe der Ausbildungsordnung, des Rahmenlehrplans, der Zeugniserläuterung sowie einer Entsprechungsliste werden im Anschluss im Rahmen einer gemeinsamen Sitzung beraten.

Legt man den Fokus auf die Erarbeitung eines Entwurfs einer Ausbildungsordnung, also auf die Bundesseite eines Neuordnungsverfahrens, so ist hier die Empfehlung 130 des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in Ordnungsverfahren und der darin festgelegte Prozess, der vom BIBB moderiert wird, maßgeblich. Die der Erarbeitung vorausgehende Festlegung von Eckwerten sowie die Erarbeitung von Ausbildungsinhalten und Prüfungsanforderungen basieren dabei grundlegend auf dem Konsensprinzip und wird geprägt von intensiven Diskussionen und der Abwägung verschiedener formaler und inhaltlicher Gestaltungsoptionen. Dabei beruhen die Ergebnisse oftmals auf längeren Aushandlungsprozessen. Für die BIBB-Projektleitung setzt dies ein hohes Maß an Moderationsfähigkeit voraus. Alle Beiträge der beteiligten Akteure und Akteurinnen müssen aufgenommen und zur Diskussion gestellt, eigene Inputs vorbereitet und eingebracht, Diskussionen geleitet sowie Ergebnisse zusammengefasst und dokumentiert werden. Eine besondere Herausforderung besteht auch darin, die Sachverständigen mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen auf Augenhöhe zusammenzuführen, um gleichberechtigte Diskussionen zu ermöglichen. Ein diesbezüglich relevanter Aspekt ist das Erfassen von Stimmungslagen und -schwankungen sowie das Aufnehmen und Interpretieren von Gestik und Mimik der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Je nach Berufsbild variiert dabei die Anzahl der beteiligten Akteure und Akteurinnen. In der Regel nehmen an einer Sachverständigensitzung des Bundes mindestens 13 Personen teil. Diese setzen sich aus jeweils drei Sachverständigen und jeweils einem Koordinator oder einer Koordinatorin der Arbeitgeberseite und Arbeitnehmerseite, dem oder der Rahmenlehrplanvorsitzenden sowie jeweils einem Vertreter oder einer Vertreterin des zuständigen Fachministeriums auf Bundesebene und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zusammen. Hinzu kommen in der Regel zwei Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen des BIBB, die als Team aus Projektassistenz und Projektleitung das jeweilige Verfahren begleiten. Sofern anerkannte Ausbildungsberufe über Differenzierungen verfügen

oder im Rahmen der Neuordnung eines ganzen Berufsbereiches erhöht sich die Anzahl der Personen. So finden z. B. im Rahmen der Neuordnung der aus 19 einzelnen Ausbildungsberufen bestehenden Bauberufe oder der aus sieben einzelnen Ausbildungsberufen bestehenden Hotel- und Gaststättenberufe Sachverständigensitzungen des Bundes mit einer Personenzahl von bis zu 50 Personen statt. Die Anzahl der Sachverständigensitzungen in einem Neuordnungsverfahren schwankt in der Regel zwischen vier und sechs Sitzungen, die üblicherweise jeweils zwei Tage dauern.

Aufgrund der COVID-19-Pandemie ist eine Durchführung von Sachverständigensitzungen des Bundes im Kontext von Neuordnungsverfahren seit dem Frühjahr 2020 in dem bis dahin üblicherweise stattfindenden Präsenzformat nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr möglich. Die Gründe hierfür liegen in den Infektionsschutzverordnungen der Bundesländer in ihrer jeweils gültigen Form mit ihren Einschränkungen für Versammlungen und Veranstaltungen sowie in den Beschränkungen von Dienstreisen auf Bundesebene sowohl für die an einem Neuordnungsverfahren beteiligten Akteure und Akteurinnen als auch für die Vertreter und Vertreterinnen des Bundes, einschließlich des BIBB. Wie viele Institutionen und Unternehmen war auch das BIBB gezwungen, persönliche Besprechungen und Sitzungen abzusagen und stattdessen digitale Arbeitsräume zu nutzen.

Im Zuge einer fortschreitenden Digitalisierung hat es in der Vergangenheit bereits Ansätze gegeben, Teile von Neuordnungsverfahren in alternativen Formaten durchzuführen. So wurden beispielsweise Antragsgespräche in Form von Videokonferenzen zwischen den beiden Dienstorten Bonn und Berlin oder Abstimmungen im Umlaufverfahren durchgeführt. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund scheint dieser Zeitpunkt nun geeignet, um zu eruieren, ob einzelne Schritte oder das gesamte Verfahren in virtuellen Formaten durchgeführt werden könnten, zumal die Reaktion auf den Corona bedingten Infektionsschutz zeigt, wie schnell sich Veränderungen vollziehen können, wenn äußere Umstände dies erforderlich machen.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass virtuelle Formate gegenüber Präsenzsitzungen Vorteile bieten. So reduzieren sich beispielsweise Reise- und Pendelzeiten für die Teilnehmenden ebenso wie die Sitzungskosten. Gleichzeitig entstehen durch fehlende physische Kontakte aber auch Herausforderungen; besonders die Qualität in virtuellen Sitzungen scheint darunter zu leiden, da nicht alle Sinne gleichermaßen angesprochen werden können. Neben technischen Schwierigkeiten und Barrieren spielt hier die Entwicklung von so genannten Geschäftsbeziehungen, also das Miteinander auf sachlicher und emotionaler Ebene, eine nicht zu unterschätzende Rolle. Unmittelbare Interaktionen und gemeinsame Erlebnisse fehlen oder können nur bedingt ersetzt werden.

Dies gilt über die eigentlichen Sitzungen hinaus auch für Betriebserkundungen, die in Neuordnungsverfahren eine wesentliche Rolle spielen, indem sie Merkmale und Besonderheiten von Tätigkeitsprofilen praktisch erfahrbar machen und inhaltliche unklare Situationen aufgelöst werden können. Arbeitsaufgaben, Tätigkeiten und Arbeitsabläufe können so unmittelbar eingeordnet sowie neue Produkte und Produktionstechniken erfasst werden, um sie angemessen in einer Ausbildungsordnung berücksichtigen zu können. Nicht zuletzt ermöglichen sie es betrieblichen Sachverständigen, einen Überblick über die Vielfalt einer Branche zu gewinnen. Zudem bieten Betriebsbegehungen Sachverständigen die Möglichkeit der Präsentation eines Betriebes. Insgesamt wird damit ein Beitrag zur Umsetzbarkeit von Ausbildungsordnungen auf betrieblicher Ebene geleistet.

Virtuelles Arbeiten bringt nicht nur einen Wandel von Arbeitsweisen, Arbeitsabläufen und Arbeitsmitteln, sondern auch einen kulturellen Wandel mit sich. Virtuelles Arbeiten muss daher auch organisational eingebunden sowie technische, organisatorische und personelle Rahmenbedingungen geschaffen werden.

2 Untersuchungsgegenstand

Untersuchungsgegenstand ist das gemäß Empfehlung 130 des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in Ordnungsverfahren beschriebene Vorgehen zur Erarbeitung von veröffentlichungsreifen Entwürfen von Ausbildungsverordnungen anerkannter Ausbildungsberufe ab der Weisung des zuständigen Fachministeriums bis zur Übergabe des Entwurfs an das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Ebenso wird der Prozess zur Erarbeitung von Umsetzungshilfen der BIBB-Reihe „Ausbildung gestalten“ als Schnittstelle für den Transfer in die Ausbildungspraxis im Anschluss an ein Neuordnungsverfahren einbezogen.

Da der Prozess der Neuordnung anerkannter Ausbildungsberufe ebenso wie die Erarbeitung von Umsetzungshilfen maßgeblich von unterschiedlichen Akteuren und Akteurinnen geprägt wird, sind diese auch in die Erprobung einzubeziehen.

3 Projektziele und Untersuchungsfragen

Im Zusammenhang mit einer fortschreitenden Digitalisierung stand die Frage im Mittelpunkt, ob und in welcher Form virtuelle Konzepte und Elemente für Neuordnungsverfahren und die Erarbeitung von Umsetzungshilfen ein Ansatz sein können, der nach dem Ende der Corona bedingten Einschränkungen im Sinne einer effizienten Verfahrensweise genutzt werden kann und auch genutzt werden sollte.

Dabei sollte geprüft werden, ob einzelne Schritte bzw. das Verfahren insgesamt anstelle von Präsenzformaten in virtuellen Formaten durchgeführt werden können und welche technischen und didaktisch-konzeptionellen Modelle hierfür besonders geeignet sind. Zu diesem Zweck sollten virtuelle Formate für aktuell laufende Neuordnungsverfahren entwickelt und erprobt sowie die Akzeptanz der beteiligten Akteure und Akteurinnen ermittelt werden. Möglichkeiten und Chancen sowie Herausforderungen und Grenzen des virtuellen Arbeitens wurden diesbezüglich erfasst und daraufhin geprüft, ob damit ohne Qualitätsverluste ein Beitrag zur digitalen Transformationen geleistet werden kann.

Im Rahmen des Vorhabens standen folgende Fragestellungen im Fokus:

1. Welche Prozesselemente von Neuordnungsverfahren und der Erarbeitung von Umsetzungshilfen sind für eine virtuelle Durchführung geeignet?
2. Welche Formate können für Prozesselemente, die sich für eine virtuelle Durchführung eignen, entwickelt werden?
3. In welche technischen und didaktisch-konzeptionellen Modelle sind diese Formate einzubinden?
4. Wie schätzen die an Neuordnungsverfahren und der Erarbeitung von Umsetzungshilfen beteiligten Akteure und Akteurinnen diese Formate im Hinblick auf ihre praktische Anwendbarkeit ein?
5. Welche Chancen, Risiken und Grenzen besitzen die entwickelten Ansätze bei einer virtuellen Durchführung?

Auf Grundlage der entwickelten, erprobten und evaluierten Ansätze wurden schließlich Handlungsempfehlungen für die zukünftige Durchführung von Neuordnungsverfahren und die Erarbeitung von Umsetzungshilfen formuliert.

4 Methodische Vorgehensweise

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Identifizierung bereits digitalisierter sowie zu digitalisierender Prozessschritte bzw. Elemente des in der Empfehlung 130 des Hauptausschusses des

Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in Ordnungsverfahren beschriebenen Neuordnungsverfahrens. Für die identifizierten Ansatzstellen wurden im Anschluss konzeptionelle Ansätze zur Digitalisierung entwickelt, erprobt und evaluiert.

Als Grundlage für die Erfassung von Erfahrungen mit der Nutzung virtueller Formate wurde parallel dazu eine Online- Befragung der Beschäftigten des BIBB mit Hilfe der Online-Umfrage-Applikation LimeSurvey durchgeführt. Hierbei wurde ein explorativer Ansatz verfolgt, dessen quantitative und qualitative Ergebnisse in einem weiteren Schritt in Form von zwei Fokusgruppen-Diskussionen mit Beschäftigten der Abteilung 2 genutzt und im Hinblick auf die Durchführung von Neuordnungsverfahren vertieft wurden. Hierbei setzte sich eine Fokusgruppe aus Projektassistenten und Projektassistentinnen sowie eine weitere Fokusgruppe aus Projektleitern und Projektleiterinnen zusammen.

Im Sinne eines multiperspektivischen Ansatzes war ebenfalls eine Online-Befragung von Sachverständigen der laufenden und abgeschlossenen Neuordnungsverfahren in den Jahren 2020 und 2021, also während der COVID-19-Pandemie, ein weiterer methodischer Baustein. Diese Befragung wurde ebenfalls mit Hilfe von LimeSurvey durchgeführt. Hierin wurden grundlegende Einschätzungen zu Chancen und Risiken bezogen auf virtuell durchgeführte Neuordnungsverfahren quantitativ und qualitativ erfasst. Auf dieser Grundlage schlossen sich in einem zweistufigen Verfahren ebenfalls Gruppendiskussionen in Form von Fokusgruppen an. Auf der ersten Stufe wurden zunächst drei Fokusgruppen gebildet, die sich aus Vertretern und Vertreterinnen der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer sowie einer gemeinsamen Fokusgruppe aus Bund und Ländern zusammensetzten. Die zusammengefassten Ergebnisse der jeweiligen Fokusteilgruppen dienten wiederum als Input für eine weitere Fokusgruppe, in welcher Arbeitgeber, Arbeitnehmer sowie Bund- und Länder-Vertreter und Vertreterinnen gemeinsam die Chancen und Risiken im unmittelbaren Austausch miteinander erörterten und Empfehlungen für die zukünftige Ordnungsarbeit diskutierten.

Der gesamte Prozess wurde von einem Projektbeirat begleitet und unterstützt, der bei der Bewertung und Optimierung erprobter Instrumente mitgewirkt sowie abschließend die Empfehlungen zum zukünftigen Handeln mit finalisiert hat. Der Projektbeirat setzte sich aus Vertretern und Vertreterinnen der Spitzenverbände der Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie von Bund und Ländern zusammen.

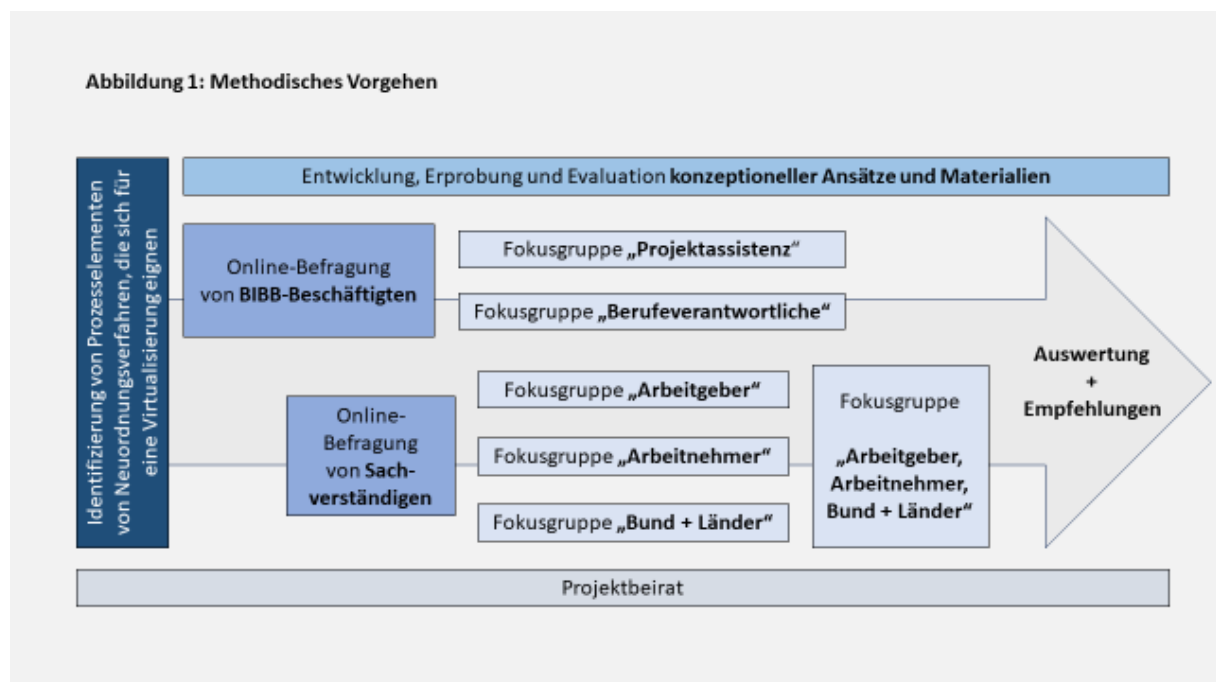


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

Methodische Vorgehensweise bei den Umsetzungshilfen

Die Erarbeitung der Umsetzungshilfen aus der Reihe „Ausbildung gestalten“ erfolgt im Nachgang eines Neuordnungsverfahrens. Beteiligt sind eine bestimmte Anzahl der Akteure und Akteurinnen aus dem Neuordnungsverfahren, die sich aufgrund dessen bereits untereinander kennen. Es werden Hilfestellungen und Unterstützungsmaterialien für die Ausbildung wie beispielhafte Ausbildungsinhalte oder konkrete Prüfungsaufgaben erarbeitet. Der Diskussionsbedarf und das Konfliktpotential in den Redaktionssitzungen sind sehr gering, da die Inhalte der Ausbildungsordnung feststehen und lediglich beispielhaft verdeutlicht werden sollen.

Zur Erarbeitung der berufsspezifischen Inhalte der Manuskripte für die Umsetzungshilfen erhalten die Autoren und Autorinnen bei einem ersten Treffen Arbeitspakete, die sie im Anschluss in Eigenregie erarbeiten. In einer zweiten Redaktionssitzung wird das Manuskript gemeinsam finalisiert.

Auch für die Erstellung der Umsetzungshilfen existiert eine vom BIBB erstellte Prozessbeschreibung inklusive den mitgeltenden Unterlagen (vgl. BIBB-Prozessbeschreibung „Ausbildung gestalten“, letzte Aktualisierung vom 16.01.2019). Diese Prozessbeschreibung wurde ebenfalls im Hinblick auf bereits digitalisierte sowie digitalisierbarer Prozessschritte bzw. Elemente analysiert und für die identifizierten Ansatzstellen wurden virtuelle Formate entwickelt, in den Redaktionssitzungen erprobt und evaluiert.

Der Projektbeirat hat auch für die Erarbeitung der Umsetzungshilfen Empfehlungen zur zukünftigen Durchführung formuliert.

5 Ergebnisse

Die folgende Darstellung der Ergebnisse erfolgt entlang der in Abschnitt 4 beschriebenen methodischen Schritte. Dabei werden die Ergebnisse exemplarisch illustriert und erste Schlussfolgerungen gezogen.

5.1 Digitalisierbare Prozessschritte

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Frage, welche Prozessschritte beziehungsweise Elemente des in der Empfehlung 130 des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in Ordnungsverfahren beschriebenen Neuordnungsverfahrens für eine Digitalisierung geeignet sind bzw. bereits digitalisiert durchgeführt werden (siehe Abbildung 2).

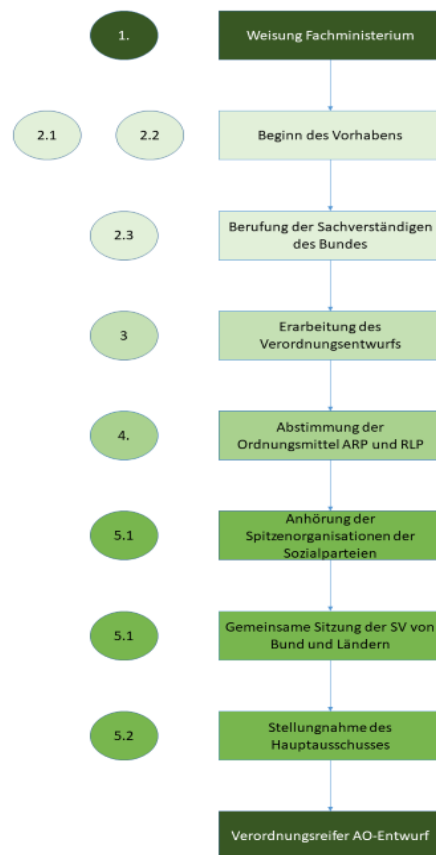


Abbildung 2: Ablauf eines Ordnungsverfahrens ab Weisung
(orientiert an der Prozessbeschreibung gemäß HA 130)

1. Eingang der Weisung im BIBB

Sowohl der Prozessschritt „**1.1 Zuleitung an die zuständige Fachabteilung und das Büro H**“ wie auch der Prozessschritt „**1.2 Beauftragung der Vorhabenleitung zur Durchführung des Verfahrens im BIBB**“ sind für das Vorhaben nicht von Relevanz und werden daher nicht weiter betrachtet. Am Rande sei darauf hingewiesen, dass sich der Prozessschritt 1.1 in Gestalt von E-Mails bereits digitalisiert vollzieht und im Rahmen der Einführung der elektronischen Akte zukünftig weiter vereinfacht wird.

2. Inhaltliche und organisatorische Vorbereitung des Vorhabens

Der Prozessschritt „**2.1 Vorhaben beginnen**“ ist durch die Bereitstellung digitalisierter Dokumente ebenfalls bereits digitalisiert. Projektanträge und Projektbeschreibungen können digital erstellt und seit Beginn der COVID-19-Pandemie zudem per E-Mail weitergeleitet werden. Im Hinblick auf die Mitzeichnung und Genehmigung durch die beteiligten Organisationseinheiten wird auch hier durch die Einführung der elektronischen Akte eine weitere Vereinfachung erfolgen.

Der Prozessschritt „**2.2 Inhaltliche Vorbereitung**“ kann bedingt digitalisiert erfolgen. Ergänzend zu Informationen des BIBB zu anerkannten Ausbildungsberufen können hier beispielsweise

Berufsinformationen aus dem Berufenet der Bundesagentur für Arbeit oder bei „Ich mach’s!“ von ARD-alpha digital abgerufen werden. Das unter Federführung des Bayerischen Rundfunks bestehende Angebot „Ich mach’s!“ bietet zudem etwa 15-minütige Videoclips zu mehr als 400 Berufen, darunter auch zahlreiche anerkannte Ausbildungsberufe des dualen Systems. In den Videos werden der jeweilige Beruf porträtiert und Einblicke in typische Geschäfts- und Arbeitsprozesse gegeben, die durch kurze Interviewpassagen mit Auszubildenden angereichert sind. Darüber hinaus sind Expertengespräche und Betriebsbegehungen ein zentraler Baustein der inhaltlichen Vorbereitung. Insbesondere Betriebsbegehungen entfalten ihren Nutzen wesentlich durch unmittelbare sinnhafte Eindrücke und lassen sich daher nicht in digitalisierter Form durchführen.

Die **„2.3 Berufung der Sachverständigen“** erfolgt digitalisiert. An die Spitzenverbände der Sozialpartner gerichtete digitale Musterschreiben mit der Bitte um Benennung von Sachverständigen wurden im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems LQW entwickelt und werden nach Bedarf angepasst. Sowohl die Schreiben mit der Bitte um Benennung wie auch die Benennungsschreiben der Spitzenverbände der Sozialpartner werden auf elektronischem Wege ausgetauscht.

3. Erarbeitung des Verordnungsentwurfes

Der Prozessschritt **„3.1 Vorbereitung der Sachverständigensitzung“** ist bereits ebenfalls weitestgehend digitalisiert. So werden Termine auf elektronischem Wege per Mail oder mit Hilfe von Online-Terminplanern abgestimmt, ebenso kann der Bedarf an Vorgesprächen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer per elektronischer Mail abgefragt werden. Für die interne Sitzungsvorbereitung wurden in den vergangenen Jahren Checklisten entwickelt, die als digitalisierte Dokumente vorliegen und fortlaufend angepasst werden können. Auch die Reservierung von Sitzungssälen kann im Rahmen des BIBB-internen Serviceportals des Referates Z 4 „Innerer Dienst, Betriebliches Gesundheitsmanagement“ erfolgen. Für die Erarbeitung der berufsspezifischen Entwürfe liegen schließlich Mustervorlagen für Verordnungstexte, Ausbildungsrahmenpläne, Entsprechungslisten sowie Zeugniserläuterungen vor, die durch das Qualitätsmanagementteam der Abteilung 2 regelmäßig geprüft und aktualisiert werden. Insgesamt lässt sich damit bereits ein hoher Digitalisierungsgrad dieses Prozessschrittes konstatieren.

Grundsätzliches Potenzial für eine verstärkte Digitalisierung bietet hingegen der Prozessschritt **„3.2 Durchführung von Sachverständigensitzungen“**. Die in der ersten Sitzung der Sachverständigen erforderliche Festlegung eines Zeit- und Arbeitsplanes entzieht sich dabei einer Digitalisierung, da die für das jeweilige Verfahren zu berücksichtigenden Besonderheiten und die spezifische Zusammensetzung einer Sachverständigengruppe kein standardisiertes Vorgehen realisierbar ist. Auch die Übergabe der Ernennungsurkunden wie auch zu einem späteren Zeitpunkt der Dankesurkunden, für deren Erstellung ein digitalisiertes Muster vorliegt, erfordert im Hinblick auf einen wertschätzenden Umgang einen persönlichen Rahmen. Informationen über die Entschädigungsregelungen des Bundes wie auch die Einführung in Ordnungsverfahren in den jeweiligen anerkannten Ausbildungsberuf sowie Informationen über das Vorgehen zur Erarbeitung von Umsetzungshilfen der BIBB-Reihe „Ausbildung gestalten“ sind hingegen Teilschritte, die mit digitalen Formaten unterstützt oder durch diese möglicherweise sogar vollständig abgedeckt werden könnten, da sie den Austausch feststehender Informationen zum Gegenstand haben. Dies erstreckt sich ebenso auf das Einbringen aktueller berufsbildungsrelevanter Forschungsergebnisse. Kern dieses Prozessschrittes ist die Ausarbeitung eines Verordnungsentwurfes, der bedingt durch die COVID-19-Pandemie seit dem Frühjahr 2020 alternativ mit Hilfe von Videokonferenzsystemen virtuell anstelle von Präsenzveranstaltungen umgesetzt wird. Dabei kommt in der Regel das Tool „Webex“ von Cisco Webex zum Einsatz. Insbesondere diesem Ansatz der Nutzung von Videokonferenzsystemen, dem die vorliegende Untersuchung zentral dient, wird

Optimierungspotenzial für die Erarbeitung von Verordnungsentwürfen zugeschrieben, unklar ist dabei jedoch, welche Chancen und Risiken damit verbunden sind.

Die mit der **„3.4 Nachbereitung der Sachverständigensitzungen“** verbundenen Teilschritte sind bereits in größerem Umfang digitalisiert. So wird für die Überprüfung des Entwurfs des Verordnungstextes die vom Bundesministerium der Justiz (BMJ) entwickelte Software eNorm, welche die Arbeit an Gesetz- und Verordnungsentwürfen zur Einhaltung redaktioneller und rechtsförmlicher Vorgaben unterstützt, vereinfacht. Die Erstellung und der Versand von Sitzungsprotokollen erfolgt bereits in digitalisierter Form mit Hilfe elektronischer Mails. Einladungen und Sitzungsprotokolle nebst Anlagen können - auf Wunsch der jeweiligen Sachverständigengruppe eines Neuordnungsverfahrens - zudem über die im Frühjahr 2021 modernisierte BIBB-Cloud zur Verfügung gestellt werden. Die Information der Arbeitsbereichsleitungen und der Abteilungsleitung über Sitzungsergebnisse erfolgt seit Beginn der COVID-19-Pandemie bereits auf elektronischem Weg und wird im Zuge der Einführung der elektronischen Akte im BIBB weiter vereinfacht werden. Formulare zur Beantragung von Reisekosten lassen sich zwar digital ausfüllen, müssen im Anschluss jedoch ausgedruckt und unterschrieben an das BIBB gesendet werden. Hier wäre es perspektivisch möglicherweise denkbar, auch die Abrechnung von Reisekosten elektronisch zu gestalten und im Sinne einer Beschleunigung zu vereinfachen. Das Bereitstellen von grundlegenden Informationen auf den Berufeseiten der BIBB-Homepage zu Beginn wie auch von Ergebnissen nach Abschluss eines Neuordnungsverfahrens wird bereits seit vielen Jahren praktiziert.

4. Abstimmung der Entwürfe der Ordnungsmittel zwischen den Sachverständigengremien von Bund und Ländern

Der Austausch von Arbeitsständen des jeweiligen Sachverständigengremiums erfolgt auf elektronischem Weg und wird in der Regel zu Beginn der jeweiligen Gremiensitzung von dem Vorsitzenden oder der Vorsitzenden zusätzlich mündlich erläutert. Als Teil des unter Nummer 3 beschriebenen Vorgehens kann dies auch im Rahmen der Nutzung von Videokonferenzsystemen erfolgen. Für die Erstellung von Entsprechungslisten existieren - wiederum im Rahmen des Qualitätsmanagements der Abteilung 2 - digitale Muster, die berufsspezifisch ausgefüllt und abgestimmt werden können.

5. Gremiendurchlauf

Die **„5.1 Anhörung der Sozialparteien und Übergabe des Verordnungsentwurfes an BMBF und Fachministerium zur Gemeinsamen Sitzung“** erfolgt bereits digitalisiert auf elektronischem Weg. Dies bezieht sich einerseits auf die Übermittlung der jeweiligen Dokumente an die Sozialpartner durch das BIBB, ebenso aber auch auf die Übermittlung der Ergebnisse der Anhörung durch die Sozialpartner an das BIBB. Die Durchführung gemeinsamer Sitzungen hat bereits vor der COVID-19-Pandemie gelegentlich im Rahmen von Videokonferenzen als hybrides Format zwischen den Standorten Berlin und Bonn stattgefunden. Die Einarbeitung der Vereinbarungen der gemeinsamen Sitzung erfolgt ebenfalls digital, ebenso wie die Übermittlung des veröffentlichungsreifen Ausbildungsverordnungsentwurfs an das BMBF zur Weiterleitung an den BIBB-HA zusammen mit dem Entwurf des Rahmenlehrplans.

