

## Weiterbildung für Unternehmen als Instrument erfolgreicher Personalentwicklung

Fachtagung ▪ 10. Juni 2008 ▪ dbb forum berlin

### Dr. Gerhard F. Braun

Geschäftsführender Gesellschafter der Karl Otto Braun GmbH & Co. KG  
Vorsitzender der Mitgliederversammlung ▪ Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung

## Weiterbildung und Personalentwicklung Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit und Innovation

### 1. Bedeutung von Bildung/Weiterbildung

Wir leben in einem rohstoffarmen Land und sind auf die Potentiale unserer Menschen angewiesen. Fachkräfteengpässe sind schon heute spürbar und bremsen das Wirtschaftswachstum.

Die demographische Entwicklung verschärft die Situation:

- Die Zahl der Schulabgänger entwickelt sich rückläufig In den neuen Bundesländern wird 2011 nur noch die Hälfte des Jahrgangs von 2005 die Schulen verlassen (das sind noch 3 Jahre!). In den alten Bundesländern erreichen wir in 2018 nur rund 90 % des Niveaus von 2005.
- Das Erwerbspotential wird bis 2050 um etwa 20% zurückgehen. Fachkräfteengpässe gibt es bereits heute: 2006 konnten rund 48.000 Ingenieurstellen nicht besetzt werden (Quelle: IW Köln). Nach Analysen des IAB gilt mittlerweile insgesamt fast jede fünfte Stelle als „schwer besetzbar“.

Die Herausforderung lautet: Nachwuchs knapper - Belegschaften älter! Daher: Beschäftigungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit durch lebenslanges Lernen sicherstellen.

Das Alter von Erwerbspersonen nimmt zu: heute ist jede vierte Erwerbsperson über 50 Jahre alt. 2020 wird es schon jeder Dritte sein. Das Durchschnittsalter der Belegschaften von heute 42 wird 2050 50 Jahre betragen.

Kompetenzen müssen entsprechend den neuen Herausforderungen weiterentwickelt werden. Beispiele: Produktlebenszyklen werden aufgrund neuer Technologien immer kürzer. Mitarbeiter müssen kurzfristig zur Entwicklung neuer Technologien befähigt sein. Die Bedeutung von Dienstleistungen nimmt zu. Produkte werden immer häufiger von Dienstleistungen flankiert (z.B. Finanzierungslösungen, Qualifizierung des Personals). Die zunehmende Internationalisierung erfordert zunehmend interkulturelle Kompetenzen.

Dies belegt die steigende Bedeutung von Bildung als Schlüssel für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in Deutschland. Bildungspolitik wird zur Standort- und Sozialpolitik.

## 2. Wo steht Weiterbildung in Deutschland?

Weiterbildung ist hier kein Fremdwort, sondern gelebte Realität. Allerdings gibt es noch Verbesserungsbedarf – z.B. bei bildungsferneren Personen.

- 84 % aller Unternehmen in Deutschland betreiben betriebliche Weiterbildung. Auf 100 Beschäftigte entfallen durchschnittlich 122 Teilnahmefälle, die Teilnahmezeit pro Mitarbeiter liegt bei 23,5 Stunden. (Quelle: IW Köln).
- Die Weiterbildungsbeteiligung der Bevölkerung zwischen 19 und 64-Jahren (auch Nicht-Erwerbstätige!) liegt bei 72 % (das umfasst alle Lernformen).
- Die Beteiligung an Weiterbildung hängt am engsten zusammen mit der Schulbildung (hohe Schulbildung = hohe Weiterbildungsbeteiligung) und ist stärker abhängig von der Erwerbstätigkeit als von Alter oder Geschlecht (Quelle: Berichtssystem Weiterbildung X).

Unterschiede in der Weiterbildungsaktivität zeigen sich zwischen Betrieben unterschiedlicher Größe: Während große Unternehmen aufgrund ihrer Strukturen und personellen Ressourcen weitgehend in der Lage sind, ihre Weiterbildungsaktivitäten selbst voranzutreiben, haben KMU dafür häufig nicht die Voraussetzungen und entsprechendes eigenes Personal. Gerade formale Weiterbildung (z.B. Seminare) ist daher in vielen Kleinbetrieben weniger häufig anzutreffen als in größeren.

