



Otmar Franz (Hrsg.)

# **Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand**



# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Bundespräsident Dr. Johannes Rau</b> Grußwort	<b>6</b>
<b>Dr. Otmar Franz</b> Vorsitzender des Kuratoriums des RKW - Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. <b>Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand</b>	<b>7</b>
<b>TEIL 1</b> <b>Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand aus Sicht der Wissenschaft</b>	<b>12</b>
<b>Prof. Dr. Werner Meißner</b> Präsident der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt und <b>Birgitta Weitz</b> <b>Lifelong Learning: Qualifikation und Fortbildung als lebenslange Aufgabe</b>	<b>13</b>
<b>Prof. Dr. Winfried Schlaffke</b> Institut der deutschen Wirtschaft <b>Employability und Selbststeuerung für die permanente berufliche Weiterbildung</b>	<b>23</b>
<b>Prof. Dr. Erich Staudt</b> Vorstandsvorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung e.V. <b>Weiterbildung – zwischen Anspruch und Wirklichkeit</b>	<b>35</b>
<b>Dr. Helga Steeg</b> Exekutivdirektorin der Internationalen Energie-Agentur IEA a.D. <b>Globalisierung verlangt Neuorientierung der Aus- und Weiterbildung</b>	<b>46</b>

<b>TEIL 2</b>	
<b>Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand aus Sicht der Politik</b>	<b>51</b>
<b>Christiane Krajewski</b> Ministerin für Wirtschaft und Finanzen des Saarlandes a.D.	
<b>Angebote präventiver Arbeitsmarktpolitik</b>	<b>52</b>
<b>Dr. Angela Merkel MdB</b> Bundesvorsitzende der CDU	
<b>Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung für den Mittelstand aus Sicht der Politik</b>	<b>59</b>
<b>Jürgen W. Möllemann MdL</b> Fraktionsvorsitzender der F.D.P. des Landtages NRW	
<b>Der Übergang zur Informations-/Wissensgesellschaft als neue Herausforderung für die Weiterentwicklung unseres Bildungs- und Ausbildungssystems</b>	<b>66</b>
<b>Dr. Werner Müller</b> Bundesminister für Wirtschaft und Technologie	
<b>Dynamischer Veränderungsprozeß des Berufsbildungssektors in Deutschland</b>	<b>75</b>
<b>Heide Simonis</b> Ministerpräsidentin des Landes Schleswig-Holstein	
<b>Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wichtigstes Kapital des deutschen Mittelstandes</b>	<b>83</b>
<b>Matthias Wissmann MdB</b> Vorsitzender des Wirtschaftsausschusses im Deutschen Bundestag	
<b>Zukunft der Arbeit – Arbeit der Zukunft</b>	<b>89</b>

<b>TEIL 3</b>	
<b>Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand aus Sicht der Wirtschaft</b>	<b>93</b>
<b>Joachim Dirschka</b> Präsident der Handwerkskammer zu Leipzig	
<b>Aus- und Weiterbildung als Wettbewerbsfaktor für Handwerker und Mittelständler</b>	<b>94</b>
<b>Bernhard Dorn</b> Vorsitzender des Instituts für Produktivität und Qualität e.V.	
<b>Weiterbildung und Wissen: Herausforderung für den Mittelstand</b>	<b>98</b>
<b>Dr. Jürgen Großmann</b> Vorsitzender der Geschäftsführung Georgsmarienhütte Holding GmbH	
<b>Zukunftsfähige Wege beschreiten</b>	<b>106</b>
<b>Eberhard Heinke</b> Präsident der Landeszentralbank NRW	
<b>Änderung der Rahmenbedingungen und Förderung von Verantwortungsgefühl und Pioniergeist</b>	<b>109</b>
<b>Jürgen Jeske</b> Herausgeber der Frankfurter Allgemeine Zeitung	
<b>Bildung braucht mehr Wettbewerb</b>	<b>112</b>
<b>Dr. Herbert Müller</b> Geschäftsführer des RKW - Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.	
<b>Mobilmachung an der Wissensfront</b>	<b>116</b>

<b>TEIL 4</b>	
<b>Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand aus Sicht der Gewerkschaften</b>	<b>123</b>
<b>Roland Issen</b> Vorsitzender der Deutschen Angestellten Gewerkschaft	
<b>Berufliche Aus- und Weiterbildung mit europäisch ausgerichteter Zielsetzung</b>	<b>124</b>
<b>Bruno Köbele</b> Präsident des Internationalen Bundes der Bau- und Holzarbeiter a.D.	
<b>Berufliche Aus- und Weiterbildung – ein konstitutives und strukturehaltendes Element für den deutschen Mittelstand</b>	<b>130</b>

## Grußwort von Bundespräsident Johannes Rau

Die Globalisierung der Wirtschaft und das hohe Innovationstempo stellen wachsende Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Der Abschluß einer berufsqualifizierenden Ausbildung reicht schon lange nicht mehr aus für ein ganzes Arbeitsleben. Jedes Unternehmen, das erfolgreich im internationalen Wettbewerb bestehen will, braucht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die lebenslanges Lernen eine Selbstverständlichkeit ist. Dafür müssen die Unternehmer im eigenen Interesse etwas tun.

Das deutsche Berufsausbildungs- und Weiterbildungssystem genießt mit seiner Verknüpfung theoretischer Grundlagen mit praktischer Arbeit weltweit seit langem einen guten Ruf. Die tragende Säule in der Berufsausbildung ist die mittelständische Wirtschaft, die auch der erste Ansprechpartner der Politik ist, wenn es um die notwendige Weiterentwicklung der berufsbezogenen Aus- und Weiterbildung geht.

Der gute Ruf unseres dualen Ausbildungssystems darf nicht als Gütesiegel „Kein Änderungsbedarf“ mißverstanden werden. Die steigenden Qualifikationsanforderungen des Arbeitsmarktes machen strukturelle Anpassungen im Ausbildungssektor nötig. Ein modernes System der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist Standortsicherung und Beschäftigungsförderung zugleich. Bestehende Ausbildungsberufe müssen weiterentwickelt werden, für neue Berufe müssen angepaßte Konzepte entwickelt werden. Die Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien werden dabei eine entscheidende Rolle übernehmen und dazu beitragen, daß es auf längere Sicht auch zu einer „Europäisierung“ der beruflichen Bildung kommen kann.



Johannes Rau

Otmar Franz

## **Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand**

In einem rohstoffarmen Land mit hohem Lohnniveau wie der Bundesrepublik Deutschland sind ein effizientes Bildungssystem und die Bereitschaft zur Weiterbildung wichtigste Standortfaktoren. Der Standortfaktor Bildung wird neben der Ausbildung entscheidend von der Weiterbildung geprägt.

Angesichts des exponentiell ansteigenden Bedarfs an Wissen und der zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit wird die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung vor allem auch für den Mittelstand weiter zunehmen.

Deutschland hatte sehr lange Zeit weltweit einen ausgezeichneten Ruf für seine Schul- und Universitätsausbildung vor allem aber für die Berufsausbildung im dualen System, die für den Mittelstand besonders wichtig ist. Umso besorgniserregender ist, daß nicht nur die Schul- und Hochschulausbildung, sondern auch die berufliche Ausbildung im dualen System vielfach nicht mehr den neuen Herausforderungen gerecht werden. Noch schwerwiegender aber sind die Mängel unserer Weiterbildungssysteme.

In besonderem Maße ist für Deutschland Weltoffenheit und internationale Zusammenarbeit von großer Bedeutung. Wir müssen internationaler werden und die Angst vor Fremden und Fremdheit ablegen. Wer sich gegen Fremdes abschottet, behindert die Entwicklung eigener Begabungen, des eigenen Wissens und damit der eigenen Zukunft. Aus- und Weiterbildung müssen dazu beitragen, daß wir uns verstärkt dem Wissen und den Kulturen der anderen öffnen. Nur dann steht uns die Welt offen.

Wir befinden uns in einem grundlegenden Strukturwandel. Hat sich die Umstrukturierung der Landwirtschaft, in der im Jahre 1800 noch 80% beschäftigt waren, über einen Zeitraum von 200 Jahren hingezogen, so vollzieht sich der Strukturwandel in der Industrie in wesentlich kürzerer Zeit. In wenigen Jahrzehnten wurden die meisten gefährlichen, gesundheitsschädlichen, mechanischen Arbeiten im Bergbau, in der Stahlindustrie und in vielen anderen Industriebranchen durch Maschinen, durch Roboter

ersetzt. Der Anteil der in der Industrieproduktion Beschäftigten ist in den letzten 20 Jahren von 40 auf 32 Prozent zurückgegangen und wird sich in den nächsten 20 Jahren – weitgehend unabhängig von der Konjunktur-entwicklung – weiter drastisch vermindern. Neue Arbeitsplätze vor allem im tertiären Sektor müssen geschaffen werden. Aber auch in der Industrie-Produktion werden neue Anforderungen gestellt. Hannah Arendt hat bereits 1960 in ihrem Werk *Vita Activa* zu recht darauf hingewiesen, daß die herkömmliche Produktionsarbeit, die die Arbeitsgesellschaft der letzten 150 Jahre prägte, immer geringer werden wird.

Viele der Produkte, die in 10 oder 15 Jahren in Gebrauch sein werden, existieren heute noch nicht. Aber auch Produkte, die man heute schon kennt, werden zukünftig mit neuen Verfahren hergestellt. Wer als Unternehmer in neue Technologien, Märkte oder Branchen investiert, ohne zugleich mit Weiterbildung für entsprechende Qualifikation zu sorgen, vergeudet Kapital, stellt die Einsatzmöglichkeiten seiner Mitarbeiter in Frage und gefährdet den Erfolg seiner Tätigkeit.

Nach einer Untersuchung des Prognos Instituts in Basel werden im Jahre 2010 zwei Drittel aller Beschäftigten in Deutschland im Dienstleistungsgewerbe arbeiten. Auch im Dienstleistungsgewerbe wird intensive Weiterbildung unumgänglich sein.

Reichte jahrhundertlang eine solide Ausbildung für ein Arbeitsleben aus, war sie Garant für einen sicheren Arbeitsplatz, ein erfolgreiches Berufsleben, so gibt es heute kaum einen Beruf, in dem man ohne Weiterbildung noch in 30 oder 40 Jahren erfolgreich sein kann. Gleichgültig wie lange eine Ausbildung dauert, gleichgültig welchen Beruf man hat, Chancen werden nur diejenigen haben, die zu ständiger Weiterbildung bereit sind.

Großunternehmen haben vielfach eigene Tagungsakademien, Schulungszentren und detaillierte Weiterbildungsprogramme zur Personalentwicklung. Dies ist für mittelständische Unternehmen häufig schwieriger. Hier stellt sich eine zentrale Aufgabe für das RKW.

Eine RKW-Studie zum Weiterbildungsbedarf von technischen Fach- und Führungskräften in produzierenden Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitern kommt zu folgenden Ergebnissen:

- Die Unternehmen geben 0,3% der Personalkosten für Weiterbildung aus und stellen dafür 0,5% der Arbeitszeit zur Verfügung. Nur 11%

der Unternehmen planen Weiterbildung umfassend oder wenigstens ansatzweise im Sinne einer systematischen Personalentwicklung.

- Weiterbildung wird von den meisten Unternehmen nicht als Investition betrachtet. Sie ist nicht in den Investitionsplanungen enthalten. Es fehlen die Instrumente für eine planmäßige Personalentwicklung.
- Viele Unternehmen beklagen, daß das Weiterbildungsangebot nicht überschaubar, didaktisch schwach und inhaltlich oberflächlich ist. Der Praxisbezug und die Problemorientierung werden häufig vermißt.
- Die Bedeutung der innerbetrieblichen Weiterbildung hat zugenommen. Weiterbildung muß mehr und mehr in die Arbeit integriert werden.

Die RKW-Studie hat gezeigt, daß die untersuchten Unternehmen mehr Einsicht in den Nutzen von Weiterbildung brauchen, mehr Angebots-  
transparenz ist erforderlich. Weiterbildung soll praxis- und problemorientiert sein. Dies läßt sich häufig nur durch Lernen im Arbeitsprozeß erreichen.

Neue Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen müssen entwickelt werden, die zu einer schnelleren, umfassenderen, intelligenteren und konsequenteren Umsetzung von Kenntnissen in die praktische betriebliche Anwendung führen. Dabei geht es hauptsächlich um die Ausbildung und Verankerung von Schlüsselqualifikationen und sozialer sowie überfachlicher Kompetenz.

Beispiele für Schlüsselqualifikationen sind persönliche Einstellungen wie Kostenbewußtsein, persönliche Grundfähigkeiten wie Organisation der eigenen Arbeit und persönliche Eigenschaften wie Offenheit und Verlässlichkeit.

Beispiele für soziale Kompetenz sind Führen, im Sinne von ermutigen, beraten und helfen, Vertrauenskultur und Zusammenarbeit in Gruppen, das Denken in Zusammenhängen, interdisziplinäres Wissen und zielorientiertes Handeln im Sinne des Projektmanagements.

Merkmale wettbewerbsstarker Unternehmen sind u.a. Kundenorientierung, Prozeßorientierung, Führung als Dienstleistung, Zielvereinbarung und Zielorientierung.

Qualifizierung ist kein Selbstzweck. Sie soll zur Steigerung von Innovation, Produktivität und Qualität beitragen, damit die Unternehmen zu besseren Erträgen kommen und auf dieser Grundlage Arbeitsplätze sichern und ausbauen können.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Nutzwertanalysen haben Effektivitätsnachweise für Qualifizierungsmaßnahmen erbracht, die zeigen, daß Weiterbildung wirtschaftlich ist.

Die Neugestaltung der Weiterbildungssysteme in der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion bieten die Chance, neue Strukturen für die Weiterbildung zu schaffen. Wir wollen keine Vereinheitlichung der Weiterbildungssysteme, sind doch Berufsbildungssysteme Teil des kulturellen Reichtums Europas. Aber wir müssen verkrustete Strukturen aufbrechen. Wir müssen auch unter Nutzung der Erfahrungen anderer Länder unser Weiterbildungssystem grundlegend verbessern, um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden.

Vor diesem Hintergrund hat sich das Kuratorium des RKW, des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft, intensiv mit der Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand auseinandergesetzt.

Die Beiträge von führenden deutschen Wissenschaftlern, Politikern, Unternehmern und Gewerkschaftlern, die dem RKW Kuratorium angehören, geben teils sehr unterschiedliche Positionen wieder. Gemeinsam unterstreichen aber alle die von unserem Kuratoriumsmitglied Bundespräsident Johannes Rau in seinem Grußwort vertretene Ansicht, daß die Globalisierung der Wirtschaft und das hohe Innovationstempo wachsende Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten stellen. Strukturelle Anpassungen im Ausbildungssektor sind deshalb nötig. „Ein modernes System der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist Standortsicherung und Beschäftigungsförderung zugleich“.

Im ersten Kapitel dieses Buches kommen mit den Professoren Werner Meißner, Winfried Schlaffke und Erich Staudt und Frau Dr. Helga Steeg Wissenschaftler zu Wort, die dem RKW und dem deutschen Mittelstand besonders verbunden sind.

Die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand aus der Sicht der Politik beleuchten unsere Kuratoriumsmitglieder Mini-

sterpräsidentin Heide Simonis, Bundeswirtschaftsminister Dr. Werner Müller, die ehemaligen Bundesminister Dr. Angela Merkel, Jürgen W. Möllemann und Matthias Wissmann und die Ministerin für Wirtschaft- und Finanzen des Saarlandes a.D. Christiane Krajewski.

Aus der Wirtschaft haben der Präsident der Handwerkskammer zu Leipzig Joachim Dirschka, der Vorsitzende des Instituts für Produktivität und Qualität Bernhard Dorn, der Vorsitzende der Geschäftsführung der Georgsmarienhütte Holding GmbH Dr. Jürgen Großmann, der NRW-Landeszentralbankpräsident Eberhard Heinke, der FAZ Herausgeber Jürgen Jeske und der langjährige RKW Geschäftsführer Dr. Herbert Müller ihre Beiträge zur Verfügung gestellt.

Das Band wird abgerundet durch das bei unserer letzten Kuratoriumssitzung gehaltene Referat des Vorsitzenden der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft Roland Issen und die Ausführungen des langjährigen Präsidenten des Internationalen Bundes der Bau- und Holzarbeiter Bruno Köbele.

Ein herzlicher Dank gilt den Kuratoriumsmitgliedern des RKW, den Wissenschaftlern, Politikern, Unternehmern und Gewerkschaftlern, für Ihre Beiträge zur Aus- und Weiterbildung für den Deutschen Mittelstand. Es ist zu hoffen, daß die interessanten Anregungen auf fruchtbaren Boden fallen und zur dringend notwendigen Verbesserung der Aus- und Weiterbildung beitragen. Möge vor allem auch die Hoffnung unseres Bundespräsidenten in Erfüllung gehen, daß die Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien dazu beitragen werden, daß es auf längere Sicht zu einer Europäisierung der beruflichen Bildung kommen kann.

---

## **TEIL 1**

### **Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand aus Sicht der Wissenschaft**

---

---

Prof. Dr. Werner Meißner und Birgitta Weitz

## **Lifelong Learning: Qualifikation und Fortbildung als lebenslange Aufgabe**

---

Green Card für Computerspezialisten und ein Einwanderungsgesetz für hochqualifizierte Fachkräfte, um die steigende inländische Nachfrage zu befriedigen – Themen, die derzeit Politik und Presse beschäftigen, trotz nach wie vor hoher Arbeitslosigkeit und anhaltenden Lehrstellenmangels. Die wachsende Nachfrage auf dem Markt für Informatiker z.B. besteht bereits seit einigen Jahren – warum haben Wirtschaftssubjekte nicht auf diese Entwicklung reagiert? Haben Bildungspolitik und Ausbildungsinstitutionen jahrelang versagt?

In den letzten Jahrzehnten haben alle OECD-Länder mehr oder minder einschneidende Bildungs- und Ausbildungsreformen durchgeführt. Solche Reformen schienen im Zuge verstärkter Globalisierung notwendig, um den hohen Lebensstandard in diesen Ländern zu halten. Solange die Folge vergleichsweise hoher Löhne der wenig qualifizierten Arbeitnehmer sich darauf beschränkte, Produktionsprozesse innerhalb der OECD-Länder verstärkt zu automatisieren oder Produktionsstätten am unteren Ende der value-added chain in Entwicklungsländer auszulagern, konnten die Industrieländer, dank ihres Technologievorsprunges, ihren Lebensstandard halten. Die rapide Entwicklung der ost- und südostasiatischen Länder, mit ihrer gut ausgebildeten Bevölkerung, führte jedoch in den letzten zwei Jahrzehnten vermehrt zu Technologietransfer, so daß auch höherwertige Produktionsprozesse der value-added chain in diese Länder verlegt wurden.

Wollen die OECD-Länder ihren hohen Lebensstandard halten, müssen sie nicht nur ihre führende Stellung in Forschung und Entwicklung behaupten, sondern auch in der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen mit hoher Qualität und großer Flexibilität auf Marktentwicklungen reagieren. Insbesondere müssen Arbeitnehmer durch ständige Umschulung und Weiterbildung auf die kürzere Vermarktungsmöglichkeit von Können

und erworbenen Fähigkeiten reagieren. Das bedeutet, für große Bereiche der Wirtschaft gehört die traditionelle, dreigeteilte Lebensgestaltung von Arbeitnehmern in Schulung/Ausbildung, Erwerbsleben und Ruhestand der Vergangenheit an.

Der alte Gedanke, daß Bildung und Ausbildung die Produktivität der Arbeitnehmer steigert und somit Investitionen mit hoher Rendite sind, wurde von Gary Becker als Humankapitaltheorie in die moderne Volkswirtschaftslehre eingebracht.<sup>1</sup> Dabei unterscheidet Becker zwischen generellem und firmen-spezifischem Humankapital. Generelles Humankapital ist in allen Unternehmen eines Wirtschaftszweiges einsetzbar. Herrschen innerhalb einer Branche große Arbeitnehmermobilität und Konkurrenz zwischen den Unternehmen um Mitarbeiter, erhöht der Erwerb von generellem Humankapital den Lohn, bis ein Unternehmen indifferent ist, ob es einen Arbeitnehmer einstellen soll oder nicht. Somit kommt die gesamte Rendite der Investition in generelles Humankapital dem Arbeitnehmer zugute. Das bedeutet, daß der Arbeitnehmer auch die Kosten der Investition in generelles Humankapital übernehmen muß.