Der Vollständigkeit halber soll hier noch der Prozessschritt **„5.2 Stellungnahme des Hauptausschusses“** berücksichtigt werden, auch wenn er nicht mehr Teil des hier untersuchten Prozesses ist. Auch hier werden die jeweiligen Dokumente über das Hauptbüro des BIBB den Mitgliedern des Hauptausschusses im Vorfeld der Hauptausschusssitzungen als Grundlage für eine Empfehlung elektronisch übermittelt.

5.2 Audiopräsentationen

Die Analyse der Prozessschritte beziehungsweise Elemente des in der Empfehlung 130 des BIBB zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in Ordnungsverfahren beschriebenen Neuordnungsverfahrens hat ergeben, dass Teilschritte, in denen Sachverständigen mehr oder weniger feststehende Informationen zu vermitteln sind, weiteres Digitalisierungspotenzial bieten können. Vor diesem Hintergrund wurden zu Beginn der COVID-19-Pandemie im Neuordnungsverfahren der Binnenschiffahrtsberufe Überlegungen angestellt, wie die Einführung in das Neuordnungsverfahren im Rahmen der als Videokonferenz stattfindenden konstituierenden Sitzung so strukturiert werden kann, dass die Informationsdichte die Konzentration und Aufnahmefähigkeit der Teilnehmenden nicht überfordert.

Um die Informationen im Zusammenhang mit der grundsätzlichen Einführung in Aufbau und Ablauf von Neuordnungsverfahren zu vermitteln, wurde eine **Präsentation mit Audioerläuterungen** erstellt. Dabei konnte auf inhaltliche Elemente einer bereits bestehenden Präsentation mit dem Titel **„Einführung in die Ordnungsarbeit - Wie eine Ausbildungsordnung entsteht!“** zurückgegriffen werden. Der zeitliche Umfang dieser Einführung beträgt etwa zehn Minuten. Die Präsentation wurde den Sachverständigen im Vorfeld der konstituierenden Sitzung mit der Bitte übermittelt, sich den Aufbau und Ablauf eines Neuordnungsverfahrens zu vergegenwärtigen. Hierauf konnte dann in der Auftaktsitzung Bezug genommen werden. Diese Vorgehensweise bietet zum einen den Vorteil, dass die Sachverständigen einen für sie geeigneten Zeitpunkt zum Ansehen und Anhören der Informationen selbst wählen können, zum anderen bietet es im Bedarfsfall die Möglichkeit einer (ausschnittweisen) Wiederholbarkeit des Ansehens und Anhörens. Von den Sachverständigen wurde diese Herangehensweise als effektiv und effizient beurteilt. Die Präsentation wurde auch von den Projektbeiratsmitgliedern einer zusätzlichen Prüfung unterzogen, aus der sich weitere Verbesserungsvorschläge ergeben haben.

Zudem wurde eine weitere Audiopräsentation mit dem Titel **„Einführung in die Ordnungsarbeit – Akteure und Akteurinnen in Ordnungsverfahren und deren Rolle!“** erstellt. Darin werden die Aufgaben der Sachverständigen des Bundes, von Koordinatoren und Koordinatorinnen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, von Vertretern und Vertreterinnen von Bundesministerien und Ländern und sowie dem Projektteam des BIBB dargestellt. Der zeitliche Umfang dieser Audiopräsentation beträgt etwa fünf Minuten.

Speziell auf die Rahmenbedingungen des Verfahrens zur Neuordnung der Binnenschiffahrtsberufe zugeschnitten, ist eine weitere Audiopräsentation **„Einführung in die Ordnungsarbeit - Ausgangssituation im anerkannten Ausbildungsberuf Binnenschiffer/-in“** ausgearbeitet worden. Ausgehend von der Genealogie dieses Ausbildungsberufes sowie der Entwicklung der Auszubildendenzahlen und weiteren Informationen aus dem Datenblatt für Auszubildende werden darin vor allem die vereinbarten Eckwerte und die beabsichtigte Struktur der Weiterentwicklung des Ausbildungsberufes Binnenschiffer/-in in die beiden Ausbildungsberufe Steuermann und Steuerfrau auf Betriebsebene und Schiffsführer und Schiffsführerin auf Führungsebene mit den zu bearbeitenden Aufgabenpakten erläutert. Diese Präsentation steht auch allen Projektteams zur Verfügung, es bedarf jedoch einer Anpassung an den jeweiligen Ausbildungsberuf.

Auch die Einführung in die komplexen Prüfungsbestimmungen gemäß der Hauptausschuss-Empfehlung 158 ist Bestandteil eines jeden Neuordnungsverfahrens. Dazu wurde die Audio-präsentation **„Einführung in die Ordnungsarbeit - Gestaltung von Prüfungsanforderungen“** erarbeitet, erprobt und optimiert. Hierin werden die zu verwendenden Standards und die verschiedenen Gestaltungsaspekte, wie Prüfungsformen, Prüfungsinstrumente und zeitliche Vorgaben erläutert.

Als weitere Hilfestellung wurde eine **Präsentation für die Entschädigungsregelungen des Bundesinstituts für Berufsbildung für die Sachverständigen des Bundes** erstellt, nach denen die Sachverständigen Ihre Reisekosten erstattet bekommen. Hierin werden die einzelnen Erstattungsregelungen und Merkblätter erläutert und für die verschiedenen Formulare eine Anleitung zum Ausfüllen an die Hand gegeben. In Abstimmung mit der Zentralabteilung wurden auch Regelungen für die Erstattung bei virtuellen Sitzungen aufgenommen. Normalerweise erfolgt diese Einführung im Rahmen der konstituierenden Sitzung eines Neuordnungsverfahrens. Diese Präsentation kann den Sachverständigen nun auch im Vorfeld zur Verfügung gestellt werden und sorgt damit für eine Entlastung der konstituierenden Sitzung. Bei Bedarf kann während des Verfahrens immer wieder darauf zurückgegriffen werden. Die Präsentation wird zukünftig an die jeweils aktuellen Regelungen des Bundesreisekostengesetzes angepasst.

Im Hinblick auf die Erarbeitung von Umsetzungshilfen zu den Ausbildungsberufen wurde zudem eine Audiopräsentation mit der Bezeichnung **„Einführung in die Ordnungsarbeit - „Ausbildung gestalten“ - Umsetzungshilfe für anerkannte Ausbildungsberufe“** entwickelt. Thematisiert werden hier Zielsetzung und Aufbau von Umsetzungshilfen sowie der Prozess der Erarbeitung inklusive Aufgaben der Autoren und Autorinnen. Die inhaltliche Ausgestaltung wurde mit dem Team „Ausbildung gestalten“ abgestimmt.

Alle Präsentationen sind in den Qualitätsmanagement-Ordner der Abteilung 2 eingestellt und stehen somit allen Projektteams im BIBB zur Verfügung.

5.3 Befragung von BIBB-Beschäftigten

Wie in Abschnitt 4 dargestellt, scheint insbesondere die Nutzung von Videokonferenzsystemen für die Zeit nach der COVID-19-Pandemie großes Potenzial zu besitzen, Prozesse in Neuordnungsverfahren weiter zu digitalisieren. Um grundlegende Informationen zur Nutzung von Videokonferenzsystemen und Einschätzungen über deren Handhabbarkeit zu erhalten, wurde im Frühjahr 2021 unter den Beschäftigten des BIBB eine online-basierte Befragung mit Hilfe der Online-Umfrage-Applikation LimeSurvey durchgeführt. Ausgehend von der Darstellung der Eckdaten der Befragung werden die Ergebnisse dieser Befragung unter den Aspekten Nutzungskontexte, eingesetzte Tools und technische Aspekte, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen sowie Einschätzung der Nutzenden zu positiven und negativen Aspekten in diesem Abschnitt dargestellt.

Eckdaten der Befragung

Mit dem Ziel, Hinweise zur zukünftigen Gestaltung virtuell durchgeführter Veranstaltungen zu erhalten, wurde für die Befragung der etwa 700 Beschäftigten des BIBB ein Online-Fragebogen (siehe Anlage 1) entwickelt, der zwischen dem 21. April 2021 und dem 12. Mai 2021 beantwortet werden konnte. Insgesamt haben sich 171 Personen an der Befragung beteiligt, von denen 145 Personen den Fragebogen vollständig und 26 Personen den Fragebogen teilweise ausgefüllt haben. Ausgehend von einer Gesamtgröße von 700 Befragten beträgt die Rücklaufquote damit 24,40 Prozent. Bezogen auf die Altersgruppe gehören 28 Personen der Altersgruppe 18 bis 29 Jahre, 73 Personen der Altersgruppe 30 bis 49 Jahre und 55 Personen der Altersgruppe 55 Jahre und älter an.

Grundlagen

Ausgangspunkt war die Frage, in welchen **Kontexten** Erfahrungen mit virtuell durchgeführten Veranstaltungen gemacht wurden, wobei Mehrfachantworten möglich waren. Hierbei zeigt sich, dass es sich bei 162 von 163 Nennungen und damit fast allen Befragten um interne Veranstaltungen wie Team- und Abteilungssitzungen oder Klausurtagungen handelt (siehe Abbildung 3). Ein größerer Teil der Befragten gibt darüber hinaus an, Erfahrungen im Zusammenhang mit Schulungen und

Fortbildungen (141 von 163 Nennungen) sowie Informationsveranstaltungen, Fachtagungen und Fachkonferenzen (137 von 163 Nennungen) erworben zu haben. Darüber hinaus werden mit abnehmender Bedeutung Workshops (102 von 163 Nennungen), Gremiensitzungen (65 von 163 Nennungen), Redaktionssitzungen (35 von 163 Nennungen) sowie Sitzungen im Rahmen von Ordnungsverfahren, das heißt Sachverständigen- oder Rahmenlehrplansitzungen (27 von 163 Nennungen), angegeben. Unter der Rubrik „Sonstiges“ wurden außerdem BIBB-interne Gespräche, informelle Feiern, Interviews, Projektgespräche/-treffen und Webinare genannt.

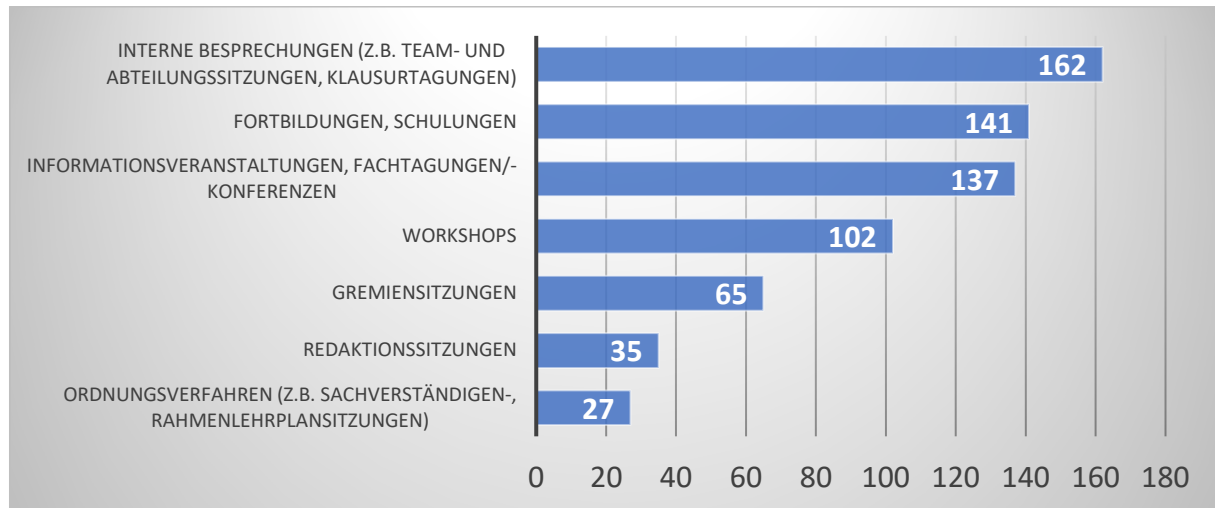


Abbildung 3: Erfahrungskontexte mit virtuell durchgeführten Veranstaltungen

Gefragt wurde außerdem danach, mit welcher **Rolle** an diesen Veranstaltungen teilgenommen wurde (siehe Abbildung 4). Auch hier waren Mehrfachantworten möglich. Dabei zeigt sich, dass es sich mit 161 von 163 Nennungen vor allem um die Perspektive als Teilnehmer oder Teilnehmerin handelt. 105 von 163 Antwortenden gaben an, dass sie in der Rolle als Moderator oder Moderatorin sowie 95 von 163 dass sie in der Rolle als Co-Moderator oder Co-Moderatorin Erfahrungen gemacht haben. Als Referent oder Referentin waren 81 von 163 Personen tätig, als Protokollant oder Protokollantin 71 von 163 Personen und als technischer Host 41 Personen.

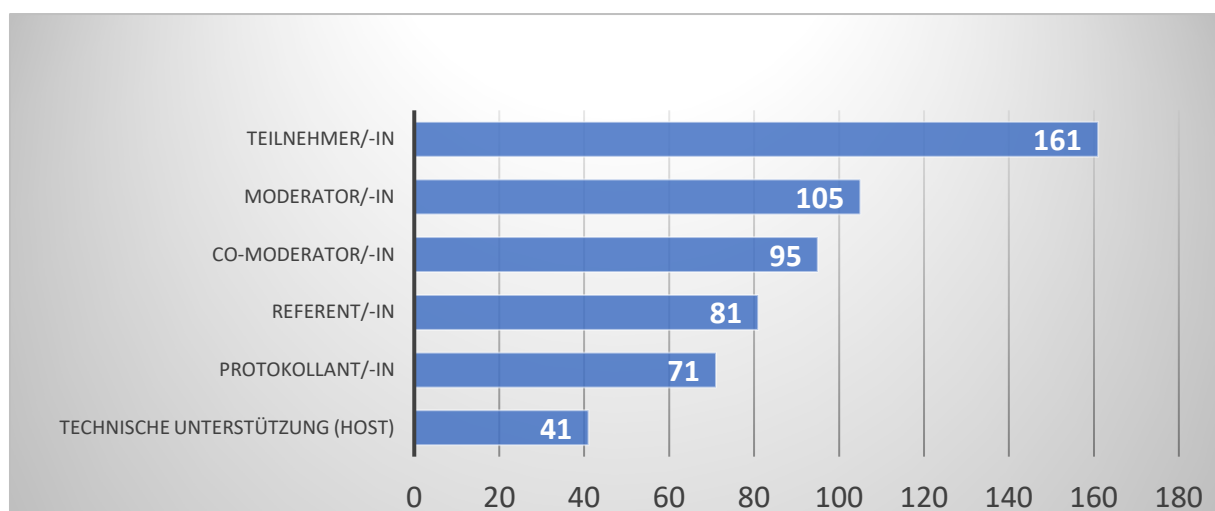


Abbildung 4: Rollen in virtuell durchgeführten Veranstaltungen

Eine weitere Frage erstreckte sich darauf, auf welchem Weg in der Regel **Dokumente** mit Externen ausgetauscht werden (siehe Abbildung 5). Auch hier waren Mehrfachantworten möglich, zudem bestand die Möglichkeit ein Kommentarfeld zu nutzen. An erster Stelle steht dabei der Austausch von elektronischen Mails (155 von 163 Nennungen). Dieser wird als einfachste Möglichkeit eines Austauschs gesehen, auch wenn Datengröße und Dokumentenmanagement limitierende Faktoren darstellen. In Ordnungsverfahren sei dieser Weg das bevorzugte Verfahren. Mit deutlichem Abstand folgt die Nutzung der BIBB-Cloud (78 von 163 Nennungen). Hier wird darauf hingewiesen, dass deren Nutzung umständlich und nicht intuitiv sei, insbesondere die Bearbeitung von Office-Formaten gestalte sich schwierig. Genutzt werden zudem WeTransfer (35 von 163 Nennungen), der BIBB-Workspace (15 von 163 Nennungen) und das BIBB-Portal „überaus.de“ (11 von 163 Nennungen). Letzteres wird als sehr gute Möglichkeit für das Wissensmanagement in Programmen gesehen, das Hochladen von Dateien sei allerdings eher kompliziert. Unter der Antwortkategorie „Sonstiges“ (29 von 163 Nennungen) wurden zudem die Projektmanagementsoftware ActivCollab, andere Cloud-Lösungen wie Microsoft OneDrive bzw. cloudbasierte Dienste wie WeChange, EPALE (Electronic Platform for Adult Learning in Europe), das Hausweit-Laufwerk, externe kollaborative Plattformen, Sharepoint, Ticketsysteme wie Mantis, Videokonferenzsoftwares und Whiteboards wie Conceptboard oder Miro genannt.

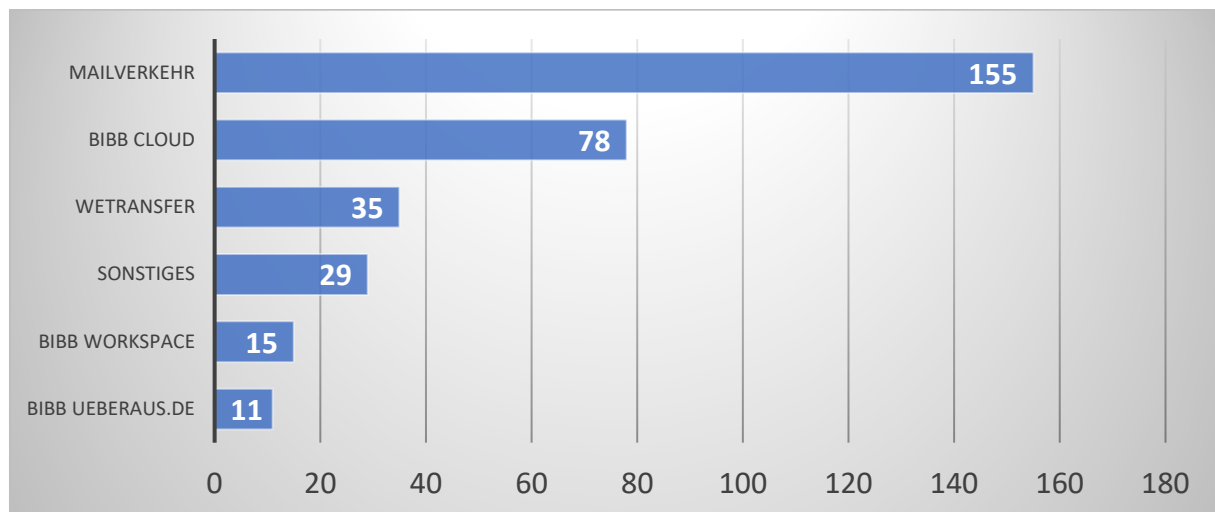


Abbildung 5: Formen des Austauschs von Dokumenten mit Externen

Tools und Technik

In diesem Fragenkomplex standen unterschiedliche Videokonferenzsoftwares im Mittelpunkt. Dabei ging es zunächst um die Frage, mit welcher Software im beruflichen Kontext bereits gearbeitet wurde (siehe Abbildung 6). Da Cisco Webex das im BIBB zur Nutzung vorgesehene Videokonferenzsystem ist, überrascht es nicht, dass es mit Abstand die am häufigsten genutzte Software ist.

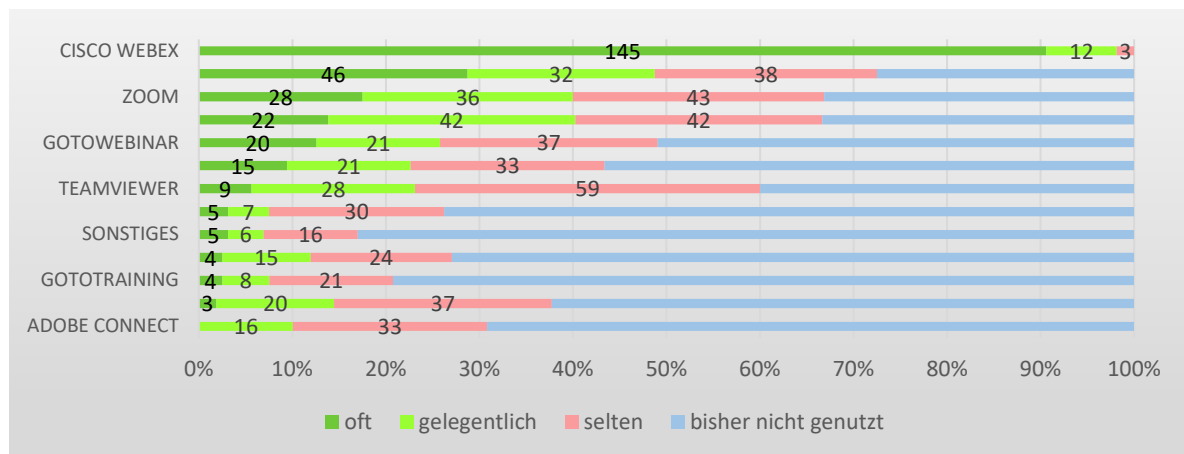


Abbildung 6: Nutzungshäufigkeit unterschiedlicher Videokonferenzsoftwares

In gewissem Umfang werden darüber hinaus GoToMeeting, Zoom, DFNconf, GoToWebinar und Microsoft Teams verwendet. Laut einer Vereinbarung zur Nutzung von Konferenz- und Kollaborationssoftware dürfen im BIBB nur Cisco Webex und die GoTo-Reihe und DFNconf uneingeschränkt genutzt werden; BigBlueButton, Jitsi und Microsoft Team sind zur Mitnutzung freigegeben. Unter „Sonstiges“ wurde die in „überaus.de“ integrierte Software „edudip“ sowie auf „Nextcloud Talk“ angegeben.

Um weitere Details zur Nutzung zu erfassen, wurde für die am häufigsten genutzten Videokonferenzsoftwares zusätzlich nach der Eignung ausgewählter Merkmale gefragt (siehe Tabelle 1), die aus vorausgehenden Gesprächen mit Beschäftigten des BIBB gewonnen wurden. Dabei waren die Antwortkategorien „geeignet“, „eher geeignet“, „eher ungeeignet“, „ungeeignet“ und „nicht getestet“ möglich. In der Tabelle werden die Merkmale in absteigender prozentualer Häufigkeit für Cisco Webex aufgeführt und mit den Werten für GoToMeeting, Zoom und DFNconf vergleichend gegenübergestellt. Für die Auswertung wurden Antworten nur dann berücksichtigt, wenn Erfahrungen im Umgang mit der jeweiligen Software vorlagen. Die Werte lassen sich dem jeweiligen Spaltenkopf entnehmen. Dabei sind die Werte für die Antwortkategorien „geeignet“ und „eher geeignet“ zusammengefasst worden, Mehrfachantworten waren möglich.

Merkmal	Cisco Webex	GoTo Meeting	Zoom	DFN conf
	N = 142	N = 44	N = 28	N = 21
Arbeiten in separaten Gruppenräumen	101 von 109 (92,7 %)	4 von 31 (12,9 %)	22 von 22 (100 %)	2 von 8 (25,0 %)
Tools für Interaktionen der Teilnehmenden	123 von 139 (90,4 %)	32 von 39 (82,1 %)	24 von 24 (100 %)	14 von 18 (77,8 %)
Bearbeiten von Dokumenten durch eine Person bei Bildschirmfreigabe	112 von 125 (89,6 %)	29 von 35 (82,9 %)	21 von 21 (100 %)	13 von 17 (76,5 %)
Verbindungsqualität/-stabilität	110 von 140 (78,6 %)	37 von 40 (92,5 %)	26 von 26 (100 %)	13 von 20 (65,0 %)
kurzfristiger Austausch	93 von 128 (72,7 %)	34 von 38 (89,5 %)	23 von 23 (100 %)	19 von 19 (100 %)
Dokumentieren von Inhalten	71 von 103 (68,9 %)	18 von 26 (69,2 %)	15 von 16 (93,8 %)	8 von 13 (61,5 %)
Abspielen von Videos	51 von 76 (67,1 %)	15 von 25 (60,0 %)	20 von 21 (95,2 %)	2 von 6 (33,3 %)
individuelle Anordnung von Funktionsfenstern	41 von 83 (49,4 %)	17 von 27 (63,0 %)	19 von 21 (90,5 %)	7 von 14 (50,0 %)
gleichzeitiges Bearbeiten von Dokumenten durch mehr als eine Person	18 von 72 (25,0 %)	4 von 20 (20,0 %)	8 von 11 (72,7 %)	0 von 7 (0,0 %)

Tabelle 1: Eignung ausgewählter Merkmale verschiedener Videokonferenzsoftwares

Im Ergebnis zeigt sich zunächst, dass die Videokonferenzsoftware „Cisco Webex“ in den zumindest für Neuordnungsverfahren bedeutsamen Merkmalen wie Bearbeiten von Dokumenten durch eine Person bei Bildschirmfreigabe (112 von 125 Nennungen), Tools für Interaktionen der Teilnehmenden (123 von 126 Nennungen) oder Arbeiten in separaten Gruppenräumen (101 von 109 Nennungen) sehr gute Werte erzielt. Mit etwas geringeren, aber immer noch guten Werten schließt sich die Qualität und Stabilität von Verbindungen an (110 von 140 Nennungen). Der kurzfristige Austausch (93 von 128 Nennungen) und die individuelle Anordnung von Funktionsfenstern (41 von 83 Nennungen) werden bei Cisco Webex am schlechtesten bewertet. Betrachtet man die Antworten derjenigen, die Erfahrungen mit „Zoom“ erworben haben, so lässt sich erkennen, dass Zoom für alle abgefragten Merkmale die höchste relative Zustimmung erfährt. Für fünf der neun abgefragten Merkmale werden die Kategorien „geeignet“ und „eher geeignet“ sogar von allen Befragten angegeben. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich die Prozentangaben auf eine Grundgesamtheit von lediglich 28 Personen, im Unterschied zu 142 Personen bei Cisco Webex, beziehen. Die relativ schlechtesten Werte weist DFNconf auf, hier steht der kurzfristige Austausch (19 von 19 Nennungen) unter den Merkmalen mit deutlichem Abstand an erster Stelle. Die Bewertung von GoToMeeting bewegt sich zwischen Cisco Webex und DFNconf. Bei allen Systemen rangiert das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten durch mehr als eine Person mit deutlichen Abständen jeweils an letzter Stelle der abgefragten Merkmale.

Unter Berücksichtigung dieser Merkmale wurde ergänzend die Frage gestellt, welche Funktionen und Methoden die befragten Personen als Teilnehmende an virtuellen Veranstaltungen genutzt und wie sich diese bewährt haben (siehe Abbildung 7). Die Kategorien konnten ebenfalls aus vorausgehenden Gesprächen mit Beschäftigten des BIBB gewonnen werden.

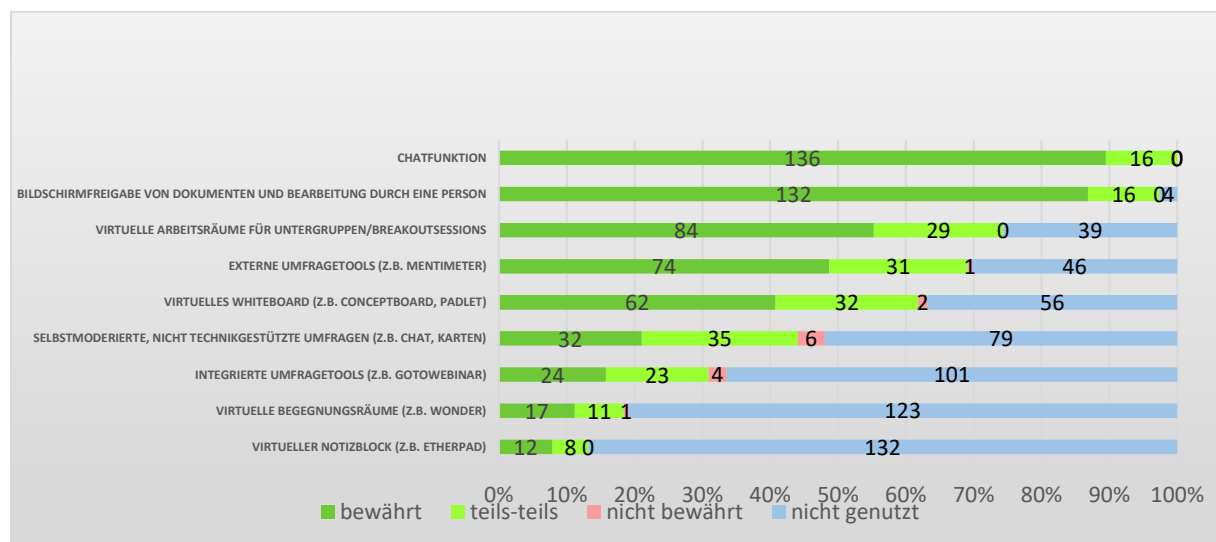


Abbildung 7: In virtuellen Veranstaltungen genutzte Funktionen und Methoden

Grundsätzlich zeigt sich zunächst, dass sich – wenn sie genutzt wurden – die abgefragten Funktionen und Methoden in der Regel – wenn auch mit Einschränkungen – bewährt haben und nur sehr wenige der befragten Personen bei einzelnen Funktionen und Methoden der Meinung sind, dass sich diese nicht bewährt haben. Dies gilt besonders für die Chatfunktion und die Bildschirmfreigabe von Dokumenten und die Bearbeitung durch eine Person. Hierbei handelt es sich ebenfalls um zwei Aspekte, die für die Durchführung von Sachverständigensitzungen einen hohen Stellenwert besitzen. Mit geringfügigem Abstand folgen virtuelle Arbeitsräume für Untergruppen bzw. Break-Out-Sessions, externe Umfragetools und virtuelle Whiteboards; auch diese Funktionen und Methoden sind im Kontext von Sachverständigensitzungen hilfreich. Die übrigen Funktionen und Methoden wurden im Vergleich weniger genutzt, haben sich in der Regel aber ebenfalls bewährt.