So bieten von den Betrieben mit bis zu 249 Mitarbeitern 84 % Weiterbildung an, den jenen mit über 250 Mitarbeitern sind es bis zu 93 %. Mittelständische Unternehmen haben in der Regel keine Personalabteilungen bzw. keine ausschließlich für die Organisation von Weiterbildung zuständigen Personen, die Weiterbildung planen und umsetzen. Hier sind insbesondere Unterstützungs-/ Beratungsangebote erforderlich. Gutes Beispiel: IMODE-Projekt, denn Ziel ist, insbesondere die Qualifizierungsberatung für KMU zu stärken, damit diese Betriebe verstärkt gezielt Weiterbildung betreiben können.

## 3. Wer ist verantwortlich für Weiterbildung?

Berufliche Weiterbildung dient der Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sowie der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Verantwortung und Aufwand müssen dem jeweiligen Nutzen und den Interessen entsprechend verteilt werden.

- Bei betrieblich notwendiger Weiterbildung, die sich konkret aus (veränderten) betrieblichen Abläufen ergibt (z.B. Einsatz neuer Technologie), liegt die Verantwortung beim Betrieb. Je nach Situation kann bei entsprechendem Nutzen auch eine Beteiligung des Mitarbeiters sinnvoll und angemessen sein.
- Bei betrieblich zweckmäßiger Weiterbildung, die sich nicht unmittelbar aus betrieblichen Prozessen ergibt, allerdings noch in Bezug dazu steht (v. a. Entwicklungsqualifizierung), ist der Nutzen stärker auf den Mitarbeiter ausgerichtet. Dementsprechend ist hier eine Verantwortungs- und Aufwandsteilung vorzusehen.
- Bei persönlich motivierter Weiterbildung, die ausschließlich im Interesse des Einzelnen liegt, hat dieser demzufolge auch Verantwortung und Aufwand zu tragen.
- Demzufolge sind einseitige Ansprüche an Unternehmen, wie sie die Gewerkschaften immer wieder fordern (z.B. gesetzliche Freistellungsansprüche; Weiterbildungsansprüche in Tarifverträgen) nicht gerechtfertigt. Sie sind nicht bedarfsgerecht ausgerichtet und drohen, einfach „abgearbeitet“ zu werden, ohne Berücksichtigung des tatsächlichen Bedarfs. Nur differenzierte, individuelle Lösungen sinnvoll.

Die Politik sollte sich darauf konzentrieren, für gute Rahmenbedingungen zu sorgen und nur bei konkretem Bedarf gezielte Unterstützungsangebote machen. Eine allgemeine pauschale Förderung von Weiterbildung ist kritisch zu sehen.

#### **4. Verantwortung der Unternehmen**

Qualifizierte Mitarbeiter sind ein wichtiger Bestandteil des Unternehmenswertes. Die Unternehmen in Deutschland sollten daher die Qualifizierung der Mitarbeiter als entscheidenden Wettbewerbsfaktor ansehen.

Weiterbildung ist eine Investition in die unternehmerische Zukunft!

- 84 % Prozent der Unternehmen bilden ihre Mitarbeiter regelmäßig weiter. Unternehmen investieren pro Jahr und Mitarbeiter rd. 1.100 Euro in Weiterbildung. Hochgerechnet ergibt dies Ausgaben pro Jahr von 27 Mrd. Euro für Weiterbildung.
- Zusätzlich zu diesen Ausgaben für Weiterbildung investieren die Unternehmen in Deutschland pro Jahr rund 28 Mrd. Euro in die betriebliche Ausbildung (Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung). Dies ist vor allem im Hinblick auf internationale Vergleichsstudien zu den Weiterbildungsaufwendungen zu berücksichtigen. Denn vieles, was bei uns bereits in der betrieblichen Ausbildung vermittelt wird, erfolgt in anderen Ländern als Weiterbildung.

Betriebliche Weiterbildung muss sich an den individuellen Unternehmenszielen orientieren. Das Ausmaß und die inhaltliche Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung bleibt damit originäre Steuerungsaufgabe des einzelnen Betriebs.

Jeder Betrieb muss selbst anhand seiner individuellen Ziele über seinen Bedarf, das Ausmaß, die inhaltliche Ausgestaltung und die Zielgruppe von Qualifizierungsmaßnahmen entscheiden. Der Qualifizierungsbedarf der Betriebe wie auch der Beschäftigten der einzelnen Betriebe kann sehr unterschiedlich ausfallen.