Junge Menschen, die noch nicht die Möglichkeit hatten, Vermögen aus eigener Arbeit aufzubauen, werden jedoch durch die Unvollkommenheit von Kapitalmärkten daran gehindert, Kredite für ihre Ausbildung gegen künftige Einkommensströme aufzunehmen. Die Kapitalmärkte sind auf Grund des moral hazard Problems unvollkommen: Sie haben bisher keine Instrumente entwickelt, die sicherstellen, daß das erworbene Humankapital auch genutzt wird, um die Kredite zurückzuzahlen. Um zu verhindern, daß wegen dieser Kapitalmarktunvollkommenheit zu wenige junge Menschen eine Ausbildung erhalten, hat in fast allen Ländern der Staat die Aufgabe übernommen, die Kosten der Ausbildung junger Menschen ganz oder zumindest teilweise zu übernehmen. Unabhängig davon, ob der Staat oder der Arbeitnehmer die Kosten des Erwerbs von generellem Humankapital trägt, sollten diese Investitionen bei hoher Arbeitnehmermobilität nicht von dem Unternehmenssektor übernommen werden.

Anders verhält es sich mit firmen-spezifischem Humankapital. Bei Fähigkeiten, die vor Ort angelernt werden und nur in einer bestimmten Firma einsetzbar sind, teilen sich, wie Masanori Hashimoto zeigt,<sup>2</sup> Arbeitgeber

---

<sup>1</sup> Becker, Gary. 1962. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. 70: 9-49.

<sup>2</sup> Hashimoto, Masanori. 1981. Firm-specific Human Capital as a Shared Investment. *The American Economic Review*. 71: 475-482.

und Arbeitnehmer die Kosten und somit auch die Erträge dieser Humankapitalinvestition. Übernimmt der Arbeitnehmer sämtliche Kosten der firmenspezifischen Humankapitalinvestition, kann der Arbeitgeber sich später durch niedrige Löhne die Erträge der Investition aneignen, da sich diese Investition in anderen Unternehmen nicht bezahlt macht. Somit hat ein Arbeitnehmer keinen Anreiz, diese Investition zu unternehmen. Übernimmt andererseits der Arbeitgeber sämtliche Kosten der firmenspezifischen Humankapitalinvestition, so kann er nicht sicher sein, ob der Arbeitnehmer lange genug in der Firma bleibt, damit sich diese Investition bezahlt macht. Im Optimum wird die Aufteilung der Investitionskosten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern implizit durch den Lohnersatz bestimmt. Auch die Zeitdauer des Ausbildungsvertrages spielt dabei eine Rolle: Da in einem Anschlußvertrag nach erfolgreicher Humankapitalbildung ein niedriger Lohnsatz nicht mehr durchzusetzen ist, erhöht ein längerer Erstvertrag ceteris paribus den Anteil an den Investitionskosten, der vom Auszubildenden getragen wird.

Inwiefern hilft der Humankapitalansatz beim Analysieren des deutschen Ausbildungssystems? Im folgenden soll insbesondere auf das duale System eingegangen werden, das vor allem für den Mittelstand von großer Bedeutung ist. So beschäftigt der Mittelstand, definiert als Unternehmen mit bis zu 100 Millionen DM Jahresumsatz und bis zu 500 Beschäftigten, 68% aller Arbeitnehmer und bildet 80% aller Lehrlinge aus. Das duale Ausbildungssystem, das die praktische Ausbildung im Betrieb (learning by doing) mit einer theoretisch fundierten Ausbildung in Berufsschulen verbindet, ist eine mitteleuropäische Besonderheit. In Deutschland ist der Anteil der Jugendlichen eines Jahrgangs, der eine Lehre im dualen System macht, in den letzten 30 Jahren bei ca. 60 % konstant geblieben. Haupt- und Realschulabgänger stellten 1995 mit 31.0% und 35.2. % nach wie vor den größten Anteil der Auszubildenden. Die Anerkennung einer erfolgreich abgeschlossenen Lehre erfolgt durch die örtlichen Handwerks- oder Industrie- und Handelskammern, die sich an die allgemein gültige Definition eines Berufsbildes durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) halten müssen.

Die Aufteilung der Ausbildung in einen schulischen und einen betrieblichen Teil kann, der Humankapitaltheorie folgend, so interpretiert werden, daß Berufsschulen, von der öffentlichen Hand finanziert, generelles Humankapital vermitteln, während in Betrieben firmenspezifisches Humankapital aufgebaut wird. Niedrige Lehrlingslöhne und mittelfristige Lehrverträge weisen darauf hin, daß sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber die Kosten und Erträge der Aneignung von firmenspezifischem Human-

kapital teilen. Da Jugendliche nur dann einen festen Platz in einer Berufsschule erhalten, wenn sie einen Ausbildungsplatz in einem Betrieb vorweisen können, ist eine Lehrstelle für sie besonders erstrebenswert. Somit können Betriebe relativ günstig motivierte Arbeitnehmer erhalten, was für sie ein Anreiz ist, in Ausbildungsplätze zu investieren. Je komplementärer sich firmenspezifisches und generelles Humankapital zueinander verhalten, desto größer der Anreiz für Betriebe in Ausbildungsplätze zu investieren, da der Unterricht in der Berufsschule die Produktivität der Lehrlinge überproportional steigert.

Über Jahrzehnte galt das duale Ausbildungssystem als sehr erfolgreich. Ein Indiz hierfür war nicht zuletzt seine Fähigkeit, die geburtenstarken Jahrgänge, die 1975 – 1985 auf den Arbeitsmarkt drängten, aufzufangen. Der Erfolg des dualen Systems läßt sich auch an dem Lob, das dieses System insbesondere in den USA erhalten hat, erkennen. Seit einiger Zeit jedoch steckt das duale System in einer Krise, trotz geburtenschwacher Jahrgänge fehlen Jahr für Jahr mehrere zehntausend Lehrstellen. Auf Gewerkschaftsseite werden Rufe nach einer Ausbildungsabgabe für nicht ausbildende Betriebe laut, während Arbeitgeber über zu hohe Ausbildungskosten und eine zu schwerfällige Ausbildungsbürokratie klagen.

Um die Nettokosten der Lehrlingsausbildung für den Betrieb zu berechnen, müssen die Erträge aus der Lehrlingsarbeit von den Bruttokosten, bestehend aus Vergütung, Unterweisung und Materialkosten, abgezogen werden. Für Österreich ermittelten Stepan und Ortner, daß die Nettokosten 1992 im Durchschnitt bei Null lagen. Ähnliche Ergebnisse erwarten sie für die alten Bundesländer. Renate Neubäumer unterscheidet zwischen Betrieben, die unter Bedarf, und jenen, die über Bedarf ausbilden.<sup>3</sup> Unternehmen mit hohen betrieblichen Nettokosten der Ausbildung - dazu gehören Banken, Versicherungen, sowie Industrieunternehmen (insbesondere große) – bilden häufig unter Bedarf aus. In der Regel werden die Lehrlinge nach Ende der Lehre in stabile Beschäftigungsverhältnisse mit höheren Einkommen und guten Weiterbildungsmöglichkeiten übernommen. Anders verhält es sich bei Betrieben im Handel und im Baugewerbe, die geringe betriebliche Nettokosten der Ausbildung aufweisen. Einzel- und Großhandelskaufleute, KFZ-Mechaniker, viele Handwerker sowie Frauen in typischen Frauenberufen werden in so großer Zahl ausgebildet,

---

<sup>3</sup> Neubäumer, Renate. 1993. Betriebliche Ausbildung „über Bedarf“. Jahrbuch für Sozialwirtschaft. 44: 104-131.

daß sechs Monate nach Ende der Lehre nur noch 50% von ihnen im Lehrbetrieb bei geringem Verdienst und geringen Weiterbildungsmöglichkeiten arbeiten. In der Regel ist ein Arbeitsplatzwechsel für Absolventen solcher Lehren mit einer Dequalifikation in eine angelernte oder in eine Hilfsarbeitertätigkeit verbunden. Für Betriebe, die über Bedarf ausbilden, stellen Lehrlinge also billige Arbeitskräfte dar.

Die Aussage, betriebliche Ausbildung sei zu teuer geworden, trifft folglich nur auf einen Teil der mittelständischen Unternehmen zu. Beim Aufzählen der Betriebe, die über Bedarf ausbilden, fällt auf, daß es sich um Produzenten nicht-handelbarer Güter und Dienstleistungen handelt. Sie stehen also lediglich mit anderen regionalen Anbietern im Wettbewerb, nicht jedoch mit überregionalen oder gar internationalen Unternehmen. Um einen Anhaltspunkt dafür zu erhalten, in welchem Ausmaß betriebliche Ausbildungskosten die internationale Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen, die unter Bedarf ausbilden, beeinträchtigen, müssen betriebliche Ausbildungsleistungen mit denen in anderen Ländern verglichen werden. Für Korea, wo betriebliche Ausbildung (on-the-job learning) eine große Rolle spielt, modelliert Ki Seong Park die Lohnunterschiede innerhalb eines Unternehmens als Ausdruck eines internen Ausbildungsmarktes, auf dem die Vermittlung von Fähigkeiten gehandelt wird.<sup>4</sup> Der Lohn jüngerer Arbeitnehmer ist gleich dem Wert ihrer Grenzproduktivität abzüglich einer Ausbildungsprämie für länger beschäftigte Mitarbeiter, deren Löhne den Wert ihrer Grenzproduktivität um diese Ausbildungsprämie übersteigen. Etwa 30% der landesweiten Lohnschwankungen im Industriesektor sowie auch eine relativ geringe Arbeitnehmermobilität können durch dieses Modell erklärt werden.

In den USA dagegen wechseln Arbeitnehmer im Durchschnitt den Arbeitsplatz achtmal in den ersten zehn Arbeitsjahren; das entspricht etwa 70 % aller Arbeitsplatzwechsel während eines Berufslebens. Somit ist der amerikanische Arbeitsmarkt durch hohe Arbeitnehmermobilität gekennzeichnet. Strategien der Arbeitsplatzsuche gemäß der search and matching Theorien scheinen das Verhalten auf diesem Arbeitsmarkt für junge Arbeitnehmer besser einzufangen als die Humankapitaltheorie. Betriebliche Ausbildung ist u.a. positiv mit der Länge des Beschäftigungsverhältnisses korreliert und stellt somit eine Belohnung für Arbeitnehmertreue dar. In einem so mobilen Umfeld ist es nicht verwunderlich, daß betriebliche Aus-

---

<sup>4</sup> Park, Ki Seong. 1997. A Theory of On-The-Job learning. International Economic Review. 38: 61-81.

bildung firmenspezifisch ist und keinen Einfluß auf Löhne in späteren Arbeitsverhältnissen hat. Über die betriebliche Weiterbildung hinaus besuchen etwa 70% der Highschool-Abgänger, die keine anschließende College- oder Universitätsausbildung haben, Weiterbildungskurse von mindestens drei Tagen Dauer.

Harhoff und Kane vergleichen die Einkommensentwicklung im Arbeitsleben von deutschen Gesellen (ohne Abitur) mit amerikanischen Highschool-Absolventen, die keine College- oder Universitätsausbildung haben.<sup>5</sup> Der ähnliche Verlauf beider Profile ist umso auffälliger, als beide Gruppen auch innerhalb der Einkommensstruktur ihrer Länder vergleichbare prozentuale Lohn Differenzen zu Universitätsabsolventen einerseits und ungelerten Arbeitnehmern andererseits aufweisen. Der firmenspezifische Charakter der betrieblichen Ausbildung in den USA bewirkt, daß das Ausmaß dieser Weiterbildung oftmals unterschätzt wird. Ein gravierender Unterschied beider Arbeitsmärkte ist die dreimal so hohe Arbeitslosigkeit junger Menschen in den USA, obwohl die amerikanische Arbeitslosenrate insgesamt sehr viel niedriger ist als die deutsche.

Abschließend stellen Harhoff und Kane fest, daß die Arbeitsmärkte in Deutschland und den USA zwei verschiedene Gleichgewichte darstellen, die zu einer ähnlichen Lohnstruktur führen. In Deutschland behindern Branchenabkommen bei Lohnverhandlungen individuelle Lohnabsprachen, so daß Arbeitnehmer einen Anreiz haben, in firmen-spezifisches Humankapital zu investieren. In den USA dagegen investieren Arbeitnehmer in erheblichem Umfang in die Suche nach dem optimalen Arbeitsplatz. Dabei ist mindestens ein Drittel des Lohnzuwachses zwischen dem 18. und dem 35. Lebensjahr eine Folge von Arbeitsplatzwechsel. Die ähnlichen Lohnstrukturen beider Länder scheinen jedoch darauf zu verweisen, daß die große Arbeitnehmerfluktuation für amerikanische Firmen *ceteris paribus* ähnlich hohe Kosten verursacht wie die betriebliche Ausbildung für deutsche Unternehmen. Somit sind es nicht so sehr die hohen Ausbildungskosten als vielmehr eine schwerfällige Ausbildungsbürokratie, welche die Unternehmen in Deutschland davon abhält, mehr Lehrlinge einzustellen.

In der Tat scheint das BIBB reformbedürftig zu sein. Die verschiedenen Interessengruppen, die im BIBB Mitspracherecht haben, behindern ein

---

<sup>5</sup> Harhoff, Dietmar und Thomas J. Kane. 1997. Is the German apprenticeship system a panacea for the U.S. labor market? *Journal of Population Economics*. 10: 171-195.

flexibles Reagieren auf Veränderungen in der Wirtschaft. In der Regel dauert es zwei Jahre, bis ein Antrag auf einen neuen Ausbildungsgang zu seiner Einrichtung führt. In der dynamischen IT Industrie sind Inhalte nach solch einem Zeitraum längst überholt, ein Ausbildungsgang wäre zum Zeitpunkt seiner Entstehung bereits veraltet. Einmal eingerichtete Lehrgänge zu ändern ist außerordentlich aufwendig und wird deshalb nur selten unternommen. So galt die Ausbildungsordnung für Bankkaufleute von 1979 noch zwei Jahrzehnte später, wodurch Erneuerungen wie das electronic banking ignoriert wurden. Insgesamt gehören von den ca. 375 Ausbildungsberufen nur ungefähr 15 % zum Dienstleistungssektor. Ende der 90er Jahre arbeiteten 2/3 der Beschäftigten in diesem Sektor, während 2/3 der Lehrlinge in Industrie und Handwerk angestellt waren. Die bürokratische Schwerfälligkeit bei der Einrichtung neuer Ausbildungslehrgänge wird für die vergleichsweise langsame Transformation Deutschlands zur Dienstleistungsgesellschaft mitverantwortlich gemacht.

Ein weiteres Problem liegt in der Breite der Ausbildungslehrgänge. Viele hoch spezialisierte Betriebe sind gar nicht in der Lage, ihren Lehrlingen die ganze Bandbreite der benötigten Fähigkeiten beizubringen. Zu diesen spezialisierten Betrieben zählen einige der erfolgreichsten mittelständischen Unternehmen, die sogenannten Hidden Champions, die in ihrer Nische Weltmarktführer geworden sind. Andere Betriebe beklagen sich über mangelnde Kooperation seitens der Betriebsschulen. Teilweise sind Lehrgänge so angelegt, daß Komplementaritäten zwischen schulischer und betrieblicher Ausbildung nicht ausgenutzt werden können.

Es gibt jedoch Bestrebungen, zumindest einige dieser Probleme zu lösen. So organisiert die IHK Koblenz die Rotation von Lehrlingen zwischen einander ergänzenden, hoch spezialisierten Betrieben. Im Ausbildungszentrum der Winkler Ausbildungs GmbH in Villingen-Schwenningen erhalten Auszubildende im ersten Lehrjahr eine breit angelegte Schulung. Ab dem zweiten Lehrjahr stehen sie ihren hoch spezialisierten Betrieben zur Verfügung. Viele dieser Betriebe schicken ihre Facharbeiter später zurück, damit sie die neuesten Techniken erlernen können. In einer sich rapide verändernden Welt gibt es immer weniger Berufe, in denen ein Facharbeiter „ausgelernt“ hat.

Eine grundlegende Reform des dualen Systems sollte bei einer Verschlingung des BIBB ansetzen, vor allem, was die Anzahl der entscheidungsberechtigten Interessenvertreter betrifft. Des Weiteren kann man sich ein Beispiel an Dänemark nehmen, das die Vielfalt der Ausbildungsberufe

von 300 auf 80 kürzte. Beim Zusammenfassen der Ausbildungsberufe in mehrere Dutzend Ausbildungsprofile sollte nicht der Bedarf des Dienstleistungssektors und insbesondere expandierender Branchen wie der Informationstechnologie übersehen werden. Der Vorteil eines Ausbildungsprofils an Stelle eng definierter Ausbildungsberufe liegt darin, daß ausbildende Betriebe selber entscheiden können, welche Art von generellem Humankapital am ehesten ihr firmenspezifisches Humankapital komplementiert, so gibt es Großunternehmen in der Industrie, die es vorziehen, breit ausgebildete, in mehreren Abteilungen einsetzbare Facharbeiter zu haben, deren Profil über die enge Definition einzelner Berufsbilder hinausgeht. Andererseits sind die derzeitigen Berufsbilder für viele hoch spezialisierte mittelständische Nischenanbieter viel zu breit angelegt.

Die Ausbildung innerhalb eines Ausbildungsprofils kann gemäß eines Credit-Point-Systems erfolgen. Der Erwerb einer Mindestzahl von credits in einem gewissen Zeitraum in einer Berufsschule sowie eine Mindestarbeitszeit über denselben Zeitraum im Betrieb, würden zu einer erfolgreich abgeschlossenen Lehre führen. Somit hätten ausbildender Betrieb und Lehrling die Möglichkeit, über Inhalt und zeitliche Gestaltung der Ausbildung zu entscheiden, z.B. ob der Erwerb von generellem Humankapital im Block innerhalb der Lehrzeit oder parallel zur betrieblichen Ausbildung stattfinden soll. Da es einfacher ist, ein Ausbildungsprofil um zusätzliche Wahlkurse zu ergänzen als ein Berufsbild neu zu definieren, kann ein Credit-Point-System leichter auf technologische Erneuerungen wie z.B. das Electronic Banking reagieren. Facharbeiter könnten durch den Erwerb zusätzlicher Credits ihr Fachwissen permanent auf den neuesten Stand bringen. Die schnellere Anpassungsfähigkeit an den Markt macht ein Credit-Point-System auch für die IT-Industrie interessant.

Da in einem Credit-Point-System die berufsschulische Ausbildung auch blockweise erfolgen kann, Lehrlinge somit räumlich mobiler werden, können sich Betriebe die Berufsschulen aussuchen, deren Lehrpläne am besten auf den Betrieb abgestimmt sind. Somit müßten sich Berufsschulen um Schüler bemühen, vor allem, wenn ihre Finanzierung von der Anzahl der Schüler abhängt. Ein weiterer Vorteil eines Credit-Point-Systems ist die Möglichkeit, daß eine größere Ansammlung von inhaltlich anspruchsvollen Credits als Äquivalent zum (Fach)Abitur gewertet werden könnte. Das würde hoch qualifizierten Facharbeitern die Zulassung zum Studium erleichtern, falls sie später im Leben eine Weiterqualifikation wünschen. So eine Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs ist um so wichtiger, als vermehrt diplomierte Ingenieure mit Facharbeitern um Arbeitsplätze konkur-

rieren. Die derzeitige Einrichtung von Kurzstudiumsgängen wie dem Bachelor an vielen Universitäten und Fachhochschulen kommt dieser Entwicklung entgegen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß sich die Ausbildungsinstitutionen reformieren müssen, um weiterhin den Anforderungen gerecht zu werden, die eine vom technischen Fortschritt zum ständigen Wandel getriebene Wirtschaft an die Wirtschaftssubjekte stellt. Dabei können die Wirtschaftssubjekte laut des Vier-Segmente-Modells in verschiedene Gruppen unterteilt werden.<sup>6</sup> Zur ersten Gruppe gehören hoch qualifizierte Arbeitnehmer vor allem im Management und in technischen Bereichen, deren Weiterbildung auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt ist und als firmen-spezifisches Humankapital vom Unternehmen mitfinanziert wird. Diese hoch qualifizierten Arbeitnehmer können als Spezialisten, wie sie von mittelständischen Nischenanbietern benötigt werden, oder als Joker auftreten, die in mehreren Abteilungen mittlerer oder größerer Industrieunternehmen einsetzbar sind. Vermehrt lagern große Industrieunternehmen ehemals von Mitarbeitern verrichtete Arbeitsprozesse aus. Viele dieser Aufgaben werden von Freiberuflern, der zweiten Gruppe, übernommen. Um auch in Zukunft Aufträge zu erhalten, müssen Freiberufler sich permanent weiterbilden und diese Investitionen in generelles Humankapital selber tragen. Die dritte Gruppe besteht aus Arbeitnehmern, die nur für bestimmte Tätigkeiten benötigt werden und öfter Perioden von Arbeitslosigkeit erleben. Die Weiterbildung dieser Gruppe muß weiterhin von der öffentlichen Hand getragen werden, da betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen häufig den bereits gut ausgebildeten Arbeitnehmern zu Gute kommen, wie eine britische Studie für den Zeitraum 1981 – 1991 belegt.<sup>7</sup> Selbst für die Kosten ihrer Weiterbildung aufzukommen, wird dieser Gruppe wegen der wiederholten Perioden von Arbeitslosigkeit und der somit ungewissen Einkommensströme nicht möglich sein. Die vierte Gruppe besteht aus ungelernten und angelernten Arbeitnehmern, von denen viele langfristig arbeitslos sind. Häufig sind es mittelständische Produzenten nicht-handelbarer Güter und Dienstleistungen, insbesondere im Handwerk, die Mitgliedern dieser Gruppe zu einer Lehre verhelfen und sie so vor Jungendarbeitslosigkeit schützen. Diese Lehrlinge

---

<sup>6</sup> Meißner, Werner. 1999. Strategies for Lifelong Learning - Rethinking University Education in Terms of Continuing Education. mimeo.