Zusätzlich wurden unter „Sonstiges“ das Einbinden von Videos über YouTube, das Nutzen eines zweiten Tablets für gemeinsame Aufzeichnungen, Emojis zum Ausdruck von Stimmungen, wechselnde Zusammensetzung von Arbeitsgruppen sowie das Einrichten von Gruppenräumen mit Teilnehmerzuordnung während einer Veranstaltung genannt. Generell, so eine weitere Aussage, sollten möglichst einfach handhabbare Tools verwendet werden.

Organisation und Sitzungsdurchführung

Dieser Fragenkomplex zielte auf strukturelle Aspekte der Gestaltung von Veranstaltungen ab. Da Veranstaltungen im Hinblick auf Veranstaltungsformat, Gruppengröße und Veranstaltungsdauer sehr unterschiedlich ausfallen können und im Rahmen der schriftlichen Befragung diese große Bandbreite nicht umfänglich und dabei zugleich platz- und zeitsparend abgefragt werden konnte, wurde als Referenzgröße ein Szenario genutzt. Der Überlegung einer virtuellen Weiterentwicklung des Verfahrens zur Neuordnung anerkannten Ausbildungsberufe folgend, wurde auf den vor der COVID-19-Pandemie üblichen Modus von Sachverständigensitzungen zurückgegriffen.

Das Szenario umfasste eine bisher in Präsenzform durchgeführte zweitägige Arbeitssitzung mit circa 15 Personen, die zukünftig rein virtuell durchgeführt werden soll. Hier wurde um Einschätzungen zur Gesamtstundenzahl pro Sitzungstag, zu Anzahl und Dauer der Kurzpausen pro Sitzungstag sowie zur Dauer der Mittagspause aus Teilnehmersicht gebeten.

Dabei hat folgende Struktur die größte Zustimmung erfahren (siehe Tabelle 2):

Strukturelement	1. Sitzungstag	2. Sitzungstag
Gesamtstundenzahl pro Sitzungstag	6	6 (tendenziell etwas kürzer)
Anzahl der Kurzpausen pro Sitzungstag	jeweils 2	
Dauer der Kurzpausen pro Sitzungstag	jeweils 10 (bis 15) Minuten	
Dauer der Mittagspause	jeweils 60 Minuten	

Tabelle 2: Bevorzugte Strukturelemente einer zweitägigen virtuellen Veranstaltung

In einem Kommentarfeld konnten die Befragten weitere Hinweise zur Zeitstruktur geben. Dabei gab es kaum Unterschiede zwischen dem ersten und zweiten Sitzungstag. Die Hinweise ließen sich kategorisieren, weisen dabei jedoch mitunter in unterschiedliche Richtungen. So erstrecken sie sich hinsichtlich der Gesamtsitzungsdauer beispielsweise auf halbtägige Sitzungen bis hin zu einer Streckung auf drei oder mehr Tage. Als Struktur während eines Sitzungstages kommt einer kleinteiligen Blockstruktur mit ausreichend Pausen große Bedeutung zu. Hier reichen die Hinweise zur Dauer eines einzelnen Blockes von einer bis zu drei Stunden, die Pausenzeiten bewegen sich zwischen zehn und 15 Minuten. In Abhängigkeit von Inhalten und Bedürfnissen der Teilnehmenden sollte die Zeitstruktur bei Bedarf aber auch flexibel gehandhabt werden. Besonders hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang die Bedeutung und das Einhalten von Pausenzeiten, nicht zuletzt im Rahmen eines guten Zeitmanagements. Ein weiterer eher qualitativer Aspekt stellt die teilnehmeraktivierende methodische Gestaltung von Sitzungen dar.

Dieser Aspekt wurde auch im Rahmen einer weiteren Fragestellung berücksichtigt. Die Befragten sollten darauf antworten, welche Maßnahmen zur Förderung der Interaktivität sich Ihrer Meinung nach als effektiv erwiesen haben, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden in virtuell durchgeführten Veranstaltungen zu erhöhen. Es konnten 113 Kommentare ausgewertet werden, die sich in fünf Clustern abbilden lassen (siehe Abbildung 8). Bei der nachfolgenden Darstellung der Cluster werden ausgewählte Kommentare aufgeführt, um einen inhaltlichen Eindruck von den Rückmeldungen zu vermitteln.



Abbildung 8: Maßnahmen zur Förderung der Interaktivität

Im **Cluster „Veranstaltungen inhaltlich und methodisch abwechslungsreich gestalten“** zielen die Kommentare vor allem auf den Wechsel eingesetzter Medien und die Nutzung partizipativer Methoden. Bezogen auf den Medienwechsel werden beispielsweise Werkzeuge zur Kollaboration wie die Nutzung von Chats, Reaktionssymbolen, Kärtchen oder das Echtzeit-Feedback-Tool Mentimeter genannt. Im Zusammenhang mit partizipativen Methoden spielen Kommunikationsregeln, kurze Input- und Plenumsphasen, kurze Beiträge, Stillarbeit mit anschließenden Diskussionen, Feedback sowie Referenten- und Rollenwechsel eine besondere Rolle. Empfohlen werden weiterhin Gruppenarbeiten, gegebenenfalls in wechselnder Zusammensetzung, und Break-Out Sessions. Online-Whiteboards wie Conceptboard und Miro oder digitale Pinnwände wie Padlet, zudem aber auch grundsätzliche methodische Ansätze wie Brainstorming, World-Café oder Quizformate können als Werkzeuge für gemeinsames Arbeiten dienen. Als Präsentationsmedien werden beispielsweise Vorträge, Präsentationen, Filmbeiträge und Visualisierungen genannt. Hingewiesen wird zudem auf eine Check-in- und Check-out-Phase, Zeitwächter sowie Auflockerungsübungen während einer Veranstaltung.

Im **Cluster „Konstanten Dialog mit den Teilnehmenden sicherstellen“** kommen Chats und dem Echtzeit-Feedback Mentimeter in den Kommentaren eine besondere Bedeutung zu. Hierbei handelt es sich um die am häufigsten genannten Angaben, die im Kontext von Abfrage- und Umfragewerkzeugen beziehungsweise interaktiven Befragungstools zum Einfangen von Stimmungsbildern, Feedbacks oder das Durchführen von Abstimmungen angesiedelt sind. Darüber hinaus werden das direkte Ansprechen von Teilnehmenden im Zusammenhang mit möglichst konkreten Fragen sowie Brainstorming oder Phasen der gemeinsamen Arbeit, die durch Whiteboards oder ähnliche Werkzeuge unterstützt werden können, genannt. Hingewiesen wird zudem auf Warm-Ups, um den Teilnehmenden den Einstieg in den Austausch miteinander zu erleichtern.

Im **Cluster „aktivierende und zielführende Moderationstechnik anwenden“** wird zunächst die Bedeutung einer guten Vorbereitung hinsichtlich Zielsetzung, Tagesordnung, Unterlagen, Rollenverteilung, Methoden und Medien benannt. Ebenfalls bedeutend ist ein gutes Zeitmanagement zur Einhaltung von Zeitvorgaben und Pausenzeiten mit regelmäßigen bzw. bedarfsorientierten Pausen, die auch als aktive Pausen gestaltet werden können. Wichtig – so ein weiterer Kommentar – ist es darüber hinaus, Veranstaltungen zeitlich nicht zu überziehen. Empfehlenswert kann zudem mehr als eine

moderierende Person sein, welche grundsätzlich die Teilnehmenden – auch namentlich – aktiv anspricht und mit offener Körperhaltung den Blickkontakt über die Kamera hält. Gerade im virtuellen Raum kommt einer ruhigen und unaufgeregten Moderation eine besondere Bedeutung zu, in der auch Abschnitte, in denen nicht gesprochen wird, ausgehalten werden müssen. Allerdings sollen Tätigkeiten, wie etwa das Suchen von Dokumenten oder die Freigabe eines Bildschirms, begleitend erläutert werden, da Teilnehmende dies in der Regel nicht erkennen und ein scheinbares Warten auf die moderierende Person Irritationen auslösen könnte. Um Diskussionen anzuregen und fortzuführen sind schließlich aktives Zuhören, offene Fragen, Nachfragen und das Zusammenfassen von Diskussionsverläufen unverzichtbar.

Im **Cluster „gute Arbeitsatmosphäre schaffen“** werden Maßnahmen zum sozialen Kennenlernen und inhaltlichen Ankommen in einer Gruppe durch Vorstellungsrunden oder Warm-Ups für den Einstieg empfohlen. Sie sollen Hemmungen und Blockaden abbauen und den Gemeinschaftssinn fördern. Für den Aufbau sozialer Nähe sollen zudem zeitliche Phasen festgelegt werden, ebenso ist es von Bedeutung, Zeit für den informellen Austausch, insbesondere in Pausen, einzuplanen. Am Ende von Veranstaltungen wird es zudem als sinnvoll erachtet, Zufriedenheitsabfragen durchzuführen.

Im **Cluster „Gruppengröße und Zusammensetzung von Gruppen variieren“** beziehen sich viele Hinweise auf die Größe von Gruppen. Hier wird angegeben, dass eine Gruppe idealerweise acht bis zehn Personen umfassen und nach Möglichkeit die Anzahl von 20 Teilnehmenden nicht überschreiten sollte. Für die Arbeit in Kleingruppen, beispielsweise in Break-Out-Sessions, werden drei bis fünf Personen empfohlen. Im Rahmen im Vorfeld festgelegter begrenzter Zeiten für die Arbeit in Gruppen wird zudem die Durchmischung der Teilnehmenden in den Gruppen angeregt, die themenspezifisch oder nach dem Zufallsprinzip erfolgen können.

Im Themenkomplex **„Organisation und Sitzungsdurchführung“** wurde abschließend der Frage nachgegangen, worin sich Onlinemoderation und Präsenzmoderation voneinander unterscheiden. Zu diesem Zweck wurden elf Aussagen formuliert, die sich wiederum im Rahmen von Vorgesprächen mit Projektteams der Abteilung 2 und Sitzungsteilnehmenden von Neuordnungsverfahren als relevant herausgestellt haben, und die Befragten um ihre diesbezügliche Einschätzung gebeten. Diese sollten zum einen aus Sicht von Teilnehmenden und zum anderen aus Sicht von Moderierenden abgegeben werden (siehe Tabelle 3). Die Antwortkategorien lauteten „stimme zu“, „stimme teilweise zu“, „stimme nicht zu“ und „weiß nicht“. In der Tabelle werden die Merkmale in absteigender prozentualer Häufigkeit aus Sicht der Teilnehmenden aufgeführt und mit den Werten aus Sicht der Moderierenden vergleichend gegenübergestellt. Für die Auswertung blieb die Antwortkategorie „weiß nicht“ unberücksichtigt.

Aussage	Sicht der Teilnehmenden			Sicht der Moderierenden		
	N = 133			N = 132		
	„stimme zu“	„stimme teilweise zu“	„stimme nicht zu“	„stimme zu“	„stimme teilweise zu“	„stimme nicht zu“
Der Gesprächsfluss muss stärker durch die Moderation gesteuert werden	84 von 127 (66,1 %)	34 von 127 (26,8 %)	9 von 127 (7,1 %)	82 von 124 (66,1 %)	35 von 124 (28,2 %)	7 von 124 (5,7 %)
Eine klare Rollenverteilung der Moderatoren und Moderatorinnen ist erforderlich	79 von 122 (64,8 %)	36 von 122 (29,5 %)	7 von 122 (5,7 %)	105 von 125 (84,0 %)	18 von 125 (14,4 %)	2 von 125 (1,6 %)
Es sind andere Formen der Interaktion nötig, um die Teilnehmenden aktiv einzubinden	69 von 113 (61,1 %)	42 von 113 (37,2 %)	12 von 113 (10,6 %)	76 von 121 (62,8 %)	36 von 121 (29,8 %)	9 von 121 (7,4 %)
Ein professioneller Umgang mit digitalen Medien ist erforderlich	66 von 132 (50,0 %)	51 von 132 (38,6 %)	15 von 132 (11,4 %)	93 von 127 (73,3 %)	28 von 127 (22,1 %)	6 von 127 (4,7 %)

Kompetente Moderation bei virtuell durchgeführten Veranstaltungen mit höherem Stellenwert als bei Präsenzveranstaltungen	60 von 126 (47,6 %)	54 von 126 (42,9 %)	12 von 126 (9,5 %)	41 von 120 (34,2 %)	48 von 120 (40,0 %)	31 von 120 (25,8 %)
Eine besondere Herausforderung ist die fehlende nonverbale Kommunikation	57 von 130 (43,9 %)	56 von 130 (43,1 %)	17 von 130 (13,1 %)	73 von 124 (58,9 %)	42 von 124 (33,9 %)	9 von 124 (7,3 %)
Die Beteiligung der Teilnehmenden an der Kommunikation ist zurückhaltender	45 von 127 (35,4 %)	62 von 127 (48,8 %)	20 von 127 (15,8 %)	49 von 123 (39,8 %)	53 von 123 (43,1 %)	21 von 123 (17,1 %)
Es können auf inhaltlicher Ebene vergleichbare Ergebnisse erzielt werden	43 von 122 (35,2 %)	44 von 122 (36,1 %)	35 von 122 (28,7 %)	65 von 124 (52,4 %)	52 von 124 (41,9 %)	7 von 124 (5,7 %)
Diskussionen können besser fokussiert werden	22 von 119 (18,5 %)	53 von 119 (44,5 %)	44 von 119 (37,0 %)	22 von 112 (19,6 %)	50 von 112 (44,6 %)	40 von 112 (35,7 %)
Die Abhängigkeit von der Technik erzeugt ein Gefühl des „Ausgeliefertseins“	21 von 130 (16,2 %)	57 von 130 (43,9 %)	52 von 130 (40,0 %)	27 von 127 (21,3 %)	56 von 127 (44,1 %)	44 von 127 (34,7 %)
Es besteht ein erhöhter Aufwand für die Vorbereitung von Veranstaltungen	12 von 124 (9,8 %)	25 von 124 (20,1 %)	87 von 124 (70,1 %)	45 von 123 (36,7 %)	43 von 123 (35,0 %)	35 von 123 (28,4 %)

Tabelle 3: Unterschiede zwischen Online- und Präsenzmoderation aus Sicht von Teilnehmenden und Moderierenden

Aus Sicht der Teilnehmenden erfahren die Aussagen „Der Gesprächsfluss muss stärker durch die Moderation gesteuert werden“ (84 von 127 Nennungen), „Eine klare Rollenverteilung der Moderatoren ist erforderlich“ (79 von 122 Nennungen) und „Es sind andere Formen der Interaktion nötig, um die Teilnehmenden aktiv einzubinden“ (69 von 113 Nennungen) die höchsten Zustimmungswerte. Hier wird erkennbar, dass die Moderierenden in virtuellen Kontexten mehr gefordert sind, Diskussionsprozesse zu steuern, als dies in Präsenzsitzungen der Fall ist. Umgekehrt treffen die Aussagen „Es besteht ein erhöhter Aufwand für die Vorbereitung von Veranstaltungen“ (87 von 124 Nennungen), „Die Abhängigkeit von der Technik erzeugt ein Gefühl des „Ausgeliefertseins“ (52 von 130 Nennungen) und „Diskussionen können besser fokussiert werden“ (44 von 119 Nennungen) am wenigsten auf Zustimmung. Hier ist erkennbar, dass sich das Gefühl der Technik gegenüber ausgeliefert zu sein bei Teilnehmenden und Moderierenden nur geringfügig unterscheidet und lediglich bei 20 Prozent der Befragten eine größere Rolle spielt.

Aus Sicht der Moderierenden entfallen auf die Aussagen „Eine klare Rollenverteilung der Moderatoren und Moderatorinnen ist erforderlich“ (105 von 125 Nennungen), „Ein professioneller Umgang mit digitalen Medien ist erforderlich“ (93 von 127 Nennungen) und „Der Gesprächsfluss muss stärker durch die Moderation gesteuert werden“ (82 von 124 Nennungen) die meisten Nennungen. Hierin spiegeln sich die speziellen Aufgaben der Moderationsperspektive wider. Dies gilt auch für die Aussage „Es sind andere Formen der Interaktion nötig, um die Teilnehmenden aktiv einzubinden“ (76 von 121 Nennungen) und „Eine besondere Herausforderung ist die fehlende nonverbale Kommunikation“ (73 von 124 Nennungen), der mehr als die Hälfte der Befragten zustimmen. Keine Zustimmung und damit die geringste Bedeutung entfallen auf die Aussagen „Diskussionen können besser fokussiert werden“ (40 von 112 Nennungen), „Die Abhängigkeit von der Technik erzeugt ein Gefühl des „Ausgeliefertseins“ (44 von 127 Nennungen) und „Es besteht ein erhöhter Aufwand für die Vorbereitung von Veranstaltungen“ (35 von 123 Nennungen).

Erkennen lässt sich schließlich im Vergleich der Perspektiven von Teilnehmenden und Moderierenden, dass sich die Einschätzungen gemessen an der Antwortkategorie „stimme zu“ bei fünf der elf Aussagen um weniger als zehn Prozent voneinander unterscheiden und damit vergleichsweise nah beieinanderliegen (vgl. grüne Markierungen). Mit Abweichungen zwischen zehn und 20 Prozent fällt die Einschätzung aus Sicht der Teilnehmenden für die Aussagen „Eine klare Rollenverteilung der Moderatoren

und Moderatorinnen ist erforderlich“ und „Kompetente Moderation bei virtuell durchgeführten Veranstaltungen mit höherem Stellenwert als bei Präsenzveranstaltungen“ positiver aus, während die Aussagen „Eine besondere Herausforderung ist die fehlende nonverbale Kommunikation“ und „Es können auf inhaltlicher Ebene vergleichbare Ergebnisse erzielt werden“ aus Sicht der Moderierenden eine höhere Zustimmung erfahren. Abweichungen von mehr als 20 Prozent finden sich bei den beiden Aussagen „Ein professioneller Umgang mit digitalen Medien ist erforderlich“ und „Es besteht ein erhöhter Aufwand für die Vorbereitung von Veranstaltungen“ (vgl. rote Markierungen). In beiden Fällen fällt die Zustimmung aus Sicht der Moderierenden höher aus. Auch hier spiegeln sich die speziellen Aufgaben der Moderation wider.

Fazit zu virtuell durchgeführten Veranstaltungen aus Sicht der Befragten

Im Hinblick auf Besonderheiten von virtuell durchgeführten Veranstaltungen gegenüber Veranstaltungen, die im Präsenzformat durchgeführt werden, wurden die Befragten zunächst um eine Einschätzung von Vor- und Nachteilen gebeten (siehe Tabelle 4). Diese wurden aus Vorgesprächen mit Projektteams der Abteilung 2 und Sitzungsteilnehmenden von Neuordnungsverfahren gewonnen. Die Antwortkategorien lauteten „sehr relevant“, „eher relevant“, „eher nicht relevant“ und „nicht relevant“. In der Tabelle werden die Vorteile und Nachteile in absteigender prozentualer Häufigkeit aufgeführt sowie mit absoluten und relativen Angaben versehen. Dabei sind die Werte für die Antwortkategorien „sehr relevant“ und „eher relevant“ zusammengefasst worden.

Rang	Vorteil	Nachteil
1	ortsunabhängig (144 von 146 – 98,6 %)	kein unmittelbarer Austausch während einer Veranstaltung (Tisch-/Flurgespräche) (131 von 146 – 89,7 %)
2	unkomplizierte Teilnahme (140 von 146 – 95,9 %)	Aufbau und Pflege von persönlichen Kontakten entfallen (122 von 146 – 83,6 %)
3	mehr Teilnehmende können erreicht und ihnen die Teilnahme ermöglicht werden (139 von 146 – 95,2 %)	kürzere Aufmerksamkeitsspannen (116 von 146 – 79,5 %)
4	kurzfristig realisierbar (134 von 146 – 91,8 %)	keine Planungssicherheit bei technischen Störungen (113 von 146 – 77,4 %)
5	zeitsparender (129 von 146 – 88,4 %)	reduzierte und schwer zu interpretierende Körpersprache und Mimik (109 von 146 – 74,7 %)
6	kostengünstiger (113 von 146 – 77,4 %)	schlechte Akustik und akustische Missverständnisse (106 von 146 – 72,6 %)
7	höhere Effektivität (111 von 146 – 76,0 %)	mangelndes Wir-Gefühl/Gruppendynamik (97 von 146 – 66,4 %)
8	jederzeit Kommunikation über den Chat (100 von 146 – 68,5 %)	Teilnehmende lassen sich leichter ablenken (97 von 146 – 66,4 %)
9	zeitweise Teilnahme an parallel stattfindenden Veranstaltung realisierbar (51 von 146 – 34,9 %)	kaum beobachtbare und eingeschränkte Wahrnehmung von Umgebung/Situationen (95 von 146 – 65,1 %)
10	---	keine Arbeitsplatz- und Betriebserkundungen vor Ort (69 von 146 – 47,3 %)

Tabelle 4: Vorteile und Nachteile virtuell durchgeführter Veranstaltungen aus Sicht der Befragten

Mit Werten von über 90 Prozent stellen die ortsunabhängige Durchführung, eine unkomplizierte Teilnahme in Verbindung mit dem Umstand, dass mehr Teilnehmenden eine Teilnahme ermöglicht werden kann sowie die kurzfristige Realisierbarkeit von Sitzungen die größten **Vorteile** dar. Auch die aus entfallenden Wegen zu Veranstaltungen resultierende Zeitersparnis stellt einen wichtigen Vorteil dar. Gut drei Viertel der Befragten sehen zudem in Kostenersparnis und höherer Effektivität einen Vorteil.

Bei den **Nachteilen** wird der Umstand, dass keinerlei unmittelbarer Austausch während einer Veranstaltung stattfinden kann und der Aufbau und die Pflege von persönlichen Kontakten entfällt, als gravierendste Nachteile gesehen. Damit wird hier vor allem der fehlende direkte Austausch miteinander als besonderer Nachteil gesehen. Bezogen auf die unmittelbare Kommunikation untereinander geben jeweils etwa drei Viertel der Befragten zudem an, dass Körpersprache und Mimik reduziert und damit schwer zu interpretieren sind, schlechte Akustik und akustische Missverständnisse sowie kürzere Aufmerksamkeitsspannen den Austausch erschweren. Unter technischen Gesichtspunkten spielt zudem eine mangelnde Planungssicherheit bezüglich technischer Störungen eine vergleichsweise große Rolle. Weitere zwei Drittel sehen Nachteile in mangelndem Wir-Gefühl und mangelnder Gruppendynamik, einer leichten Ablenkbarkeit der Teilnehmenden sowie einer kaum beobachtbaren und eingeschränkten Wahrnehmung von Umgebung und Situationen.

An die Einschätzung zu Vorteilen und Nachteilen schloss sich die offen gestellte Bitte an, ein **Fazit aus der bisherigen Durchführung von virtuellen Veranstaltungen** zu ziehen. Hier ließen sich 113 Angaben auswerten. Ein zentrales Ergebnis lautet hierbei, dass es auf eine gute Mischung zwischen Präsenzveranstaltungen und virtuell durchgeführten Veranstaltungen ankommt. So werden virtuell durchgeführte Veranstaltungen überwiegend - nach anfänglichen Schwierigkeiten - als gut funktionierend und erfolgreich beurteilt, so dass sie perspektivisch als gute und dauerhafte Ergänzung bzw. Alternative genutzt werden können. Nicht zuletzt im Zuge einer zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung als gesellschaftliche Entwicklung, mit der man sich auseinandersetzen muss. Um virtuelle Veranstaltungen erfolgreich durchzuführen, müssen aber bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Grundsätzlich besitzen sie hohes Potenzial, jedoch stellen sie keinen vollwertigen Ersatz für Präsenzveranstaltungen dar, insbesondere, weil virtuelle Formate persönliche Kontakte und die Kontaktpflege, also die soziale Komponente, nicht ersetzen können, so eine Reihe weiterer Kommentare.

Weiterhin ist festzustellen, dass sich bestimmte **Veranstaltungsformate** besonders für eine virtuelle Durchführung eignen. Hier wurden vor allem Fortbildungen und Schulungen, Informationsveranstaltungen und Veranstaltungsreihen genannt. Grundsätzlich hängt die Eignung dabei von den Faktoren Ziel einer Veranstaltung, Art der Veranstaltung, dem jeweiligen Thema und sowie Gruppengröße und Gruppenzusammensetzung ab. Seminare und öffentliche Veranstaltungen ermöglichen es, eine Vielzahl von Teilnehmenden erreichen zu können, für Veranstaltungen im internationalen Kontext bieten sie zudem die Möglichkeit, sich ortsunabhängig austauschen und Kontakte pflegen zu können. Ebenso können sie zum Zweck der Vorbereitung von Sitzungen genutzt werden.

Weiterhin sind bestimmte **Bedingungen und Voraussetzungen** für eine erfolgreiche Durchführung erforderlich. Hier lassen sich die drei Komplexe „Technik und Infrastruktur“, „persönliche Kompetenzen“ sowie „Rahmenbedingungen und Gestaltung“ ausdifferenzieren.

Im Bereich „Technik und Infrastruktur“ stellt eine einwandfrei funktionierende Technik eine zentrale Grundbedingung dar. Auf Ebene der Hardware werden zunächst gut ausgestattete Videokonferenzräume im BIBB genannt. Grundsätzlich sowie insbesondere im Falle auftretender Störungen ist ergänzend eine entsprechende IT-Unterstützung erforderlich. Im Zusammenhang mit der

Bereitstellung ausreichender Lizenzen wird zudem die Anschaffung von Zoom empfohlen. Dies knüpft an die Einschätzungen im Abschnitt 5.3 an, in denen deutlich wurde, dass sich gerade diese Videokonferenzsoftware im Rahmen der Befragung durch eine besonders hohe Anwendungstauglichkeit ausgezeichnet hat. Zoom wird in der Regel von Hochschulen und Forschungsinstituten eingesetzt, mit denen das BIBB zusammenarbeitet. Wie bereits erwähnt, ist die Nutzung von Zoom laut der Vereinbarung zur Nutzung von Konferenz- und Kollaborationssoftware im BIBB nicht möglich. Diesem Umstand wird in weiteren Kommentaren dahingehend Ausdruck verliehen, dass es keine Blockaden bei Videokonferenzsystemen und bestimmten Werkzeugen geben sollte, so dass in diesen Fällen nicht auf private Computer zurückgegriffen werden muss. Speziell für das im BIBB eingesetzte Konferenzsystem Cisco Webex wird um eine Verbesserung der Funktionen gebeten.

Bezogen auf „persönliche Kompetenzen“ steht der professionelle Umgang mit den jeweiligen Systemen im Fokus. Hier werden entsprechende Weiterbildungen als eine Grundbedingung genannt. Für die Vorbereitung und Durchführung kommen zudem einem angemessenen Konzept und einer guten Organisation große Bedeutung zu. Eine Schlüsselfunktion besitzt darüber hinaus die Fähigkeit zur Moderation, in der Multitasking und das Nutzen kreativen Potenzials besonders relevant sind.

Hinsichtlich „Rahmenbedingungen und Gestaltung“ wird deutlich, dass für virtuell durchgeführte Veranstaltungen mehr Personal erforderlich ist, im Sinne einer Co-Moderation oder um Gruppenräume zu betreuen. Bei Gruppen, welche die gemeinsame Arbeit aufnehmen, kann in Abhängigkeit von der Nutzungshäufigkeit zudem eine Heranführung an den Umgang mit dem jeweiligen Konferenzsystem von Bedeutung sein. Die Gestaltung einer Veranstaltung hängt zudem von Gruppengröße und Gruppenzusammensetzung sowie der Technikaffinität ab. Die Erarbeitung von Ergebnissen benötigt schließlich Disziplin der Teilnehmenden, deren Aufmerksamkeit durch Methodenwechsel und Auflockerungen verbessert werden kann.

Aus den Kommentaren ließen sich schließlich **positive Aspekte und Chancen**, welche sich den Bereichen „Ressourcen“, „Zusammenarbeit“ und „Teilnahme“ zuordnen lassen, **sowie negative Aspekte und Herausforderungen**, welche sich den Bereichen „Beziehungen“, „Durchführung“ und „Auswirkungen auf Teilnehmende“ zuordnen lassen, identifizieren.