Übergeordnete Regelungsinstanzen sind in der Regel nicht in der Lage, so bedarfsgerecht zu differenzieren, wie es notwendig ist. Sollten Qualifizierungsfragen dennoch in Tarifverträgen geregelt werden, können diese daher höchstens einen prozessunterstützenden Rahmen bieten, der den Betrieben die freie Entscheidung über die Auswahl der Teilnehmer und die konkrete Ausgestaltung von Qualifizierungsplanung und Qualifizierungsmaßnahmen überlässt.

Für Beratung heißt das: gezielt am individuellen und konkreten Bedarf des Betriebes ansetzen (z.B. Mängel in der Produktion → mehr Qualifizierung). Lt. Betriebsbefragung im Rahmen des Projektes: Mehr Betriebe würden Beratung nutzen, wenn bedarfsgerechter zugeschnitten.

Eine besondere Herausforderung für KMU: knappe Ressourcen und Kapazitäten effektiv nutzen:

- Wichtig sind gezielte Beratungsangebote, die kleine Betriebe, die oft keine eigene umfassende Personalabteilung haben, unterstützen – von der Bedarfsermittlung über die Auswahl und Gestaltung betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zur Umsetzung im betrieblichen Alltag.
- Im Rahmen des IMODE-Projektes wurden konkrete Handlungshilfen für Berater erarbeitet – zu Fragen wie: Wie gewinnt man Führungskräfte für Weiterbildung? Wie leitet man aus Unternehmenszielen Weiterbildungsbedarfe ab? Wie kann man Weiterbildung wirtschaftlich organisieren?

- Sinnvoll können auch Kooperationen von KMU untereinander oder mit Großunternehmen sein. Hierbei geht es beispielsweise um die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur und Personal, z.B. einem Personalberater, sowie den Erfahrungsaustausch untereinander.

## 5. Verantwortung des Einzelnen

Wichtig ist die Verantwortung des Einzelnen für die Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Er profitiert von Weiterbildung durch gute Beschäftigungschancen. Der Einzelne sollte daher Weiterbildung als Investition in die eigene Zukunft verstehen. 72 % der Personen im Alter von 19-64 Jahren nehmen pro Jahr an beruflicher Weiterbildung teil. Sie geben dafür hochgerechnet rund 14 Mrd. Euro im Jahr aus; die durchschnittlichen Ausgaben pro Teilnehmer betragen rd. 500 Euro (Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, 2002).

Insbesondere über die Einbringung von Zeit sollte sich der Einzelne an den Kosten für betriebliche Weiterbildung beteiligen. Aktuell finden rund drei Viertel der betrieblichen Weiterbildung während der Arbeitszeit statt (Quelle: IW Köln). Das ist ein zu geringer Beitrag. Gerade über Zeiteinheiten können Mitarbeiter sich gut am Aufwand für betriebliche Weiterbildung beteiligen. Lt. einer Umfrage des DIHK wären 60 % der Betriebe bereit, mehr in Weiterbildung zu investieren, wenn die Mitarbeiter Freizeit einbringen.

Sinnvoll ist die Nutzung von Arbeitszeitguthaben – also von gesparter Arbeitszeit oder eingebrachten Gehaltsanteilen. Der Arbeitnehmer kann entsprechend tariflicher oder betrieblicher Vereinbarungen auf freiwilliger Basis Vergütungsansprüche (z.B. Bonus, übertarifliche Gehaltsbestandteile) oder erarbeitete Zeitguthaben (z.B. Überstunden) auf ein Zeitwertkonto einbringen. Kritisch zu sehen sind allerdings ausschließlich für diesen Zweck nutzbare *Bildungszeitkonten*, da diese zu eng ausgerichtet sind – es sollte ein Zeitkonto geführt werden, dessen Guthaben je nach Bedarf für unterschiedliche Zwecke genutzt werden kann.

## 6. Verantwortung der Politik: Für gute Rahmenbedingungen sorgen

Eine wachstums- und beschäftigungsförderliche Politik ist die beste Aus- und Weiterbildungsförderung. Der Aufschwung 2006 und 2007 zeigt das ganz deutlich.