<sup>7</sup> Arulampalan, Wiji und Alison A. Booth. 1997. Who gets over the training hurdle? Journal of Population Economics. 10: 197-217.

stellen für ihre Betriebe jedoch eher billige Arbeitskräfte als eine Humankapitalinvestition dar und werden deshalb im Anschluß an die Lehre nur etwa zur Hälfte übernommen. Diese Gruppe in ein Konzept der lebenslangen Weiterbildung einzubinden und sie somit an den Vorteilen einer dynamischen Wirtschaft teilhaben zu lassen wird schwierig sein.

Lifelong Learning – kontinuierliche Weiterbildung – wird für alle Bereiche der Wirtschaft also immer wichtiger werden. Bei der Anpassung der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten an den ökonomischen Strukturwandel geht es um Reform, nicht um Abschaffung der bestehenden Institutionen. Das Positive des dualen Systems, ein allgemein anerkannter und akzeptierter Abschluß, sollte beibehalten werden, da Informations- und Suchkosten gemindert werden. Jahrzehntlang war der Facharbeiter Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Ein reformiertes Ausbildungssystem wird es ihm ermöglichen, seine Fähigkeiten entsprechend den veränderten Bedürfnissen der Wirtschaft weiterzuentwickeln. In diesem Fall besteht kein Grund, an der zukünftigen Bedeutung des Facharbeiters für die Wirtschaft und insbesondere für den Mittelstand zu zweifeln.

---

Prof. Dr. Winfried Schlaffke

## **Employability und Selbststeuerung für die permanente berufliche Weiterbildung**

---

### **Berufliche Bildung – ein kritisiertes Erfolgssystem**

Seit die Bildungs- und Gesellschaftspolitik der frühen 70er Jahre die Legitimationskrise der Marktwirtschaft ausrief und ein totales Versagen des Spätkapitalismus verkündete, wurde der als systemstabilisierend eingestuft und deshalb als verfehlt geltenden beruflichen Bildung der Kampf angesagt. Damals wurde Ausbildung mit Ausbeutung gleichgesetzt und der polemische Slogan herumgereicht, Allgemeinbildung sei die Berufsbildung der Herrschenden, Berufsbildung sei die Allgemeinbildung der Beherrschten. Betriebliche Ausbildung galt als ein gegen die Emanzipation gerichtetes Unterdrückungsinstrument, das die Persönlichkeit deformiere. Gerade den Kleinbetrieben wurde vorgeworfen, sie würden ihre Lehrlinge nach Gutsherrenart mißbrauchen und zum Bierholen, Rasenmähen, überhaupt als billige Arbeitskräfte einsetzen.

In den 80er Jahren waren sich die Kritiker einig, es werde der Wirtschaft niemals gelingen, den geburtenstarken Jahrgängen angemessene Ausbildungschancen zu gewähren. Doch mit großem Engagement, besonders des Mittelstandes, wurde weit über den Eigenbedarf ausgebildet. Die Unterbringung der hohen Zahl von Schulabgängern erwies sich als eine herausragende bildungs- und gesellschaftspolitische Leistung der Wirtschaft, vor allem des Mittelstandes. Dieses Engagement trug wesentlich dazu bei, daß in den Jahren guter Konjunktur kein Produktionseinbruch aus Facharbeitermangel entstanden ist, obwohl die Sorge um genügend Facharbeiter bis zur Rezession der 90er Jahre diskutiert wurde. Heute ist das Wort Fachkräftemangel wieder in aller Munde und Ausbildung gilt zu Recht als entscheidendes Instrument, sich den Anforderungen der neuen Schlüsseltechnologien stellen zu können und die Zukunft zu gewinnen.

Im Verlauf der 90er Jahre änderte sich die Dauerkritik an der beruflichen Bildung. Institute und Politiker betonten ihre grundsätzliche Bedeutung, gaben aber der tiefen Besorgnis Ausdruck, daß das traditionelle Berufsbildungssystem zu unattraktiv geworden sei, um von Eltern und Schulabgängern überhaupt noch akzeptiert zu werden.

- Zu wenig Einkommen,
- zu wenig Aufstieg,
- zu unsichere und konjunkturabhängige Arbeitsplätze,
- zu geringes Ansehen in der Gesellschaft,

wurden als typische negative Charakteristika der Facharbeiterberufe herausgestellt. Gegenüber den Hochschulabschlüssen galt der Facharbeiterbrief allenfalls als „zweite Wahl“. Die vorgetragene Argumentation hieß nunmehr: Nicht die Ausbildung ist schlecht, sondern die Karrierechancen für Facharbeiter sind unzureichend, und gerade im Mittelstand sei man sein Leben lang zum Facharbeiter ohne Aufstiegschancen verurteilt.

Im Ausland verfolgte man die deutschen Diskussionen um das System der dualen Berufsbildung mit Unverständnis. Wo man sich um die Verbesserung der beruflichen Bildung bemüht – ob in China oder Brasilien, in der Türkei oder in den USA – galt und gilt das deutsche Ausbildungsmodell als wichtigstes Vehikel, mit Hilfe besserer Qualifikationen eine höhere Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zu erreichen.

Ende 1997 rief die damalige Bildungsministerin der Europäischen Union – Edith Cresson – dazu auf, das duale System der beruflichen Bildung Deutschlands in Europa weiter zu verbreiten, weil dieses eine bessere Qualität der Ausbildung sichere als andere Systeme und hervorragende Perspektiven für eine erfolgreiche berufliche Zukunft der Jugendlichen böte, aber gerade auch die Kleinbetriebe in die Lage versetzen könne, Qualitätsstandards zu sichern und Kundenorientierung zu gewährleisten.

## **Mittelstand – Motor für Beschäftigungsaufbau und Berufsbildung**

Der Mittelstand gilt als Rückgrat der deutschen Wirtschaft, als Motor für Beschäftigung und Ausbildungsplätze. Kein Politiker vergißt in seinen Reden, eine artige Verbeugung vor den Wirtschaftsleistungen und vor der Ausbildungsarbeit der kleinen Betriebe zu machen.

Es gibt ca. 3,6 Millionen Unternehmen in Deutschland. 99 Prozent davon sind kleine und mittlere Unternehmen. Es gibt nicht einmal 4.000 Unternehmen mit über 500 Beschäftigten. Die kleinen Betriebe und der Mittelstand bilden 87 Prozent aller Lehrlinge aus, stellen zwei Drittel aller Arbeitsplätze und erwirtschaften annähernd zwei Drittel des Brutto-sozialproduktes.

Doch auch der Mittelstand findet in Deutschland – trotz aller werbenden Versprechen der Politik – nicht die Rahmenbedingungen vor, die es ihm ermöglichen würde, seine Kräfte und seine Dynamik voll zu entfalten. Nicht nur die Großbetriebe mußten von 1996 bis 1998 fast 700.000 Stellen abbauen, sondern auch mittelständische Betriebe mit 10 bis 499 Mitarbeitern mußten von 1996 bis 1998 rund 145.000 Stellen streichen. Dennoch bilden sie nach wie vor mit fast 60 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten das Herzstück der deutschen Wirtschaft.

Kleine Betriebe mit bis zu 9 Beschäftigten boten dem Trend zum Stellenabbau als einzige die Stirn – sie schufen im letzten Jahrzehnt mehr als 60.000 neue Jobs. Damit arbeiten inzwischen rund 18% aller Beschäftigten in Firmen dieses Typs. Die kleinen Betriebe waren in den neuen Ländern besonders stark: Rund vier von fünf ihrer neuen Stellen entstanden im Osten. Die kleinen Betriebe sind besonders engagiert und erfolgreich in ihrer Ausbildungsarbeit. Da bei ihnen Teamarbeit seit eh und je einen hohen Stellenwert hat, und sie an Kundenorientierung und wechselnde Aufgabenstellung gewöhnt sind, brauchen sie breitqualifizierte, motivierte und eigenständige Mitarbeiter.

Das duale System beruflicher Bildung sichert die notwendige Praxisnähe, die bedarfsnahe Problemlösungsfähigkeit und die Verlässlichkeit. Fehlzeiten sind bekanntermaßen in Kleinbetrieben weitaus geringer als in Großunternehmen. Das Zusammenspiel von Theorie und Praxis, die Vielfalt und Verschiedenheit der Lernorte, die konkreten Aufgaben und die unmittelbare Überprüfbarkeit der erbrachten Leistungen wirken motivierend.

Das duale System der Berufsbildung will drei Ziele zugleich erreichen:

- Wissen durch Verstehen,
- Können durch Üben,
- Handeln durch Motivation und Zielbewußtsein.

Die moderne Arbeitswelt verlangt zwingend nach einem Verbundsystem aus Wissen und Können, Fertigkeiten und Fähigkeiten, sozialen Kompetenzen und Handlungsorientierungen. Das Miteinander von Fach- und Schlüsselqualifikationen – also jenen wichtigen überfachlichen Fähigkeiten zu logischem Denken, zu kooperativem Verhalten und zur Teamarbeit, zu Verstehen und Verarbeiten von Informationen, zu Kreativität und Innovation, zu Veränderung und Neugestaltung – macht das heute besonders benötigte Qualifikationspotential aus.

In der Wirtschaft wird gegenwärtig intensiv darüber diskutiert, ob es nicht leichter für die Mitarbeiter und zudem kostengünstiger für die Betriebe sei, je nach den aktuellen betrieblichen Anforderungen nur noch Teilqualifikationen zu vermitteln. Doch die auf Eigenverantwortung setzenden Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die nicht nur über Spezialkenntnisse, sondern auch über Bildung verfügen. Das gilt ganz besonders für jene Kleinbetriebe, die sich flexibel am Markt und an wechselnden Kundenwünschen orientieren müssen.

Allerdings sind Überlegungen weiterführend, berufliche Ausbildung durch ein ergänzendes Modulsystem reagibler und flexibler zu gestalten, sofern die geradezu strategischen Vorteile des ganzheitlichen Bildungskonzeptes beziehungsweise des Berufskonzeptes grundsätzlich nicht preisgegeben werden. Besondere Bildungsbausteine, also Teilqualifikationen – ob EDV oder Sprachen – können als Ergänzungen von großem Wert sein, wenn sich solche Module in ein Bildungskonzept einordnen lassen. Die unabdingbare Bereitschaft zu lebenslangem Weiterlernen wird zur Notwendigkeit.

### **Selbständigkeit – bröckelnder Grundpfeiler der Wirtschaft**

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes hängt – eigentlich ist dies eine Binsenweisheit – ganz wesentlich von der Einstellung der Menschen ab, von ihrer Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Doch der Wille unserer Bürger, ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen, ist nicht entwickelt und gefördert worden.

Schon Mitte der 70er Jahre hatte der Soziologe Helmut Schelsky eine schleichende Verunselbständigung der Menschen beklagt. Nach seiner Analyse führen die Versuche, Sozialutopien zu verwirklichen, die Menschen in die Unmündigkeit zurück, denn sie schmälern ihre individuelle

Verantwortungsbereitschaft und ihre Selbständigkeit. Sie machen abhängig und sind deshalb freiheitsfeindlich.

In der Tat wuchs in den vergangenen Jahrzehnten mit steigenden Sozialleistungen und einer ausufernden Subventionierungspolitik die Staatsquote immer weiter an, zugleich entstand eine geradezu atemberaubende Gesetzes-, Regelungs- und Vorschriftenvielfalt.

- Im deutschen Bundesrecht gibt es derzeit rund 5.000 Gesetze und Rechtsverordnungen mit 85.000 Einzelschriften. Allein seit 1980 hat der Bundestag 1.600 neue Gesetze auf den Weg gebracht. Das Arbeitsschutzrecht umfaßt 314, das Sozialgesetzbuch 1.533, das Baugesetzbuch 1.731 Seiten.
- Um einen Betrieb zu führen, hat ein Unternehmer im ungünstigen Falle für 42 verschiedene Behörden über 180 Pflichtarbeiten zu erledigen. Dieser Aufwand kostet die Gesamtwirtschaft 58 Milliarden DM. Kleinunternehmen entsteht pro Beschäftigten ein Bürokratieaufwand von 6.840 DM jährlich.

Die Folgen dieser „fürsorglichen Belagerung“ durch den Staat führten in der Vergangenheit zum dramatischen Schwinden selbständiger Existenzen. Der drastische Rückgang der beruflichen Selbständigkeit in der Bundesrepublik Deutschland von einstmalig in den 50er und 60er Jahren fast 20 Prozent der Erwerbstätigen auf heute 10 Prozent ist kein Wunder. Warum soll man sich enormer Arbeitslasten, Verantwortung und zudem noch Diffamierungen aussetzen, wenn man bequeme, kurze und wohl ausgestattete Wege gehen kann?

Die Entwicklung vergangener Jahrzehnte zeigte in alarmierender Weise Werteverhebungen auf: Die Gründergeneration der Nachkriegszeit hat das Rentenalter erreicht. Ihr unermüdlicher Einsatz, ihr Aufbauwille, ihre Hingabe an den Betrieb wurde günstigstenfalls milde belächelt, schlimmstenfalls als Raffsucht gebrandmarkt. Der dringend gebrauchte Nachwuchs fehlt.

Handwerk und Mittelstand – ein Motor für Selbständigkeit und Arbeitsplatzzuwachs – hat besondere Nachwuchssorgen, weil die Söhne und Töchter lieber Theaterwissenschaft, Soziologie oder byzantinische Numismatik studieren – gebührenfrei und mit hoher Verweildauer auf den Hochschulen. Der angehende Handwerksmeister dagegen, der neben

seinem Beruf weiterlernt, hat eine 60-Stunden-Woche, muß Steuern zahlen und zudem Gebühren für Ausbildung und Prüfung von ca. 20.000 DM aufbringen. Kein Wunder, daß diese Belastungen nicht gerade beliebt sind. So fehlen im gesamten Handwerk die Nachwuchsunternehmer für ca. 200.000 Betriebe, im gesamten Mittelstand für ca. 350.000 Betriebe. Um die international übliche Selbständigenquote zu erreichen, brauchten wir zusätzlich eine Million erfolgreicher Existenzgründer.

Deutschland ist zu einem „Volk von Arbeitnehmern“ geworden und liegt europaweit bei der Quote der Selbständigen auf dem vorletzten Platz. Die Kehrseite des dramatischen Defizits an Selbständigen ist der große Überhang von Staatsdienern. Deutschland hat unter allen EU-Staaten der Zwölf die meisten Verwaltungsmitarbeiter. Auf zehn Selbständige kommen etwa acht Staatsdiener – fast doppelt so viele wie im europäischen Durchschnitt.

Das Gesetz gegen die Scheinselbständigkeit, das mit deutscher Gründlichkeit aufkeimende Entfaltungsdynamik mit überbordender Bürokratie erstickte, machte alles noch schlimmer. Das Motto schien zu sein: Besser eine gepflegte langdauernde schöne Arbeitslosigkeit als eine Selbständigkeit mit kleinen Schönheitsfehlern.

Es ist wahrlich kein Wunder, daß im vergangenen Jahrzehnt angesichts dieser Befunde immer neue Appelle an die Gesellschaft gerichtet wurden, mit Phantasiefähigkeit, Kreativität und Pioniergeist eine neue Gründerwelle in Deutschland entstehen zu lassen. Mit der Rezession der 90er Jahre und wachsender Arbeitslosigkeit stand auch der gutausgebildete Nachwuchs vor der Notwendigkeit, sich Beschäftigungsnischen und neue Aufgabenfelder zu suchen. Vielleicht mehr gezwungen als aus Neigung begannen junge Leute, sich für Wege in die Selbständigkeit zu interessieren. So verblüffte ein EMNID „Jugend-Wertebarmeter“ von 1996 mit dem erstaunlichen Ergebnis, daß 56 Prozent der befragten 2.000 Jugendlichen in ganz Deutschland im Alter von 14 bis 29 Jahren angaben, nach Selbständigkeit zu streben. Zwischen diesem Wunsch und der Wirklichkeit klaffen allerdings Welten, denn nur knapp 3 Prozent der unter 30-Jährigen haben tatsächlich den Status der Selbständigkeit erreicht.

Heute werden verstärkt an den Hochschulen Lehrstühle zur Förderung von Existenzgründungen angeboten. Ob jedoch Beamte auf Lebenszeit, kündigungssicher mit C4-Stellen besoldet, das richtige Gespür für Risiko, Wettbewerb und Pionierleistung aufbringen, wird von manchem bezweifelt.

Flexibilität und Mobilität, Eigenständigkeit und Selbstverantwortung, Pioniergeist und Innovation werden gebraucht, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Produktivität der Unternehmen zu steigern und um Deutschland vom Image einer Dienstleistungswüste, in der ein sadistischer Hang zur Kundenmißhandlung herrsche, zu befreien. Die Rufe nach einem „mental- len Wandel“ – fort von Staatsallmacht und fürsorglicher Belagerung hin zu Deregulierung und Eigenständigkeit -, zu flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsverträgen sind zu Überlebensnotwendigkeiten geworden.

### **Selbstorganisation und Employability – neues Leitbild für Wirtschaft und Gesellschaft**

Die Internationalisierung, die weltweit offenen Märkte, die Entwicklungsgeschwindigkeit der Schlüsseltechnologien, die jederzeit an jedem Ort nutzbare Fülle des Rohstoffes Wissen im weltweiten Netz fordert Innovationsbereitschaft, Wettbewerbswillen und ein hohes Leistungs-niveau. Der Bedarf an hohen Qualifikationen, an einem breitgefächerten Kompetenzspektrum der Mitarbeiter steigt in allen Branchen und allen Betriebsgrößen.

Weiterbildungsbedarf macht verstärkte Anstrengungen des einzelnen erforderlich. Dies gilt um so mehr, als berufliche Weiterbildung immer zugleich auch die Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert. Die weltweiten wirtschaftlichen Entwicklungen verlangen eine neue Kultur von Eigenverantwortung. Der Trend zum „angestellten Unternehmer“ scheint unaufhaltsam an Dynamik zu gewinnen. Ob es sich um Zulieferer, Berater oder Mitarbeiter handelt, künftig zählen nicht mehr abgediente Arbeitszeiten oder geleistete Überstunden. Es geht nicht mehr darum, zu fest verabredeten Zeiten Pflichtstunden im Unternehmen abzudienen, sondern es wird immer wichtiger, ein Arbeitsergebnis in vereinbarter Qualität zum vereinbarten Termin abzuliefern. Der Mitarbeiter muß zum Manager seiner Arbeitskraft und seines Leistungspotentials werden.

In der Weiterbildungsarbeit der Unternehmen hat inzwischen ein Begriff zentrale Bedeutung gewonnen: Employability. Es geht um den Willen und die Fähigkeit der Arbeitnehmer, sich selbst so weiterzuqualifizieren, daß sie den veränderten Anforderungen genügen können, die durch Globalisierung und Tertiarisierung entstanden sind.