Zu den positiven Aspekten und Chancen im Bereich „Ressourcen“ gehören in Verbindung mit einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Ortsunabhängigkeit, darüber hinaus geringere Reisezeiten und damit verbundene Kostenersparnisse. Diese beziehen sich auf Reisekosten, aber auch auf Raummieten und Catering. Damit verbunden wird auch eine Schonung von Ressourcen durch die Reduktion von Emissionen gesehen. Eine verminderte Umweltbelastung kann demzufolge zu einer nachhaltigeren Form der Durchführung von Veranstaltungen einen Beitrag leisten. Insgesamt bieten virtuell durchgeführte Veranstaltungen, so weitere Hinweise, mehr Flexibilität und Spontaneität und steigern die Effizienz.

Im Bereich „Zusammenarbeit“ wird eine Verbesserung des Informationsflusses gesehen, zudem ist ein konzentrierteres und fokussierteres Arbeiten möglich. Innerhalb von Teams bietet das virtuelle Format den Vorteil, ein besseres Wir-Gefühl zu erzeugen, da alle Teammitglieder gleichermaßen einbezogen werden und im virtuellen Rahmen neue Talente sichtbar werden können. Durch den Wegfall von Reisezeiten wird zudem eine verbesserte Erreichbarkeit im Arbeitsalltag genannt. Durch die Möglichkeit, digitale Sitzungen störungsfrei verlassen zu können, wird der Sitzungsfluss weniger unterbrochen als in Präsenzsitzungen, so dass weniger Unruhe entsteht. Hingewiesen wird schließlich darauf, dass Hierarchien in virtuellen Formaten von geringerer Bedeutung sind. Die „Teilnahme“ an virtuell durchgeführten Sitzungen kann unkomplizierter erfolgen und ist einfacher in den Arbeitsalltag zu integrieren. Zudem können mehr und andere Teilnehmende bzw. Zielgruppen erreicht werden.

Negative Aspekte und Herausforderungen im Bereich „Beziehungen“ resultieren wesentlich aus fehlenden persönlichen Kontakten und Möglichkeiten zur Kontaktpflege und erschwerten Bedingungen zum Netzwerken. Soziale Aspekte wie der Austausch untereinander, beispielsweise im Rahmen eines gemeinsamen Mittagessens, kommen zu kurz und eine reduzierte Wahrnehmung nonverbaler Kommunikation erschwert das Erspüren atmosphärischer und situativer Entwicklungen.

Hinsichtlich der Durchführung wird die eingesetzte Technik als mitunter schwer zu kalkulierender Risikofaktor, beispielsweise Verbindungsstabilität und Verbindungsqualität, gesehen. Vorbereitung und Aufbereitung von Inhalten gestalten sich schwieriger und in Veranstaltungen sind moderierende Personen stärker gefordert, nicht zuletzt im Hinblick darauf, die Beteiligung der Teilnehmenden sicherzustellen.

Aus einem zunehmenden Anteil an Bildschirmarbeit resultierende gesundheitliche Aspekte werden schließlich unter „Auswirkungen auf Teilnehmende“ genannt. Vor diesem Hintergrund wird auch eine wachsende digitale Müdigkeit und Sättigung gesehen. Das Verfolgen von Sitzungen am Bildschirm ist anstrengender, Aufnahmefähigkeit und Konzentration lassen schneller nach und die Gefahr von Ablenkungen steigt. Zudem wird der Umgang mit Konflikten und deren Lösung herausfordernder.

Diese Beobachtungen werden auch von einer Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, zur Zoom-Müdigkeit bzw. Zoom-Fatigue bestätigt. Die von JUTTA RUMP und MARC BRANDT in zwei Phasen durchgeführte Studie bezieht sich nicht ausschließlich auf das Kommunikations-tool von „Zoom Video Communications, Inc.“, sondern auf virtuelle Kommunikationsplattformen aller Anbieter. Der Begriff „Zoom-Fatigue“ hat sich jedoch im aktuellen Diskurs in der verwendeten Sprache etabliert und steht stellvertretend für Müdigkeit und Erschöpfung durch virtuelle Kommunikationsplattformen im Allgemeinen. Im Fazit heißt es, die Symptome von Zoom-Fatigue zeigen sich eher in Form psychischer Beeinträchtigungen wie Konzentrationsstörungen, Ungeduld, Genervt Sein und mangelnder Ausgeglichenheit. Abgesehen von Kopf- und Rückenschmerzen werden direkte physische Störungen wie Glieder- oder Magenschmerzen (bisher noch) eher selten beobachtet. Die stärksten Belastungen entstehen durch mangelnden sozialen und informellen Austausch (z. B. keine non-verbale Kommunikation, kein Smalltalk, kein Netzwerken). Zoom-Müdigkeit ist zudem durch technische Mängel und organisatorische Rahmenbedingungen der Teilnehmenden bedingt.

Die Ergebnisse dieser Befragung wurden allen Beschäftigten des BIBB über das Intranet zur Verfügung gestellt.

5.4 Fokusgruppe „BIBB-Projektassistenz“

Um die im Rahmen der BIBB-Beschäftigten-Befragung gewonnenen grundlegenden Erkenntnisse auf die Besonderheiten der Ordnungsabteilung beziehen und erweitern zu können, wurden hieran anknüpfend zwei Gruppendiskussionen in Form von Fokusgruppen durchgeführt. Bei dem Instrument „Fokusgruppe“ handelt es sich um eine qualitative Methode, die es ermöglicht, Personen mit gemeinsamen Merkmalen zeitgleich zu ihren subjektiven Erfahrungen zu befragen und Hypothesen zu bisher wenig erforschten oder komplexen Sachverhalten zu generieren. Durch die Befragung in der Gruppe wird die Diskussion angeregt und es kann sofort aufeinander Bezug genommen werden.

Eine dieser Fokusgruppen fand am 30. Juni 2021 mit Projektassistenten und Projektassistentinnen statt. Dabei stand rückblickend die Frage, wie die Durchführung von Sachverständigensitzungen in einem virtuellen Format wahrgenommen wurde und wie sich dadurch die Arbeit verändert hat, sowie in die Zukunft gerichtet die Frage, was das für die weitere Gestaltung von Neuordnungsverfahren bedeutet und welche Empfehlungen daraus resultieren, im Mittelpunkt. Zur Ergebnisdokumentation wurde das Online-Whiteboard Conceptboard eingesetzt. Die Diskussionen dieser Fokusgruppe knüpfen an eine im Herbst 2020 begonnene kleinere Veranstaltungsreihe auf Ebene der

Projektassistenz an, in der die systematische Erfassung von grundsätzlichen Weiterentwicklungsbedarfen und die Gestaltung von Lösungsansätzen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Sachverständigensitzungen aus Sicht der Projektassistenz im Vordergrund stehen.

Erfahrungen mit virtuellen Sitzungsformaten

Die Frage, welche Sitzungsformate empfehlenswert erscheinen, wurde dahingehend beantwortet, dass sowohl in Präsenz als auch virtuell durchgeführte Sitzungen geeignet sein können und es auf ein ausgewogenes Verhältnis ankommt. Die konstituierende Sitzung sollte sinnvollerweise in einem Präsenzformat durchgeführt werden, um das Kennenlernen der Sachverständigen untereinander zu erleichtern und gruppendynamische Prozesse in Gang zu bringen. Die Durchführung von Hybridveranstaltungen wird kritisch gesehen, da sie häufig technisch problematisch sind und man weder den Bedürfnissen der Teilnehmenden in Präsenz noch derjenigen, die virtuell teilnehmen, gerecht wird.

Um gegebenenfalls auftretende technische Probleme ohne allzu großen zeitlichen Druck lösen zu können, empfiehlt sich ein Technikcheck durch Projektassistenz und Projektleitung etwa eine halbe Stunde vor Sitzungsbeginn.

Zu Beginn einer Sitzung und gegebenenfalls auch in deren weiteren Verlauf ist es zudem unabdingbar, sich über Kommunikationsregeln zu verständigen. Bewährt hat sich hier vor allem die Nutzung des Chats, um Wortmeldungen systematisch berücksichtigen zu können und niemanden zu vergessen. Sinnvoll ist dabei etwa die Eingabe eines „w“ als Hinweis auf eine Wortmeldung. Im Unterschied dazu, ist das Heben der virtuellen Hand oder das Handheben in die Kamera weniger geeignet, da bei geteiltem Bildschirm die meisten Teilnehmenden nicht mehr gesehen werden können. Ebenso kommt ein „Einfach-drauflos-Reden“ nicht in Frage, da es den Sitzungsverlauf unübersichtlich werden lässt.

Im Rahmen des Projektes wurde sowohl eine Anleitung für den Webex-Beitritt als auch die erwähnten Kommunikationsregeln in einem Dokument zusammengefasst. Diese beiden Dokumente stehen im Qualitätsmanagement-Ordner der Abteilung 2 allen zur Verfügung und können im Vorfeld der Sitzungen den Teilnehmenden zugesandt werden.

Im Sinne einer Vorhersehbarkeit des Ablaufs und einer damit verbundenen Planungssicherheit im Verlauf einer Sitzung empfiehlt es sich, Pausenzeiten sehr genau einzuhalten. Sofern man sich mitten im Arbeitsfluss befindet und dies von den Teilnehmenden gewünscht wird, sollten damit aber keine „künstliche“ Unterbrechung erzeugt werden. Die Zeiten für Pausen sind dann aber auch nicht zu kürzen. Grundsätzlich bewährt haben sich Pausen im Abstand von 90 Minuten, diese Kurzpausen betragen idealerweise zehn bis 15 Minuten. Im Hinblick auf zeitliche Aspekte wird zudem auf den Eindruck aufmerksam gemacht, dass die virtuellen Sitzungsformate zu einer stetig wachsenden Verdichtung von Veranstaltungen führen und hier eine Entzerrung dieser hohen Taktung erforderlich zu sein scheint.

Herausforderungen virtueller Sitzungsformate

Ein immer wieder angesprochener Aspekt betrifft den Umgang mit technischen Problemen während einer Sitzung. Hier ist mitunter zu beobachten, dass Projektverantwortliche relativ schnell unruhig werden, obwohl Projektassistenten und Projektassistentinnen bereits an einer Problemlösung arbeiten, und sich diese Unruhe überträgt. Die Projektverantwortlichen werden gebeten, in solchen Situationen die Ruhe zu bewahren. Für den Fall, dass die Technik ausfällt, könnte eine zusätzliche „Reserve-Projektassistenz in Bereitschaft“ von Vorteil sein, um unterstützend eingreifen zu können. Im Rahmen des Protokollierens von Sitzungen wird zudem eine zeitweise Ablösung im Sinne eines Protokollierens im Wechsel angesprochen, da das ganztägige Protokollieren hohe Aufmerksamkeit erfordert, die durch Tonprobleme immer wieder an Grenzen gebracht wird. Als mögliche Lösung wird

hier auf die – zumindest zeitweise – Nutzung von Tandems mit wechselnden Rollen hingewiesen. In diesem Zusammenhang wird schließlich darauf aufmerksam gemacht, dass das Bearbeiten von Dokumenten mitunter technisch verzögert stattfindet und nicht immer sofort sichtbar wird. Auch wenn der Diskussionsfluss darunter leiden kann, werden die Projektverantwortlichen hier ebenfalls um Geduld gebeten.

Im Hinblick auf die Wiederaufnahme von Präsenzsitzungen, dann unter COVID-19-Bedingungen, wird vorgeschlagen, unterstützende Informationen für die Vergabe und das Management von Räumen als wünschenswerte organisatorische Erleichterung zu entwickeln.

5.5 Fokusgruppe „BIBB-Projektleitung“

Die Fokusgruppe „BIBB-Projektleitung“ kam am 1. Juli 2021 mit den für die jeweiligen Berufe verantwortlichen wissenschaftlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zusammen. Auch hier stand rückblickend die Frage, wie die Durchführung von Sachverständigensitzungen in einem virtuellen Format wahrgenommen wurde und sich dadurch die Arbeit verändert hat sowie in die Zukunft gerichtet die Frage, was das für die weitere Gestaltung von Neuordnungsverfahren bedeutet und welche Empfehlungen daraus resultieren, im Mittelpunkt. Die Ergebnisse der Fokusgruppe „Projektassistenz“ dienten dabei als ein Impuls für diese Fokusgruppe. Um ein anderes Instrument zu erproben, wurde zur Ergebnisdokumentation das Online-Whiteboard Flinga eingesetzt. Die Teilnehmenden können dabei Ihre Antworten unkompliziert auf dem Board eintragen; diese werden im Anschluss gemeinsam besprochen und thematisch gruppiert (siehe beispielhaft Abbildung 9).

Erfahrungen mit virtuellen Sitzungsformaten

Der abrupte „Wechsel von 100 Prozent Präsenz auf 100 Prozent virtuell“ wird von den Projektleitungen als deutlicher Wandel der Sitzungskultur wahrgenommen. Das Arbeiten in virtuellen Kontexten stellt sich für einige im Rückblick jedoch besser dar, als ursprünglich angenommen. Insbesondere die Anfangszeit wurde aufgrund häufig auftretender technischer Probleme als mit Schwierigkeiten behaftete Herausforderung wahrgenommen. Mit zunehmender Nutzungshäufigkeit und dem Erwerb von Routinen im Umgang mit den Videokonferenzsystemen wurde dies aber Zug um Zug versierter. So lautet zum Beispiel eine Einschätzung *„virtuelles Verfahren läuft überraschend gut und die verschiedenen Lernerfahrungen sind nützlich“*. Dieser Eindruck wird auch durch die Rückmeldungen der Sachverständigen bestätigt. Auch musste man sich in die Rolle als Moderator oder Moderatorin einer virtuell durchgeführten Sitzung zunächst einfinden. Als hilfreich wird in diesem Zusammenhang das Zusammenarbeiten in Projektteams mit mindestens zwei, besser drei Personen, in den Sitzungen gesehen. Als vorteilhaft wird die Möglichkeit eines fokussierteren und sehr gut strukturierbaren sowie zielorientierten Vorgehens wahrgenommen; hierdurch können Ergebnisse mit größerer Effizienz und größerer Effektivität erzielt werden. Sachverständige beteiligen sich mitunter engagierter und disziplinierter an den Diskussionen. Engagement und Disziplin der Teilnehmenden werden dabei als wesentliche Faktoren für das Gelingen einer Sitzung gesehen.

Auch die Möglichkeit, unterschiedliche Online-Instrumente im Sinne eines Methodenwechsels einzusetzen, wird als ein Vorteil gewertet. Zudem lässt so im Sinne eines Multitaskings kreatives Potenzial ausleben. Unter organisatorischen Gesichtspunkten wird der Umgang mit virtuell durchgeführten Sitzungen von einigen Projektleitungen als eher unkompliziert und weniger belastend als der mit Präsenzsitzungen verbundene Aufwand wahrgenommen. Hier werden beispielsweise die entfallende Suche nach Sitzungsräumen, eine höhere zeitliche Flexibilität in Verbindung mit einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eine schneller durchzuführende Terminabstimmung, und die flexible Wahl des Arbeitsortes als Vorteile genannt. Weitere positive Aspekte stellen kurze Wege und der Wegfall von Reisezeiten dar.

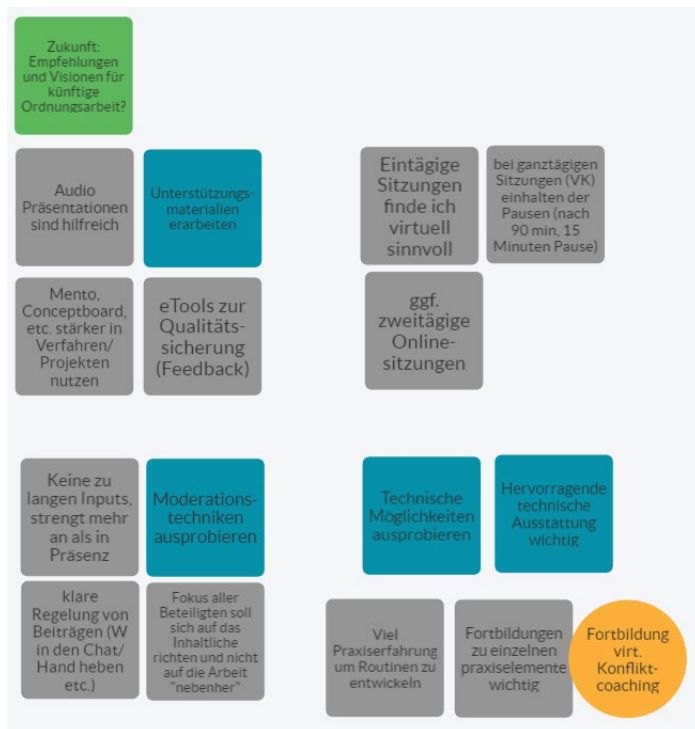


Abbildung 9: Empfehlungen für die zukünftige Ordnungsarbeit aus Sicht von Projektleitungen

Herausforderungen virtueller Sitzungsformate

Einschränkend wird problematisiert, dass Sitzungen anonymer, statischer – auch im Hinblick auf den Umfang an körperlicher Bewegung – und das direkte persönliche Kennenlernen und der Austausch viel schwieriger sind. Hieraus ergibt sich insbesondere für solche Sitzungen, in denen eine umfangreiche Klärung herbeizuführen sind, ein gravierender Nachteil. Zudem wird die Gefahr gesehen, in Sitzungen nicht mehr kreativ und neu zu denken; kritische Situationen werden im virtuellen Format noch kritischer. Nicht zuletzt in diesem Zusammenhang lässt sich auch der Hinweis einordnen, dass virtuell durchgeführte Sitzungen eine höhere Konzentration erfordern und zu einer höheren Anspannung führen. *„Verschiedene Bildschirme, den Chat und die Ansicht der Teilnehmenden im Blick zu behalten, ist eine Kunst“*. Hier wird auch von der Beobachtung berichtet, dass die Arbeitsbelastung und die Selbstorganisationsfähigkeit von Sachverständigen unterschiedlich sind und darüber hinaus immer wieder der Eindruck entsteht, dass Sachverständige betriebliche Aufgaben nebenbei erledigen und daher nicht so präsent sind wie eigentlich erforderlich. Neben einer aufwändigeren inhaltlichen Vorbereitung kommt einer klaren Rollenverteilung des BIBB-Projektteams ebenfalls eine größere Bedeutung zu. Auch wächst im virtuellen Format die Bedeutung und der Einfluss der Moderation auf Sitzungsverläufe und Ergebnisse. Da *„alles aus einem Bildschirm kommt, driftet man zudem gelegentlich in die Rolle eines „Alleinunterhalters“ ab und kann Stimmungen in einer Gruppe anhand von Mimik und Gestik nur schwer erfassen“*. Insofern können sich virtuelle Sitzungen anstrengender als Präsenzsitzungen darstellen.

Eine nicht funktionierende Technik kann sich auch negativ auf den Verlauf von Sitzungen auswirken. Hier wird vielfach vom Gefühl einer großen Technikabhängigkeit, beispielsweise bei Zugangsproblemen von Teilnehmenden oder hinsichtlich Verbindungsstabilität und Verbindungsqualität, berichtet. *„Stabile Technik ist eine zwingende Voraussetzung“* und man steht dabei vor *„immer neuen Überraschungen“*. Gerade während der Bearbeitung von Verordnungsentwürfen kann zudem die Verzögerung von Eingaben bei geteiltem Bildschirm zu einem Hindernis werden. Feststellen lässt sich

darüber hinaus, so weitere Hinweise, eine zunehmend höhere Frequenz von virtuell durchgeführten Besprechungen und Sitzungen sowie parallel stattfindende Besprechungen und Sitzungen, die zu weiterem Zeitdruck führen. Ein Mehraufwand wird zudem darin gesehen, dass mitunter Unklarheiten bestehen, ob eine Sitzung in Präsenz oder virtuell durchgeführt wird und für beide Fälle organisatorische Vorbereitungen zu treffen sind. Die Durchführung hybrider Sitzungen wird nicht empfohlen beziehungsweise sollte mit fortschreitender technischer Entwicklung weiter erprobt werden.

Empfehlungen für die zukünftige Gestaltung von Ordnungsverfahren

Gefragt wurden die Projektleitungen zudem nach Empfehlungen für die zukünftige Gestaltung von Ordnungsverfahren. Hier lassen sich Hinweise zur Struktur und Gestaltung von Sitzungen, zur Moderation sowie zur Technik voneinander unterscheiden. Eine eindeutige Tendenz zur Frage, in welchem Format Sitzungen durchgeführt werden sollten, gibt es nicht. Die Aussagen reichen von „*auf keinen Fall virtuell*“ über „*kritische Situationen in Präsenz*“ bis hin zu „*sollte auch weiterhin intensiv genutzt werden*“. In jedem Fall sollte mindestens die Durchführung der ersten und letzten Sachverständigensitzung in Präsenz erfolgen, zumal ein zumindest phasenweises „reales Zusammensein unerlässlich“ erscheint. In diesem Zusammenhang wird auf die Bedeutung von Betriebsbegehungen zu klärungsbedürftigen Fragestellungen im Rahmen von Ordnungsverfahren aufmerksam gemacht. Über die Durchführung von Sitzungen im virtuellen Format zwischen der ersten und letzten Sitzung sollte verfahrensspezifisch und in Abhängigkeit von der Gruppenzusammensetzung entschieden werden. Empfohlen wird ein „kluger Mix“, um „*aus beiden das Beste nehmen*“ zu können, zumal eine grundsätzliche Akzeptanz von virtuellen Sitzungen gegeben ist. Unterschiedlich sind hingegen die Aussagen zur Sitzungsdauer im virtuellen Format, die sich zwischen einem und zwei Tagen bewegen. Unabhängig davon werden Pausen von 15 Minuten Länge nach spätestens 90-minütiger Sitzungsdauer empfohlen. Im Rahmen der Moderation sollte darauf geachtet werden, klare Regelungen für das Einbringen von Beiträgen zu vereinbaren. Zu lange Inputs sollten vermieden werden, da diese in einem virtuellen Rahmen mehr Konzentration erfordern als in Präsenz. In diesem Zusammenhang wird auch darauf hingewiesen, dass sich alle Beteiligten auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren und keine Arbeiten „nebenher“ erledigen sollten. Um den gewachsenen Aufgaben an die Moderation gerecht werden zu können, müssen erfahrungsbasiert neue Routinen entwickelt und neue Moderationstechniken sowie technische Möglichkeiten erprobt werden. Hierzu sollten Fortbildungen zur Förderung der Interaktivität und zum Umgang mit Konflikten in virtuellen Formaten angeboten werden.

5.6 Befragung von Sachverständigen

Mit der Befragung von Sachverständigen sollten deren Erfahrungen und Einschätzungen zu virtuell durchgeführten Sitzungen für eine Gesamtbewertung einbezogen werden. Die Befragung erstreckte sich auf die Ordnungsverfahren von anerkannten Ausbildungsberufen, die aufgrund der COVID-19-Pandemie ab März 2020 überwiegend virtuell stattgefunden haben. (siehe Tabelle 5). Eine organisatorische Besonderheit findet sich dabei im Neuordnungsverfahren „Medizinische/r Fachangestellte/r“, bei dem durch das Sachverständigengremium vereinbart wurde, sämtliche Sitzungen als eintägige Sitzungen durchzuführen. Hieraus ergibt sich die hohe Anzahl von zwölf Sachverständigensitzungen. Die Sitzungen in den übrigen Neuordnungsverfahren wurden – wie in der vor der COVID-19-Pandemie üblichen Form – als zweitägige Sitzungen durchgeführt.

Neuordnungsverfahren	Anzahl der Sachverständigensitzungen (bis 12/2021)											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Bauberufe	Präsenz*	Präsenz*	Präsenz*	Präsenz*	Präsenz*	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell
Binnenschifffahrtsberufe	virtuell	virtuell	Virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell		
Eisenbahner/in im Betriebsdienst	virtuell	virtuell	Virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	hybrid				
handwerkliche Elektroberufe	Präsenz	Präsenz	Präsenz	virtuell	virtuell	virtuell	Präsenz					
Hotelberufe	Präsenz	virtuell	Virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell
Gastronomieberufe	Präsenz	Präsenz	Virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell				
Küchenberufe	Präsenz	hybrid**	Virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell				
Kaufmann/frau für Versicherungen und Finanzen	virtuell	virtuell	Virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell				
Steuerfachangestellte/r	virtuell	virtuell	Virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell				
Zahnmedizinische/r Fachangestellte/r	virtuell	virtuell	Virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell
Zahntechniker/in	virtuell	virtuell	Virtuell	virtuell	virtuell	virtuell	virtuell					

(hellblau = Präsenzveranstaltung – dunkelblau = virtuelle Veranstaltung – grau = hybride Veranstaltung –

* Sachverständigensitzungen vor Beginn der COVID-19-Pandemie – ** Sachverständige mit Konferenztelefon dazu zugeschaltet)

Tabelle 5: Durchführungsformate von Sitzungen im Rahmen der Befragung von Sachverständigen

Eckdaten der Befragung

Durchgeführt wurde die Befragung (siehe Anlage 2) zwischen dem 30. August 2021 und dem 17. September 2021 mit Hilfe der bereits für die Befragung der BIBB-Beschäftigten eingesetzten Online-Umfrage-Applikation LimeSurvey. Insgesamt wurden 202 Sachverständige angeschrieben, von denen 98 den Fragebogen vollständig und weitere zwölf Personen den Fragebogen teilweise ausgefüllt haben. Damit beträgt die Rücklaufquote 54,5 Prozent. Die meisten Rückmeldungen stammen aus dem Verfahren zur Neuordnung der Hotel-, Gastronomie- und Küchenberufe (siehe Abbildung 10), was nicht verwundert, da dieses Verfahren auch die höchste Anzahl an Sachverständigen aufweist.

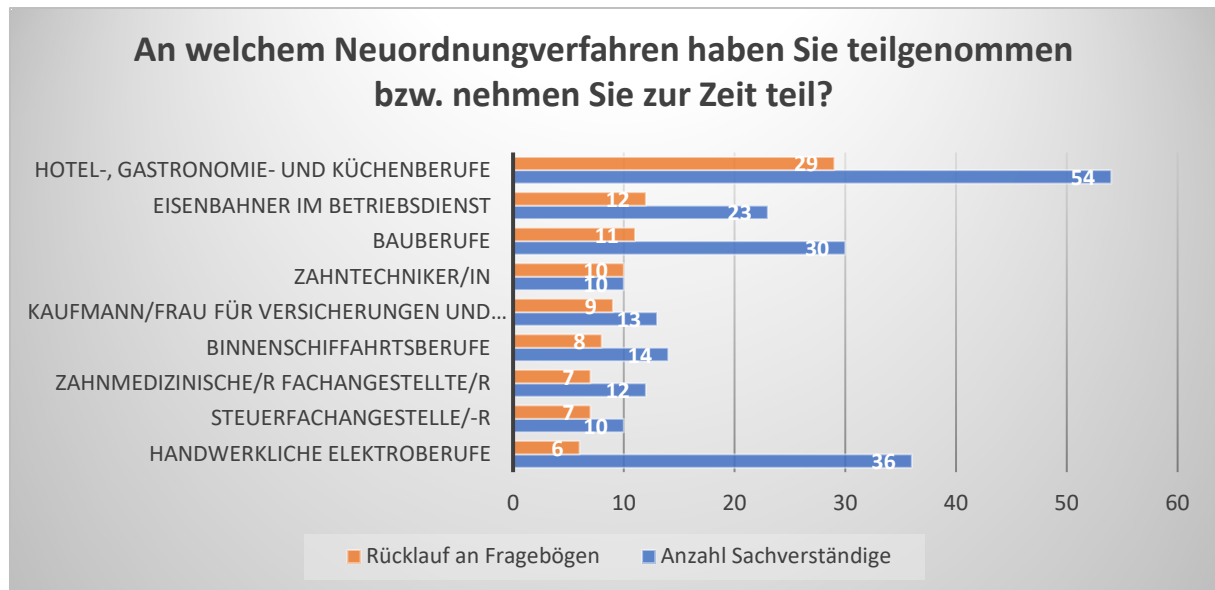


Abbildung 10: Befragung von Sachverständigen - Rückmeldungen nach Ordnungsverfahren

Die Befragung der Sachverständigen gliederte sich in die Teile „Teilnahme an Sitzungen“, „persönliche Wahrnehmung und Technik“, „zeitliche und organisatorische Aspekte“ sowie „Einschätzung und Optimierung“.

Teilnahme an Sitzungen

86 von 99 Personen haben erstmalig an einem Ordnungsverfahren teilgenommen, lediglich für 13 Personen war es nicht das erste Ordnungsverfahren. Dabei geben 84 von 104 Personen an, dass die Sitzungen, an denen sie bis zum Zeitpunkt der Befragung teilgenommen hatten, überwiegend virtuell stattgefunden haben. 15 von 104 Personen geben an, dass Sitzungen überwiegend in Präsenz stattfanden und fünf Personen haben überwiegend an hybriden Veranstaltungen teilgenommen. Gefragt wurde zudem nach Gründen, aus denen Personen nicht an Sitzungen teilnehmen konnten. Hier entfallen 41 von 69 Rückmeldungen auf „betriebliche Gründe“, 23 von 69 Rückmeldungen auf „private Gründe“ sowie fünf von 69 Rückmeldungen auf „technische Gründe“. Für die Teilnehmenden bestand darüber hinaus das Angebot, die jeweiligen Gründe in einem Kommentarfeld zu erläutern. Erläuterungen zu betrieblichen Gründen waren etwa Terminüberschneidungen durch Prüfungen, Fortbildungen und Notfälle im Betrieb, als persönliche Gründe wurden Urlaub, Krankheit und Todesfälle angegeben. Technische Gründe finden sich in der Verbindungsstabilität von Video-Konferenzen.