Unternehmen investieren insbesondere dann in ihre Nachwuchssicherung, wenn sie optimistisch in ihre wirtschaftliche Zukunft blicken können. Dies wird deutlich v.a. am Ausbildungsmarkt: In 2006 und 2007 mit einer guten wirtschaftlichen Lage stieg die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge insgesamt um knapp 14 %.

Wichtig für die Stärkung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung sind wirtschafts- und sozialpolitischen Reformen, die die richtigen Etappenziele – Senkung der Sozialquote, der Beitragssätze und der Lohnzusatzkosten – konsequent ansteuern.

Verbesserungen im Bildungssystem stärken auch die Weiterbildung.

Weiterbildung wird vor allem von jenen Personen betrieben, die bessere Schul- bzw. Berufsbildungsabschlüsse haben. Besonders gering Qualifizierte partizipieren wenig an Weiterbildung. Daher ist es wichtig für die Stärkung von Weiterbildung, die Bildungsvoraussetzungen zu verbessern.

Lernfähigkeit und -bereitschaft müssen frühzeitig vermittelt werden. Dies beginnt in der frühkindlichen Bildung, die es zu stärken gilt, und muss intensiv fortgesetzt werden in der Schule. Die Ausbildungsreife der Schulabgänger muss sichergestellt werden durch eine stärkere individuelle Förderung und die konsequente Ausrichtung an Bildungsstandards.

Zu begrüßen ist die Bildungsinitiative der Bundesregierung. Viele Ziele und Maßnahmen der Initiative sind richtig und wichtig – zum Beispiel die Stärkung der frühkindlichen Bildung, die Verbesserung der Ausbildungsreife der Schulabgänger sowie mehr Interesse für MINT-Fächer.

Bisher fehlen in der Initiative noch wichtige konkrete Zielvorgaben. Diese müssen unbedingt in der gemeinsamen Initiative von Bund und Ländern, die im Herbst vorgestellt werden soll, enthalten sein: v. a. das konkrete Ziel einer Halbierung der Schulabbrecherquote und der Studienabbrecherquote.

Das Bildungssystem muß durchlässiger gestaltet werden. Nur wenn Abschlüsse keine Sackgassen sind, sondern als neue Anschlüsse auch in andere Bereiche hinein gestaltet werden, heben wir effektiv alle vorhandenen Potentiale in den Menschen. Mehr Durchlässigkeit muss insbesondere zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung geschaffen werden.

Berufliche und hochschulische Bildung stehen aktuell noch zu unverknüpft nebeneinander. So ist vor allem der Zugang für beruflich Qualifizierte ohne formale Hochschulzugangsberechtigung zu Hochschulen zu restriktiv und intransparent. Der Hochschulzugang muß gerade für diese Gruppe effektiver geöffnet werden. Deshalb ist sehr zu begrüßen, dass die Erleichterung des Hochschulzugangs für beruflich Qualifizierte auch Element der Qualifizierungsinitiative ist.

Die Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung setzt beim Thema Weiterbildung vielfach an den richtigen Stellen an. Das Gleiche gilt für die Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung des BMBF.

- Richtiges Ziel ist insbesondere, das Bewusstsein und die Verantwortung jedes Einzelnen für die Bedeutung von Weiterbildung zu stärken – unterstützt durch eine Weiterbildungskampagne.
- Positiv ist auch das Ziel, Beratungsstrukturen zu stärken. Gezielte Beratung versetzt den Einzelnen wie auch Betriebe in die Lage, ihre Verantwortung für Qualifizierung bedarfsgerecht wahrzunehmen.
- Das im April vom Bundeskabinett beschlossene Bildungssparen ist grundsätzlich zu begrüßen, denn es stärkt das Bewußtsein für die individuelle Verantwortung des Einzelnen. Nutzen und bürokratischer Aufwand müssen aber in einem angemessenen Verhältnis stehen. Auch ist nicht zu erwarten, daß in erheblichem Maße bildungsferne Personen erreicht werden.
- Grundsätzlich zu begrüßen ist das Konzept, da es auf dem Verständnis basiert, daß der Einzelne von Weiterbildung profitiert und sich daher dafür auch engagieren sollte. Es kann zudem dazu beitragen, die Bedeutung von Weiterbildung zu verdeutlichen.
- Kritisch: mit dem Instrument werden allerdings kaum bildungsferne und einkommensschwache Personen erreicht. Hier ist die Frage der Lernmotivation entscheidend. Von weiterbildungsabstinenten Personen sagt lediglich rund ein Viertel, daß fehlende finanzielle Mittel die Ursache für ihre Zurückhaltung ist.
- Sichergestellt werden muß, daß der bürokratische Aufwand nicht zu groß wird. Wenn für die Prämie von 150 Euro ein Antrag, eine Beratung sowie eine Bescheinigung, daß die Weiterbildung förderwürdig war, erforderlich ist (wie bisher vorgesehen), erscheint dies fraglich.