Ein neues Leitbild ist entstanden. Es heißt „Selbstorganisation“ oder Selbststeuerung. An die Stelle der Lehrorientierung tritt eine Lernför-

derung; an die Stelle geschlossener Konzepte müssen offene Konzepte des Lernens treten, die von den Lehrenden und Lernenden beginnen zu verschwimmen.

Das Prinzip der Selbststeuerung verlangt von der Wirtschaft, die notwendigen Weiterbildungsvoraussetzungen, -angebote und -möglichkeiten zu schaffen. Das Prinzip der Selbststeuerung erfordert aber auch ein Mehr an Selbstverantwortung von jedem einzelnen Mitarbeiter. In Zukunft wird daher von den Teilnehmern eine verstärkte Beteiligung an den Kosten der Weiterbildung erbracht werden müssen. Dies kann entweder über eine erhöhte Beteiligung an unmittelbaren Aufwendungen oder – im Falle der betrieblichen Weiterbildung – durch eine Investition von Freizeit erfolgen. In der Praxis findet Weiterbildung in zunehmendem Maße bereits unter Nutzung der Freizeit der Mitarbeiter statt, daß heißt abends, an den Wochenenden oder unter Anrechnung auf den Jahresurlaub.

### **Betriebliche Weiterbildung – hohes Engagement der Kleinbetriebe**

Klein- und Mittelbetriebe gelten im allgemeinen als wenig weiterbildungsaktiv. Doch diese gängige Behauptung stimmt nach Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln nicht. Zwar haben Kleinbetriebe keine eigenen Weiterbildungsangebote im Hause, aber wenn sie Maßnahmen ergreifen, werden prozentual mehr Mitarbeiter als in Großbetrieben einbezogen. Die Weiterbildungsquote der Kleinbetriebe mit weniger als 20 Beschäftigten liegt mehr als doppelt so hoch wie im Durchschnitt aller Betriebe.

Die Weiterbildungsaktivitäten der Wirtschaft in den unterschiedlichen Formen erfassen nahezu alle Unternehmen. Die Weiterbildungsinvestitionen der Wirtschaft insgesamt entsprechen mit 34 Milliarden DM pro Jahr den Ausgaben der öffentlichen Hand für das gesamte Hochschulsystem. Qualität und Effizienz, Bedarfsnähe und Praxisverbundenheit, Transferfähigkeit und Interdisziplinarität sind wichtige Zielsetzungen betrieblicher Bildungsarbeit.

Alles in allem haben 97,6 Prozent der befragten Unternehmen in der einen oder anderen Form „ständig“ oder „häufig“ Maßnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeiter eingesetzt. Im Vordergrund steht das „Lernen

in der Arbeitssituation“ (91,4 Prozent) und das „selbstgesteuerte Lernen“ (87,0 Prozent). Dies sind zugleich jene Weiterbildungsformen, die den Möglichkeiten der Mittelbetriebe in der betrieblichen Praxis in besonderer Weise gerecht werden. An dritter Stelle folgen Informationsveranstaltungen. Sie werden von drei Vierteln der Betriebe eingesetzt (75,8) Prozent.

Seminare und Lehrgänge, die häufig mit Weiterbildung gleichgesetzt werden, kommen auf deutlich geringere Anteile. Immerhin 58,8 Prozent der Unternehmen nutzen das Angebot externer Lehrveranstaltungen. Kaum weniger, nämlich 57,6 Prozent, führen interne Lehrveranstaltungen durch. Dabei setzen sie entweder eigene Trainer oder externe Honorarkräfte ein.

Die betriebliche Weiterbildung zeichnete sich durch eine große Themenvielfalt aus. Differenziert nach thematischen Schwerpunkten zeigt sich, daß gewerbliche, naturwissenschaftlich-technische und gestalterische Themen mit 37,5 Prozent den größten Anteil besitzen. An zweiter Stelle folgen kaufmännische Themen mit einem Anteil von 28,7 Prozent, gefolgt von Maßnahmen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechniken mit 19,0 Prozent und fachübergreifende Themen mit 13,9 Prozent.

Die in der Vergangenheit durchgeführten Erhebungen hatten von Mal zu Mal höhere Teilnehmerzahlen in der betrieblichen Weiterbildung erbracht. Dieser Trend hat sich fortgesetzt. In Zahlen: Auf 100 Beschäftigte entfielen 1999 75,4 Teilnahmefälle. Das sind fast 10 Prozentpunkte mehr als bei der Untersuchung des Jahres 1992.

## **Erfolgreiche Betriebsführung – Voraussetzung qualifizierte und motivierte Mitarbeiter**

Weiterbildung und die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationsmedien sind zu wichtigen Bestandteilen moderner Betriebsführung geworden. Das Internet und die vielfältigen Erkenntnisse, die in Datenbanken gespeichert sind, können von kleinen Betrieben noch besser genutzt werden, wenn die neuen Techniken und Medien intensiv genutzt würden. Noch mehr Schulung könnte sich lohnen, denn 25 Milliarden gibt die Wirtschaft nach Studien des deutschen Patentamtes jährlich aus, um das Rad nochmals zu erfinden. Das heißt, es werden im großen Ausmaß vermeintlich neue Entwicklungen finanziert, die aber schon am Markt vorhanden sind.

Obwohl der EDV-Einsatz und der Kollege Computer mit Büro-Standardsoftware oder auch mit branchen- und unternehmensbezogener Software zur durchaus üblichen Ausrüstung des Mittelständlers gehören, ist der Einsatz elektronischer Auftragsverarbeitung oder des electronic commerce eher den Großunternehmen vorbehalten. Dennoch sind Handwerk und Mittelstand in mancherlei wichtigen Belangen der Betriebsführung ihrer Zeit voraus. Was in Konzernen mit der Abkehr vom Taylorismus, mit der Verschlankung der Verwaltung, der Dezentralisierung und der Delegation von Verantwortung als epochale, revolutionäre Veränderung gilt, ist für die kleinen Betriebe eine Arbeitsorganisation, die sie seit Jahrhunderten prägt.

Lean Management und Lean Production sind für den Klein- und Mittelbetrieb keine neuen Errungenschaften. Abgeflachte Hierarchien, markt- und kundennahe kleine Einheiten, Gruppenarbeit, Nutzung aller Potentiale gutqualifizierter Mitarbeiter, offene und eingehende Informationen über die Betriebsentwicklung und klare für jeden nachvollziehbare Unternehmensziele gehören seit jeher zu den Stärken des kleinen Betriebes. Doch der Betriebserfolg läßt sich noch verbessern,

- wenn beim Einsatz neuer Techniken oder bei der Veränderung von Produkten und Betriebsorganisation die notwendige Weiterbildung rechtzeitig vermittelt wird,
- wenn man in interessanten und ehrgeizigen Gruppen arbeitet und die Aufgabenstellungen nach Umfang und Schwierigkeitsgrad für die Mitarbeiter so angemessen sind, daß Über- und Unterforderung vermieden werden,
- wenn sich der Betrieb als Maßanfertiger bewährt und wenn er den Vorteil der Marktnähe zu den Kunden ausnutzt,
- wenn er nicht selber fertigt, was andere viel günstiger anbieten können,
- wenn er das Qualitätsniveau seiner Mitarbeiter ausnutzt und weiter ausbaut, wenn also bei den Mitarbeitern Selbstbewußtsein und Selbständigkeit herrschen.

Die enge persönliche Beziehung zu Mitarbeitern und Kunden ist eine der großen Stärken des Handwerks und des Mittelstandes. Nach der alten Weisheit – der Wurm soll dem Fisch, aber nicht dem Angler schmecken –

hat der mobile und flexible Kleinbetrieb sich stets auf Kundenwünsche eingerichtet. Der Leitsatz hieß immer: Entwickle deine Produkte nicht für den Kunden, sondern mit dem Kunden.

Im Kleinbetrieb, in dem jeder auf jeden angewiesen ist, stimmt oftmals das Leistungsklima, denn Kundenfreundlichkeit und Qualität sind existenzwichtig. Fehlzeiten sind gering, weil jeder weiß: Eine Auszeit geht zu Lasten des Teams. Die Leistungsmotivation ist daher hoch.

Heute taucht das Modewort Motivation in allen Lebensbereichen auf; Motivation gilt als Zauberschlüssel. Mit der richtigen Motivation scheint jedes Ziel erreichbar zu sein. Motivation dient aber auch als beliebter Sündenbock.

Konnte ein Ziel nicht erreicht werden, wird die Ursache darin gesucht, daß falsch-, über-, unter-, entmotiviert wurde.

Motivierende Anreize gehen in besonderer Weise vom Arbeitsinhalt und von der Arbeitssituation aus. Hinzu kommen steuernde und motivierende Impulse der Führungskräfte sowie auch eine längerfristige Perspektive der beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Da menschliches Verhalten stark in soziale Zusammenhänge eingebunden und an institutionellen Arrangements orientiert ist, müssen entsprechende Rahmenbedingungen beachtet werden. Empirische Motivationsstudien, die der Frage nachgingen: „Was macht Menschen am Arbeitsplatz zufrieden oder was macht sie unzufrieden?“, haben immer wieder folgende Anreizfaktoren ermittelt:

- Eigenständigkeit,
- Herausfordernde Aufgaben,
- Anerkennung der Mitarbeiter,
- Positives Vorgesetztenverhalten und
- Günstige Entwicklungsperspektiven.

Positive Motivationskraft besitzen bestimmte sach- und personenbezogene Führungsfunktionen, zum Beispiel:

- die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen,
- eine angemessene Dosierung von Umfang und Schwierigkeitsgrad der zugeteilten Aufgaben,

- eine gerechte Arbeitsverteilung,
- die Beachtung vorhandener Kompetenzregelungen und Ermessensspielräume,
- die regelmäßige Anerkennung, Rückmeldung und Kritik zum Beispiel im Rahmen von Mitarbeitergesprächen,
- ergebnisorientierte, aber nicht zu häufige Kontrollen,
- das Interesse an der Persönlichkeit des Mitarbeiters,
- die Ausübung der Schutzfunktion gegenüber ungerechtfertigten externen Angriffen und Anschuldigungen von Mitarbeitern,
- die persönliche Förderung der Mitarbeiter durch Beratung und Anstöße zur Weiterbildung.

Ganz wesentlich gehört also zu einer erfolgreichen Betriebsführung, die einen besonderen Wert auf hochmotivierte Arbeitnehmer legt, Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter, Erfolgserlebnisse bei der Aufgabenbewältigung, ideelle und materielle Anerkennung, aber auch die Möglichkeit, in selbstverantwortlichen Teams arbeiten zu können. Die Voraussetzung für eine solche ebenso produktive wie mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur ist die permanente berufliche Weiterbildung – unterstützt vom Betrieb, akzeptiert und engagiert wahrgenommen von den Arbeitnehmern.

---

Prof. Dr. Erich Staudt

## **Weiterbildung - zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

---

### **Erwartungen der 80er und 90er Jahre an die Weiterbildung**

Ende der 70er Jahre zeigte sich im Rahmen der angewandten Innovationsforschung, daß der zentrale Engpaß im technischen und strukturellen Wandel die Kompetenz von Fach- und Führungskräften ist. Das Postulat von der Führungsrolle der Personalentwicklung brachte das tayloristisch orientierte Personalwesen unter Druck. Weiterbildung kam in Deutschland in Mode, und Initiativen und Offensiven schwollen in den 80er und 90er Jahren mit eskalierenden Strukturwandlungsproblemen an. Mit Weiterbildung wurde die Hoffnung auf die Lösung von personellen, organisatorischen, unternehmens- und regionalen Entwicklungsproblemen verbunden. Ob es um die Integration Arbeitsloser auf dem ersten Arbeitsmarkt, die Einführung neuer Techniken in Unternehmen oder die strukturelle Entwicklung der neuen Bundesländer nach der Wiedervereinigung ging, die Antwort hieß „Weiterbildung“:

- Auf individueller Ebene wurde mit der Zunahme der strukturellen Arbeitslosigkeit Weiterbildung zum Hoffnungsträger, die Beschäftigungsfähigkeit (Employability wird inzwischen auch auf europäischer Ebene zum vorrangigen Ziel der Politik erklärt) zu sichern bzw. überhaupt erst zu entwickeln. Im betrieblichen Weiterbildungsbericht des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft von 1990 wurde ausgeführt: „In der Regel wird neu entstehenden Anforderungen, denen Beschäftigte oder an Beschäftigung Interessierte nicht mehr einfach durch Rückgriff auf ihre in der Erstausbildung erworbenen Kompetenzen entsprechen können, auf unterschiedlichen Wegen begegnet werden können: durch Selbststudium, durch Besuch von Kursen oder eben auch durch betriebliche Weiterbildung.“ In der Einsicht, daß die Erstausbildung nicht mehr für ein ganzes Berufsleben ausreicht, wurden die Weiterbildungs-

initiativen ausgedehnt und die AFG-Mittel in diesem Bereich aufgestockt. Teilweise ging dabei die Grenzziehung zwischen Weiterbildung und Beschäftigungsprogramm verloren. Sicherung bzw. Schaffung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Arbeitssituationen oder der Beweglichkeit am Arbeitsmarkt durch Vermittlung funktionspezifischer und zugleich funktions- und betriebsübergreifend verwertbarer Qualifikationen, Beteiligungsmöglichkeiten bei Weiterbildungsmaßnahmen und offene Zugangsmöglichkeiten waren Kriterien, die dabei als Ansprüche an die Weiterbildung gestellt wurden. Aber auch die Korrektur der Arbeitslosenstatistik, Auflösung der sozialen Isolation und Verteilung von Social Benefits über Weiterbildungsmaßnahmen begleiteten die Expansion.

- Mit der technischen Entwicklung und geänderten Marktbedingungen nahm der Innovationsdruck in vielen Unternehmen zu. Auf betrieblicher Ebene galt Weiterbildung als geeignetes Instrument, die Probleme und den einschneidenden strukturellen Wandel in unserer Industriegesellschaft bewältigen zu helfen und Veränderungen nicht passiv zu erleiden, sondern selbst aktiv gestalten zu können. Weiterbildung muß daher ein wesentlicher Bestandteil einer unternehmerischen Vorwärtsstrategie und konzeptionellen Vorausplanung sein. Der Wunsch zur Überwindung von Innovationsbarrieren und Flexibilitätsdefiziten führte zum Ausbau der Reparaturweiterbildung aber auch zu einer inflationären Beschäftigung mit Schlagworten wie „lernende Organisation“, „schnell lernende Unternehmen“ etc. Sogar Begriffe aus der Sicherheitsverwahrung wie „lebenslänglich“ mußten erhalten, um dem Phänomen ein angemessenes Gewicht zu verleihen.
- Im Zuge der Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft wurde in der ehemaligen DDR bald deutlich, daß Fach- und Führungskräfte zum entscheidenden Engpaß für den Strukturwandel wurden. Nach Schätzungen des Instituts für angewandte Innovationsforschung fehlten ca. 90 % der in vergleichbaren westlichen Betrieben vorhandenen Führungskräfte zur Steuerung der Betriebe sowie den neuen Anforderungen entsprechend qualifizierte Fachkräfte. Die plötzliche Konfrontation der Menschen in den neuen Bundesländern mit neuen technischen und ökonomischen Anforderungen hat einerseits zum Veralten vorhandener Qualifikationsprofile und andererseits zu Freiräumen für neue Entwicklungen auf individueller und betrieblicher Ebene geführt. Fach- und Führungskräfte mußten sich in einem völlig offenen Prozeß auf neue Wirtschaftsstrukturen vorbereiten bzw. zu deren aktiver Gestaltung befähigt werden. Westdeutsche Qualifikationsmuster schienen

dabei zunächst als geeignete Referenz, um diese Qualifizierungsaufgabe zu bewältigen. Bestehende Defizite sollten mit Hilfe einer geradezu missionarischen Weiterbildungsoffensive abgebaut werden. Der Einsatz zahlreicher arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Programme hatte zum Ziel, das Gros der in der Planwirtschaft Beschäftigten wieder auf dem ersten Arbeitsmarkt unterzubringen.

In der Summe sind die Erwartungen an Weiterbildung in den letzten Jahren hoch gesteckt worden. Zum Teil losgelöst von den eigentlichen Personal-, Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklungsproblemen wurde Weiterbildung zum Patentrezept im Strukturwandel.

Der Mythos Weiterbildung war geboren:

Weiterbildung

- schützt vor Arbeitslosigkeit,
- sichert die Unternehmensentwicklung und
- schafft die Voraussetzungen für wettbewerbsfähige Regionen.

Das wurde von vielen Akteuren im Feld der Aus- und Weiterbildung dankbar aufgegriffen und zur Stärkung der eigenen Position instrumentalisiert. Der Mythos wurde von Unternehmensleitungen und Politikern adaptiert, die Etats für Weiterbildung stiegen, sie schmückten nicht nur Sonntagsreden, sondern man verstieg sich sogar zu Weiterbildungsoffensiven.

Doch die strukturelle Arbeitslosigkeit nahm weiter zu. Und der Frust bei Arbeitnehmern, die von der zweiten in die dritte „Maßnahme“ und dann doch in die Arbeitslosigkeit fielen, stieg. Die „lernenden Altorganisationen“ rationalisierten und schrumpften; Innovationen kamen trotz gewaltiger Weiterbildungsanstrengungen nicht voran.

Das brachte den Mythos Weiterbildung ins Wanken und Weiterbildner in die Defensive. Kürzungen der Etats und Rücknahme der Anstrengungen sind die Folge. Doch bevor Resignation bei den vom Strukturwandel Betroffenen und Rückzug der Betriebe wegen Nichterfolgs der Weiterbildungsanstrengungen weiter um sich greifen, ist zu überprüfen,

- ob die ausgebliebenen Erfolge nicht doch eher aus übersteigerten Erwartungen an den Mythos Weiterbildung resultieren und
- welchen realistischen Beitrag die Weiterbildung zur Personal-, Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung leisten kann.

## Die Entwicklung der Weiterbildung

Die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung ist in den 80er Jahren kontinuierlich gestiegen. Lag die Beteiligung 1979 noch bei 10 % aller Deutschen zwischen 19 und 64 Jahren, ist dieser Anteil bis 1994 auf 24 % angewachsen. Die Teilnahmezahlen in Ostdeutschland sind dabei höher als in Westdeutschland. Weitere Datenquellen bestätigen - auch bei teilweise abweichenden Abgrenzungen von Weiterbildung - diese Entwicklung (z.B. Statistisches Bundesamt, verschiedene Jahrgänge; eine etwas andere Entwicklung spiegelt die AFG-Statistik wider, was letztlich auf die Kürzungen der AFG-Förderung zurückzuführen ist, Bundesanstalt für Arbeit, verschiedene Jahrgänge). Das Weiterbildungsvolumen stagniert demgegenüber. In Westdeutschland ist es sogar gegenüber 1991 zu einem Rückgang um 10 Prozentpunkte gekommen, während für Ostdeutschland noch ein Anstieg um 14 Prozentpunkte zu verzeichnen ist. Ebenfalls gesunken ist der Zeitaufwand pro Person. Entfielen 1992 noch durchschnittlich 19,8 Stunden Weiterbildung off-the-job auf jeden Beschäftigten, ist dieser Wert für 1995 auf 14,0 Stunden je Mitarbeiter. Diese Trendwende Anfang der 90er Jahre schlägt sich auch in den Kosten der Weiterbildung nieder, die 1992 schätzungsweise 80 Mrd. DM betragen:

Tabelle 1: Kosten der Weiterbildung nach Finanzierungsquellen

Financiers	1987*	1992
private Arbeitgeber	26,6	36,5
• gewerbliche Wirtschaft		
• Land- und Forstwirtschaft		
Organisationen ohne Erwerbscharakter		6,7
öffentliche Arbeitgeber	12,2	6,5
Arbeitsverwaltung		
• Fortbildung, Umschulung, Einarbeitung	5,7	19,0
• Sprachförderung von Aussiedlern	2,1	0,1
Bund, Länder, Gemeinden	3,2	4,0*
Europäische Union	-	0,5
Teilnehmer	2,5	9,8

\* nur alte Bundesländer

Quelle: Weiß, R. (1994). *Betriebliche Weiterbildung: Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft*. Köln.

Allein die Aufwendungen der privaten gewerblichen Wirtschaft sind bis 1995 um 2,6 Mrd. DM gesunken. Auch die Aufwendungen je Mitarbeiter liegen 1995 mit 1670 DM um 254 DM niedriger als drei Jahre zuvor.