Persönliche Wahrnehmung und Technik

In diesem Themenblock wurde zunächst nach den **persönlich relevanten Vorteilen von virtuellen Sitzungsformaten** gefragt (siehe Tabelle 6), die Antwortenden konnten dabei Einträge in einem Kommentarfeld vornehmen. Insgesamt haben 97 Personen diese Möglichkeit wahrgenommen, die Antworten wurden dann zu Kategorien verdichtet. Hier zeigt sich mit deutlichem Abstand die Zeitersparnis, das heißt keine oder geringe An- und Abreisezeiten sowie keine Übernachtungen, als relevantester Vorteil in der subjektiven Wahrnehmung. Mit deutlichem Abstand folgen Kostenersparnis, Effektivität, Flexibilität und die Vereinbarkeit von Berufe und Familie. Im Zusammenhang mit der Kostenersparnis werden das Entfallen von Reise- und Unterbringungskosten auch im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit gesehen; bezogen auf Effektivität ein strukturiertes und konzentriertes Arbeiten sowie eine straffe Sitzungsführung. An Voraussetzungen wird diesbezüglich ein Funktionieren der Konferenzsoftware und ein gutes Zeitmanagement ergänzt. Flexibilität resultiert

aus der ortsungebundenen Teilnahme sowie einer daraus resultierenden erleichterten Terminabstimmung und daher auch kurzfristig ansetzbaren Terminen. In der Kategorie „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ wird neben mehr Zeit für die Familie auch angeführt, dass man in dringenden Fällen erreichbar ist und gerade als Selbständige/r keine Aufträge absagen muss. Angemerkt wird zudem die Möglichkeit, an mehreren Terminen teilnehmen zu können. Nur drei von 97 Befragten sehen keinen Vorteil in der Durchführung von Sitzungen im virtuellen Format.

Kategorie	Prozentwert	Anzahl Rückmeldungen
Zeitersparnis	56 %	53
Kostensparnis	14 %	14
Effektivität	12 %	12
Flexibilität	9 %	9
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	6 %	6
kein Vorteil	3 %	3

Tabelle 6: relevante Vorteile virtueller Sitzungen aus Sicht von Sachverständigen

Weiterhin wurde nach den **persönlich relevanten Nachteilen von virtuellen Sitzungsformaten** gefragt (siehe Tabelle 7). Auch hier konnten die Antwortenden Einträge in einem Kommentarfeld vornehmen. Insgesamt haben 98 Personen diese Möglichkeit wahrgenommen, die Antworten wurden ebenfalls zu Kategorien verdichtet. Hier zeigt sich in der subjektiven Wahrnehmung der Mangel an sozialen Kontakten im Vergleich zu Präsenzsitzungen als relevantester Nachteil. Dies bezieht sich zum einen auf den inhaltlichen Austausch, darüber hinaus aber auch auf den informellen Austausch im Rahmen von Pausengesprächen, Erfahrungsaustauschen oder gemeinsamem Abendessen sowie Kontaktpflege und Netzwerken. Auch hier folgt mit deutlichem Abstand an zweiter Stelle das Arbeiten mit Videokonferenzsystemen, das offenbar per se eine Herausforderung darstellt, da technische Probleme eine eher untergeordnete Rolle spielen. Hierzu wird angegeben, dass dies „zäh“ und „ermüdend“ ist, „wenig Dynamik“ ermöglicht und zu einem „Verlust der Diskussionskultur“ führt, da spontane Wortmeldungen kaum möglich sind, Diskussionen begrenzter und Konfliktlösungen schwieriger werden. Hinzu können Ablenkungen bei einer Teilnahme im Betrieb oder zu Hause kommen, welche die Qualität der Kommunikation weiter verschlechtern. Zudem wird die Möglichkeit zur Interaktion als stark eingeschränkt wahrgenommen, da Blickkontakte sowie Mimik und Gestik nur schwer erfassbar sind. Im Hinblick auf eine erschwerte Konsensfindung wird angemerkt, dass eine ausgewogene Partizipation von Teilnehmenden deutlich schwieriger wird, die Kreativität zur Lösungsfindung in einem virtuellen Rahmen leidet, ein Problemlösen in Nebengesprächen nicht möglich ist und Prozesse insgesamt mehr Zeit in Anspruch nehmen. Zur Kategorie „technische Probleme“ werden schließlich die Verbindungsstabilität, unterschiedliche technische Ausstattung bei Teilnehmenden sowie eine begrenzte Darstellung und Übersichtlichkeit der Videokonferenzsoftware Webex angegeben.

Kategorie	Prozentwert	Anzahl Rückmeldungen
kaum persönlichen Kontakte	45 %	44
Arbeit mit Videokonferenzsystem	25 %	24
mangelnde Interaktion	13 %	13
erschwerte Konsensfindung	10 %	10
technische Probleme	4 %	4
kein Nachteil	3 %	3

Tabelle 7: relevante Nachteile virtueller Sitzungen aus Sicht von Sachverständigen

Des Weiteren wurden die Sachverständigen danach gefragt, wie sie persönlich die **Teilnahme an virtuellen Sitzungen** wahrgenommen haben (siehe Tabelle 8). Hierzu wurden Aussagen, die aus den Gesprächen mit Projektassistierenden und Projektleitungen gewonnen wurden, vorgegeben. Diese konnten mit den Kategorien „trifft voll zu“, „trifft teilweise zu“, „weder noch“, „trifft weniger zu“ und „trifft nicht zu“ beantwortet werden. In der Tabelle werden die Kategorien „trifft voll zu“ und „trifft teilweise zu“ sowie die Kategorien „trifft weniger zu“ und „trifft nicht zu“ zusammengefasst dargestellt. Die Merkmale werden in absteigender Häufigkeit der zusammengefassten Kategorien „trifft voll zu“ und „trifft teilweise zu“ aufgeführt.

Aussage	trifft voll zu + trifft teilweise zu	weder noch	trifft weniger zu + trifft nicht zu
Ich konnte mich aktiv einbringen bzw. wurde aktiv eingebunden	94 von 99 (95,0 %)	2 von 99 (2,0 %)	3 von 99 (3,0 %)
Ich habe mich an das virtuelle Format gewöhnt, wurde im Umgang mit der Technik routinierter	92 von 99 (93,0 %)	3 von 99 (3,0 %)	4 von 99 (4,0 %)
Mir fehlte der persönliche Kontakt und Austausch	89 von 99 (89,9 %)	2 von 99 (2,0 %)	8 von 99 (8,1 %)
Es wurde konzentriert und zielgerichtet diskutiert	83 von 99 (83,8 %)	6 von 99 (6,1 %)	10 von 99 (10,1 %)
Die Arbeitsatmosphäre war gut	82 von 99 (82,8 %)	9 von 99 (9,1 %)	8 von 99 (8,1 %)
Der Austausch zwischen den Sachverständigen funktionierte gut	79 von 99 (79,8 %)	8 von 99 (8,1 %)	12 von 99 (12,1 %)
Die Abstimmung der einzelnen Bänke in virtuellen Besprechungsräumen funktionierte gut	73 von 99 (73,7 %)	15 von 99 (15,2 %)	11 von 99 (11,1 %)
Es fiel mir schwer, mich über einen längeren Zeitraum zu konzentrieren	56 von 99 (56,5 %)	7 von 99 (7,1 %)	36 von 99 (36,4 %)
Ich bekam körperliche Beschwerden (z.B. Kopf-, Augenschmerzen, Verspannungen)	36 von 99 (36,4 %)	12 von 99 (12,1 %)	51 von 99 (51,5 %)
Ich wurde durch äußere Einflüsse abgelenkt	23 von 99 (23,3 %)	13 von 99 (13,1 %)	63 von 99 (63,6 %)

Tabelle 8: Wahrnehmung virtueller Sitzungen aus Sicht von Sachverständigen

Die mit 94 bzw. 92 von 99 Rückmeldungen größten Zustimmungswerte entfallen auf die Aussagen „Ich konnte mich aktiv einbringen bzw. wurde aktiv eingebunden“ und „Ich habe mich an das virtuelle Format gewöhnt, wurde im Umgang mit der Technik routinierter“. Deutlich wird aber auch, dass der persönliche Kontakt und Austausch fehlt, dies geben 89 von 99 Personen an. Gleichwohl nimmt die deutliche Mehrzahl der Befragten wahr, dass konzentriert und zielgerichtet diskutiert werden kann (83 von 99 Personen) und eine gute Arbeitsatmosphäre besteht (82 von 99 Personen). Vergleichsweise hohe Zustimmungswerte finden sich zudem dahingehend, dass der Austausch zwischen Sachverständigen gut funktioniert (79 von 99 Personen) und ebenso die Abstimmung der einzelnen Bänke in virtuellen Arbeitsräumen (73 von 99 Personen). Konzentrationsschwierigkeiten, um Sitzungen über einen längeren Zeitraum inhaltlich folgen zu können, geben 56 von 99 Personen an. Ein gutes Drittel der Befragten (36 von 99 Personen) klagt zudem über körperliche Beschwerden und ein knappes Viertel (23 von 99 Personen) gibt an, durch äußere Einflüsse abgelenkt zu werden.

Da in den virtuell durchgeführten Sachverständigensitzungen das **Videokonferenzsystem Webex** als BIBB-Hausstandard eingesetzt wird, wurden die Sachverständigen diesbezüglich um eine Einschätzung gebeten (Tabelle 9). Die Antwortmöglichkeiten lehnen sich dabei an die Befragung der BIBB-Beschäftigten zu eingesetzten Videokonferenzsystemen an. Dabei waren die Antwortkategorien „sehr gut“, „gut“, „teils-teils“, „schlecht“, „sehr schlecht“ und „nicht genutzt“ möglich. In der Tabelle werden die Kategorien „sehr gut“ und „gut“ sowie die Kategorien „schlecht“ und „sehr schlecht“

zusammengefasst dargestellt. Die Merkmale werden in absteigender Häufigkeit der zusammengefassten Kategorien „sehr gut“ und „gut“ aufgeführt. Um vergleichbare prozentuale Werte zu erhalten, blieben diejenigen Personen, welche angegeben haben, das jeweilige Merkmal nicht genutzt zu haben, in der Berechnung unberücksichtigt.

Merkmal	sehr gut + gut	teils-teils	schlecht + sehr schlecht	nicht genutzt
Kommunikation über Chat	79 von 97 (81,4 %)	16 von 97 (16,5 %)	2 von 97 (2,1 %)	2 von 99
akustische Verständlichkeit	79 von 99 (79,8 %)	19 von 99 (19,2 %)	1 von 99 (1,0 %)	---
Verbindungsqualität/-stabilität	76 von 99 (76,8 %)	22 von 99 (22,2 %)	1 von 99 (1,0 %)	---
Arbeiten in separaten Gruppenräumen	48 von 64 (75,0 %)	15 von 64 (23,4 %)	1 von 64 (1,6 %)	35 von 99
Einsatz von Umfragetools	23 von 31 (74,2 %)	6 von 31 (19,4 %)	2 von 31 (6,4 %)	68 von 99
visuelle Darstellung	72 von 99 (72,7 %)	25 von 99 (25,3 %)	2 von 99 (2,0 %)	---
gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten	52 von 78 (66,7 %)	18 von 78 (23,1 %)	8 von 78 (10,2 %)	21 von 99
Kommunikation über Handzeichen	57 von 91 (62,6 %)	27 von 91 (29,7 %)	7 von 91 (7,7 %)	8 von 99
Reaktionen mittels Emojis	47 von 78 (60,2 %)	24 von 78 (30,8 %)	7 von 78 (9,0 %)	21 von 99
Einsatz von virtuellen Whiteboards	20 von 34 (58,9 %)	13 von 34 (38,2 %)	1 von 34 (2,9 %)	65 von 99

Tabelle 9: Beurteilung ausgewählter Merkmale der Videokonferenzsoftware Webex aus Sicht von Sachverständigen

Bezogen auf die Kommunikation selbst ist zunächst festzuhalten, dass die akustische Verständlichkeit (79 von 99 Personen) sowie Verbindungsqualität und Verbindungsstabilität (76 von 99 Personen) mit die höchsten Werte erzielen. Allerdings lässt sich diesen Werten auch entnehmen, dass etwa 20 Prozent der Befragten diesbezüglich negative Erfahrungen gemacht haben. Um auf eine Wortmeldung aufmerksam zu machen, scheint die Kommunikation über Handzeichen zwar grundsätzlich zu funktionieren (57 von 91 Personen), hier gibt jedoch ein knappes Drittel der Befragten (27 von 91 Personen) an, dass dies mit Schwierigkeiten verbunden ist. Sieben von 91 Personen, und damit ein vergleichsweise hoher Anteil, beurteilen dies sogar als „schlecht“ und „sehr schlecht“. Hier kommt der Kommunikation über den Chat eine wesentliche Rolle zu, die 79 von 97 Personen als „sehr gut“ und „gut“ wahrnehmen. Bewährt hat sich zudem das separate Arbeiten in Gruppenräumen, das 48 von 64 Befragten als geeignet wahrnehmen.

Den Einsatz von Umfragetools (23 von 31 Personen), das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten (52 von 78 Personen) und der Einsatz virtueller Whiteboards (20 von 34 Personen) als Instrumente zur Förderung der Interaktivität wird zwar von der Mehrheit der Befragten als geeignet angesehen, die Zustimmungswerte unterscheiden sich dabei jedoch deutlich. Während Umfragetools bei 23 von 31 Befragten positiv wahrgenommen werden, sinkt dieser Wert bei virtuellen Whiteboards auf 20 von 34 Personen. Im Hinblick auf das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten nehmen 52 von 78 Befragten dieses Instrument als „sehr gut“ und „gut“ wahr, während 18 von 78 mit „teils-teils“ antworten. Für „schlecht“ und „sehr schlecht“ halten dies acht von 78 Befragten. Da insbesondere dem gemeinsamen Bearbeiten von Dokumenten in Sachverständigensitzungen eine zentrale Rolle zukommt, sollte auf diese Einschätzung genaueres Augenmerk gerichtet werden.

Zeitliche und organisatorische Aspekte

Grundlage dieses Teils ist die bereits im Rahmen der BIBB-Beschäftigten-Befragung gestellte Frage, welche **Struktur bei einer zweitägigen virtuell durchzuführenden Sitzung** pro Sitzungstag bevorzugt wird. Im Ergebnis handelt es sich dabei um eine Sitzung mit einer Gesamtdauer von insgesamt sechs Stunden mit einer Mittagspause von 60 Minuten sowie zwei Kurzpausen mit einer Dauer von zehn bis 15 Minuten (siehe Abschnitt 5.3). Dieser Vorschlag wurde den befragten Sachverständigen mit der Bitte um eine Einschätzung auf Angemessenheit vorgelegt (siehe Abbildung 11).

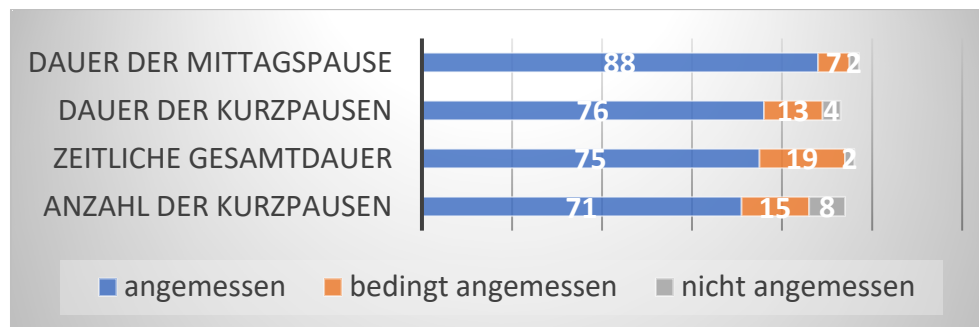


Abbildung 11: Angemessenheit von Strukturelementen von Sitzungen aus Sicht von Sachverständigen

Grundsätzlich befürworten die Sachverständigen die identifizierte Struktur. Die Anzahl der Antworten in den Kategorien „angemessen“ und „bedingt angemessen“ erreicht hier einen hohen Wert, wobei der Anteil „angemessen“ deutlich über der Anzahl „bedingt angemessen“ liegt, und nur ein sehr geringer Anteil diese Strukturelemente für „nicht angemessen“ hält. Hier sind mit acht von 94 Personen die meisten Bedenken bei der Anzahl der Kurzpausen zu finden. Ergänzend wurde zudem nach dem zeitlichen Abstand in Wochen zwischen zwei Sachverständigensitzungen gefragt, so dass aus Sicht der Sachverständigen folgende Struktur auf die größte Zustimmung trifft (siehe Tabelle 10):

Strukturelement	Empfehlung
Anzahl der Tage pro Sitzung	Zweitägig
Zeitliche Dauer pro Tag (in Stunden)	sechs Stunden
Anzahl der Kurzpausen pro Tag	zwei Kurzpausen
Dauer der Kurzpausen pro Tag (in Minuten)	15 Minuten
Dauer der Mittagspause pro Tag (in Minuten)	60 Minuten
Zeitlicher Abstand zwischen Sitzungen (in Wochen)	vier Wochen

Tabelle 10: Empfehlung der Sachverständigen zur Strukturierung von virtuellen Sitzungen in Ordnungsverfahren

Darüber hinaus wurden die Sachverständigen um eine Einschätzung zu Aussagen bezüglich der **Organisation und Moderation** von Sitzungen gebeten (siehe Tabelle 11). Hierzu wurden Aussagen, die aus den Gesprächen mit Projektassistenten und Projektleitungen gewonnen werden konnten, vorgegeben. Diese konnten mit den Kategorien „trifft voll und ganz zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“ beantwortet werden. In der Tabelle werden die Kategorien „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ sowie die Kategorien „trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“ zusammengefasst dargestellt. Die Merkmale werden wiederum in absteigender Häufigkeit der zusammengefassten Kategorien „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ aufgeführt.

Aussage	trifft voll und ganz zu + trifft eher zu	trifft eher zu + trifft überhaupt nicht zu
Die Regeln zur virtuellen Zusammenarbeit wurden kommuniziert	97 von 97 (100,0 %)	---
Die Rollen des BIBB-Projektteams waren klar festgelegt, das Zusammenspiel hat funktioniert	93 von 98 (94,9 %)	5 von 98 (5,1 %)
Die zeitlichen Vorgaben wurden eingehalten	90 von 96 (93,8 %)	6 von 96 (6,2 %)
Alle Teilnehmenden wurden einbezogen	89 von 95 (93,7 %)	6 von 95 (6,3 %)
Die Arbeitsunterlagen lagen rechtzeitig vor und waren gut vorbereitet	89 von 97 (91,8 %)	8 von 97 (8,2 %)
Die Moderation hat strukturiert durch die Sitzung geführt, inhaltliche Inputs gegeben und Ergebnisse zusammengefasst	89 von 97 (91,8 %)	8 von 97 (8,2 %)
Der Ablauf der Sitzungen war gut strukturiert	87 von 97 (89,7 %)	10 von 97 (10,3 %)
Es wurden verschiedene Methoden/Tools eingesetzt	54 von 76 (71,1 %)	22 von 76 (28,9 %)

Tabelle 11: Beurteilung von Sitzungsorganisation und Moderation aus Sicht von Sachverständigen

Hier zeigen sich durchweg hohe Zustimmungswerte zu den Aussagen mit Werten von über 90 Prozent. Einzig der Einsatz von verschiedenen Methoden und Tools fällt aus der Reihe; die Zustimmungswerte fallen erkennbar niedriger aus.

Einschätzung und Optimierung

Hinsichtlich der Verbesserung virtuell durchgeführter Sitzungen wurden die Sachverständigen zunächst nach ihrem **besten Erlebnis während einer virtuellen Sitzung** gefragt. Hierzu wurden 66 Kommentare abgegeben und die Antworten geclustert. 27 Kommentare entfallen dabei auf die Kategorie „Arbeitsweise und Umgang“. Dabei wird die gemeinsame Arbeit als partnerschaftliches, wertschätzendes und konstruktives Miteinander in guter Atmosphäre bei einem konzentrierten, disziplinierten und zielgerichtet strukturiertem Vorgehen auf der Basis von hoher Fachkompetenz wahrgenommen. Ebenfalls herausgestellt werden die Praxisnähe und die gute Einbindung der Sachverständigen. Zudem wurde bei dieser Frage die BIBB-Moderation besonders hervorgehoben: allein 13 Kommentare beziehen sich hierauf. Der Moderationsstil wird als umsichtig, ruhig, souverän und stringent, insbesondere in kritischen Phasen, beschrieben und zeichnet sich durch gute Gesprächsführung aus. Schließlich wird die Teilnahme an einer Neuordnung und „gemeinsam ein Ziel zu erreichen“ als „tolle Erfahrung“ beschrieben. Hier liegen zwölf Kommentare vor. 14 Kommentare entfallen auf die Kategorie „weder/noch“.

Eine weitere Frage bezog sich auf das **schlechteste Ergebnis während einer virtuellen Sachverständigensitzung**. Hier wurden 61 Kommentare abgegeben, die ebenfalls geclustert wurden.

Mit 24 Kommentaren entfallen die meisten auf die Kategorie „Diskussionskultur“. Dabei wird auf Unpünktlichkeit, das Nichteinhalten von Kommunikationsregeln und Rednerlisten über Wiederholungen, ausufernde Diskussionen, Monologe und die Dominanz von Teilnehmenden bis hin zu verhärteten Positionen und aggressiver Stimmung hingewiesen. Angegeben werden aber auch Sprechhemmungen. Im Zusammenhang mit der Diskussionskultur lassen sich fünf weitere Kommentare der Kategorie „persönliche Kontakte“ zuordnen, in der auf den fehlenden Austausch untereinander hingewiesen wird. 13 Kommentare beziehen sich auf die Kategorie „Technik“ und beinhalten die grundsätzliche „Abhängigkeit“ von der Technik, die sich in Netzwerkproblemen, Problemen mit der Verbindungsstabilität, Tonausfällen und schlechter Akustik konkretisiert. Darüber hinaus wird bemängelt, dass eine Aufteilung in Gruppenräume nicht möglich gewesen ist. Weitere fünf Kommentare lassen sich der Kategorie „Verfahren“ zuordnen. Hier werden die mangelnde Vorbereitung der Sachverständigen (*„wir wurden in das Wasser geschmissen“*), etwa bezogen auf Hintergrundinformationen zu einem Ordnungsverfahren und den Verfahrensablauf, Verzögerungen durch die Rechtsförmlichkeitsprüfung sowie grundsätzlich das Konsensprinzip, welches als „teilweise hinderlich“ gekennzeichnet wird, angeführt. 19 Kommentare entfallen auf die Kategorie „weder/noch“.

Insgesamt lässt sich eine hohe **Zufriedenheit der Sachverständigen mit dem Zwischenergebnis bzw. Ergebnis** der einbezogenen Neuordnungsverfahren konstatieren. 19 von 96 Befragten sind „sehr zufrieden“, 53 von 96 Befragten „zufrieden“, 20 Befragte antworten „teils/teils“ und lediglich jeweils 2 Befragte sind „weniger zufrieden“ und „unzufrieden“. Zusätzlich konnten Kommentare abgegeben werden, aus denen sich weitere Hinweise entnehmen lassen. Hiervon machten 41 Personen Gebrauch. Bezogen auf die **Arbeitsweise** wird etwa die strukturierte Vorgehensweise und die zeitliche Effizienz positiv hervorgehoben, ebenso die Arbeit im Team. Gleichwohl wird gesehen, dass „viel Nacharbeit notwendig“ ist. Als problematisch wird darüber hinaus angesehen, dass das virtuelle Format zu mehr Sitzungen bei ohnehin knappem zeitlichen Rahmen verleitet. Auch hier wird auf fehlende informelle Gespräche und die fehlende Möglichkeit zur informellen Entwicklung von Lösungsansätzen verwiesen. Bezogen auf das **Ergebnis** wird der Weg dorthin als strukturiert und zügig beschrieben. Während dieses in einem Kommentar als „Entwicklungssprung“ bezeichnet wird, enthält ein anderer Kommentar den Hinweis „Gesteckte Ziele nicht erreicht“. Zudem *„verhindern die Art und Weise der Formulierungen sowie vorgegebene Strukturen die besten inhaltlichen Ergebnisse“*. Kritisch angemerkt wird darüber hinaus das Durchsetzen eigener Vorstellungen, ohne dass Fachkenntnisse vorhanden sind. Schließlich wird auf „fehlende Kompetenzbegriffe“ aufmerksam gemacht und „mehr Beschreibungen von Kompetenzen“ eingefordert.

In Hinblick auf die zukünftige Gestaltung von Ordnungsverfahren wurde schließlich die Frage gestellt, welches **Durchführungsformat für Sachverständigensitzungen in der Zeit nach Corona** empfehlenswert ist (siehe Tabelle 12). Dabei wurde nach der konstituierenden und ersten Sachverständigensitzung, weiteren Sachverständigensitzungen, der letzten Sachverständigensitzung und Arbeitsgruppensitzungen zwischen Sachverständigensitzungen gefragt. Als Antwortkategorien standen „eher in Präsenz“, „eher ein Mix aus virtuellen Sitzungen und Präsenzsitzungen“, „eher virtuell“ und „Entscheidung je Neuordnungsverfahren (nach Gruppengröße, Zusammensetzung, Thema) zur Auswahl“.

Sitzung	eher in Präsenz	eher Mix aus virtuell und Präsenz	eher virtuell	Entscheidung je Neuordnungsverfahren
konstituierende und erste SV-Sitzung	77 von 99 (77,8 %)	12 von 99 (12,1 %)	4 von 99 (4,0 %)	6 von 99 (6,1 %)
weitere SV-Sitzungen	20 von 99 (20,2 %)	44 von 99 (44,4 %)	25 von 99 (25,3 %)	10 von 99 (10,1 %)
letzte SV-Sitzung	75 von 99 (75,8 %)	10 von 99 (10,1 %)	7 von 99 (7,1 %)	7 von 99 (7,1 %)
Arbeitsgruppensitzungen zwischen SV-Sitzungen	18 von 99 (18,2 %)	32 von 99 (32,3 %)	34 von 99 (34,3 %)	15 von 99 (15,2 %)

Tabelle 12: Empfohlene Durchführungsformate aus Sicht von Sachverständigen

Aus den Antworten ergibt sich eine deutliche Präferenz der Sitzungsformate. Während die konstituierende und erste Sachverständigensitzung sowie die letzte Sachverständigensitzung eher in Präsenz durchgeführt werden sollte, wird für die Durchführung weiterer Sachverständigensitzungen ein Mix aus virtuellen und Präsenzformaten empfohlen. Allerdings entfällt hier auch ein nicht geringer Anteil der Antworten auf „eher in Präsenz“ (20 von 99 Personen) und „eher virtuell“ (25 von 99 Personen). Nicht eindeutig fällt hingegen das Votum für Arbeitsgruppensitzungen zwischen Sachverständigensitzungen aus. Hier entfallen auf „eher ein Mix aus virtuell und Präsenz“ ähnlich viele Stimmen wie auf „eher virtuell“.

Abschließend konnten die Befragten **weitere Anregungen** für die zukünftige Gestaltung von Ordnungsverfahren geben. Hier liegen insgesamt 38 Kommentare vor, die im Folgenden auszugsweise dargestellt werden. Auf organisatorischer Ebene wird angeregt, dass Teilnehmende frühzeitig über Termine und Einladungen informiert werden und über den gleichen Wissensstand verfügen sollten. In diesem Zusammenhang wird auch eine *„bessere Wahrnehmung der Aufgaben der Koordinatoren“* im Sinne einer Vorbereitung empfohlen. Sinnvoll erscheint es zudem Audiopräsentationen einzusetzen, um frühzeitig über Strukturen, Regeln und Vorgaben zu informieren. An Empfehlungen wird ein *„sinnvoller Mix aus virtuellen Sitzungen und Präsenzsitzungen“* formuliert, wobei der persönliche Austausch und Kontakt nicht zu unterschätzen ist. Dies kommt beispielsweise in den Kommentaren *„Nachdem die Zusammenarbeit der Sachverständigen aus den Berufen für viele ein einmaliges Erlebnis ist, kann der Austausch untereinander nicht hoch genug bewertet werden“*, *„Nehmen Sie die Präsenztagung wichtig. Da passiert mehr in der Kommunikation als im Videocall“* und *„Neuordnungen leben von der Diskussion und die ist online nicht so machbar wie wenn ich jemanden in die Augen schaue. Spezielle Themen in kleinen Gruppen können aber virtuell besprochen werden“*. Die Aussage *„Der richtige Mix macht es“* bringt es auf den Punkt. Als verbesserungswürdig wird die Technik angesehen, hier sollte auch an andere Videokonferenzsysteme als Webex gedacht werden, insgesamt sollte das virtuelle Format – so ein weiterer Kommentar – ausgebaut und verstetigt werden. Über die Ausgabe von Dankesurkunden hinaus wird schließlich eine Verbesserung der Wertschätzung der Sachverständigenarbeit empfohlen.