## 7. Beitrag der Bildungsanbieter

Weiterbildungsanbieter müssen zu Dienstleistern werden, die den Einzelnen wie Unternehmen bei den individuellen Weiterbildungsanstrengungen gezielt unterstützen.

- Beratung als Teil des Angebotes gewinnt zunehmend an Bedeutung. Hierbei geht es um die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, die Entwicklung individueller Lösungen sowie die Umsetzung im betrieblichen Alltag. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen sind solche Beratungsangebote wichtig.
- Im Zentrum muß eine individuelle Qualifizierungsberatung und -begleitung stehen, die an den jeweiligen Bedarfen und Anforderungen ausgerichtet sind. Dies gilt insbesondere für eine Weiterbildung, die immer stärker an betrieblichen Arbeitsprozessen ausgerichtet ist.
- In diesem Sinne ist auch das Projekt IMODE gestaltet. Bei den Instrumenten, die für Qualifizierungsberater entwickelt wurden, stand im Mittelpunkt das Anliegen, passgenaue Beratungsangebote zu stärken, die auf die speziellen Bedürfnisse und Anliegen der KMU zugeschnitten sind und ihnen konkrete Lösungen bieten. Nur so können KMU verstärkt für Qualifizierungsberatung und Qualifizierung gewonnen werden.

### Fazit

Bei Weiterbildung gibt es keine pauschalen Lösungen. Es geht um individuelle Lösungsansätze und Verantwortlichkeiten, die auf die individuellen Bedarfe (des Einzelnen und des Betriebs bzw. konkreten Arbeitsplatzes) zugeschnitten sind.

Beratung ist hierfür wichtig. Denn sie stärkt die individuelle Verantwortung, indem sie z. B. hilft, Qualifizierungsbedarf zu erkennen oder passgenaue Weiterbildungsangebote auszuwählen.

**Erkenntnisse aus dem IMODE-Projekt:** Das Interesse an Beratung ist groß.

- Beratung weiter stärken: Betriebe sind an Beratungsangeboten interessiert. Die Organisationen der Wirtschaft (Kammern, Verbände) haben sich darauf vielfach eingestellt und Qualifizierungsberatung als Tätigkeitsfeld intensiviert. Dies wird sicherlich fortgesetzt.
- Beratung am konkreten Bedarf ausrichten: Betriebe stehen Beratung positiv gegenüber, wenn sie an ihren individuellen Bedürfnissen ausgerichtet ist. Sie verbinden Beratung mit konkreten Anliegen, wie z.B. Qualität der Produkte verbessern.
- Beratung braucht konkrete Praxishilfen: Beste Unterstützung für Beratung sind konkrete Hilfen. Nur so können konkrete Probleme in der Praxis gelöst werden – z.B. der konkrete Qualifizierungsbedarf eines Betriebs ermittelt oder für die Verankerung des Lernens im Prozess der Arbeit befördert werden.

Erfolgreiche Qualifizierungsberatung stellt hohe Anforderungen an Kompetenz und Erfahrung der Berater. Informationen über aktuelle betriebliche Entwicklungen und Anforderungen – insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben –, praxistaugliche Instrumente sowie der Austausch von Erfahrungen aus der Beratungspraxis sind wichtige Voraussetzungen für den Beratungserfolg. Deshalb sollte die Entwicklung von Praxishilfen – insbesondere für KMU – wie auch der regelmäßige Informations- und Erfahrungsaustausch zu den aktuellen Fragen der betrieblichen Qualifizierungsberatung weiter – auch öffentlich – gefördert werden: Denn die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen ist von hohem volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen und Interesse.