Enttäuschte Erwartungen, die mit Weiterbildung verbunden wurden, zeigen somit erste Wirkung. Die ausgebliebene Entlastung der Arbeitslosenstatistik, fehlgeschlagene Versuche, Flexibilitätpotentiale über die Schulbank aufzubauen und ernüchternde Erfahrungen der Weiterbildungsoffensive Ostdeutschland spiegeln sich in einer Rückführung der Weiterbildungsbudgets auf allen Ebenen wider. Auf Unternehmensebene signalisiert der anhaltende Trend weiteres Bemühen, neue Organisationsformen bis hin zum Outsourcing zu etablieren, und die Kosten in diesem Bereich zu senken. Unsicherheiten über die Effekte von Weiterbildung stellen den Mythos in Frage.

### **Institutionalisierte Weiterbildung und Employability**

Traditionell wurde die Mehrzahl der Investitionen in betriebliche Weiterbildung ausschließlich unter Kostenaspekten bewertet und lediglich der Lernerfolg kontrolliert. Langsam setzt sich aber die Einsicht durch, daß die Auflistung des Aufwandes für Einsatz und Durchführung allein noch keine Hinweise auf den Nutzen von Weiterbildung, auf Umsetzungserfolge und den Beitrag zur Employability gibt. Entscheidend ist vielmehr, welche Effekte von Weiterbildung ausgehen. Der Nutzen von Weiterbildung wird dabei kontrovers diskutiert.

Zahlreiche methodische Probleme wie,

- mangelnde monokausale Zuordenbarkeit von Weiterbildungseffekten,
- in Teilbereichen eingeschränkte Quantifizierbarkeit,
- zeitverzögertes Auftreten intendierter Effekte,
- Subjektivität der Erfäßbarkeit oder
- die Existenz unterschiedlicher Wirkungsebenen

erschweren eine Nutzenabschätzung. Für viele Pädagogen war es des Teufels, über den Verwertungszusammenhang von Bildung zu sprechen. Sie tabuisieren wirtschaftliche Zwecksetzungen im Kontext von Bildungsmaßnahmen und übersehen dabei selbst die Interessen der Betroffenen, die eigene Employability zu sichern. Zu den Umsetzungsproblemen kommen dann gewaltige Professionalisierungsdefizite bei den Weiterbildnern.

Das macht es aber erst recht erforderlich, den Nutzen von Weiterbildung zu hinterfragen. Hierzu gibt es jedoch nur sehr begrenzt systematische empirische Hinweise. In dem mehr als 400 Seiten umfassenden Berichtssystem Weiterbildung werden dem Nutzen knapp 8 Seiten gewidmet. Um den Beitrag der Weiterbildung zur Employability zu umreißen, reichen aber einige Tendenzen:

- Eine Längsschnittanalyse zu beruflichen Übergangsproblemen von Teilnehmern in Beschäftigungsgesellschaften in Ostdeutschland zeigt, daß nur 40 % von denen, die den Übergang auf den ersten Arbeitsmarkt schaffen, an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, während von denen, die noch arbeitslos waren, 57 % an solchen Maßnahmen teilgenommen haben. Weiterbildung hat nur geringen Einfluß auf die Vermittelbarkeit am Arbeitsmarkt.
- Das Bemühen, den Menschen in Ostdeutschland Marktwirtschaft auf der Schulbank beibringen zu wollen, ist gescheitert. Die Befunde weisen eher darauf hin, daß Arbeitslose durch die Teilnahme an längeren Weiterbildungsmaßnahmen versuchen, ihre „Arbeitslosigkeit“ sinnvoll zu überbrücken. Die Trennung zwischen Arbeitsmarkt und Sozialpolitik ist hier verschwommen.
- Weitere empirische Analysen zur Wirkung von Qualifizierungsmaßnahmen in Ostdeutschland kommen zu uneinheitlichen Ergebnissen. Nimmt man die Beschäftigungseffekte als Erfolgsmaßstab von Weiterbildung, gibt es überwiegend keine signifikanten Zusammenhänge. Das heißt, die Arbeitsmarktchancen weisen keine Beziehung zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen auf. Nur vereinzelte Befunde deuten auf eine Verbesserung der Arbeitsmarktsituation hin, während andere sogar auf einen negativen Zusammenhang hinweisen. Faßt man die Ergebnisse zusammen, läßt sich hieraus kaum eine Argumentationsbasis für die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen herleiten.
- Der Erfolg AFG-geförderter Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung ist umstritten. Als Erfolg wird angesehen, wenn „die .... Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Qualifikationen ... gelingt“. (siehe Blaschke, D.; Nagel, E. 1995, S. 196) Klarer wird eine Erfolgsbeurteilung jedoch an der beruflichen Verwertung: 50,7% der deutschen Teilnehmer an AFG-geförderten Vollzeitmaßnahmen der beruflichen Weiterbildung waren nach Beendigung im dritten Quartal 1993 nach durchschnittlich 7,5 Monaten in den alten Bundesländern sozialver-

sicherungspflichtig beschäftigt, in den neuen Bundesländern waren es nur 43,1%. Bielski et al. stellen im Arbeitsmarkt-Monitor 1995 bei 44% der Teilnehmer an Fortbildungsmaßnahmen eine Verbesserung der beruflichen Chancen fest, wobei offen bleibt, ob diese nicht eher persönlichkeitsabhängig, auch ohne Weiterbildungsmaßnahme eingetreten wäre.

- Das Berichtssystem Weiterbildung zeigt, daß berufliche Weiterbildung im Urteil von 63% der Teilnehmer als nützlich empfunden wird. Berufliche Veränderungen als Folge der Maßnahme sind aber nur bei 30% zu verzeichnen. 5% haben eine neue Stelle gefunden und 25% haben berufliche Verbesserungen erreicht. Mit anderen Worten: Maßnahmen wird nach individuellem Empfinden ein Nutzen - allein schon als Hilfe im Alltag - beigemessen, 70 % der Teilnehmer sehen aber - keine Verwertungserfolge.
- Nach einer Analyse des individuellen Nutzens zeigt sich, daß Erwartungen wie Verbesserung der beruflichen Leistungsfähigkeit, bessere Aussicht auf anspruchsvollere Tätigkeiten oder etwa einen höheren Verdienst von 23% der Teilnehmer in den neuen Bundesländern und von 36 % der Teilnehmer in den alten Bundesländern voll erreicht werden. Jeweils 51% sehen angestrebte Weiterbildungsziele als teilweise erreicht an. Die Erfolgsindikatoren sind jedoch mit Operationalisierungen wie „bessere Aussicht auf ...“ sehr der subjektiven Einschätzung und weniger konkreten Erfolgen überlassen. Von Bardeleben et al. folgern aus ihren Befunden 1994 „Außerdem könnte eine Intensivierung der beruflichen Weiterbildung erreicht werden, wenn der Nutzen der Weiterbildung verbessert wird.“
- Eine Untersuchung im Rahmen des Sozioökonomischen Panels 1989 unterstreicht die Differenz zwischen subjektiv empfundenem individuellen Nutzen und tatsächlichem Nutzen, gemessen an objektiven Veränderungen der beruflichen Position, des Verdienstes, der Zukunftserwartungen etc. Hier werden kaum Veränderungen mit der Weiterbildungsteilnahme in Verbindung gebracht. Die berufliche Situation hat sich bei Teilnehmern an Weiterbildung zwar etwas häufiger verbessert und etwas seltener verschlechtert als bei den Nichtteilnehmern, die Unterschiede sind aber insgesamt gering. Nach den Ergebnissen läßt sich nicht endgültig entscheiden, ob die scheinbare Nutzlosigkeit der Weiterbildung oder die Nutzenillusion der Teilnehmer größere Bedeutung haben.

Insgesamt weisen die wenigen vorliegenden empirischen Befunde zum Nutzen von Weiterbildung auf hohe Streuverluste und mangelnde Verwertungsmöglichkeiten hin. Angestrebte Effekte werden nach Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen oft verfehlt. Ein mechanistischer Zusammenhang zwischen Entwicklungsproblemen und ihrer Lösung durch Weiterbildung besteht nicht. Die hoch gesteckten Erwartungen werden von institutionalisierter Weiterbildung nicht erfüllt.

Unterstellt man sehr optimistisch, daß nur 50 % der Maßnahmen nicht die Realisierung angestrebter (beruflicher) Veränderungen erfüllen, und stellt man dieser recht bescheidenen Erfolgsquote die jährlichen Aufwendungen für Weiterbildung gegenüber, so wird die Höhe des suboptimalen Mitteleinsatzes deutlich: 60% der Weiterbildungskosten entfallen auf interne und externe Lehrveranstaltungen. Das entspricht ca. 48 Mrd. DM. Bedenkt man, daß dieser Summe nur eine - gemessen an intendierten Veränderungen - etwa 50%ige Erfolgsquote gegenübersteht, verbleiben mindestens 24 Mrd. DM jährlich, denen kein angestrebter Erfolg zugeordnet werden kann. Dazu kommen Verunsicherung, Enttäuschung und Demotivation bei den Teilnehmern, die keinen Transfererfolg verzeichnen können.

## **Die Flucht von der Schulbank**

Neben dem Beleg massiver Streuverluste der institutionalisierten Weiterbildung geben die empirischen Ergebnisse Hinweise auf eine höhere Effektivität von Maßnahmen, die sich durch eine stärkere Handlungsnahe auszeichnen. Ob es der Gründer in noch abhängiger Beschäftigung oder der Vorstand in komplexen Projekten ist, ihre Handlungsfähigkeit ziehen sie nicht aus Kursen. Zahlreiche amerikanische und europäische Studie bestätigen die positiven Effekte von on-the-job-Maßnahmen: „The effects of on-the-job training on productivity are positive, and there is also a clear indication that the effects of training on productivity exceed those on wages“, schreibt die OECD 1996. Je näher man an betriebliche Handlungen kommt, um so erfolgreicher sind Weiterbildungsmaßnahmen. Aktuelle Überlegungen in diesem Bereich werden neuerdings sogar von Berufs- und Wirtschaftspädagogen aufgegriffen, zu deren zentralen Themen das lebenslange Lernen, vor allem in der Form des beruflichen, betrieblichen Lernens, definitionsgemäß gehört. Allerdings haben beide Disziplinen diese Problematik zwar gesehen, sie auch immer wieder angesprochen,

jedoch in den letzten Jahren nie zentral in ihr Forschungs- und Lehrprogramm aufgenommen. Doch die Praxis (auch der Weiterbildung) ist hier längst weiter:

- „Die Schule des Managers scheint der Alltag zu sein.“ Das ist das Resümee einer Umfrage des Manager Magazins unter 50 Vorständen von 1997. Erfolgreiche Manager sehen das Lernen aus Umbruchsituationen, aus dosierter projektorientierter Überforderung und aus der Bewältigung von Verlustsituationen, aber auch aus Lernfeldern außerhalb des Unternehmens als besonders effektiv an. Weiterbildung bringt gerade in Bereichen wie Führungstraining wenig. Die Skepsis gegenüber dem Nutzen seminaristischer Weiterbildung basiert dabei auf einer Einschätzung der eigenen beruflichen Entwicklung und den „hilfreichen“ Stationen auf diesem Weg.
- Nach Erfahrungen von Unternehmensgründern sind die meisten Weiterbildungsangebote zu allgemein ausgerichtet und können die spezifischen Fragen einer Unternehmensgründung nur bedingt beantworten. Die tatsächlichen Gründer geben an, daß sie sich den überwiegenden Teil des gründungsspezifischen Know-hows im Do-it-yourself-Verfahren im Verlauf der Unternehmensgründung selbst erwerben mußten. Wichtige Basis für die Gründung sind dabei Erfahrungen aus vorherigen beruflichen Tätigkeiten.
- Eine empirische Studie zu Kompetenzbiographien erfolgreicher Unternehmer kommt zu dem Ergebnis: „Das formale Bildungssystem spielt hingegen eine relativ geringe Rolle, die im Berufsleben erfolgsentscheidenden Kompetenzen werden nach der initialen Ausbildung weitgehend außerinstitutionell und selbstorganisiert erworben.“ (Erpenbeck, J; Heyse, V. 1999)  
Zwar werden Lerneffekte auch aus organisierter beruflicher Weiterbildung nachgezeichnet, aber nur bedingt. Dabei sind vor allem nicht intendierte Lernprozesse wie durch den Erfahrungsaustausch, soziales Lernen in der organisierten Weiterbildung fast bedeutsamer als die eigentlichen Lerninhalte. Angesichts der Komplexitätsprobleme in dynamischen Entwicklungsprozessen sehen Heyse' und Erpenbeck die reine Wissensvermittlung als überfordert und herkömmliche Weiterbildungsmethoden als nicht ausreichend an. Eine konsequente Neuorientierung scheint ihnen in der Entwicklung hin zu selbstorganisiertem Lernen zu liegen.

- In einer nationalen empirischen Studie unter 1500 kanadischen Erwachsenen wurde die Bedeutung des informellen Lernens in vier Bereichen untersucht: arbeitsbezogen, ehrenamtsbezogen, haushaltsbezogen und interessenbezogen. Deutlich wurde dabei, daß diese Quellen informellen Lernens die Handlungsfähigkeit im Gegensatz zu formellem Lernen in Kursen dominant bestimmen. „But, in spite of increasing participation in courses, most workers say their important job-related knowledge comes from informal learning on their own“ (Livingston, D.W. 1998). Weite Bereiche der Kompetenzentwicklung laufen ungeplant außerhalb „künstlich“ geschaffener Lernarrangements ab. „The major conclusion from this survey is that our organized systems of schooling and continuing education and training are like big ships floating in a sea of informal learning. If these education and training ships do not pay increasing attention to the massive amount of outside informal learning, many of them are likely to sink in Titanic irrelevancy.“

Die Einsicht, daß Weiterbildung - in dynamischen Entwicklungsprozessen nicht im Vorfeld bestimmbar - Verwertungsmöglichkeiten voraussetzt, macht konventionelle Lernzielentwicklung unmöglich. Die Lernziele werden diffus,

- man flieht auf die Metaebene des Überfachlichen und der Schlüsselqualifikationen und
- weil Vorsteuerung nicht mehr möglich ist, gilt Selbstorganisation als Patentrezept.

Das Münchhausendilemma soll durch das Herausziehen aus dem Sumpf am eigenen Zopf aufgelöst werden. Weil es nicht mehr gelingt, inhaltliche Orientierung für Weiterbildung zu schaffen, wird das Problem auf den Einzelnen zurückverlagert.

Der frühzeitige Erwerb von Schlüsselqualifikationen soll eine, zukünftige Nach- bzw. Andersqualifizierung gewährleisten. „Schlüsselqualifikationen sind ... solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr

- die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und

- die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens.“ (Mertens, D. 1974)
- Feste Orientierungen der Weiterbildung weichen in dynamischen Entwicklungsprozessen dem Prinzip Hoffnung. Bestehende Weiterbildungsstrukturen springen gerne auf diesen Zug auf. Das löst aber nicht das Problem der anforderungsorientierten Weiterbildung. Durch das Springen auf die nächste „Abstraktionsstufe“ des „Überfachlichen“ oder „Selbstorganisieren“ wird allenfalls unter Umgehung der Diagnose eine Symptomkur angesteuert. Der psychotherapeutische Budezauber erfreut sich bei den Teilnehmern einer gewissen Beliebtheit, bleibt aber weitgehend wirkungslos. Die Rettung des Mythos Weiterbildung durch ausweichen auf Unverbindliches mißlingt, wenn zwei Problemkreise ignoriert werden:
- Zum einen blenden die inhaltsleeren „überfachlichen“- , „Schlüssel“- „Meta“- Aktionen die Steuerungsthematik zugunsten von Harmonieillusionen völlig aus. Das immunisiert zwar gegen Erfolgskontrollen. Es fehlt aber auch jeder Hinweis zum Verwertungszusammenhang. Auf die organisatorischen Einbindung der Aktionen in Personal-, Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklungsprozesse wird verzichtet. Das setzt voraus, daß man die Steuerungsproblematik realistischer behandelt.
- Zum anderen machen schon die wenigen empirischen Befunde deutlich, daß neben der Wissensvermittlung durch Weiterbildung noch etwas anderes wirksam sein muß, das die Kompetenz und damit die Employability bestimmt. Die Differenz zwischen Qualifikation und Kompetenz muß zunächst transparent sein, wenn man den realistischen Beitrag der Weiterbildung zur Personal-, Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung einschätzen will.

---

Dr. Helga Steeg

## **Globalisierung verlangt Neuorientierung der Aus- und Weiterbildung**

---

Globalisierung, Wettbewerb, Rollenverteilung zwischen Politik und Markt sind die Eckpfeiler, die das Umfeld wirtschaftlichen Handelns von heute und morgen beeinflussen. Je klarer und schneller sich die Erkenntnis durchsetzt, daß diese grundlegende Veränderung des weltwirtschaftlichen Koordinatensystems eine Anpassung an die neue Situation verlangt, um so eher wird unternehmerisches Handeln von Erfolg gekrönt sein und damit einzelne Volkswirtschaften zu Gewinnern machen. Ein Aufhol- und Lernprozeß ist im Gange, der seinesgleichen sucht. Es fehlt nicht an Vorschlägen, wie dieser Prozeß bewältigt werden könne. Aus- und Weiterbildung sowie Umorientierung von den bisherigen Wirtschaftsstrukturen zu neuen flexiblen, d.h. änderbaren Koordinaten-Systemen sind unausweichlich und werden auch vorgeschlagen. Die Umsetzung in die Praxis befindet sich aber häufig noch in der Planung oder in der Versuchsphase. Das gilt übrigens für die Liberalisierung in vielen Wirtschaftsbereichen ganz generell, wie die Beispiele der Energie- und Telekommunikationssektoren in vielen Ländern zeigen, ganz zu schweigen von der politischen Stellungnahme zu den großen Firmenzusammenschlüssen, den sogenannten „mega mergers“. Tatsache ist aber, daß der Wettbewerb national und international die Überlebensfähigkeit der Unternehmen bestimmt. Hinzu kommt in den Industrieländern und den neuen Märkten in den Entwicklungsländern der zunehmende Trend von der Industrie hin zum Dienstleistungssektor. Diese Entwicklung zu nutzen, fällt den großen Unternehmen zwangsläufig leichter als den kleinen und mittleren. Jedoch sind die Neugründungen gerade dieser letzteren ein beredter Beweis für ihre Robustheit gegenüber neuen Herausforderungen. Dennoch muß sich die Politik mit der Bewältigung des Aufhol- und Lernprozesses der kleinen und mittleren Unternehmen befassen und zwar nicht nur, weil evtl. Nachteile auszugleichen sind, sondern auch wegen der Bedeutung des Mittelstandes für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Es müssen m. E. zwei Fragenkomplexe beantwortet werden: Wie kann der Mittelstand die Vorteile der neuen Situation nutzen? Zweitens: Wo gibt es Aufholbedarf?

Zur ersten Fragestellung ist nicht zu verkennen, daß Globalisierung und Wettbewerb Nachteile für bestehende Strukturen des Mittelstandes mit sich bringen können. Diese Nachteile durch Protektionismus aufzufangen, wäre kurzfristig und würde die Nachteile nur perpetuieren. Auch können international zu vereinbarenden Sozialnormen, von denen im Vorfeld einer neuen Welthandelsrunde so intensiv die Rede ist, den Wettbewerb letztlich nicht außer Kraft setzen. Das schließt nicht aus, daß unfaire Praktiken identifiziert werden sollten und Maßnahmen ihnen zu begegnen, verhandelt werden können. Hier kann also staatliches Handeln auf internationaler Ebene sinnvoll sein, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die Handel und Kooperation über die Grenzen fördern. Globalisierung und Wettbewerb eröffnen Möglichkeiten für unternehmerisches Handeln und damit die Lebensfähigkeit der Wirtschaft.