Diskussion der Ergebnisse der Sachverständigenbefragung

Um die Ergebnisse der Sachverständigenbefragung zu bewerten, wurde mit dem Projektbeirat folgende Verfahrensweise abgestimmt: Zunächst wurden die Ergebnisse in drei Fokusteilgruppen diskutiert und die daraus gewonnenen Erkenntnisse wiederum in einer Fokusgesamtgruppe beraten und eingeordnet. Es wurden die drei Fokusteilgruppen „Arbeitgeber-Koordinatoren“, Arbeitnehmer-Koordinatoren“ und eine „Bund/Länder-Gruppe“ gebildet. Die einzelnen Bänke konnten jeweils aus

den laufenden Verfahren Teilnehmende hinzuziehen, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten. Die so gewonnenen Empfehlungen wurden schließlich mit dem Projektbeirat diskutiert. Durch dieses mehrstufige Verfahren wird gewährleistet, dass alle im Projektzeitraum an Neuordnungsverfahren beteiligten Akteure und Akteurinnen einbezogen werden.

Die Workshops fanden jeweils virtuell statt und waren auf 90 Minuten begrenzt. Zur Vorbereitung wurden wesentliche Ergebnisse aus der Sachverständigenbefragung aufbereitet. Mithilfe des kollaborativen Whiteboard „Flinga“, das sich für diese Art von Diskussionen besonders bewährt hat, wurden wiederum Aussagen der Teilnehmenden eingeholt, strukturiert und die Ergebnisse dokumentiert.

5.7 Fokusgruppe „Arbeitgeber“

Die Fokusgruppe „Arbeitgeber“ kam am 20. Oktober 2021 zusammen. Die Diskussion gliederte sich gemäß den wesentlichen Ergebnissen der Sachverständigenbefragung in die drei thematischen Blöcke „Sitzungsformate in Neuordnungsverfahren“, „zeitliche Struktur von virtuellen Sitzungen“ und „Optimierung von virtuellen Sitzungen“. Als Diskussionsimpuls wurden zu Beginn des jeweiligen thematischen Blockes die diesbezüglichen Ergebnisse der Sachverständigenbefragung kurz skizziert.

Sitzungsformate in Neuordnungsverfahren

Bezogen auf die Sitzungsformate erscheint den Teilnehmenden dieser Fokusgruppe ein „sinnvoller Mix“ aus Präsenzveranstaltungen und virtuell durchgeführten Sitzungen zielführend.

Die **erste Sachverständigensitzung** sollte dabei in Präsenz stattfinden, da gruppendynamische Prozesse, die im unmittelbaren Austausch miteinander einfacher angestoßen werden können, sich positiv auf den Verfahrensverlauf auswirken. Hier wird beispielsweise darauf hingewiesen, dass Sachverständige sich an die spezielle Arbeitsweise in einem Neuordnungsverfahren erst gewöhnen müssen. Als grundsätzlich hilfreich wird darüber hinaus das Kennenlernen am Abend zwischen den beiden ersten Sitzungstagen bewertet.

Ebenso sollte die **letzte Sachverständigensitzung** in Präsenz durchgeführt werden, um einen „runden Abschluss“, nicht zuletzt im Sinne einer Wertschätzung gegenüber den Sachverständigen, zu ermöglichen. Erfahrungen mit virtuell durchgeführten letzten Sitzungen haben den Eindruck hinterlassen, dass *„die Fäden in der Luft hängen und es ist irgendwie nicht richtig zu Ende gebracht ist“*.

Das Format der Sachverständigensitzungen **zwischen der ersten und der letzten Sitzung** kann in Abhängigkeit von der Komplexität eines Ordnungsverfahrens und dem Verfahrensstand als Präsenzveranstaltung oder in einem virtuellen Format durchgeführt werden. Hier wird der Grundsatz formuliert, dass *„einfachere Verfahren eher virtuell und komplexere Verfahren eher in Präsenz“* durchgeführt werden sollten, da gerade in schwierigen Phasen der direkte Austausch miteinander unverzichtbar ist. Wünschenswert ist ein *„Fahrplan am Ende der ersten Sachverständigensitzung“*, in dem Sitzungsformate inklusive möglicher Betriebsbegehungen festgelegt werden. Der Abstimmungsaufwand, das heißt die Vor- und Nachbereitung mit den Sachverständigen zwischen den Sitzungen, steigt für die Koordinatoren und Koordinatorinnen im virtuellen Format deutlich an, *„man bekommt es hin, aber es ist viel, viel mehr Aufwand“*. Dadurch verbleibt weniger Zeit, sich auf die eigentlich relevanten inhaltlichen Aspekte eines Verfahrens konzentrieren zu können. Erforderliche Abstimmungen zwischen Sachverständigensitzungen wurden in laufenden Ordnungsverfahren auf unterschiedliche Art und Weise durchgeführt. So wurde in einem Fall mit einer WhatsApp-Gruppe gearbeitet, in einem weiteren Fall kam MS-Teams als Videokonferenzsystem zur Anwendung. Entsprechende Werkzeuge sollten von Anfang an mitgedacht werden. Zur Vereinfachung der

bänkebezogenen Kommunikation während einer Videokonferenz wäre es zudem sinnvoll, in einem Chat entsprechende Gruppen einrichten zu können.

Deutlich hervorgehoben wird im Kontext der Sachverständigensitzungen die **Bedeutung von Betriebsbegehungen** in Neuordnungsverfahren im gewerblich-technischen Bereich. Diese sind aus Sicht der Teilnehmenden ein zentrales Element, um ein gemeinsames Verständnis für berufsspezifische Geschäfts- und Arbeitsprozesse und daraus resultierende inhaltliche Mindestanforderungen entwickeln zu können.

Zeitliche Struktur von virtuellen Sitzungen

Abweichend von den Ergebnissen der Sachverständigenbefragung weisen die Teilnehmenden darauf hin, dass ein **Abstand** von vier Wochen **zwischen den Sitzungen** eine zu kurze Zeitspanne ist, um Rückmeldungen zu Zwischenergebnissen einholen zu können. Hier wird auf die abgestimmte Zeitschiene mit einem Sitzungsabstand von in der Regel sechs Wochen verwiesen. Vor dem Hintergrund, dass im Rahmen der Umsetzung eines virtuellen Formates eher mehr Zeit benötigt wird, stellt sich die Frage, ob der zwischen den Akteuren und Akteurinnen abgestimmte Gesamtzeitplan bei der Durchführung mehrerer Sitzungen im virtuellen Format eingehalten werden kann. Grundsätzlich soll die Verfahrensdauer nicht verlängert werden. Die Klärung formaler Aspekte und die Einführung in Ordnungsverfahren könnten aus Sicht der Teilnehmenden in einem virtuellen Format in zeitlich begrenztem Umfang, unterstützt durch die entwickelten Audiopräsentationen, erfolgen.

Die im Rahmen der Sachverständigenbefragung identifizierte **reine Sitzungszeit** von viereinhalb Stunden am Tag wird als zu knapp bewertet, da ein ergebnisorientierter Arbeitsfluss so kaum erfolgen kann. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass bei virtuellen Formaten die Reisezeiten wegfallen und mit einkalkuliert werden können. Deshalb wird als reine Sitzungszeit fünfeinhalb Stunden empfohlen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass man in Präsenz länger und effizienter tagen kann, als im virtuellen Format, da im letzteren Fall *„die Kommunikation nicht direkt und damit mehr im Kopf stattfindet“*. Nach drei bis vier Stunden Sitzungszeit ist – gerade am Nachmittag – *„die Luft raus“*. Hinzu kommt mitunter, dass die Sachverständigen bei virtuellen Sitzungen parallel einen Teil des Tagesgeschäftes erledigen, so dass Pausen dann oft keine echten Pausen sind. Hier sind zum einen entsprechende Rahmenbedingungen und zum anderen Selbstdisziplin gefordert. Bezüglich der Pausengestaltung wird darauf aufmerksam gemacht, dass diese wie zu Beginn einer Sitzung verabredet strikt einzuhalten sind, damit Teilnehmende sich darauf einstellen und diese zeitlich einplanen können.

Optimierung von virtuellen Sitzungen

Die Frage der Optimierung fokussiert sich in dieser Gruppe auf die Frage, wie die **Diskussionskultur gefördert** werden kann. Hier werden zum einen kurze und intensive Vorbereitungssitzungen, die von der jeweiligen Bank selbst durchgeführt werden, und zum anderen die Arbeit in Kleingruppen zu bestimmten Fragestellungen während einer Sitzung als mögliche Optionen benannt. Im letzteren Fall sollte darauf geachtet werden, dass die Arbeit in sozialpartnerschaftlich gemischten Gruppen stattfindet, wobei die Größe einer Gruppe als limitierender Faktor im Blick gehalten werden muss. Grundsätzlich muss man sich aber auch die Frage stellen, ob Kleingruppenarbeit eher mit einem Zeitgewinn oder einem Zeitverlust einhergeht.

5.8 Fokusgruppe „Arbeitnehmer“

Die Fokusgruppe „Arbeitnehmer“ kam am 22. Oktober 2021 zusammen. Der Workshop war konzeptionell wie der Workshop der Arbeitgeber-Koordinatoren aufgebaut und beschäftigte sich mit denselben Fragestellungen.

Sitzungsformate in Neuordnungsverfahren

In dieser im Vergleich teilnehmerstarken Fokusgruppe lässt sich zunächst **kein eindeutiges Votum** für eines der Sitzungsformate erkennen, da mit beiden Formaten gute Erfahrungen gemacht wurden. So gibt es einerseits die Einschätzung, dass das virtuelle Format funktioniert hat, andererseits wird die Einschätzung gegeben, dass Präsenzformate Vorrang haben sollten. Der Mehrwert des Präsenzformates wird unter anderem darin gesehen, dass es wesentlich bessere formelle und informelle Austauschmöglichkeiten, auch auf bilateraler Ebene, bietet. Als unabdingbar wird das Präsenzformat vor allem dann gesehen, wenn sich zwischen den Beteiligten (noch) keine Vertrauensbasis entwickelt hat. Unabhängig davon kommt der inhaltlichen Komplexität eines Verfahrens eine zentrale Bedeutung zu. Hier gilt der Grundsatz, dass Präsenzsitzungen mit steigender Komplexität das Format der Wahl sind. Unter diesen Rahmenbedingungen führen virtuelle Formate, so die Einschätzung, eher zu einer Verlängerung eines Ordnungsverfahrens. Dabei hängt das Format auch davon ab, ob man in einer Branche mit dem Umgang mit virtuellen Sitzung vertraut ist, beispielsweise im kaufmännischen Bereich. In jedem Fall ist eine professionelle *„Moderation, die auch einen größeren Kreis von Teilnehmenden zusammenhalten kann“*, ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ebenfalls **unterschiedliche Einschätzungen** existieren darüber, **auf welchem Wege entschieden wird, ob eine Sitzung virtuell oder in Präsenz** durchgeführt werden soll. Einerseits wird nachdrücklich formuliert, dass dies nur durch die Koordinatoren und Koordinatorinnen entschieden werden kann, andererseits äußern sich Teilnehmende dahingehend, dass es sich um eine konsensuale Entscheidung von Koordinatoren und Koordinatorinnen, Vertretern und Vertreterinnen der Bundesressorts und des BIBB handeln sollte.

Übereinstimmend wird deutlich gemacht, dass finanzielle Überlegungen für die Entscheidung über das Sitzungsformat keinerlei Rolle spielen dürfen.

Im Zusammenhang mit den Sitzungsformaten werden schließlich **Hybridveranstaltungen** angesprochen, d.h. Veranstaltungen, in denen einige Teilnehmende vor Ort zusammenkommen und weitere Teilnehmende mit Hilfe von Videokonferenzsystemen zugeschaltet werden. Dieses Format hat aus Sicht der Arbeitnehmervertreter und -innen den Vorteil, dass jede teilnehmende Person nach individuellen Voraussetzungen und eigenem Ermessen entscheiden kann, ob er oder sie in Präsenz oder virtuell an einer Sitzung teilnimmt. Die bisherigen Erfahrungen mit diesem Format fallen allerdings gemischt aus, wobei die hybride Konferenztechnik ebenso wie die für die Bedienung erforderlichen Kompetenzen inzwischen weiter vorangeschritten sind und die eher negativen Erfahrungen bereits einige Zeit zurückliegen. Daher wird angeregt, hier weitere Erfahrungen zu sammeln.

Zeitliche Struktur von virtuellen Sitzungen

Überrascht äußern sich die Teilnehmenden zu der von den Sachverständigen favorisierten reinen Sitzungszeit von viereinhalb Stunden. Da im Sinne einer effektiven Zeitnutzung ein Sitzungstag als Arbeitstag ohnehin verplant ist, sollte man die Zeit eher ausdehnen, zumal man auch an einem achtstündigen Arbeitstag in der Regel viel Zeit mit Bildschirmarbeit verbringt. Hier wird eine **reine Sitzungszeit von sechs Stunden** als sinnvoll erachtet. Es wird aber auch darauf hingewiesen, dass lange Sitzungen sehr anstrengend, ermüdend und *„mehr als viereinhalb Stunden nicht effizient durchzustehen“* sind, nicht zuletzt in medizinischer Hinsicht, beispielsweise im Hinblick auf eine Überlastung der Augen.

Allerdings muss man auch darauf achten, **welche Inhalte zu welcher Zeit** erörtert werden, so darf man *„die dicken Bretter nicht in den Nachmittag legen“*. Hieraus resultiert die grundsätzliche Frage des

angemessenen Zeitpunkts inhaltlicher Diskussionen, also welche Inhalte und offenen Fragen wann behandelt werden sollten. Hier kommt der Gestaltung von Pausen im Sinne einer zeitlichen Staffelung große Bedeutung zu, etwa zehn bis 15-minütigen Pausen in regelmäßigen Abständen. Entscheidend ist dabei auch *„wie sich jeder selbst in der Pause pflegt“*. *„Auf sich selbst aufzupassen“* stellt es eine große Herausforderung dar, beispielsweise in Pausen nicht innerbetrieblich zu kommunizieren, keine Mails zu beantworten und *„in der Mittagspause tatsächlich runterzufahren, um den Kopf frei zu bekommen“*. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass auch in Präsenzsitzungen Anrufe und E-Mails von Teilnehmenden angenommen und beantwortet werden. Als Dauer der Mittagspause wird ein zeitlicher Umfang von mindestens einer Stunde als angemessen betrachtet.

Optimierung von virtuellen Sitzungen

Im Rahmen der Diskussion von Optimierungsmöglichkeiten steht auch in dieser Fokusgruppe die Diskussionskultur im Mittelpunkt. Hierzu wird zunächst angemerkt, dass der Eindruck besteht, dass weniger durcheinander und mehr aufeinander bezogen kommuniziert wird. Letztlich, so eine weitere Einschätzung, **hängt die Diskussionskultur nicht vom Format ab**, da *„bei Teilnehmenden, die sich untereinander gut kennen, keine Abstriche in der Zusammenarbeit“* erkennbar wurden. *„Mangelnde Diskussionskultur kann auch Ausdruck mangelnder Gruppendynamik sein“*

Schließlich wird eine **zunehmende Verdichtung von Sitzungen** im Zusammenhang mit der virtuellen Durchführung von Sachverständigensitzungen thematisiert. Hier werden neben den eigentlichen Sachverständigensitzungen etwa Vorbereitungssitzungen und Gremiensitzungen genannt. *„Da bei diesem Format Reisezeiten entfallen, verdichtet sich die Sitzungszahl quasi automatisch“*, da Sitzungen häufiger und in kürzeren zeitlichen Abständen stattfinden können. Die zunehmende Dichte erschwert eine optimale Vorbereitung, insbesondere bei problematischen Ordnungsverfahren, da die Vorbereitungszeit abnimmt. Der Vor- und Nachbereitungsaufwand von Videokonferenzen wird deutlich unterschätzt. Wie schon im Zusammenhang mit der *„zeitlichen Struktur von Sitzungen“* wird auch hier das parallele Arbeiten und die individuelle Verantwortung des Einzelnen angesprochen. *„Man darf die Möglichkeiten des virtuellen Formats nicht missbrauchen“*, zumal das Arbeiten derzeit kein idealtypisches Arbeiten ist. Grundsätzlich ist nicht das virtuelle Format das Problem, sondern der Umgang mit diesem.

5.9 Fokusgruppe „Bund und Länder“

Die Fokusgruppe „Bund und Länder“ kam am 21. Oktober 2021 zusammen. Der Workshop war konzeptionell wie die beiden anderen Workshops aufgebaut und beschäftigte sich mit denselben Fragestellungen.

Sitzungsformate in Neuordnungsverfahren

Auch in dieser Gruppe zeigen sich **unterschiedliche Einschätzungen zur Eignung** der Sitzungsformate. So wird einerseits geäußert, dass *„virtuelle Sitzungen die Katastrophe schlechthin [sind], man braucht die Präsenz, um die Schwingungen in den Sitzungen mitzubekommen“*. Qualifizierte Ergebnisse sind auf diesem Wege nicht zu erreichen, da ein Zusammenwachsen einer Gruppe im virtuellen Format nicht möglich ist. Dies gilt vor allem für die in einem solchen Verfahren in der Regel unerfahrenen Sachverständigen als entscheidender Faktor für die Erarbeitung praxisgerechter Ausbildungsinhalte und Prüfungsbestimmungen. Die eingeschränkten Möglichkeiten zum sozialen Austausch und zur Bearbeitung atmosphärischer Spannungen in diesem Format werden als grundsätzliches Problem bezeichnet. Andererseits werden auch die Vorteile der virtuellen Formate gesehen und daher eine Mischung aus virtuellem und Präsenzformat empfohlen. Zur Entwicklung gruppendynamischer Prozesse sollte dabei die erste Sachverständigensitzung in Präsenz stattfinden. Auch die letzte Sitzung sollte in Präsenz stattfinden, um einen *„runden Abschluss“* zu ermöglichen. Über die Wahl des

Sitzungsformates zwischen erster und letzter Sitzung sollte abhängig von der Komplexität des jeweiligen Ordnungsverfahrens und der Gruppenzusammensetzung bedarfsabhängig entschieden werden. Es wird dahingehend ein Unterschied zwischen gewerblich-technischen und kaufmännischen sowie dienstleistungsorientierten Berufen gesehen, dass Betriebsbegehungen im Rahmen von Sachverständigensitzungen zur Klärung von Detailfragen für Erstere von sehr großer Bedeutung sind. „*Man muss die Praxis inhalieren*“, so eine Aussage. Ergänzend wird darauf hingewiesen, dass der Umgang mit Videokonferenzsystemen in kaufmännischen Berufen tendenziell routinierter ist als im gewerblich-technischen Bereich. Als Vorteil virtueller Sitzungen wird die damit verbundene Zeit- und Kostenersparnis durch entfallende Reisezeiten gesehen, nicht zuletzt im Hinblick auf die Fülle von Ordnungsverfahren, die zu bewältigen sind. Diesbezüglich wird deutlich darauf hingewiesen, dass haushalterisch-finanzielle Erwägungen nicht dazu führen dürfen, Sitzungen ausschließlich virtuell durchzuführen. Angeregt wird zudem, die Einführung in Ordnungsverfahren, d.h. die konstituierende Sitzung, virtuell durchzuführen, da hier noch keine inhaltlichen Diskussionen stattfinden, sondern Hintergrundinformationen vermittelt und Verständnisfragen geklärt werden.

Von Seiten der KMK wird ergänzt, dass die virtuellen Sitzungen besser in Einklang mit dem Schulbetrieb zu bringen sind und die Erfahrungen bei der Erarbeitung des schulischen Rahmenlehrplans durch aus positiver Art sind.

Zeitliche Struktur von virtuellen Sitzungen

Im Hinblick auf den Abstand zwischen Sachverständigensitzungen wird die Anzahl der erforderlichen Sitzungen sowie insbesondere die Rückkoppelung von Zwischenergebnissen mit den Betrieben als zentrale Stellgröße gesehen. Eine **engere Taktung als vier Wochen** ist aus Sicht der Teilnehmenden **nicht möglich**. Ein Unterschreiten des üblichen Abstandes von sechs Wochen bei Bedarf ist jedoch vorstellbar, zumal Reisezeiten im virtuellen Format entfallen.

Eine **reine Sitzungszeit** von viereinhalb Stunden pro Sitzungstag, die als Ergebnis der Sachverständigenbefragung ermittelt wurde, wird als zu gering angesehen. Sie sollte auf **fünfeinhalb bis sechs Stunden** ausgedehnt werden, zumal Gespräche in Pausen und teilweise auch am Abend, die für das Kennenlernen und den Austausch untereinander relevant sind, im virtuellen Format entfallen.

Problematisch wird gesehen, dass Teilnehmende Aufgaben parallel zur Teilnahme an virtuellen Sitzungen erledigen, so dass „*Ermüdungserscheinungen durch Multitasking*“ in diesem Format frühzeitiger auftreten. Kernproblem ist weniger das virtuelle Format an sich oder lange Sitzungszeiten, sondern die Selbstdisziplin der Teilnehmenden. Dieser Aspekt sollte zu Beginn eines Verfahrens explizit angesprochen und erörtert werden. Hier könnte eine sich allmählich entwickelnde Netiquette hilfreich sein, damit Teilnehmende sich angemessenes Handeln selbst auferlegen.

Optimierung von virtuellen Sitzungen

Der Eindruck einer mangelnden Diskussionskultur in virtuellen Sitzungen wird nicht bestätigt. Eher das Gegenteil ist der Fall: durch die Nutzung des Chats ist ein **deutlich geordneteres** Vorgehen in Sitzungen möglich. Grundsätzlich wird bei denjenigen, die virtuelle Formate moderieren, eine **umfassende Methodenkompetenz** benötigt, insbesondere um Werkzeuge einzusetzen, mit denen Teilnehmende aktiv eingebunden werden können. Zur besseren Vorbereitung von Sachverständigen auf Ordnungsverfahren könnte neben den entwickelten Audiopräsentationen auch eine Informationsmappe im Sinne eines „Grundlagenordners“ hilfreich sein.

5.10 Fokusgesamtgruppe „Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Bund und Länder“

Die Fokusgesamtgruppe tagte am 12. November 2021 und setzte sich aus den Teilnehmenden der Fokusteilgruppen zusammen. Ausgangspunkt der Diskussionen war eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse aus den vorausgehenden Fokusteilgruppen. Ziel war es, Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Ordnungsarbeit, also der Zeit nach der COVID-19-Pandemie zu geben.

In der Fokusgesamtgruppe nimmt die **kritische Betrachtung** der Ergebnisse der Sachverständigenbefragung **unter methodologischen Gesichtspunkten** einen vergleichsweise großen Raum ein. Die in die Befragung einbezogenen Sachverständigen haben überwiegend virtuelle Formate kennengelernt und insofern keine Einschätzungen zu Vor- und Nachteilen gegenüber Präsenzformaten abgeben können; es fehlt folglich die Befragung einer Vergleichsgruppe. Letztlich ergibt erst die methodische Berücksichtigung beider Sitzungsformate ein ganzes Bild. Hingewiesen wird auch darauf, dass die Rolle von Betriebsbegehungen nicht mit in die Untersuchung aufgenommen wurde. Auch hier werden diesbezügliche Unterschiede zwischen gewerblich-technischen und kaufmännischen Ausbildungsberufen konstatiert.

Hierzu wird seitens der BIBB-Projektverantwortlichen klargestellt, dass – wie auch mit dem Projektbeirat des Vorhabens abgestimmt – eine Einschätzung von Sachverständigen aus laufenden, in der Regel virtuell durchgeführten Formaten, sowie eine Einschätzung von verschiedenen Perspektiven im Zusammenspiel aller Beteiligten eingeholt und berücksichtigt werden sollte, ohne dass diese zum zentralen Maßstab gemacht wird. Die Ergebnisse der Sachverständigenbefragung dienen in diesem Sinne als eine Orientierungsgröße für die Diskussion in den nachfolgenden Fokusgruppen.

Bezüglich des Sitzungsformates werden die virtuell durchgeführten Sachverständigensitzungen als notwendiger und dankbarer Ersatz für die Präsenzsitzungen angesichts der COVID-19-Pandemie gesehen. Nach der Pandemie sollen Sitzungen jedoch wieder vorwiegend im **Präsenzformat, als grundsätzlicher „Goldstandard“** bezeichnet, stattfinden, da Inhalte in dieser Form am besten erarbeitet und abgestimmt werden können. Feststellen lässt sich auf Sachverständigenebene aber auch, dass diese grundsätzlich positiv gegenüber virtuell durchgeführte Sitzungen eingestellt sind und insofern verfahrensspezifisch über virtuelle Formate nachzudenken ist. **Abweichungen können daher, einvernehmlich vereinbart werden**, wobei gut zu überlegen ist, wie man virtuelle Formate methodisch gestaltet.

Hierzu bieten sich die erstellten Audiopräsentationen als hilfreiches Instrument zur Vorbereitung der Sachverständigen sowie zur inhaltlichen und zeitlichen Entlastung an. Diese Inhalte wie auch vor einem Verfahren zu erläuternde Formalitäten eignen sich besonders für eine virtuelle Vermittlung. Die Audiopräsentationen sollten im Hinblick auf eine professionellere Gestaltung weiterentwickelt werden. Sie können auch gut für die Akquise von Sachverständigen eingesetzt werden. Die zur Verfügung stehenden Präsenzzeiten sollten insbesondere für komplexe inhaltliche Diskussionen, die Bildung von gegenseitigem Vertrauen und die Entwicklung gruppendynamischer Prozesse genutzt werden.

In jedem Fall sollte vor diesem Hintergrund die erste Sachverständigensitzung in Präsenz durchgeführt werden, ebenso die letzte Sachverständigensitzung, da hier in der Regel auch die Ergebnisse der Rechtsförmlichkeits-Vorprüfung zu diskutieren sind. Einer Durchführung von Sitzungen ausschließlich im virtuellen Format wird eine deutliche Absage erteilt, da Abstimmungsprozesse diskussions- und zeitintensiv sind. Auch fällt die bänkeinterne Abstimmung in virtuellen Sitzungen deutlich schwerer. In diesem Zusammenhang wird auch noch einmal deutlich unterstrichen, dass finanzielle Gründe hierfür nicht für die Wahl des Sitzungsformates ausschlaggebend sein können. Im Hinblick auf eine Beschleunigung des Verfahrens im Rahmen von virtuellen Sitzungen wird die Überlegung angestellt, bänkeübergreifende Kleingruppen zur Vorbereitung von inhaltlichen Abschnitten, wie etwa

Berufsbildpositionen, für die nachfolgende Erörterung in der gesamten Sachverständigengruppe einzurichten.

Bezüglich der **Frage, wer** über die Durchführung einer Sitzung im virtuellen Format **entscheidet**, vertreten die Sozialpartner die Ansicht, dass dies ausschließlich und einvernehmlich durch die Koordinatoren und Koordinatorinnen festgelegt werden kann. Sie können die Eignung dieses Formates im Spannungsfeld zwischen Komplexität eines Verfahrens, bildungspolitischer Aufgeladenheit und Zusammensetzung der Sachverständigen am besten beurteilen, zumal die Sachverständigen von den Sozialpartnern mit Bedacht ausgewählt werden. Kommen Koordinatoren und Koordinatorinnen, die sich in der Regel zudem bereits lange persönlich kennen, zu dem Ergebnis, dass dies nicht möglich ist, so sollten sämtliche Sitzungen im Präsenzformat durchgeführt werden. Ergänzend wird darauf hingewiesen, dass die Weisung zur Neuordnung eines anerkannten Ausbildungsberufes an das BIBB gerichtet ist und das BIBB die Federführung innehat; ebenso ist auch der Standpunkt der Bundesressorts zu berücksichtigen. Nicht zuletzt spielen die Sachverständigen als Garant für eine praxisgerechte Erarbeitung von Ausbildungsinhalten und Prüfungsbestimmungen eine wesentliche Rolle.

Der **Einsatz hybrider Konferenztechnik** wird trotz der technischen Weiterentwicklung skeptisch und eher als Notlösung gesehen. Zwar sind die technischen Rahmenbedingungen wie das Auftreten von Rückkoppelungen und Fokussieren der jeweils sprechenden Person inzwischen grundsätzlich deutlich verbessert worden, die Erfahrungen zeigen jedoch, dass gerade diejenigen Personen, welche virtuell zugeschaltet sind, mit akustischen Problemen umzugehen haben und dahingehend benachteiligt sind, dass sie an Pausengesprächen und Gesprächen am Rande nicht teilnehmen können und gruppendynamisch schnell abgehängt werden können. Nichtsdestotrotz sollen bei Bedarf auch Sitzungen im hybriden Format stattfinden und das Format weiterhin erprobt werden.

6 Zusammenfassung

Die detaillierte Betrachtung der **Prozessschritte** des in der **Empfehlung 130 des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)** zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in Ordnungsverfahren beschriebenen Neuordnungsverfahrens zeigt, dass in den vergangenen Jahren bereits eine große Zahl von Teilschritten digitalisiert werden konnte und diese laufend optimiert werden. Dies betrifft vor allem die Arbeit mit digitalen Dokumenten und dem Austausch dieser Dokumente mit Hilfe elektronischer Mails und der BIBB-Cloud. Teilschritte, in denen Sachverständigen feststehende Informationen, z. B. zum Verfahrensablauf, vermittelt werden, bieten darüber hinaus ebenfalls Digitalisierungspotenzial.

Dafür wurden während der Projektlaufzeit für das Neuordnungsverfahren **vier Audiopräsentationen und eine Präsentation** entwickelt, die in den virtuell stattgefundenen Sachverständigensitzungen erprobt und optimiert wurden:

- Wie eine Ausbildungsordnung entsteht,
- Akteure und Akteurinnen in den Ordnungsverfahren und deren Rolle,
- Gestaltung von Prüfungsanforderungen (HA 158),
- Entschädigungsregelungen für die Sachverständigen des Bundes (als Präsentation) sowie
- „Ausbildung gestalten“ - Umsetzungshilfen für anerkannte Ausbildungsberufe

Grundsätzlich können diese Präsentationen auch zur Akquise von Sachverständigen oder zur Information auf den BIBB-Berufeseiten genutzt werden.

Grundlegende Einschätzungen und Empfehlungen im Umgang mit virtuell durchgeführten Veranstaltungen konnten im Rahmen des Vorhabens auf verschiedenen Ebenen gewonnen werden.

Die Ergebnisse einer **Befragung der BIBB-Beschäftigten**, die Ergebnisse einer **Befragung der Sachverständigen in Ordnungsverfahren** und die Ergebnisse unterschiedlicher **Fokusgruppen** mit Projektleitungen und Projektassistenten und Projektassistentinnen im BIBB sowie Vertretern und Vertreterinnen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern, Bund und Ländern werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

Chancen und Grenzen des virtuellen Arbeitens

Abstimmungsprozesse mit den Sachverständigen des Bundes im Rahmen von Ordnungsverfahren sind grundsätzlich ebenso diskussions- wie zeitintensiv. Die bis zum Beginn der COVID-19-Pandemie durchgeführten **Präsenzsitzungen** haben sich diesbezüglich bewährt, da dem unmittelbaren Austausch im Prozess der Entwicklung von Verordnungsentwürfen ein großer Stellenwert für ein qualitativ hochwertiges Ergebnis zukommt. Vor diesem Hintergrund können sie zunächst als eine Art „**Goldstandard**“ gekennzeichnet werden. Angesichts erforderlicher Kontaktbeschränkungen sind Präsenzveranstaltungen seit Beginn der COVID-19-Pandemie im Frühjahr 2020 bis heute kaum durchführbar gewesen. Insofern stellen virtuelle Sitzungsformate eine Alternative dar, ermöglichen jedoch kein idealtypisches Arbeiten. Im Sinne einer überbrückenden Funktion dienen sie aktuell vielmehr als Ersatz für das Referenzmodell Präsenzsitzungen, um Ordnungsverfahren unter den gegebenen Einschränkungen überhaupt durchführen zu können.

Im Zuge der Nutzung von Videokonferenzsystemen zur Durchführung von Sachverständigensitzungen im Rahmen von Ordnungsverfahren lässt sich zunächst feststellen, dass ein **Wandel der Diskussionskultur** wahrgenommen wird. Die Einschätzungen, ob dies eine Entwicklung zum Positiven oder Negativen darstellt, das heißt, ob sich virtuelle Formate für die Durchführung von Ordnungsverfahren eignen, fallen dabei jedoch unterschiedlich und teilweise widersprüchlich aus. So wird einerseits darauf hingewiesen, dass es beeindruckend sei, wie viel man im virtuellen Format erreichen kann. Auch formal stärker geordnete und inhaltlich besser aufeinander bezogene Diskussionen seien mit Hilfe des Anmeldens von Wortmeldungen im Chat möglich - die in Präsenzsitzungen zu beobachtenden Störungen durch Nebengespräche entfallen. Als Erleichterung wird zudem der Wegfall von Reisezeiten empfunden. Gerade im Hinblick auf die soziale Interaktion werden andererseits aber auch die Grenzen des virtuellen Formats sehr deutlich beschrieben. Stellvertretend für diese Seite der Medaille wird die folgende Aussage angeführt: *„Virtuelle Sitzungen [sind] die Katastrophe schlechthin, man braucht die Präsenz, um die Schwingungen in den Sitzungen mitzubekommen. Qualifizierte Ergebnisse sind auf diesem Wege nicht zu erreichen, da ein Zusammenwachsen einer Gruppe im virtuellen Format nicht möglich ist.“* In diesem Zusammenhang lässt sich aber auch die Frage aufwerfen, ob ein Wandel der Diskussionskultur immer eindeutig vom Format abhängt und ob eine Verschlechterung der Diskussionskultur nicht auch Ausdruck von mangelnder Gruppendynamik sein kann, also nicht das virtuelle Format die eigentliche Herausforderung darstellt. In aller Regel werden die Arbeitsweise und der Umgang miteinander jedoch als partnerschaftliches, wertschätzendes und konstruktives Miteinander in guter Atmosphäre bei einem konzentrierten, disziplinierten und zielgerichtet strukturierten Vorgehen auf der Basis von hoher Fachkompetenz bei Praxisnähe und guter Einbindung der Sachverständigen wahrgenommen. Wechselseitigem Vertrauen in die Art und Weise des Sich-Auseinandersetzens und Sich-Zusammensetzens im Diskurs kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Gute Sitzungsatmosphäre und gute Arbeitsergebnisse stehen dabei als Ziele gleichberechtigt nebeneinander.

Das **Gesamtbild** ist demzufolge ein **heterogenes** und wird stark von den **subjektiven** Erfahrungen, die im Rahmen eines Ordnungsverfahrens gemacht wurden, und von der jeweiligen Rolle geprägt. So reichen Aussagen von einem eher lapidaren „*es hat sich nicht viel verändert*“ über „*viel mehr Schreibkram, Protokolle, Abstimmungsergebnisse*“ und „*alles klemmt, große Probleme allerorten*“ bis hin zu „*habe langsam keine Lust mehr*“. Der anfängliche Enthusiasmus, eine Alternative zu Präsenzsitzungen zu haben, geht teilweise in Resignation über. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die

Perspektive von Sachverständigen oft eine andere ist als diejenige von Koordinatoren und Koordinatorinnen der Sozialpartner oder der Projektverantwortlichen im BIBB. Eine **Bewertung** für oder gegen das Präsenzformat oder das virtuelle Format lässt sich daher nicht eindeutig treffen und muss folgerichtig **ebenso differenziert wie subjektiv** ausfallen.

Grundsätzlich stellt sich die Nutzung des **virtuellen Formates häufig besser dar, als ursprünglich erwartet**. Insbesondere aus der Perspektive der befragten Sachverständigen, die im Projektzeitraum zu gut 80 Prozent im virtuellen Format an Sitzungen teilgenommen haben, fallen die Einschätzungen positiv aus. Als zentraler Vorteil wird vor allem die Zeitersparnis durch kurze Wege in eine Sitzung und das Entfallen von Reisezeiten und Übernachtungen sowie die damit verbundene Kostenersparnis gesehen.

In diesem Zusammenhang wird jedoch von allen Beteiligten mit vehementem Nachdruck darauf hingewiesen, dass **finanzielle Überlegungen** hinsichtlich von Zeit- und Kostenersparnis **keinesfalls ausschlaggebend** für die Entscheidung über das Sitzungsformat **sein dürfen**. Hier wird insbesondere die Frage aufgeworfen, in welchem Verhältnis eingesparte Kosten zum Mehraufwand für Vor- und Nachbereitungsarbeiten bei virtuell durchgeführten Sitzungen stehen. Angelehnt an den für Ordnungsverfahren geltenden Grundsatz „Qualität vor Zeit“ gilt hier analog der Grundsatz „Qualität vor Kosten“. Im Hinblick auf eine möglichst große Praxisnähe der entwickelten Ausbildungsinhalte wie der Prüfungsbestimmungen kommt einem qualitativ hochwertigen Diskurs, auch im Hinblick auf eine möglichst lange „Lebensdauer“ einer Ausbildungsordnung, ein zentraler Stellenwert zu.

Weitere **Vorteile virtueller Sitzungen** werden in der steigenden Flexibilität, kurzfristig an Sitzungen teilnehmen zu können, nicht zuletzt im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, gesehen. Damit angesprochen ist auch ein geringerer Organisationsaufwand im Vergleich zu Präsenzsitzungen. Darüber hinaus spielen auch größere Effizienz und Effektivität in der Erarbeitung von Ergebnissen eine relevante Rolle. Hier kommt vor allem der Möglichkeit eines durch die Nutzung von Chats gut strukturierbaren, zielorientierten und damit zügigeren Erarbeitens von Entwürfen große Bedeutung zu. Geäußert wird mitunter, dass Sachverständige disziplinierter, zum Teil aber auch engagierter, an Diskussionen teilnehmen. Hier mag die Möglichkeit, Gedanken vorzuformulieren und dann im Chat zu äußern, eine Rolle spielen. Vor dem Hintergrund dieser Beobachtungen wird eine Verbesserung der Diskussionskultur wahrgenommen.

Umgekehrt wird aber ebenso eine **Verschlechterung** bis hin zu einem Verlust **der Diskussionskultur** festgestellt. Diese macht sich vor allem an eingeschränkten Möglichkeiten zum persönlichen Kennenlernen, zum sozialen Austausch, zur Entwicklung angemessener gruppendynamischer Prozesse sowie zur Entwicklung von Lösungsansätzen für inhaltliche Konflikte und atmosphärische Störungen fest. Kritische Situationen werden dadurch noch verschärft. Grundlegend basiert dies auf der nur schwer zu erfassenden Mimik und Gestik von Teilnehmenden. Zudem kommt *„alles aus einem Bildschirm“* und, gerade bei ausgestellten Kameras, besteht die Gefahr, dass sich die Moderation zur Alleinunterhaltung entwickelt - bis hin zum Gefühl von „Isolation“. Insgesamt wird der Austausch damit anonymer und statischer, da beispielsweise spontane Wortmeldungen kaum möglich sind und Diskussionen nur noch begrenzt stattfinden können, kreatives Denken zur Lösung inhaltlicher Konflikte schwieriger wird und das Arbeiten mit Videokonferenzsystemen zäh und ermüdend ist. Auch wird auf Monologe, die Dominanz von Teilnehmenden in einer Diskussion, Wiederholungen und ausufernde Diskussionen hingewiesen - hierbei handelt es sich jedoch um Aspekte, die sich ebenso im Präsenzformat zeigen können.

Grundsätzlich handelt es sich hier um Nachteile virtuell durchgeführter Sitzungen, die im Ergebnis zu höheren Anforderungen an die Konzentration und zu größerer Anspannung, führen. Aber auch das Agieren der Sachverständigen ist aus Sicht der Koordinatoren und Koordinatorinnen weitaus schwieriger nachzuvollziehen, eine direkte Absprache untereinander nur schwer möglich und ein

wachsender Koordinierungsaufwand ist zu verzeichnen. Wenngleich aus den zuvor genannten Gründen auch die bänkeinterne Abstimmung in einem virtuellen Rahmen schwerer zu realisieren ist als im Präsenzformat, so können entsprechende Arbeitsplattformen hierzu einen mildernden Beitrag leisten. Mit deren Nutzung steigen allerdings Vor- und Nachbereitungsaufwand für Koordinatoren und Koordinatorinnen - gerade im Hinblick auf die Erarbeitung von Inhalten zwischen Sachverständigensitzungen - zum Teil deutlich an. Dies gilt auch für die Projektteams im BIBB, die besonders in Fällen, in denen unklar ist, ob eine Sitzung in Präsenz oder virtuell stattfinden wird, beide Optionen vorbereiten und dabei die Auflagen an Präsenzsitzungen berücksichtigen müssen. Im Ergebnis verringert sich damit für alle Seiten die Zeit für eine inhaltliche Vorbereitung. Dieser Zeitrahmen wird durch eine auch jenseits von Sachverständigensitzungen wachsende Zahl von Sitzungen und eine daraus resultierende höhere Sitzungsichte letztlich noch geringer. Hier scheinen aus Reisezeiten, die im Fall von Präsenzsitzungen oftmals als Vorbereitungszeit genutzt werden können, häufig Sitzungszeiten zu werden, die eine optimale Vorbereitung aller Beteiligten auf ein Ordnungsverfahren im Allgemeinen und eine Sachverständigensitzung im Besonderen erschweren. Dieses Problem wird insbesondere bei problematischen Ordnungsverfahren sichtbar und verengt den häufig ohnehin knappen zeitlichen Rahmen für die Erarbeitung von Verordnungsentwürfen. Insgesamt wird wahrgenommen, dass eine wachsende Anzahl von Sitzungen unterschiedlicher Art zu kürzeren Zeitabständen zwischen Sitzungen und damit zu einer Beschleunigung und steigendem Zeitdruck führen. Im Ergebnis könnten virtuelle Formate dadurch eher zu einer Verlängerung von Ordnungsverfahren führen.

Betrachtet man die dargestellten Vor- und Nachteile insgesamt, so lässt sich erkennen, dass es **kein eindeutiges Votum für oder gegen Präsenzsitzungen oder virtuelle Sitzungsformate** gibt. Wie bereits einleitend dargestellt, stellen Präsenzsitzungen einen bewährten Standard dar, dem von vielen zunächst Vorrang gegenüber virtuellen Sitzungsformaten eingeräumt wird, diese jedoch keinesfalls ausschließen. Am Rande sei in diesem Zusammenhang noch auf die zugespitzte Bemerkung des Teilnehmers einer Fokusgruppe hingewiesen, ob im Zuge weiter fortschreitender Digitalisierung und Vernetzung zukünftig überhaupt noch Sachverständige zu finden sein werden, die ausschließlich in Präsenz teilnehmen möchten bzw. können.

Optimierungsvorschläge für virtuelle Formate

Die Sachverständigen des Bundes nehmen in der Regel im Laufe ihrer Berufstätigkeit einmal an einem Ordnungsverfahren teil, von daher benötigen sie eine grundlegende Einführung in den Ablauf. Die **Einführung** in Aufbau und Ablauf von Neuordnungsverfahren sowie die Abstimmung organisatorischer Aspekte im Rahmen einer separaten Sitzung vor den eigentlichen Sachverständigensitzungen erscheint grundsätzlich geeignet für ein virtuelles Format. Diese besäße den Charakter einer konstituierenden Sitzung vor Beginn der inhaltlichen Arbeit, in der Hintergrundinformationen gegeben und Verständnisfragen geklärt werden können. Die Dauer kann an das Vorwissen einer Sachverständigengruppe individuell angepasst werden.

Für diese Vorbereitung eignen sich die im Rahmen dieses Vorhabens erarbeiteten **Audio-Präsentationen**. Nicht zuletzt für die Akquise von Sachverständigen erscheint es lohnenswert, diese weiterzuentwickeln und zu **professionalisieren**. Darüber hinaus könnten weitere Audiopräsentationen, beispielsweise als Orientierungshilfe zur Navigation auf den BIBB-Internetseiten, erstellt werden. Vorgeschlagen wurde zudem ein „Grundlagenordner“ im Sinne einer Informationsmappe, in der Sachverständige auch analog frühzeitig über Strukturen, Regeln und Vorgaben informiert werden. Die Vorbereitung von Sachverständigen, so ein weiterer Hinweis, könnte zudem durch kurze und intensive Vorbereitungssitzungen unter Nutzung der erarbeiteten Unterstützungsmaterialien auf Arbeitgeberseite und auf Arbeitnehmerseite, also von der jeweiligen Bank selbst, durchgeführt werden.

Zu Beginn eines Verfahrens sollte der **Umgang mit virtuellen Sitzungen** unter anderem im Sinne einer Art Netiquette explizit thematisiert werden, da dieses Sitzungsformat höhere Anforderungen an die **Selbstdisziplin** von Teilnehmenden stellt. So ist etwa immer wieder zu beobachten, dass Teilnehmende während einer virtuellen Sitzung nebenher einen Teil ihrer beruflichen Tagesroutine erledigen. Dieses Multitasking im Laufe einer Sitzung kann zu Ermüdungserscheinungen führen, die sich auch auf die Qualität der Ergebnisse auswirken. Zwar sind auch in Präsenzsitzungen das Beantworten von Mails oder die Entgegennahme von Telefonaten zu beobachten, der Rahmen ist hierbei jedoch kein alltäglicher und insoweit ein anderer als am betrieblichen oder heimischen Arbeitsplatz.

Vorgeschlagen wurde zudem der Einsatz von **digitalen Werkzeugen zum Feedback**. Diesem Hinweis wird bereits durch die Möglichkeit entsprochen, ein Feedback auf ein Ordnungsverfahren mit Hilfe der Online-Umfrageapplikation LimeSurvey durchführen und automatisiert auswerten zu können.

Sitzungsformate

Nach Beendigung der COVID-19-Pandemie sollen Sitzungen in Neuordnungsverfahren grundsätzlich in Präsenz stattfinden. Virtuelle Sitzungen dienen der Unterstützung und sind kein Ersatz für Präsenzsitzungen. Die **erste und letzte Sachverständigensitzung soll jedoch grundsätzlich in Präsenz** durchgeführt werden. Dies hat sich aus den Befragungen und den Fokusgruppen herauskristallisiert. Begründet wird dies damit, dass in der ersten Sitzung das persönliche Kennenlernen und die damit verbundene Etablierung gruppenspezifischer Prozesse stattfinden, die eine wesentliche qualitative Grundlage für die weitere gemeinsame Arbeit darstellen. Die letzte Sitzung sollte ebenfalls in Präsenz stattfinden, um hier einerseits die Rückmeldungen der Rechtsförmlichkeits-Vorprüfung des Bundesministeriums der Justiz, die zur Bereinigung häufig intensive Diskussionen erfordern, zu bearbeiten und andererseits einen runden Abschluss eines Ordnungsverfahrens zu ermöglichen.

Die Qualität eines Verordnungsentwurfes ist das Ergebnis der Arbeit der **Sitzungen zwischen der ersten und der letzten Sitzung**, so eine Vielzahl von Einschätzungen, insbesondere aus Perspektive der Koordinatoren und Koordinatorinnen der Sozialpartner und der Bundesressorts. Auch für diese Sitzungen wird dem Präsenzformat eine besondere Rolle zugesprochen. Dies wird vor allem mit den wesentlich besseren formellen und informellen Austauschmöglichkeiten - auch auf bilateraler Ebene und im Zusammenhang mit Hintergrundgesprächen - begründet. Hierin wird der zentrale Mehrwert dieses Formates gesehen, der grundlegend für die Bildung von gegenseitigem Vertrauen und die Entwicklung gruppenspezifischer Prozesse ist. Insgesamt empfiehlt es sich, jeweils verfahrensspezifisch **eine angemessene Mischung aus Präsenzsitzungen und virtuellen Sitzungen** durchzuführen, um aus beiden Formaten die Vorteile nutzen zu können. Die Entscheidung, ob Sachverständigensitzungen virtuell oder in Präsenz stattfinden, wird im Einvernehmen zwischen den Koordinierenden der Sozialpartner, dem BIBB und den Ressorts abgestimmt. Eine erste Verständigung darüber könnte bereits im Rahmen des jeweiligen Antragsgespräches erfolgen und ein diesbezüglicher Fahrplan in der ersten Sachverständigensitzung konsensual aufgestellt werden.

Gründe, ob Sachverständigensitzungen besser in Präsenz oder im virtuellen Format durchgeführt werden sollten, hängen von **unterschiedlichen Faktoren** ab. Hier steht die inhaltliche und strukturelle Komplexität eines Ordnungsverfahrens im Vordergrund, hinzu kommen Gruppengröße und -zusammensetzung als weitere Faktoren. Mit steigender Komplexität erscheinen Präsenzsitzungen als Format der Wahl, da gerade in schwierigen Phasen der unmittelbare Austausch untereinander an Bedeutung zunimmt. Je kleiner eine Gruppe und je besser sich die Teilnehmenden untereinander kennen und auch über gemeinsame Arbeitserfahrungen verfügen, desto sinnvoller können virtuelle Sitzungen sein. Ebenso kommt der Vertrauensbasis, auf der der inhaltliche Austausch zwischen den beteiligten Akteuren und Akteurinnen ruht, eine maßgebliche Rolle zu. In den Diskussionen der Fokusgruppen wurde zudem die Vermutung geäußert, dass Sachverständigensitzungen zur Neuordnung kaufmännischer Berufe eher in einem virtuellen Format durchgeführt werden können als

Sachverständigensitzungen zur Neuordnung gewerblich-technischer Berufe. Dies wird damit begründet, dass der Umgang mit Videokonferenzsystemen in kaufmännischen Berufen tendenziell routinierter erfolgt als in gewerblich-technischen Berufen. Darüber hinaus kommen Betriebsbegehungen zur Klärung offener Fragen im Zusammenhang mit berufsspezifischen Geschäfts- und Arbeitsprozessen im gewerblich-technischen Bereich eine größere Bedeutung zu. Die Bedeutung wächst dabei mit der Ausarbeitungstiefe, also dem Detailgrad von Ausbildungsrahmenplänen und Prüfungsbestimmungen. Hierbei handelt es sich jedoch um vereinzelt geäußerte Vermutungen, die bei Bedarf näher zu untersuchen wären.

Thematisiert wurde zudem der Einsatz von **Hybridformaten**. Die bisherigen Erfahrungen lassen eine stärkere Nutzung aktuell nicht empfehlenswert erscheinen. Zwar bietet dieses Format den Vorteil, dass jede teilnehmende Person nach individuellen Voraussetzungen und eigenem Ermessen entscheiden kann, ob er oder sie in Präsenz oder virtuell an einer Sitzung teilnimmt. Virtuell zugeschaltete Teilnehmende sind jedoch dahingehend benachteiligt, dass sie mit akustischen Problemen umzugehen haben und vor allem an Pausengesprächen und Gesprächen am Rande nicht teilnehmen und so gruppendynamisch schnell abgehängt sein können. Auch wenn sich die technischen Rahmenbedingungen in jüngster Vergangenheit deutlich verbessert haben, erscheint die im BIBB vorhandene Technik für den Zweck von Ordnungsverfahren jedoch diesbezüglich nicht optimal, da weder Raum noch Sprecher oder Sprecherin fokussiert werden können. Trotzdem wird empfohlen, weitere Erfahrungen mit dem hybriden Format zu sammeln und die Eignung dieses Formates zu einem späteren Zeitpunkt erneut auf den Prüfstand zu stellen.

Die Nutzung virtueller Formate kann über Sachverständigensitzung hinaus auch für **Implementationsveranstaltungen** im Anschluss an Ordnungsverfahren genutzt werden. Da es sich hierbei häufig um zeitlich kürzere Veranstaltungen handelt, die zudem überregional angeboten werden, kann der Wegfall von Reisezeiten Zugang zu einem größeren Adressatenkreis ermöglichen, zumal in der Regel der Informationscharakter im Vordergrund steht.

Zeitliche Struktur in virtuellen Sitzungen

Die Rückkoppelung von Zwischenständen erarbeiteter Verordnungsentwürfe mit der betrieblichen Praxis ist ein nicht zu unterschätzender Einflussfaktor für die Entwicklung praxisnaher Verordnungsentwürfe. Hierfür wird ein entsprechender Zeitrahmen benötigt, der aus Sicht der Befragten keinesfalls weniger als vier Wochen, **in der Regel jedoch sechs Wochen** betragen sollte. Größere Abstände **zwischen Sitzungen** erscheinen nicht sinnvoll, um die Dauer von Verfahren nicht zu verlängern und sich auch weiterhin im Rahmen der zwischen Sozialpartnern, Bund und Ländern vereinbarten Zeitschiene für Ordnungsverfahren bewegen zu können.

Die über die verschiedenen methodischen Stufen der Untersuchung identifizierte **Sitzungsdauer von zwei Tagen** ist auch für das virtuelle Format geeignet. Eintägige Sitzungen, die in enger Taktung stattfinden, scheinen im Hinblick auf Vor- und Nachbereitungsaufwand sowie die Möglichkeit zur Rückkoppelung von Sitzungsergebnissen hingegen weniger vertretbar.

Die Hinweise zur **reinen Sitzungszeit** pro Sitzungstag schwanken **zwischen vier und sechs Stunden**. Eine Zeitdauer von vier Stunden pro Sitzungstag wird im Hinblick auf körperliche Ermüdungserscheinungen und eine abnehmende Effizienz, die sich vor allem im virtuellen Format schneller bemerkbar machen, genannt. Mehrheitlich wird jedoch eine Sitzungsdauer von sechs Stunden pro Sitzungstag befürwortet, da Reisezeiten und Gespräche in Pausen und teilweise auch am Abend, die für das Kennenlernen und den Austausch untereinander relevant sind, im virtuellen Format entfallen. Sofern Sitzungen in Präsenz stattfinden, sollten diese zudem zeitlich eher länger sein, um den qualitativ hochwertigeren Austausch in diesem Format möglichst intensiv für komplexe inhaltliche Diskussionen nutzen zu können.

Es sollte darauf geachtet werden, welche Inhalte zu welcher Zeit bearbeitet werden. Pausenzeiten für eine idealerweise mindestens einstündige Mittagspause sowie Kurzpausen am Vormittag und am Nachmittag sollten, so wie in Präsenzsitzungen üblich, ebenfalls fest eingeplant werden. Diesen kommt eine größere Bedeutung als im Präsenzformat zu und sie sollten nach spätestens 90-minütiger Sitzungsdauer in einem Umfang von 15 bis 30 Minuten stattfinden. Dabei ist auf ein möglichst genaues Einhalten der Pausenzeiten zu achten, da Teilnehmende diese Zeiten oft im Voraus einplanen und Verschiebungen zu Störungen der inhaltlichen Arbeit führen können.

Anforderungen und Voraussetzungen

Aus Sicht der Teilnehmenden muss im Verlauf von Sitzungen vor allem der Gesprächsfluss stärker durch die **Moderation** gesteuert, auf eine klare Rollenverteilung in der Moderation geachtet und die Teilnehmenden durch andere Formen der Interaktion eingebunden werden. Hier wird erkennbar, dass die Moderierenden in virtuellen Kontexten mehr gefordert sind, Diskussionsprozesse zu steuern, als dies in Präsenzsitzungen der Fall ist. Auch aus Sicht der Moderierenden kommt einer stärkeren Steuerung des Gesprächsflusses durch die Moderation eine besondere Rolle zu. Auf inhaltlicher Ebene hat die **Förderung von Interaktivität und Kreativität** in virtuellen Sitzungen einen besonderen Stellenwert. Hier zeigen sich gestiegene Kompetenzanforderungen an die Moderation, die sich aus Sicht der befragten Sachverständigen in den laufenden Verfahren durch Umsicht, Ruhe, Souveränität und Stringenz, insbesondere in kritischen Phasen, sowie eine gute Gesprächsführung ausgezeichnet hat. Aus Perspektive der Projektteams im BIBB ist in virtuellen Formaten die Zusammenarbeit in Projektteams mit mindestens zwei, besser drei Personen auf Grundlage einer guten inhaltlichen Vorbereitung sowie einer klaren Rollenverteilung erforderlich. Hier geht es beispielsweise darum, Wortmeldungen und Hinweise im Chat im Blick zu behalten und sich bei der Nutzung von digitalen Werkzeugen wechselseitig unterstützen zu können. Einer umfassenden Kompetenz zur Gestaltung von Sitzungen unter Einsatz unterschiedlicher Methoden kommt vor diesem Hintergrund eine wachsende Bedeutung zu. Insgesamt erwächst aus diesen veränderten Anforderungen die Notwendigkeit einer Professionalisierung im Umgang mit virtuellen Sitzungsformaten, der durch kollegiale Beratung und entsprechende Fortbildungsangebote Rechnung getragen werden sollte

Essenzielle Voraussetzung für die Durchführung virtueller Sitzungen ist eine **verlässliche Sitzungstechnik**. Diesbezüglich wird mitunter vom Gefühl steigender Technikabhängigkeit bis hin zu einem Ausgeliefertsein berichtet. Auftretenden technischen Problemen sollte möglichst ruhig begegnet werden, um keine Unruhe auf den Kreis der Sachverständigen zu übertragen. Festzustellen ist, dass für Sachverständige die Technik an sich kein Hinderungsgrund ist, an virtuellen Sitzungen teilzunehmen. Sofern Sachverständige an Sitzungen nicht teilnehmen konnten, ist dies auf betriebliche Gründe, Terminüberschneidungen durch Fortbildungen und Prüfungen sowie Notfälle im Betrieb zurückzuführen

Für die Arbeit im BIBB besitzt das Videokonferenzsystem Cisco-Webex als Hausstandard eine herausragende Rolle. Dessen Nutzung zeichnet sich in den zumindest für Neuordnungsverfahren bedeutsamen Merkmalen wie das Bearbeiten von Dokumenten durch eine Person bei Bildschirmfreigabe, das Nutzen von Tools für Interaktionen der Teilnehmenden oder das Arbeiten in separaten Gruppenräumen durch sehr hohe Eignung aus. Gleichwohl lässt sich im Hinblick auf einzelne Funktionen noch Optimierungspotenzial erkennen. Auch wird der Wunsch von BIBB-Beschäftigten geäußert, das Videokonferenzsystem Zoom im Rahmen der regulären Arbeit nutzen zu können. Für Zoom lässt sich bei den BIBB-Beschäftigten im Vergleich die höchste relative Zustimmung für sämtliche abgefragten Eignungsmerkmale erkennen. Hier erreichen die Werte von mehreren Merkmalen eine 100-prozentige Zustimmung. Bei der Nutzung von Funktionen und Methoden der Videokonferenzsysteme kommen der Chatfunktion und der Bildschirmfreigabe von Dokumenten mit Bearbeitung

durch eine Person die größte Rolle zu. Ebenfalls bedeutsam ist zudem die Nutzung virtueller Arbeitsräume für Teilgruppen.