Während nun große oder gar multinationale Unternehmen sich eher dem Anpassungsprozeß stellen können, ist dies bei mittelständischen Unternehmen mutatis mutandis schwieriger. Diese Unterscheidung gilt übrigens sowohl für Produktions- als auch für Dienstleistungsunternehmen. So haben z.B. deutsche Beratungsunternehmen ohnehin einen historischen Aufholbedarf gegenüber großen ausländischen multinationalen Konkurrenten. Die mittelständischen Unternehmen verfügen wegen ihrer Größe zumeist nur über geringere Möglichkeiten zur Markterkundung - insbesondere im Ausland. Gleichwohl haben schon immer mittelständische Unternehmen mit Erfolg Nischen im Ausland aufgetan, in denen sie sich behaupten konnten. Diese Strategien müssen künftig verstärkt werden. Dabei sind Kooperationen über die Grenzen hinweg hilfreich, wenn z.B. deutsche Technologien mit günstigen Arbeitsbedingungen gepaart werden können. Das bedeutet nicht etwa Verlagerung von Arbeitsplätzen, sondern Nutzung von einheimischem Know-how mit Partnern auf ausländischen Märkten.

Die Beantwortung der zweiten Frage nach dem Aufholbedarf muß sowohl von den Unternehmen als auch von der Politik in Angriff genommen werden. Es geht um die Modernisierung der Aus- und Weiterbildung. Es ist keine neue Erkenntnis, daß sich die am Wirtschaftsleben Teilnehmenden nicht mehr wie bisher mit dem einmal erworbenen Wissen, ihren Qualifikationen und ihren beruflichen Erfahrungen ein Leben lang begnügen

können. Der Wechsel von Technik und Technologie vollzieht sich in früher nicht gekannter Schnelligkeit. Nur wer hier mitkommt, kann auf Dauer als Unternehmen bestehen und als Mitarbeiter auf einen Arbeitsplatz hoffen.

Deshalb ist Weiterbildung, wie in angelsächsischen Ländern seit langem in der Wissenschaft praktiziert, notwendig und auch für Unternehmen und ihre Mitarbeiter angezeigt. Es müssen deshalb von Unternehmen, den Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft und den Gewerkschaften Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen werden. Fortschritte in diesen Aktivitäten, vor allem im EU-Bereich, sind bereits zu erkennen; sie könnten intensiviert werden. Die Mitarbeiter müssen ihrerseits bereit sein, immer aufs neue Fortbildungsangebote zu akzeptieren. An dieser Bereitschaft wird es m.E. nicht fehlen. Die Selbsthilfeeinrichtungen, aber auch die Politik sollten hier behilflich sein, um Brücken zu schlagen.

Vor der Weiterbildung steht bekanntlich die Ausbildung. Um es deutlich zu sagen, hier sind in Deutschland verschiedene gravierende Mängel zu beheben. Diese Feststellung ist zwar in aller Munde, aber häufig wenig konkret oder nicht immer genügend durchdacht. Ich beginne mit der Schulausbildung. Auch wenn es eine Binsenweisheit zu sein scheint, muß am Anfang die Vermittlung einwandfreier deutscher Sprachkenntnisse stehen. Das ist nicht nur Aufgabe der Hauptschulen, sondern auch der weiterführenden Bildungseinrichtungen. Alle Schulen sollten in ihren Lehrplänen Englisch verstärken, die weiterführenden Schulen sollten neben Französisch auch Spanisch mindestens als Möglichkeit aufnehmen. Die Märkte Lateinamerikas können gerade für mittelständische Unternehmen noch weiter erschlossen werden. Evtl. kann auch daran gedacht werden, Russisch anzubieten. Wenn man an die Energiepotentiale der Anrainerstaaten des Kaspischen Meeres denkt, können hier Chancen für dortige Betätigung liegen. Längerfristig muß auch Chinesisch und Japanisch einen gewissen Stellenwert im Fremdsprachenkanon erhalten. Ferner sind Grundkenntnisse des Wirtschaftsgeschehens vonnöten. Dies kann heute nicht mehr allein den Berufsschulen oder den Universitäten überlassen bleiben. Wenn, was ein wichtiges Postulat modernen Managements ist, die Teamarbeit praktiziert werden soll, muß auch der Mitarbeiter über Grundkenntnisse der Wirtschaftlichkeit verfügen. Ebenso sind Grundkenntnisse über Öffentlichkeitsarbeit hilfreich. Es reicht nicht mehr allein aus, nur am Ort zu werben. Die Fremdsprachendidaktik sollte überlegen, ob wirtschaftliche Problemstellungen stärker in den Unterricht einbezogen werden könnten. Sodann ist in der Informationsgesellschaft der Umgang mit Computern unerlässlich. Gerade auf diesem Gebiet wird das Angebot

für Schulen und Universitäten zunehmend verbreitert. Das bedeutet aber auch Ausbildung der Lehrer für Grundzüge des Wirtschaftsgeschehens und des Umgangs mit Computern.

Das Angebot für Internetnutzung ist allein nicht ausreichend, der Lehrer sollte Hilfestellung geben können, wie das Volumen und die Mannigfaltigkeit auszuwählen und zu nutzen sind. Diese Veränderungen in der schulischen und universitären Ausbildung führten zur Überprüfung der bisherigen Lehr- und Vorlesungspläne mit der Konsequenz des Verzichts auf einen Teil der bisherigen Ausbildung. Es kann und muß dies in Kauf genommen werden, wenn aufbauend auf dem notwendigen Sockel an Wissen, die Ausbildung darauf ausgerichtet wird, die Lernenden methodisch darauf hinzuführen, wie man sich fremde Sachverhalte erschließen kann. Auf einer Grundlage des deklarativen Wissens (knowing-what, faktenorientiert) muß vor allem die Erweiterung des prozeduralen Wissens (knowing-how) angestrebt werden. Hier ist nicht der Ort, dies näher auszuführen. Aber dieser Gesichtspunkt ist vor allem für die Universitätsausbildung wichtig. Im Vergleich zu den Studiengängen anderer EU-Länder und Nordamerikas, hinken unsere Studenten zeitlich hinter denen anderer Länder her. Dieses Thema wird zwar zunehmend diskutiert, Verbesserungen sind zu erkennen, aber noch ist Raum für weitere Verkürzungen. In meiner internationalen Tätigkeit habe ich die Erfahrung gemacht, daß bei der Einstellung fachliche Ausbildung selbstverständlich wichtig ist, aber gleichwertig ist die Fähigkeit, sich mit neuen Bereichen vertraut zu machen. In der Internationalen Energie Agentur arbeiteten in meiner Zeit zwei Historiker in hohen Positionen, die mit den Verästelungen internationaler Energiepolitik erfolgreich befaßt waren, obwohl sie weder über ökonomische, technologische oder juristische Ausbildung verfügten. Vielversprechend sind auch bilinguale Studiengänge, bei denen die Studierenden nicht nur eine Fremdsprache schwerpunktmäßig erlernen, sondern in intensiven Auslandsaufenthalten auch auf die sozioökonomischen und kulturellen Unterschiede vorbereitet werden. Derartige Studiengänge werden von Fachhochschulen und Universitäten für England, Frankreich, Spanien und Lateinamerika angeboten.

Man kann nun fragen, was hat dieser Katalog an Vorschlägen mit der Ausbildung für den deutschen Mittelstand zu tun. Die Antwort lautet m.E., daß Globalisierung und Wettbewerb von mittelständischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern eine andere Ausbildung verlangen, als dies früher üblich war. Die Bewältigung des Aufholprozesses ist Aufgabe der Politik und der Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft - wie Kam-

mern, Verbänden und der Gewerkschaften. Dazu gehören vor allem Kursveranstaltungen z.B. in Fremdsprachen, Informationstechnologien und ihre Nutzung, zu europarechtlichen und länderbezogenen Themen einschließlich des Know-how zur Anfertigung von Marktstudien oder über Beteiligung an Messeständen im In- und Ausland. Es ist bekannt, daß Unternehmensverbände und Gewerkschaften hier schon tätig sind, aber Intensivierung ist angebracht. Auch der Austausch von Mitarbeitern über die Grenzen hinweg muß erweitert werden. Er fördert nicht nur die Ausbildung, sondern auch die internationale Zusammenarbeit und damit die Wettbewerbsfähigkeit.

Zur Rolle der Politik liegt auf der Hand, daß der Bereich der schulischen und universitären Ausbildung zu ihrer ureigensten Aufgabe zählt. Aber auch das außenwirtschaftliche Förderungsinstrumentarium wie die Tätigkeiten der Auslandshandelskammern, der Bundesstelle für Außenhandelsinformation, der Auslandsmessen und der Beteiligung an Ministerreisen kann nicht nur dem Zugang des jeweiligen Unternehmens zu ausländischen Märkten behilflich sein, sondern auch Erkenntnisse über noch fehlende Ausbildung vermitteln. Dieses Instrumentarium sollte in vollem Umfang der mittelständischen Wirtschaft zur Verfügung stehen. Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung sollten im Mittelstand mindestens nicht schlechter behandelt werden als bei Großunternehmen. Letztlich gehört es auch zu dem behandelten Fragenkomplex, die Liberalisierung des Berufsrechts voranzutreiben und von überholten sog. Sicherheitsanforderungen zu entschlacken.

*Zusammenfassung:*

1. Globalisierung und Wettbewerb bedingen eine Neuorientierung für die Aus- und Weiterbildung des deutschen Mittelstandes.
2. Unternehmen, Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft und der Gewerkschaften müssen sich dieser Aufgabe unterziehen.
3. Aufgabe der Politik ist es, bei der schulischen und universitären Ausbildung in Lehr- und Vorlesungsplänen Fremdsprachen, Ökonomie und Informationstechnologien den gebührenden Raum einzuräumen und auch die Lehrenden entsprechend auszubilden.
4. Die Nutzung des außenwirtschaftlichen Instrumentariums ist der mittelständischen Wirtschaft in vollem Umfang zu ermöglichen.

---

## **TEIL 2**

### **Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand aus Sicht der Politik**

---

---

Christiane Krajewski

## Angebote präventiver Arbeitsmarktpolitik

---

„Aus- und Weiterbildung haben in der Politik der Landesregierung einen herausragenden Stellenwert. Sie stärken die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts und insbesondere seiner mittelständischen Wirtschaft. Handwerk und Mittelstand sind der Motor des Strukturwandels der Saarländischen Wirtschaft. Wir gestalten den Strukturwandel mittels einer gezielten Innovationsstrategie. Ausbildung und Qualifizierung der Menschen in unserem Land sind ein wichtiger Baustein dieser Strategie.“

Das war keine Sonntagsrede. Solche Sätze habe ich in den letzten zehn Jahren in meinen Funktionen als Arbeits- und Sozialministerin bzw. als Wirtschafts- und Finanzministerin des Saarlandes auch an Werktagen häufig gesprochen und so gemeint.

Wir leben in einem weitgehend rohstoffarmen Land. Deshalb setzen wir bei der Gestaltung der Zukunft zu Recht auf die Ressource Mensch, seine bestmögliche Bildung und Qualifizierung für die Arbeitsmärkte der Zukunft. Vergleichen wir allerdings den finanziellen Einsatz von Politik und Wirtschaft in Aus- und Weiterbildung mit Investitionen in andere Standortfaktoren bzw. Wettbewerbsfaktoren des einzelnen Unternehmens, so müssen wir meines Erachtens den Bildungsbereich im Sinne arbeitsintegrierter Lernformen noch weiter verstärken. Und wenn ich „wir“ sage, meine ich sowohl die mittelständische Wirtschaft als auch die Politik.

Gute Ansätze sind vorhanden. Ich will drei Beispiele aus dem Saarland ansprechen, einem Bundesland, das aufgrund seiner altindustriellen Vergangenheit besondere Anstrengungen zur Gestaltung des Strukturwandels unternehmen muß. Zwar hat das Saarland bei den wirtschaftlichen Kenndaten in den vergangenen Jahren erheblich aufgeholt - so entspricht der Anteil der Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich dem Bundesdurchschnitt der westlichen Bundesländer -, aber das Land hat immer noch Strukturprobleme und eine über dem Bundesdurchschnitt liegende Ar-

beitslosenquote. Deshalb haben wir unter anderem in Ergänzung zu den klassischen Instrumenten für den zweiten Arbeitsmarkt Angebote präventiver Arbeitsmarktpolitik entwickelt.

*Nun zum ersten Beispiel:*

In der Erkenntnis, daß sich Aus- und Weiterbildung an die Spitze des Strukturwandels setzen muß anstatt ihm nachzulaufen, haben wir vor mehreren Jahren aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, des Saarlandes sowie der beteiligten Unternehmen das Förderprogramm „Lernziel Produktivität“ entwickelt. Von diesem Qualifizierungsprogramm ist seit Ende 1995 große Schubkraft für den Strukturwandel der Saarwirtschaft ausgegangen. Gefördert werden Beschäftigte bestimmter Betriebe, die in besonderer Weise dem Druck des wirtschaftlichen Strukturwandels ausgesetzt sind. Die Firmen verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit, wenn die Mitarbeiterinnen gezielt auf neue Anforderungen vorbereitet werden. Innerhalb von 4 Jahren wurden 480 Einzelprojekte durchgeführt und dabei 25 Mio. DM öffentlicher Mittel sowie 10 Mio. DM von den beteiligten Firmen aufgebracht. Mehr als 20.000 Beschäftigte profitieren von den Weiterbildungsmaßnahmen. Durch das Programm kam ein lebhafter und fruchtbarer Dialog zwischen Bildungsträgern, Unternehmensberatern und Unternehmen zustande.

Der Gedanke, die Qualifizierung von Beschäftigten aus öffentlichen Mitteln zu fördern, hat sich meines Erachtens bewährt. Stärkerer Wettbewerb, daraus resultierender Kostendruck, höhere Qualitätsanforderungen, neue Organisationsprinzipien im Zuliefererbereich sowie neue Formen der Unternehmenskooperation sind Prüfsteine für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der geförderten Maßnahmen entsprechen dem Modernisierungsansatz der Saar-Wirtschaft und der Herausforderung durch sich verändernde Märkte: Vorrangig wurden Projekte in den Bereichen Qualitätssicherung und -verbesserung, neue Formen der Arbeitsorganisation, Verkauf und Marketing sowie Einführung neuer Informationstechnologien realisiert. Früher übliche Standardmaßnahmen einzelner Bildungsträger sind inzwischen weitgehend ersetzt worden durch unternehmensbezogene, meist im Rahmen einer Personalentwicklungsstrategie speziell erarbeitete Qualifizierungspakete. Das bedeutet höhere Effektivität der Angebote.

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stellen mit mehr als zwei Dritteln den größten Anteil der teilnehmenden Firmen. Gerade hier ist es gelungen, durch die finanziellen Anreize des Programms Defizite zu beseitigen: Immerhin 20 Prozent der teilnehmenden KMU gaben bei einer Befragung an, daß sie vorher noch keine Mittel für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter aufgewandt haben.

Für die neue Förderperiode von 2000 bis 2006 ist abzusehen, daß dieses erfolgreiche Programm sogar mit einer Erhöhung der jährlichen Mittel fortgesetzt werden kann. Es war von der bisherigen Landesregierung vorgesehen, in Absprache mit der Wirtschaft, den Bildungseinrichtungen und den Sozialpartnern den Mitteleinsatz auf bestimmte Bereiche zu konzentrieren. So ist neben der Fortführung des Großprojektes „Autoland Saar“ ein Globalprojekt für Call-Center-Aktivitäten geplant, um in diesem weiterhin wachsenden Bereich mit möglichst geringem Verwaltungsaufwand alle benötigten Qualifizierungsmaßnahmen anbieten zu können. Weiter ist ein Globalprojekt für den Bereich Handel und Dienstleistungen vorgesehen, das die regionale Wirtschaft bei der Einführung neuer Informationstechnologie bis hin zur Einführung von E-Commerce unterstützen soll. Insbesondere kleineren und mittleren Unternehmen dieses Sektors wird die Möglichkeit geboten, sich auf den schärferen Wettbewerb vorzubereiten und ihre Chancen zu nutzen.

*Ein zweites Beispiel aus dem Bereich der beruflichen Erstausbildung:* Auch hier geht es darum, den Strukturwandel aktiv zu gestalten und die Berufswahl der jungen Menschen entsprechend zu fördern. Deshalb hat die Saarländische Landesregierung in diesem Jahr im Rahmen der Kampagne „Unsere Zukunft, Neue Berufe“ gezielt für die Ausbildung in 14 neuen Dienstleistungsberufen geworben.

Der diesjährige Schwerpunkt unseres Landesausbildungsprogramms hatte zum Ziel, den Bekanntheitsgrad der neuen Dienstleistungsberufe zu erhöhen und bei Jugendlichen und ihren Eltern Interesse dafür zu wecken. Bei vielen Unternehmenskontakten war mir klar geworden, daß die neuen Ausbildungsgänge, mit Schwerpunkt bei Dienstleistungen und neuen Medien, in Schulen und bei den Jugendlichen wenig bekannt sind und nur vage Vorstellungen darüber bestehen.

Für den Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist eine breite Ausbildung in den entsprechenden Berufsbildern dieser Branche aber nötig.

Denn Wachstum ist vor allem bei den kommunikationsorientierten Dienstleistungen zu erwarten. Experten schätzen das jährliche Wachstum bei Umsatz und Personal auf über 15 Prozent. Dabei haben sich die saarländischen Unternehmen gut positioniert und erzielen hohe Wachstumsraten. Die jüngste Studie zu den Chancen des Saarlandes im Dienstleistungssektor (von Professor Joachim Zentes) kommt zum Ergebnis, daß sich allein in der Softwarebranche die derzeitige Beschäftigung von 3.000 in den nächsten fünf Jahren mindestens verdoppeln wird, d. h. Arbeitsplätze, die keinen Berufsabschluß verlangen, verschwinden, die Zahl der Arbeitsplätze mit höheren Ansprüchen erhöht sich.

Der Strukturwandel der Wirtschaft, der Trend zur Dienstleistung, verlangt neue Qualifikationen bei der Erstausbildung der Jugendlichen. Die Landesregierung hat mit der Kampagne „Unsere Zukunft. Neue Berufe“ für die notwendige Information bei Schulen und Jugendlichen über die Chancen in den neuen Berufen gesorgt.

Die Aktion stellte in einem Ausbildungsleitfaden neben allgemeinen Tips zu Berufswahl und Bewerbung 14 Dienstleistungsberufe, in denen im Saarland ausgebildet wird, vor. Dazu gehören:

- Automobilkaufmann/frau
- Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste
- Fachinformatiker/in
- Fachmann/frau für Systemgastronomie
- Fachkraft für Veranstaltungstechnik
- Film- und Videoeditor/in
- Fotomedienlaborant/in
- Informatikkaufmann/frau
- Informations- und Telekommunikationssystem-Elektroniker/in
- Informations- und Telekommunikationssystem-Kaufmann/frau
- Kaufmann/frau für audiovisuelle Medien
- Kaufmann/frau im Verkehrsservice
- Mediengestalter/in Bild und Ton
- Mediengestalter/in für Digital- und Printmedien.

Ein weiteres Element der Kampagne bildete die Präsentation eines neuen Ausbildungsberufes im Rahmen eines „Betriebes zum Anfassen“. An sechs Schulen wurden zusammen mit Ausbildungsbetrieben neue Berufe der Informations- und Telekommunikationsbranche mit Arbeitsbeispielen vorgestellt. Die Vorführung von Vernetzung mittels Glasfasertechnik und

digitalen Kameras gehörte dabei ebenso dazu wie die Konzeption einer Multimediapräsentation und der Aufbau eines Internetshops.

Dieses Beispiel aus dem Bereich der Förderung der beruflichen Erstausbildung ist Teil einer Gesamtstrategie zur Ausbildungsförderung junger Menschen, die von der sog. Saar-Gemeinschaftsinitiative (in der sich Landesregierung, Arbeitgeber, Gewerkschaften, Kammern, Verbände, Arbeitsverwaltung und Kirchen zusammengeschlossen haben) entwickelt und getragen wurde. Sie hat bewirkt, daß das Saarland in den vergangenen zwei Jahren jeweils einen Spitzenplatz bei der Steigerung der abgeschlossenen Ausbildungsverträge unter den deutschen Bundesländern einnahm.