Methodisches Vorgehen

Zuletzt soll der Blick auch auf **methodische Aspekte** des durchgeführten Vorhabens gerichtet werden. Der deduktive Gang der Untersuchung hat seinen Ausgang bei einer Befragung aller BIBB-Beschäftigten genommen und ist über den Zwischenschritt von Fokusgruppen der Projektassistenz und der Projektleitungen in der Abteilung 2 des BIBB und eine Befragung von Sachverständigen in Ordnungsverfahren über zunächst getrennten Fokusteilgruppen von Arbeitgebern, von Arbeitnehmern sowie von Bund und Ländern zu einer abschließenden Fokusgesamtgruppe aller vier beteiligten Gruppen fortgesetzt worden. Die Ergebnisse der Sachverständigenbefragung dienten dabei als Stimulus und Orientierung für die Diskussion in den jeweiligen Fokusgruppen. Die drei Fokusteilgruppen und die Gesamtfokusgruppe wurden mit der Überlegung gebildet, alle an den laufenden Neuordnungen beteiligten Akteure und Akteurinnen gleichermaßen einbeziehen zu können. Die Berücksichtigung der Erfahrungen von in Präsenz tagenden Vergleichsgruppen, mit denen für beide Sitzungsformate ein ganzheitlicheres Bild erkennbar würde, war unter den gegebenen Umständen in der Laufzeit dieses Vorhabens nicht zu realisieren. Nach Ende der COVID-19-Pandemie und Rückkehr in den Normalbetrieb könnte dies im Zuge einer erneuten Befragung nachgeholt werden. Dies könnte auch deshalb sinnvoll sein, weil die hier gewonnenen Erfahrungen vor dem Hintergrund der pandemiebedingten Situation erworben wurden. Unter „normalen“ Bedingungen würden Bewertungen zur Eignung des virtuellen Sitzungsformates möglicherweise anders ausfallen.

Weiteres Vorgehen

Im Hinblick auf die Frage, wie mit den Ergebnissen und Empfehlungen dieses Projektes hinsichtlich einer Berücksichtigung in zukünftigen Ordnungsverfahren umzugehen ist, erscheint eine **Erörterung zwischen Sozialpartnern, Bund und Ländern** im Rahmen eines Sozialpartnerworkshops eine geeignete Möglichkeit sein.

Zur Identifizierung praktikabler Gestaltungsbausteine sollte schließlich eine **weitere Befragung von Sachverständigen** zu den Vor- und Nachteilen von virtuellen Sitzungen und Präsenzsitzungen nach dem Ende der COVID-19-Pandemie durchgeführt werden, um klarer zu erkennen, welche Elemente auch im Regelbetrieb sinnvoll eingesetzt werden können.

Die beiden Audiopräsentationen zum Verfahrensablauf und zur Rolle der Akteure und Akteurinnen werden im Nachgang des Projektes professionell aufbereitet.

7 Erkenntnisse und Empfehlungen

Auf Grundlage der in Abschnitt 5 dargestellten Ergebnisse der verschiedenen methodischen Untersuchungsschritte sowie der Zusammenfassung in Abschnitt 6 lassen sich die folgenden Erkenntnisse und Empfehlungen ableiten. Sie sollen einen Anstoß zur Erörterung möglicher Optionen im Umgang mit Digitalisierung und Vernetzung auf der Ebene von Ordnungsverfahren durch Sozialpartner, Bund und Länder darstellen und beziehen sich auf die Zeit nach Ende der Covid-19-Pandemie.

1. Soziale Interaktion als Garant für qualitativ hochwertige Ergebnisse

Dem unmittelbaren persönlichen Austausch der an einem Ordnungsverfahren beteiligten Personen kommt im Hinblick auf ein qualitativ hochwertiges Ergebnis eine zentrale Bedeutung zu. Erst die

umfassende Wahrnehmung nonverbaler Signalreize, insbesondere Gestik und Mimik, ermöglichen ein unverstelltes direktes Interagieren der Teilnehmenden und damit fruchtbare gruppenspezifische Prozesse. Ebenso sind informelle Gespräche in Sitzungs- und Mittagspausen und gemeinsamer abendlicher Aktivitäten ein wichtiger Faktor, um auf sozialer Ebene eine Vertrauensbasis zu schaffen und tragen somit zum Gelingen eines guten Ergebnisses bei. Dies bestätigen auch verschiedene Studien zu Videokonferenzen und sog. Cuelessness, der Abwesenheit aller nonverbalen Signalreize. Bei Videokonferenzen wird vor allem die Übermittlung sozialer Hinweisreize erschwert“, sagt PROF. DR. CARMEN ZAHN, Hochschule für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). *„Bei der Kommunikation über Video findet eine Art Entkoppelung statt: Während das Gesagte sowie ein Teil der Mimik und Gestik beim Gegenüber ankommt, werden andere Reize, die für die soziale Ebene der Kommunikation wichtig wären, nicht oder nur eingeschränkt übermittelt.“* Vor diesem Hintergrund sind in Präsenz durchgeführte Sachverständigensitzungen unverzichtbarer Bestandteil von Ordnungsverfahren und stellen den grundlegenden Standard zur Erzielung qualitativ hochwertiger Ergebnisse dar.

2. Präsenzsitzungen als bevorzugtes Referenzmodell

Vor Beginn der COVID-19-Pandemie wurden Sachverständigensitzungen generell in Präsenz durchgeführt. Dieses Format hat sich bewährt, um mit den an einem Ordnungsverfahren beteiligten Akteuren und Akteurinnen qualitativ hochwertige Entwürfe von Ausbildungsordnungen zu erarbeiten. Ab dem Frühjahr 2020 waren mit Beginn der COVID-19-Pandemie Präsenzsitzungen kaum noch zu realisieren und dieser Umstand hält bis heute an. An die Stelle von Präsenzsitzungen sind Sitzungen im virtuellen Raum getreten, die es ermöglichen, die Ordnungsverfahren unter den gegebenen Einschränkungen überhaupt weiterführen zu können. Virtuelle Sitzungsformate stellen somit - zumindest für Teilprozesse - eine Alternative dar, ermöglichen jedoch kein idealtypisches Arbeiten. Im Sinne einer überbrückenden Funktion dienen sie für Teile des Prozesses derzeit als Ersatz für Präsenzsitzungen.

3. Kein eindeutiges Votum für oder gegen virtuelle Formate

Die in den Ergebnissen dargestellten Erfahrungen zeigen, dass in einem virtuellen Format durchgeführte Sachverständigensitzungen Chancen bieten, aber auch Herausforderungen bergen und Grenzen haben. In Abhängigkeit von den subjektiven Erfahrungen, die im Rahmen eines spezifischen Ordnungsverfahrens gemacht werden, ebenso aber auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Rolle, in der eine Person an einem Ordnungsverfahren teilnimmt, fallen die Bewertungen für oder gegen das eine oder andere Format unterschiedlich aus. In diese Bewertung fließen zudem eine Reihe von Faktoren wie etwa die Komplexität eines Ordnungsverfahrens, die Gruppenzusammensetzung, die Gruppengröße, aber auch der zeitliche Aufwand ein. Eine Bewertung muss diese Einflussfaktoren differenziert in den Blick nehmen, so dass im Ergebnis ein heterogenes Gesamtbild zur Eignung von Präsenzformaten und virtuellen Formaten auf der Grundlage subjektiver Einschätzungen entsteht.

4. Einführung in den Ablauf von Neuordnungsverfahren sowie Erörterung formaler Aspekte im Rahmen einer virtuellen Sitzung vor den eigentlichen Sachverständigensitzungen

Da Sachverständige im Laufe ihrer Berufstätigkeit in der Regel einmalig an Ordnungsverfahren teilnehmen, benötigen sie eine grundlegende Einführung. Dies geschieht normalerweise im Rahmen der konstituierenden Sitzung. Um das Verfahren zu entlasten und die Präsenzzeiten inhaltlich zu klärenden Sachverhalten vorzubehalten, kann eine den eigentlichen Sachverständigensitzungen vorgeschaltete virtuelle Sitzung dienen. Hierin können in einem zeitlich überschaubaren Rahmen formale Aspekte, Aufbau eines Verfahrens und Abläufe erläutert, auf Rückfragen reagiert und gruppenspezifische Prozesse in Gang gebracht werden.

5. Inhaltliche Vorbereitung der Sachverständigen durch Audiopräsentationen

Als ein Bestandteil der Vorbereitung von Sachverständigen können die im Rahmen des Vorhabens erarbeiteten **Audiopräsentationen „Wie eine Ausbildungsordnung entsteht!“** und **„Akteure und Akteurinnen in Ordnungsverfahren und deren Rolle“** genutzt werden. Diese können berufsspezifisch um eine Audiopräsentation, in welcher die Ausgangssituation im jeweiligen neu zu ordnenden anerkannten Ausbildungsberuf dargestellt wird, ergänzt werden. Für den weiteren Verlauf eines Verfahrens steht zudem eine Audiopräsentation als Einführung in die **„Gestaltung von Prüfungsanforderungen“** zur Verfügung. Darüber hinaus kann im Hinblick auf die Gewinnung und die Information von Experten und Expertinnen für die Erarbeitung von Umsetzungshilfen eine Audio-präsentation **„Ausbildung gestalten – Umsetzungshilfen für anerkannte Ausbildungsberufe“** genutzt werden.

Diese Audiopräsentationen bieten den Vorteil, dass sie von den Sachverständigen auch individuell nach persönlichem Bedürfnis und zur Auffrischung genutzt werden können. Im Sinne einer adressatengerechteren Aufbereitung sollten diese Präsentationen mit professioneller Unterstützung weiterentwickelt werden.

6. Konsensuale Entscheidung über das Sitzungsformat

Sitzungen in Neuordnungsverfahren sollen nach Beendigung der Covid-19-Pandemie grundsätzlich in Präsenz stattfinden („Goldstandard“). Virtuelle Sitzungen dienen der Unterstützung und sind kein Ersatz für Präsenzsitzungen. Eine Abweichung von diesem Standard, also die Unterstützung durch virtuelle bzw. hybride Formate, wird in Abhängigkeit von der Komplexität eines Neuordnungsverfahrens und der Gruppenzusammensetzung im Einvernehmen zwischen den Koordinierenden der Sozialpartner, dem BIBB und den Ressorts abgestimmt. Grundsätzliche Erörterungen von Sachverhalten lassen sich in der Regel besser in Präsenz als virtuell führen, da das Agieren der Teilnehmenden für alle unmittelbarer zu erfassen und besser einzuordnen ist. Abhängig ist dies aber auch von der Zusammensetzung einer Gruppe. Je größer eine Gruppe ist, desto schwieriger ist tendenziell die Durchführung einer virtuellen Sitzung. Sofern sich die Sachverständigen untereinander bereits kennen und möglicherweise bereits auf gemeinsame Arbeitserfahrungen zurückblicken können, lassen sich Sitzungen tendenziell eher in einem virtuellen Format realisieren. Eine Rolle spielt hier möglicherweise auch die Nutzung virtueller Formate durch die Sachverständigen im beruflichen Alltag und deren Routine im Umgang mit diesen.

Um eine möglichst gute Grundlage für die Entwicklung gruppendynamischer Prozesse zu legen, sollte die erste Sitzung der Sachverständigen grundsätzlich in Präsenz durchgeführt werden. Dies ermöglicht ein persönliches Kennenlernen im Kontext der Erarbeitung von Inhalten, welches für den Verlauf eines Neuordnungsverfahrens einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt.

Das gleiche gilt für die letzte Sachverständigensitzung. Kontrovers diskutierte Inhalte, welche häufig erst gegen Ende eines Neuordnungsverfahrens auftreten, können so im unmittelbaren physischen Diskurs geklärt werden. Die Erfahrungen zeigen, dass gerade solche tendenziell kritischen Phasen in Präsenz besser lösbar sind, als im virtuellen Format. Außerdem ist die Rechtsförmlichkeitsprüfung oftmals Bestandteil der letzten Sachverständigensitzung. Und zu guter Letzt findet ein runder Abschluss statt und womit den Sachverständigen eine besondere Wertschätzung entgegengebracht wird.

7. Finanzielle Erwägungen keine Determinante für das Sitzungsformat

Finanzielle Erwägungen, dass Sachverständigensitzungen in einem virtuellen Format durch den Wegfall von An- und Abreisekosten sowie Übernachtungskosten deutlich kostengünstiger als Sitzungen in Präsenz ausfallen, dürfen für die Entscheidung bezüglich des Sitzungsformates keine Rolle

spielen. Angelehnt an den für Ordnungsverfahren geltenden Grundsatz „Qualität vor Zeit“ gilt hier analog der Grundsatz „Qualität vor Kosten“. Im Hinblick auf eine möglichst große Praxisnähe der entwickelten Ausbildungsinhalte ebenso wie der Prüfungsbestimmungen kommt einem qualitativ hochwertigen Diskurs, auch im Hinblick auf eine möglichst lange Laufzeit einer Ausbildungsordnung, ein zentraler Stellenwert zu.

8. Höhere Anforderungen an die Selbstdisziplin bei der Nutzung virtueller Formate

Im Unterschied zu Sitzungen im Präsenzformat, befinden sich Teilnehmende in virtuellen Sitzungsformaten häufig am betrieblichen Arbeitsplatz. Dies kann dazu führen, dass sie in die innerbetrieblichen Kommunikationsstrukturen eingebunden sind und insofern parallel zu Sachverständigensitzungen kurzfristig auf Anfragen oder Ähnliches reagieren müssen. Das gilt teilweise auch für eingehende Telefonate oder Mails, wobei diese Beobachtung mitunter auch in Präsenzsitzungen gemacht wird. Darüber hinaus müssen Sachverständige manchmal auch in Pausenzeiten betriebliche Aufgaben wahrnehmen und verfügen dann nicht über eine echte Pause. Durch dieses Multitasking sind Sachverständige mitunter abgelenkt und nicht konzentriert bei der Sache; vorzeitige Ermüdungserscheinungen sind zu beobachten.

Konzentrierte inhaltliche Mitarbeit an der Entwicklung von Verordnungsentwürfen erfordert vor diesem Hintergrund eine hohe Selbstdisziplin, damit Pausenzeiten auch tatsächlich Erholungsphasen darstellen, um „den Kopf wieder frei zu bekommen“ und sich inhaltlich einbringen zu können. Dies gilt nicht zuletzt deshalb, weil die konzeptionelle Arbeit zwar grundlegend auf den eingebrachten Erfahrungen der praktischen Berufsausübung beruht, sich die Diskussionen jedoch jenseits des praktischen Arbeitens auf einem anderen Abstraktionsniveau vollziehen.

9. Idealerweise sechswöchige Abstände zwischen Sachverständigensitzungen

Ein Vorteil des virtuellen Sitzungsformates besteht darin, aufgrund des geringeren organisatorischen Aufwandes Sachverständigensitzungen in engeren zeitlichen Abständen durchführen zu können. Dies ist jedoch nicht sinnvoll, da erarbeitete Zwischenstände von Entwürfen in den Netzwerken der an einem Verfahren beteiligten Personen zurück zu koppeln sind und erst durch diese „Reifung“ an Qualität gewinnen. Auch ist die Rückkopplung mit dem dualen Partner, der KMK, zu beachten, da die Ordnungsentwürfe und die schulischen Rahmenlehrpläne aufeinander abzustimmen sind. Es gilt einmal mehr der Grundsatz „Qualität vor Zeit“, so dass die zeitlichen Abstände zwischen Sachverständigensitzungen nicht zu knapp bemessen sein dürfen und wie im Präsenzformat einen Zeitraum von ca. sechs Wochen umfassen sollten.

10. Zweitägige Sachverständigensitzungen mit einer Dauer von viereinhalb bis sechs Stunden pro Sitzungstag

Aus den Befragungen und Diskussionen hat sich herauskristallisiert, dass auch in virtuellen Sitzungen an zweitägigen Sitzungen festgehalten werden sollte, nicht zuletzt um in einen Arbeitsfluss hineinkommen zu können. Die Auffassungen über die effektive Sitzungsdauer pro Tag bewegen sich dabei zwischen viereinhalb und sechs Stunden. Für eine Sitzungsdauer von eher viereinhalb Stunden spricht aus Sicht der Befragten die einseitige körperliche Belastung, welche die Teilnahme über einen Bildschirm mit sich bringt. Sofern ein Einhalten von Pausenzeiten mit dem Charakter tatsächlicher Erholungsphasen gewährleistet ist, kann jedoch auch eine effektive Sitzungsdauer von sechs Stunden realisiert werden, zumal Reisezeiten entfallen. Empfohlen wird zudem eine einstündige Mittagspause sowie nach eineinhalb stündiger Sitzungsdauer eine 15- bis 30-minütige Pause.

11. Förderung der Interaktivität und Kreativität

Virtuelle Formate verhindern einen für Präsenzsitzungen gegebenen dynamischen Austausch. Stattdessen besitzen Diskussionen oft einen eher sequentiellen Charakter. Dies schafft einerseits die Möglichkeit, Beiträge geordneter in eine Diskussion einzubringen, andererseits entfällt damit häufig die unmittelbare Interaktivität eines Austausches. Um dieses Defizit auszugleichen ist der Einsatz von Werkzeugen empfehlenswert, mit denen die Interaktivität und Kreativität zur Lösung von Problemen verbessert werden kann. Zu nennen sind hier beispielsweise Whiteboards zum Brainstorming oder Echtzeit-Feedbacks während einer Diskussion.

Damit wächst die Bedeutung der Moderation im Prozess der Entwicklung von Verordnungsentwürfen. Vor diesem Hintergrund ist eine regelmäßige Qualifizierung der BIBB-Projektteams unerlässlich, unter anderem um das Angebot an digitalen Werkzeugen überblicken, daraus auswählen und das jeweilige Werkzeug professionell einsetzen zu können.

In den virtuell durchgeführten Sitzungen selbst kommen einem konstanten Dialog mit den Teilnehmenden sowie Maßnahmen zur Förderung der Interaktivität eine besonders große Bedeutung zu. Veranstaltungen sollten dabei inhaltlich und methodisch abwechslungsreich gestaltet sein, Gruppengröße und Gruppenzusammensetzung variiert werden und sich im Rahmen einer guten Arbeitsatmosphäre durch eine aktivierende und zielführende Moderation auszeichnen. Hier kann auch der phasenweise Einsatz von Teilgruppenräumen sinnvoll sein.

12. Weitere Erprobung von Hybridformaten

Zwar haben sich die technischen Voraussetzungen zur Durchführung von hybriden Veranstaltungen inzwischen deutlich verbessert, grundsätzlich benachteiligen hybride Formate jedoch die nicht vor Ort teilnehmenden Personen. Zugeschaltete Personen sind dahingehend im Nachteil, dass die Akustik der Diskussionen vor Ort oft eine schlechte Qualität besitzt und sie vor allem am informellen Austausch in Sitzungspausen nicht teilnehmen können und von gruppendynamischen Prozessen ausgeschlossen sind.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass hybride Formate eine Art „Kollision“ zwischen virtuellen und Präsenzformaten begünstigen und eine Lösung darstellen, die bei mangelnden Alternativen zum Zuge kommen kann. In jedem Falle sind die für das Erzielen qualitativ hochwertiger Ergebnisse erforderlichen technischen Standards einzuhalten und die Technik in diesem Sinne an diesen Anforderungen auszurichten. Vor diesem Hintergrund sollte die weitere technische Entwicklung im Blick behalten werden und mit fortschreitenden technischen Möglichkeiten weitere Erprobungen dieses Formates durchgeführt und evaluiert werden.

13. Virtuelle Implementationsveranstaltungen zu neu geordneten Ausbildungsberufen

Wie die Erfahrungen zeigen, lassen sich die im Anschluss an Ordnungsverfahren durchgeführten Informationsveranstaltungen zur Modernisierung oder Neuentwicklung anerkannter Ausbildungsberufe sehr gut in einem virtuellen Format durchführen. Da in diesen Veranstaltungen die Weitergabe von Informationen und diesbezügliche Rückfragen im Vordergrund stehen und nicht die gemeinsame Erarbeitung von Inhalten, können hierbei die Vorteile des virtuellen Formats genutzt werden. Für Teilnehmende entfallen An- und Abfahrtswege und Freistellungen, so dass virtuell mehr interessierte Personen als in Präsenzformaten erreicht und ihnen die Teilnahme ermöglicht werden können. Im Ergebnis steigen damit Reichweite und Durchdringungsgrad der Ergebnisse von BIBB-Projekten.

14. Virtuelle Redaktionssitzungen zur Erarbeitung von Umsetzungshilfen

Die im Rahmen des Projektes durchgeführten virtuellen Redaktionssitzungen zur Erarbeitung der Umsetzungshilfen der Reihe „Ausbildung gestalten“ zeigen, dass die erforderliche Informationsvermittlung und Abstimmung unproblematisch im virtuellen Format durchführbar ist und sich bewährt hat. Die Personen, die an der Umsetzungshilfe mitarbeiten, kennen sich in der Regel bereits aus dem Neuordnungsverfahren. Es handelt sich auch um kleinere Gruppen als in einem Neuordnungsverfahren. Das Konfliktpotenzial ist äußerst gering, da die Inhalte bereits feststehen und keine bildungspolitischen Entscheidungen getroffen werden müssen.

Aus diesem Grund werden zukünftig Redaktionssitzungen in virtueller Form als Standardformat für den Regelfall präferiert. Zur Vorbereitung kann die erstellte Audiopräsentation „Einführung in die Umsetzungshilfen“ eingesetzt werden. Der zeitliche Abstand zwischen den Redaktionssitzungen soll nicht mehr als drei Monate betragen.

Die folgende Abbildung führt die oben beschriebenen Empfehlungen und Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst auf.

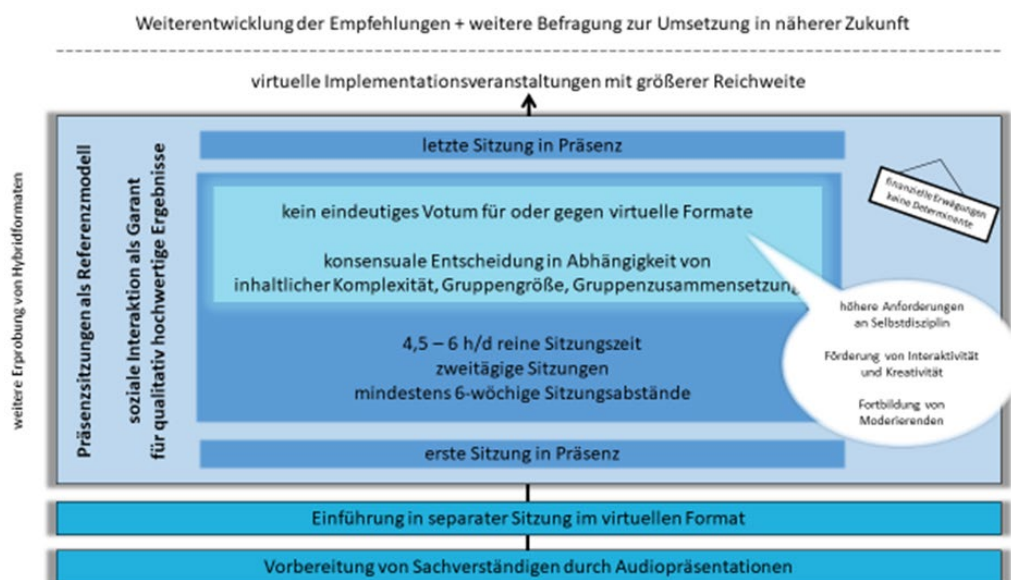


Abbildung 12: Erkenntnisse und Empfehlungen für die Ordnungsarbeit nach der COVID-19-Pandemie

8 Ausblick und Transfer

Die im Rahmen dieses Vorhabens erarbeiteten Empfehlungen sollten von den an der Berufsbildung im dualen System mitwirkenden Akteuren und Akteurinnen, d.h. von Arbeitgebern und Arbeitnehmern als Sozialpartner sowie von Bund und Ländern, gemeinsam erörtert bzw. weiterentwickelt werden. Hierzu bietet sich beispielsweise das Format der in regelmäßigen zeitlichen Abständen durchgeführten Sozialpartnerworkshops an, an denen neben Vertretern und Vertreterinnen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch Vertreter und Vertreterinnen von Bund und Ländern und dem BIBB teilnehmen. Denkbar wäre auch die Durchführung einer ordnungsbezogenen Klausurtagung, in der die virtuelle Weiterentwicklung des Verfahrens zur Neuordnung anerkannter Ausbildungsberufe zum Thema gemacht wird.

Ergänzend zu den im Anschluss an in Ordnungsverfahren eingesetzten Feedbackbögen wird empfohlen, in zwei bis drei Jahren nach der COVID-19-Pandemie eine Untersuchung durchzuführen, mit welcher die Umsetzung und der Outcome der hier aufgeführten Empfehlungen systematisch in den Blick genommen wird. Auf dieser Grundlage können die Aspekte und Gestaltungsbausteine, die sich in der Umsetzung erfahrungsbasiert als praktikabel herauskristallisieren, identifiziert werden.

Die Digitalisierung und die damit verbundenen neuen Möglichkeiten für die Ordnungsarbeit sollten im Rahmen des professionellen Selbstverständnisses der „Ordnungsmacher“ auch nach Ende dieser Untersuchung weiterhin aktiv verfolgt und an geeigneter Stelle ausprobiert werden. Die Offenheit gegenüber Neuentwicklungen – auch im Sinne des Life Long Learning – und eine zielgruppenspezifische Gestaltung und flexible Umsetzung unterschiedlicher Sitzungsformate kann zukünftig auch ein Faktor für die Gewinnung von Experten und Expertinnen der betrieblichen Praxis in einer zunehmend digitalisierten Welt darstellen. In jedem Falle sind die Vor- und Nachteile als Gesamtpaket einvernehmlich und sorgsam mit den Beteiligten abzuwägen, um zu einer verfahrensspezifisch angemessenen Entscheidung zu gelangen, in welcher Form die Sachverständigensitzungen eines Ordnungsverfahrens durchgeführt werden sollten.

Literaturverzeichnis

RUMP JUTTA, BRAND MARC, Zoom-Fatigue, Institut für Beschäftigung und Employability, Ludwigshafen, 2020, [Zoom-Fatigue – Institut für Beschäftigung und Employability \(ibe-ludwigshafen.de\)](https://ibe-ludwigshafen.de) (Stand: 21.01.2022)

ZAHN PROF. DR. CARMEN, HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE (FHNW), [ZOOM-MÜDIGKEIT: VIDEOKONFERENZEN VERLIEREN AN AKZEPTANZ - ® INTERLINE KÖLN \(INTERLINE-KOELN.DE\)](https://www.interline-koeln.de) (STAND: 21.01.2022)

Anhang

Hinweis: aufgrund der Materialfülle sind hier aufgeführten Anhänge, Dokumente und Präsentationen in den Hausweit-Ordner „virtuelle_Ordnungsarbeit_22356“ eingestellt und können dort eingesehen werden.

Anlage 1: Fragebogen für die BIBB-Mitarbeiterbefragung (pdf)

Anlage 2: Fragebogen für die BIBB-Sachverständigenbefragung (pdf)

Erarbeitete Materialien

- Webex-Anleitung zum Beitritt für Externe
- Kommunikationsregeln für virtuelle Sitzungen
- Audiopräsentationen:
 - Wie eine Ausbildungsordnung entsteht
 - Akteure und Akteurinnen in den Ordnungsverfahren und deren Rolle
 - Gestaltung von Prüfungsanforderungen
 - „Ausbildung gestalten“ - Umsetzungshilfen für anerkannte Ausbildungsberufe
- Präsentationen:
 - Ausbildungssituation zum Beruf am Beispiel der Binnenschifffahrtsberufe
 - Entschädigungsregelungen des BIBB für Sachverständige des Bundes