*Ein drittes Beispiel:* Das Saarland hat aufgrund seiner industriellen Vergangenheit eine unterdurchschnittliche Selbständigenquote. Deshalb habe ich vor dreieinhalb Jahren gemeinsam mit den Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft die „Gründungsinitiative Saar - Start in die Selbständigkeit“ ins Leben gerufen. Die Initiative fördert systematisch den Willen und die Fähigkeit, sich selbständig zu machen und eine eigene Existenz zu begründen. Zur Initiative gehören insbesondere folgende Bausteine:

- Ausstattung aller Schulen im Saarland mit der erforderlichen Hard- und Software und systematische Förderung der Schülerinnen im Rahmen des breit angelegten Projekts „Multimedia im Unterricht“.
- Teilnahme von jährlich 5 bis 8 Schulen (Klassenstufe 12) am Projekt „Junior“ des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln. Im Rahmen des Projekts führen die Schülerinnen ein Jahr lang selbständig ihr Unternehmen, das sie von der Produktidee bis zum Marketing selbst entwickeln. Das Projekt trainiert Eigeninitiative, Selbständigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Entscheidungs- und Teamfähigkeit.
- Förderung von Aufbaustudiengängen speziell für Existenzgründer an der Hochschule für Wirtschaft und Technik sowie an der Universität des Saarlandes. An der Universität besuchen aktuell über 400 Studentinnen die entsprechenden Vorlesungen und Übungen.
- Durchführung jeweils 2tägiger Existenzgründungsseminare speziell für Frauen, um den Anteil weiblicher Selbständiger zu erhöhen. Die Seminare werden jeweils von ca. 100 Frauen besucht, die Selbständigenquote von Frauen liegt im Saarland mittlerweile über dem Bundesdurchschnitt.

- Begleitung der Existenzgründer während der Gründungs- und Existenzfestigungsphase durch sog. „Lotsen“, die jeweils bei der IHK, der HWK, der ZPT, der Saarl. Investitionskreditbank bzw. dem Ministerium für Wirtschaft und Finanzen beschäftigt sind und sich untereinander vernetzt haben.
- Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen für Existenzgründer (sog. „Coaching-Programm“).
- Verzahnung der finanziellen Förderung von Existenzgründern durch das Land mit den Programmen der Deutschen Ausgleichsbank. Das Programm „Startkapital Saarland“ ergänzt das Eigenkapitalhilfeprogramm der DtA und gibt auch schon einmal gescheiterten Existenzgründern eine zweite Chance.
- Aufbau von landesweit zur Zeit sieben Technologie- und Gründerzentren mit der entsprechenden Infrastruktur.
- Aufbau von derzeit drei sog. „Starterzentren“ an der Universität des Saarlandes, die den jungen Hochschulabsolventen beim Einstieg in die unternehmerische Zukunft helfen. Ein viertes Zentrum ist derzeit im Bau.
- Bau des „Science-Parks“ in unmittelbarer Nachbarschaft zur Universität. Er ist eine Schnittstelle zu regionalen und überregionalen Unternehmen, die auf den unmittelbaren und permanenten Kontakt zu den Wissenskapazitäten der Hochschulen und Forschungseinrichtungen angewiesen sind.
- Gründung einer regionalen Venture Capital Gesellschaft durch SaarLB, Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Verbindung mit der DtA bzw. ihrer Tochtergesellschaft tbG.
- Aufbau eines virtuellen Gründerzentrums anstelle eines traditionellen Hauses der Existenzgründer. Im virtuellen Gründerzentrum arbeiten alle Beteiligten multimedial zusammen, alle Förderangebote sind vernetzt und für den Existenzgründer interaktiv zugänglich. Der Prototyp liegt bereits vor, das Zentrum geht in wenigen Tagen ins Netz.

Sie werden festgestellt haben, daß die Förderung der Selbständigkeit mit unserem Thema, nämlich der Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für

den Mittelstand eng verknüpft ist. Unsere saarländische Initiative hat dazu geführt, daß die Selbständigenquote im Saarland mittlerweile der des Landes Baden-Württemberg entspricht und über der des Landes NRW liegt.

Ich will abschließend feststellen, daß Aus- und Weiterbildung und damit die Qualifikation der Arbeitskräfte von seiten der Landespolitik als erstklassiger Standortfaktor gesehen werden. Im Saarland arbeiten heute drei von vier Beschäftigten in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Es gilt deren Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, neue innovative Unternehmen anzusiedeln und Existenzgründungen gezielt zu unterstützen.

---

Dr. Angela Merkel

## **Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung für den Mittelstand aus Sicht der Politik**

---

Globalisierung, Internationalisierung, Technisierung sowie die rasant zunehmende Informationsflut haben in den vergangenen Jahrzehnten massiv Arbeits- und Lebensbedingungen in der Bundesrepublik verändert. Diese Veränderungen haben immer deutlicher Auswirkung auf die Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Menschen in Aus- und Weiterbildung.

### **Motive für lebensbegleitende Aus- und Weiterbildung**

Auf Fragen, warum sich Menschen einer lebensbegleitenden Aus- und Weiterbildung unterziehen, gibt die jüngste Ausgabe des vom Bundesbildungsministerium herausgegebenen „Berichtssystems Weiterbildung“ deutlich Auskunft. Erwachsene wollen heute bundesweit vor allem aus drei Motiven weiterlernen: Weiterbildung ist für sie zunächst ein Weg, Probleme am Arbeitsplatz, in der Familie, im gesellschaftlichen Umfeld besser in den Griff zu bekommen. Ferner bietet Weiterbildung die Chance, die Wirkzusammenhänge und die aktuellen Ereignisse, die ihr Leben und die öffentliche Diskussion beeinflussen, besser zu verstehen und darüber kompetenter mitreden zu können. Darüber hinaus glauben sie, durch Weiterbildung ihre Lebensart verständiger und wirksamer mitgestalten zu können.

Die Menschen wollen also durch beständiges Lernen in Aus- und Weiterbildung in einer unstillen vielfach unüberschaubar gewordenen Lebens- und Arbeitswelt mehr Sicherheit, mehr Erfolg, mehr Anerkennung, mehr Selbstbewußtsein und mehr Lebensqualität gewinnen. Abstraktes Faktenwissen, in semesterlangen systematischen Lehrgängen vermittelt, reicht

nicht mehr aus. Sie wollen vielmehr ein praktisches Lebenskonzept entwickelndes Problemlösungslernen erwerben.

### **Aus- und Weiterbildung sichern Selbständigkeit, Beschäftigungssicherheit und Wohlstand**

Der DIHT hat in seiner „Bielefelder Erklärung“ vom 21.10.99 mit einem 10-Punkte-Programm zum Jahr des Mittelstandes aufgerufen. Darin fordert er unter anderem eine Stärkung des Mittelstandes durch eine Steigerung der Ausbildung – besonders in den neuen Berufen. Der DIHT stellt den Zusammenhang zwischen Mittelstandsförderung und Ausbildungssteigerung her, weil Aus- und Weiterbildung nachhaltig Selbständigkeit, Beschäftigungssicherheit und Wohlstand fördern. Das gilt in einem rohstoffarmen Land wie der Bundesrepublik Deutschland nicht nur für den Wirtschaftsstandort insgesamt, sondern auch und gerade für das wirtschaftliche Rückgrat dieses Landes, den Mittelstand. Wenn der Mittelstand als Motor für neue Ausbildungs- und Arbeitsplätze gestärkt werden soll, dann gilt es auch, Existenzgründungen und Unternehmertum als erstrebenswerte Ziele zu vermitteln. Mittelstandsförderung beginnt demnach bereits in den Schulen, Berufsschulen und Hochschulen. Bereits dort sollte die Bereitschaft zu mehr Risiko, Engagement, Kreativität und Übernahme von unternehmerischer Verantwortung als zentrales Bildungsziel angestrebt werden.

Das deutsche Bildungswesen muß daher gezielt Talente und Leistungsbereitschaft fördern, mehr Orientierungswissen statt Faktenwissen vermitteln sowie die Grundlagen für lebensbegleitendes Lernen schaffen. Dabei geht es unter anderem darum, möglichst viele Menschen, die in Bildung, Aus- und Weiterbildung tätig oder Nutznießer von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen sind, auf neue Wege mitzunehmen. Denn eine Weiterbildungsbeteiligungsquote von derzeit bundesweit 50% ist angesichts der wachsenden Herausforderungen an unser Bildungssystem und dessen Abnehmer erheblich zu gering. Nicht zuletzt muß unser Bildungswesen entsprechend internationalen Maßstäben und Erfahrungen weiterentwickelt werden. In diesem Zusammenhang gehört zum Beispiel das Europäische Zentrum zur Förderung der Berufsbildung (CEDEFOP) in Thessaloniki, das Trends und Entwicklungen in der Aus- und Weiterbildung aus 15 europäischen Ländern vorstellt. Diese vergleichende Länderstudie dürfte großen Einfluß auf die Entwicklung eines zukunftsfähigen Aus- und Weiterbildungskonzeptes für Deutschland ausüben.

## Das Beispiel Nordrhein-Westfalen

Der Zusammenhang von Aus- und Weiterbildung sowie Beschäftigungssicherheit und Wohlstand läßt sich an einigen Zahlen aus dem bevölkerungsreichsten Bundesland Nordrhein-Westfalen verdeutlichen. Das macht den Zahlenvergleich Nordrhein-Westfalen zum Durchschnitt der Altbundesländer verständlich. Kennzeichnend für das ehemalige industrielle Kernland an Rhein und Ruhr ist im Bundesvergleich eine fünffache Lücke: Eine Wachstums-lücke, eine Selbständigen-lücke, eine Arbeits- und Ausbildungsplatz-lücke, eine Investitions-lücke und – infolge fehlgeleiteter Bildungspolitik – eine Innovations-lücke, die sich nicht zuletzt in einer vergleichsweise niedrigen Zahl angemeldeter und marktfähiger Patente niederschlägt.

Das reale Wachstum ist ein Indikator für den Erfolg oder Mißerfolg eines Wirtschaftsstandorts. Im Vergleich zu den Altbundesländern weist Nordrhein-Westfalen eine deutliche Wachstums-lücke auf. So lag Nordrhein-Westfalen 1998 mit einem BIP-Wachstum von 2,1 % um 0,7% hinter den Altbundesländern und 1,4% bzw. 1,7% hinter Bayern und Baden-Württemberg zurück. Das Pro-Kopf-Einkommen 1998 betrug in Nordrhein-Westfalen 46.000 DM und war damit 3.900 DM (= 8,5%) niedriger als in den Altbundesländern und fast 7.300 DM oder rund 16% niedriger als das Pro-Kopf-Einkommen der bayerischen Bevölkerung.

In Nordrhein-Westfalen ist zur Zeit eine Selbständigen-lücke von über 125.000 selbständigen Existenzen zu beklagen. Das bedeutet bei einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl einen Mangel von 300.000 bis 500.000 Arbeitsplätzen. Im baden-württembergischen „Musterländle“ liegt die Selbständigen-quote 20% höher und in Bayern sogar 46% höher als in Nordrhein-Westfalen und die Arbeitslosigkeit entsprechend niedriger.

Wo Wachstum und Zunahme an Existenzgründern, an kleinen und mittleren Betrieben niedriger ausfallen, da schlägt sich dies in einer deutlich größeren „Arbeits- und Ausbildungsplatz-lücke“ nieder. Besonders schmerzlich ist dabei die im Bundesvergleich höhere Jugendarbeitslosigkeit in Nordrhein-Westfalen: Lag die Arbeitslosen-quote im Jahresdurchschnitt 1998 in Nordrhein-Westfalen bei 10,7%, so waren es in den alten Bundesländern 1,3% (= 9,4 %) weniger. Noch besser schnitten Bayern und Baden-Württemberg mit 7 bzw. 7,1% im Jahresdurchschnitt ab. Waren zwischen Rhein und Ruhr 1998 11,6% oder 21.400 junge Menschen unter 20 Jahre arbeitslos, so waren es in den alten Bundesländern knapp 75.400

oder 8,7%. Im Vergleich mit Nordrhein-Westfalen waren in Baden-Württemberg und Bayern nur halb so viel der unter 20jährigen, nämlich 6,2 bzw. 5,7% arbeitslos. Konnten Bayern und Baden-Württemberg im Ausbildungsjahr 1997/1998 einen Ausbildungsplatzüberschuß von 19 bzw. 15 Lehrstellen pro 100.000 Einwohnern erwirtschaften, so fehlten in Nordrhein-Westfalen pro 100.000 Einwohner 5 und insgesamt mehr als 900 Ausbildungsplätze.

Dies liegt weniger am mangelnden Ausbildungswillen von kleinen und mittleren Betrieben als vielmehr an den politischen Weichenstellungen in diesem an sich leistungsstarken Land, die es vielen ausbildungswilligen Betrieben unmöglich macht auszubilden, vor allem an einer spürbaren Investitionslücke. Dabei sind mehr noch als Ersatzinvestitionen Neuinvestitionen die Bausteine für wirtschaftliche Entwicklung sowie neue Ausbildungs- und Arbeitsplätze. Für Länder im Strukturwandel von industriellen Großbetrieben und Monostrukturen zur Branchenvielfalt in Klein- und Mittelbetrieben, wie in den neuen Bundesländern, aber auch Nordrhein-Westfalen, ist die gezielte Förderung der einzige Weg, nachhaltig neue und tragfähige Strukturen zu schaffen.

Nordrhein-Westfalen war im Haushaltsjahr 1998 mit 874 DM öffentlichen Investitionsausgaben je Einwohner Schlußlicht unter den deutschen Flächenländern – ein wirtschaftspolitisch verheerendes Zeichen für Investoren aus dem In- und Ausland. Der Wirtschaftshaushalt 1999 wurde um 7,7 Prozentpunkte gekürzt. Dabei wurde zu sehr auf die Förderung einzelner Projekte gesetzt. In Zeiten knapper Kassen sollte konsequent Mittelstandsförderung betrieben werden. Immerhin haben gerade kleine und mittelständische Unternehmen in den letzten Jahren fast drei Viertel der neuen Arbeits- und Ausbildungsplätze geschaffen.

Dagegen lag die Investitionsquote in Bayern (inklusive der Gemeinden) 1998 bei 19,3% gegenüber 11,2% in Nordrhein-Westfalen. Auch Baden-Württemberg gab mit 15,7% der Haushalte 1998 4,5 % mehr für Investitionen aus.

Eine deutliche Innovationslücke zeigt sich an Rhein und Ruhr auch bei den Patentanmeldungen. Diese sind der Gradmesser von Tüftlereigenschaften der Bürger eines Landes. Sie dokumentieren die Fähigkeit, Erlerntes mit eigener Kreativität zu verbinden und in marktfähige Produkte umzusetzen. Patente sind damit immer auch Gradmesser für gelungene Bildungspolitik. Während 1998 in Nordrhein-Westfalen nur 54 Patente je 100.000 Einwohner zur Anmeldung kamen, wurden in Bayern zeitgleich 97 oder

80 % mehr Patente angemeldet, in Baden-Württemberg sogar 105 bzw. 94 % mehr Patente. Nordrhein-Westfalen liegt damit unter dem Bundesdurchschnitt.

Die Ursachen der Innovationslücke sind neben der Bildungspolitik besonders in mangelnder Wissenschafts- und Forschungspolitik zu suchen. So gab Nordrhein-Westfalen als bevölkerungsreichstes Land der Bundesrepublik 1998 nur 350 DM pro Kopf für Wissenschaft und Forschung aus und stagnierte damit auf dem Vorjahresniveau von 1997. Baden-Württemberg investierte dagegen mit 458 DM über 100 DM mehr und Bayern 472 DM pro Kopf. Spitzenreiter bei der Förderung von Wissenschaft und Forschung sind Sachsen und Thüringen. Wer es mit dem Vertrauen und der Planungssicherheit für Investoren und viele junge Menschen in diesem Land ernst nimmt, der sollte entschieden die Ausbildungs- und Arbeitspotentiale kleiner und mittelständischer Unternehmen – besonders in den Zukunftsbranchen Multimedia und Bio-/ Gentechnologie – nutzen.

### **Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung aus Sicht der Politik**

In Aus- und Weiterbildung bieten aus Sicht der Politik vor allem vier konzeptionelle Ansätze – nicht zuletzt dem Mittelstand – eine verlässliche Perspektive:

1. Erforderlich ist die Entwicklung eines stärker als bisher selbstgesteuerten Lernens von jungen Menschen, die als Personen mit eigenständigem Denken und eigener Verantwortung bestärkt und befähigt werden sollten, ihre Aus- und Weiterbildung innerhalb und außerhalb der Weiterbildungsinstitutionen selbst in die Hand zu nehmen.
2. Die Erweiterung bzw. teilweise Verlagerung der Aufgaben von Weiterbildungsinstitutionen zugunsten von Beratungs- und Partnervermittlungsfunktionen für ein bewußtes und kohärentes Selbstlernen der Menschen in ihren praktischen Lebens- und Arbeitszusammenhängen ist anzustreben.
3. Benötigt wird die Entwicklung öffentlicher und privater „Lifelong Learning Agencies“, die diese Funktionen der Beratung und der Vermittlung von Lernmaterialien, Lernpartnern, Experten auf einem offenen Weiterbildungsmarkt übernehmen, wie dies heute bereits in Kanada üblich ist.

4. Ziel muß eine „praktische Wende“ zu einer mehr auf konkrete Anforderungssituationen und Problemlösungen und auf die Lebens- und Arbeitspraxis bezogene Aus- und Weiterbildung sein. Mit anderen Worten, es ist eine stärkere Verbindung von lebensbegleitendem Lernen mit anderen Lebenstätigkeiten und auch mit den existenziellen Fragen gefordert, die die Menschen heute in ihrer Lebens-, Arbeits- und Medienwelt besonders bewegen und beunruhigen.

Zwei besondere Anliegen verdienen dabei aus Sicht der Politik besondere Aufmerksamkeit:

1. Es trifft sicher zu, daß die beste Vorbeugung gegen Jugendarbeitslosigkeit das Prinzip der dualen beruflichen Bildung ist. Mit Blick auf den rasanten Wissenszuwachs wird eine einmal abgeschlossene Berufsausbildung jedoch nicht mehr für ein ganzes Berufsleben ausreichen. Daher muß berufsbegleitende Aus- und Weiterbildung zum festen Bestandteil der Berufsplanung werden. Rascher Wandel auf dem Arbeitsmarkt erfordert dabei die rasche Anpassung der Ausbildungsinhalte zum einen und eine verstärkte Lernortkooperation zwischen Schule und Ausbildungsbetrieb zum anderen.

Dies gilt auch für eine gerechte Verteilung der inhaltlichen, strukturellen und finanziellen Verantwortung für Aus- und Weiterbildung. Weder die öffentliche Hand noch der private Abnehmer von Aus- und Weiterbildung sollten dabei aus der Verantwortung entlassen werden.

Wo nicht unbegrenzte Mittel zur Verfügung stehen, sollten auch neue Finanzierungswege ( z. B. Stipendien- und Stiftungswesen) als Instrumente für Anreiz und Belohnung von Leistungswillen und Leistungsfähigkeit bedacht werden.

Neben den klassischen Institutionen der dualen Bildung – Schule und Ausbildungsbetrieb – haben sich auch die Hochschulen dem Weiterbildungsauftrag zu öffnen. So sind neue Weiterbildungskonzepte für diejenigen Berufstätigen zu entwickeln, die ihre berufliche Spezialisierung wissenschaftlich vertiefen wollen. Dabei ist die duale Weiterbildung, die eigentlich konsequent innovative Berufsbildung fortsetzt, in Zusammenarbeit von Ausbildungsbetrieben und Fachhochschulen auszubauen.

2. Wenn es beim immer rascheren Aus- und Weiterbildungswettbewerb keine Bildungsverlierer geben soll, so schließt das in besonderer Weise auch eine verstärkte Bemühung um die Stabilisierung der Ausbildungsreife benachteiligter Jugendlicher ein. Diese hat bereits in den allgemeinbildenden Schulen und nicht erst bei zeit- und kostenaufwendigen nachschulischen Programmen des Staates anzusetzen, die laut Berufsbildungsbericht 1998 mehr als 1,5 Mrd. DM gekostet haben. Dieses Geld sollte besser in die Schulen gesteckt werden. Benachteiligte Jugendliche mit schwachem oder ohne Schulabschluß brauchen dabei gezielte Beratung und Begleitung mit dem Ziel weiterer Qualifizierung, und sie brauchen eine Beschäftigungsperspektive. Hier sind abgestimmte Wege der Jugendberufshilfe zwischen Schulen, Ausbildungsbetrieben und der Jugendhilfe zu eröffnen, wie sie zum Beispiel in Baden-Württemberg praktiziert werden.

Diesem Anliegen sollte sich keiner der an Aus- und Weiterbildung Beteiligten leichtfertig entziehen. Hier tragen Elternhaus, Schule, Betrieb und Hochschule gemeinsame Verantwortung. Jährlich rund 100.000 Jugendliche ohne Hauptschulabschluß sind eine alarmierende Zahl, die arbeitsmarkt-, bildungs-, sozial- und wirtschaftspolitisch auf Dauer für unser Gemeinwesen nicht tragbar ist. Aus- und Weiterbildung stehen damit in besonderer Weise auf dem Prüfstand.

---

Jürgen W. Möllemann

## **Der Übergang zur Informations- / Wissensgesellschaft als neue Herausforderung für die Weiterentwicklung unseres Bildungs- und Ausbildungssystems**

---

Die rasanten Veränderungen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Strukturen in unserer Zeit haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Weiterentwicklung unseres Bildungs- und Ausbildungssystems.

Mängel im Bildungssystem führen heute schnell zu Engpässen in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung, wie uns die aktuelle Debatte um die „Greencard“ deutlich vor Augen führt. Doch mit kleinen Korrekturen, durch Aufenthaltserleichterungen für bestimmte besonders qualifizierte Personengruppen, ist es nicht getan.

Uns muß die gesamte Dimension des sich derzeit vollziehenden sozio-ökonomischen Umbruchs bewußt werden. Der Übergang der Industriegesellschaft, der das vergangene Jahrhundert so nachhaltig prägte, zur Informations- / Wissensgesellschaft unserer Tage, bricht die Mauern des historisch gewachsenen Bildungssystems auf und stellt seine Leistungsfähigkeit für die Anforderungen künftiger Generationen grundsätzlich in Frage.

Die massiven Klagen der Wirtschaft über lückenhaftes mathematisch-naturwissenschaftliches und auch technikwissenschaftliches Wissen der jungen Generation sind bekannt. Studien wie TIMSS III belegen das eindeutig. Kleinere Reparaturen sind nicht mehr zielführend.

Die Anforderungen an Bildung und die Bedeutung von Bildung, die den neuen Erfordernissen der Wirtschaft und der Gesellschaft gerecht werden, müssen einen grundlegenden Wandel erfahren.

Längst ist Wissen zum entscheidenden Produktions- und Wertschöpfungsfaktor geworden. In der Informations-/Wissensgesellschaft werden die Investitionen in das Humankapital immer wichtiger, da sich die Relationen zwischen Human- und Sachkapital sprunghaft verändern.

Das ist gleichermaßen eine Herausforderung an Wirtschaft und Politik. Beide Bereiche müssen, wenn sie ihrer Verantwortung gerecht werden wollen, ihre bildungspolitischen Ansätze überdenken und die Weichen für die Zukunft neu stellen.

Schon die Art und Weise der Wissensaneignung wird in Zukunft ganz andere Formen annehmen. Das Verhältnis von Lernen und Arbeiten, der Lernort, die Zeiten des Lernens in der persönlichen Biographie und letztlich auch die Art der beruflichen Qualifikation unterliegen einem grundlegenden Wandel.

Das Lernen auf Vorrat wird verdrängt durch ein lebensbegleitendes Lernen. Es zeichnet sich ab, daß das in der Ausbildung erworbene Wissen und Können, einschließlich des im Laufe des Lebens hinzukommenden Erfahrungswissens, nicht mehr für ein gesamtes Berufsleben ausreichen. Berufliche Bildung ist nicht mehr allein auf eine erste Phase zu Beginn des Arbeitslebens beschränkt. Sie erstreckt sich vielmehr über den gesamten beruflichen Lebensweg.

Es geht vordringlich um den Erhalt einer lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit der Menschen (employability) in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt.

Gerade auf diesen Aspekt muß das allgemeinbildende Schulsystem stärker als bisher eingehen. Neben den Kulturtechniken „Lesen“, „Schreiben“ und „Rechnen“, die in ihrer Bedeutung nicht oft genug genannt werden können, müssen zunehmend Methoden und Sozialkompetenzen vermittelt werden. Die Schulen müssen unsere Schüler fit für den „Ernstfall“, den Einstieg in das Berufsleben, machen. Hierzu gehört die Ausprägung einer Fähigkeit zum eigenständigen und eigeninitiativen Lernen oder, kurz gesagt: Unsere Schüler müssen das „Lernen lernen“! Aber auch die Wirtschaft steht vor einer Herausforderung. Sie wird zu einem der Hauptträger von Lernprozessen. Die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten ist ihre wichtigste Zukunftsinvestition.

## **Verhältnis von Staat und Wirtschaft neu definieren**

Die Suche nach einem liberalen Ansatz zur Modernisierung der Berufsausbildung beschäftigt Wirtschaft, Verbände und Politik gleichermaßen. Auf die positiven, international weit beachteten Ergebnisse und Erfahrungen des Dualen Systems der Berufsausbildung in Deutschland kann ebenso zurückgegriffen werden, wie auf das Berufskonzept als Grundlage für die inhaltliche Neustrukturierung anerkannter Ausbildungsberufe.

Auch in der Informations-/Wissensgesellschaft wird der Beruf das gesellschaftliche Identifikationsmerkmal sein. Seine transparente Definition sichert berufliche Flexibilität und Mobilität.

Die Verantwortung der Wirtschaft, ihren eigenen Fachkräftenachwuchs primär auch selbst auszubilden, darf nicht durch staatlich dirigistische Maßnahmen konterkariert werden. Berufsausbildung ist die zentrale Zukunftsinvestition der Wirtschaft, die staatlicher Begleitung bedarf. In Deutschland herrscht, wenn auch mit regionalen Unterschieden, ein permanentes Unterangebot an Ausbildungsplätzen. Noch so große Anstrengungen der Politik, auf die Wirtschaft gesellschaftlichen Druck auszuüben, führen nur zur Verunsicherung der Wirtschaft und nicht zur gemeinsamen Bekämpfung der eigentlichen Ursachen.

So ist es auch eine der vordringlichen Aufgaben des Staates, seine allgemeinbildenden Schulen in die Lage zu versetzen, die Jugend auf die neuen Bedingungen in der Arbeitswelt vorzubereiten. Sie muß Schlüsselqualifikationen, wie „Medienkompetenz“ vermitteln, was nicht nur den Anschluß der Schulen an das INTERNET, sondern vor allem auch die Ausstattung der Schulen mit modernen, netzwerkfähigen Computern einschließt.

Das darf aber nicht zu dem Fehlschluß führen, daß künftig Unterricht mit immer weniger Lehrern erteilt werden kann und das die neuen Techniken gewissermaßen einen Ersatz von Lehrkräften darstellen. Vielmehr werden wir mehr Lehrer benötigen, die die Fähigkeit und Bereitschaft besitzen, die neuen Techniken als Lernmittel zu nutzen.

## **Ausbildungsbereitschaft der Wirtschaft stärken**

Heute absolvieren rund zwei Drittel aller Jugendlichen eine Ausbildung im Dualen System.

Die statistische Festschreibung der Berufsprofile birgt allerdings Gefahren in sich u. a. in einer ständig sinkenden Ausbildungsbereitschaft der Wirtschaft und in der Abnahme der Zahl jener Unternehmen, die im eigenen Betrieb das volle Berufsbild vermitteln können. Es ist eine Tendenz zu erkennen, wonach immer weniger Ausbildungsbetriebe Übernahmeangebote nach Abschluß der Ausbildung unterbreiten, was zu einer Arbeitslosigkeit nach Abschluß der Lehre führt.

Strukturveränderungen in den Unternehmen, die Verkürzung von Innovationszyklen von Produkten und Leistungen, der schnelle Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft und die Veränderung von Arbeitsinhalten führen zu neuen Anforderungen an die Beschäftigten. Die Arbeitsorganisation in den Betrieben verändert sich von einer berufsbezogenen und funktionalen Arbeitsteilung hin zu einem prozeßorientierten kooperativen Arbeiten. Spezielle fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten werden nur für eine kurze Phase der Lebensarbeitszeit des Einzelnen benötigt. Grundlegende fachübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten (Invarianten) sowie eine generelle Disposition der Beschäftigten werden immer stärker gefordert. Die wachsende Differenzierung der Produktion und eine zunehmende Dienstleistungsorientierung aller Branchen führen zu sehr unterschiedlichen Berufsausprägungen. Neben einer Formulierung von Invarianten im Lernzielkatalog braucht die duale Berufsausbildung offene Rahmenbedingungen, die der dynamischen Entwicklung in der Arbeitswelt besser entsprechen. Nur so kann sie sowohl auf den multifunktionalen Einsatz in der Arbeitswelt als auch das lebensbegleitende Lernen des Einzelnen vorbereiten. Stärker als jeder andere Bildungsbereich muß besonders die Duale Berufsausbildung als Einstieg in die Arbeitswelt für alle Jugendlichen verstanden werden.

## **Berufsbildungschancen der Jugend verbessern**

Gleichermaßen müssen Leistungsstärkeren und Leistungsschwächeren reale Chancen eingeräumt werden. Heute bleiben immer noch 10 – 14% der Jugendlichen eines Altersjahrganges trotz aller Fördermaßnahmen ohne Berufsausbildung. Viele von ihnen bewerben sich gar nicht erst um

eine Lehrstelle, andere finden trotz intensiver Suche keine, weil es für ihre Fähigkeiten keine adäquaten Ausbildungsmöglichkeiten gibt. Ein anderer Teil bricht die Ausbildung ab oder scheitert in der Abschlußprüfung. Diesen jungen Menschen bleibt nur die Möglichkeit, als an- oder ungelernete Kräfte Tätigkeiten aufzunehmen, die mit einem weit überdurchschnittlichen Risiko, arbeitslos zu werden, behaftet sind.

Die Sozialpartner sind aufgefordert, bei der Entwicklung neuer oder der Modernisierung bestehender Berufe zu prüfen, ob diese Ausbildung zukünftig auch in Form einer Ausbildung nach dem Baukastenprinzip angeboten werden kann, so daß auch leistungsschwächere Jugendliche Ausbildungsangebote mit erreichbaren Abschlüssen erhalten können. Gleiches gilt für die Bescheinigung bereits erworbener Qualifikationen bei Ausbildungsabbruch oder Nichtbestehen der Prüfung. Flexibel einsetzbare Zusatzqualifikationen sowie das Vorziehen von Inhalten der beruflichen Fortbildung machen die berufliche Ausbildung zu einem attraktiven Konkurrenten einer akademischen Ausbildung.

### **Reform des Dualen Systems in Angriff nehmen**

Die F.D.P. setzt sich schon lange für eine „Modularisierung“ der beruflichen Ausbildung auf der Basis von Grundberufen mit anschließenden Spezialisierungen nach dem Muster eines „Baukastensystems“ ein.

Ein solches System realisiert mit seinem Durchgängigkeitsprinzip die Gleichwertigkeit von allgemeiner und beruflicher Ausbildung und gibt befähigten Jugendlichen die Chance, eine ihrem Leistungsvermögen adäquate Qualifikation zu erreichen.

Die Modularisierung von Ausbildungsgängen mit berufsqualifizierenden Abschlüssen bietet aber auch gleichzeitig die Möglichkeit, Berufsbilder auch auf jene zuzuschneiden, die nicht durch ihre guten theoretischen Begabungen auffallen und eher praktische Fähigkeiten und Fertigkeiten aufweisen. Diese jungen Menschen erhalten in diesem System eine echte Chance für ihren Einstieg in den Beruf, denn Ungelernte haben heute immer weniger Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Grundberufe mit Spezialisierungsrichtungen, zwei- und dreijährige Ausbildungsgänge, Ergänzungslehrgänge bzw. Anpassungslehrgänge bilden einen modernen Lösungsansatz.

Mit dem „Baukastensystem“ für die berufliche Ausbildung hebt sich die F.D.P. von systemfreier betrieblicher Modularausbildung nach englischem Muster, von Bildern über Kurzausbildungsgänge, von atomistisch strukturiertem Anlernen und von theoriegeminderten Ausbildungsberufen und Helferberufen klar ab.

Grundsätzlich wird ein Modulverständnis abgelehnt, was das Ziel verfolgt, nicht mehr alle Bausteine eines kompletten Berufsbildes zu vermitteln, sondern nur noch Teile davon zu einem neuen, „Ganzen“ zusammenzufügen. Vielmehr geht das Baukastensystem der F.D.P. von vollwertigen Berufsabschlüssen auf der Basis von Grundberufen aus, die eine breite berufliche Handlungsfähigkeit zum Ziel haben.

### **Grundberufe als Grundlage beruflicher Handlungsfähigkeit**

Grundberufe müssen offen konzipiert sein und sich durch ihr breit angelegtes berufliches Orientierungswissen, an das sich ein ergänzendes Vertiefungswissen anschließen kann, auszeichnen. Sie versetzen die Auszubildenden in die Lage, eigenverantwortlich ihre eigene berufliche Spezialisierung und Weiterbildung zu betreiben. Insofern bilden derartige Berufe die Grundlage für ein Berufskonzept, das die Notwendigkeit lebenslangen Lernens einschließt. Das entspricht den Auffassungen zum deutschen Berufskonzept, dem Prinzip der Berufsbezogenheit von betrieblicher Ausbildung im Dualen System und praxisorientierter beruflicher Weiterbildung.

In Verantwortung der Wirtschaft wird der Auszubildende zu einem Ausbildungsabschluß geführt, der ihm eine qualifizierte Tätigkeit und die Anwendung des Erlernten im Beruf ermöglicht. Eine derartige Ausbildung paßt sich an veränderte wirtschaftliche Bedingungen an, vermittelt die notwendigen Inhalte, schafft Transparenz und gewährleistet die Mobilität des Auszubildenden.

## **Grundbausteine, Qualifizierungsbausteine und Aufbauelemente**

Die berufliche Grundbildung – als Grundbaustein – und die Qualifizierungsbildung als Qualifizierungsbaustein – stellt die Initialqualifikation für eine spätere praxisorientierte Weiterbildung dar. Eine Aufbaubildung schließt sich in Form von Aufbauelementen an.

Wir verstehen alle Ausbildungsbausteine des Baukastensystems als durch die jeweiligen Ausbildungsbetriebe zertifizierbare Qualifikation. Diese lassen sich in der Summe zu einem Ganzen, also zu einem Berufsabschluß zusammenfügen.

Somit wird die individuelle Konstruktion von Grundbausteinen, Qualifizierungsbausteinen und Aufbauelementen Teil des Berufsprofils, was an unterschiedlichen Lernorten mit unterschiedlichen Zeithorizonten vermittelt werden kann.

Bei der Bestimmung von Berufsprofilen und der damit verbundenen Strukturierung von Grund- und Qualifizierungsbausteinen sowie Aufbauelementen wird man sich, wie auch heute schon üblich, von der Definition von Kompetenzkategorien leiten lassen. Jeder Baustein umfaßt die Vermittlung klar definierter beruflicher Kompetenzen.

Dabei kommt es darauf an, einzelne Bausteine der Berufsbilder allgemeingültig zu formulieren, um so ein gemeinsames Verständnis über die Teilkompetenzen zu erreichen.

Bei der Entwicklung der Bausteine wird es nicht mehr darauf ankommen, diese eingeschränkt als Teil eines speziellen Berufsprofils zu betrachten, sondern als Bestandteil mehrerer Berufsprofile. Somit sind diese künftig für viele Aus- und Weiterbildungsberufe als Grund- und Qualifizierungsbausteine sowie Aufbauelemente einsetzbar.

Grundsätzlich gilt:

*Grundbaustein + Qualifikationsbausteine = Berufskompetenz  
+ Aufbauelemente für lebenslange Weiterbildung*

Qualifikationsbausteine und Aufbauelemente stellen die Brücke zwischen Aus- und Weiterbildung dar.

## **Schnelle Anpassung in Eigenverantwortung der Wirtschaft**

Bei veränderten Ausbildungsanforderungen und -bedingungen muß in einem Baukastensystem nicht das gesamte Berufsbild verändert werden, sondern jeweils nur eine oder mehrere Bausteine.

Das erleichtert den Abstimmungsprozeß zwischen den Bundesländern und den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und stärkt die Eigenverantwortung der Wirtschaft.

Durch eine Auswahlmöglichkeit von Qualifizierungsbausteinen kann schnell auf den tatsächlichen Ausbildungsbedarf der einzelnen Betriebe und ganzer Wirtschaftsbereiche reagiert werden.

Die Nachfrage nach einzelnen Qualifizierungsbausteinen kann als Früherkennungsindikator für die Modernisierungsnotwendigkeit in der Aus- und Weiterbildung genutzt werden.

Eine Verwendbarkeit einzelner Qualifizierungs- und Aufbausteine für verschiedene Bildungsgänge verbessert die Flexibilität des Ausbildungssystems.

## **Einführung eines Ausbildungspasses zur Zertifizierung von Teilkompetenzen**

Die Einführung eines einheitlichen Ausbildungspasses sichert die Zertifizierung einzelner Ausbildungsbausteine und ermöglicht eine berufliche Ausbildung an unterschiedlichen Ausbildungsstellen sowie in mehreren Ausbildungsbetrieben. Das fördert Ausbildungsverbände, Lernortkooperation und überbetriebliche Ausbildung. Unter dem Aspekt der Erfassung von Zusatzqualifikationen in Form von Aufbausteinen, schon während der beruflichen Erstausbildung, ist eine generelle Einführung des Ausbildungspasses anzustreben.

Durch den Ausbildungspaß, der jeden Menschen durch sein gesamtes berufliches Leben begleitet, werden berufliche Handlungskompetenzen, berufsfachliche Qualifikationen, Sozial- und Methodenkompetenz und praktische Erfahrungen zertifiziert. Auf sie kann eine spätere Nachquali-

fizierung zurückgreifen. Der Qualifizierungspaß gibt gleichzeitig Aufschluß darüber, welche Teilkompetenzen in Form von Aufbauelementen noch zu vermitteln sind.

Ein solches Zertifizierungsverfahren stellt eine echte Alternative im Vergleich zu den Abgangszeugnissen der Betriebe bzw. Ausbildungseinrichtungen dar.

Verantwortlich für die Prüfung und die Zertifizierung im Ausbildungspaß ist der Ausbildungsträger, der den Ausbildungsvertrag abgeschlossen hat.

Ein Ausbildungspaß soll daher von allen Ausbildungsbetrieben bzw. Ausbildungseinrichtungen ausgestellt werden, sobald ein Ausbildungsvertrag gelöst oder die Abschlußprüfung nicht bestanden wird. Ein solches, die Abschlußprüfung nicht ersetzendes, sondern zusätzliches Zertifizierungsverfahren ist eine richtige Alternative, weil damit, ohne Festlegung neuer Abschlußniveaus, differenziert der individuell erreichte Leistungsstand dokumentiert wird.

Der Ausbildungspaß stellt insoweit das Bindeglied zwischen Aus- und Weiterbildung dar und ist ein Instrument zur Sicherung von Qualität, Transparenz und Information. Mit dem Ausbildungspaß können auch Zusatzqualifikationen bescheinigt werden. Dies wird als notwendig erachtet, weil im Kontext der gezielten Förderung leistungstärkerer Jugendlicher, der stärkeren Vernetzung von Aus- und Weiterbildung sowie der bildungspolitisch, beabsichtigten Verkürzung von Ausbildungszeiten damit zu rechnen ist, daß Auszubildende in zunehmendem Maße zusätzliche Qualifikationen erwerben werden und diese transparent nachweisen müssen, damit sie auf dem Arbeitsmarkt und für spätere Weiterbildungsabschlüsse verwertbar bzw. anrechenbar sind.

---

Dr. Werner Müller

## **Dynamischer Veränderungsprozeß des Berufsbildungssektors in Deutschland**

---

Im Zeitalter von Globalisierung der Wirtschaft und Internationalisierung des Handels wird die kontinuierliche Aktualisierung und Weiterentwicklung der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter in den Unternehmen immer wichtiger werden. Der Berufsbildungssektor in Deutschland befindet sich in einem dynamischen Veränderungsprozeß.

Auf politischer Ebene – u.a. im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit - wurden inzwischen eine Vielzahl neuer Ansätze zur Steigerung der Effizienz der Berufsaus- und Weiterbildung auf den Weg gebracht.

Ziel ist es, die Fähigkeiten der Mitarbeiter als Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft in einem lebenslang andauernden Lernprozeß ständig zu steigern und anzupassen. Dabei müssen die wesentlichen Voraussetzungen für kontinuierliches Lernen, wie eigenverantwortliches Arbeiten, Verantwortungsbewußtsein, Team- und Kommunikationsfähigkeit, schon in der Schule und in der Berufsausbildung gelegt werden.

Das duale Berufsbildungssystem hat sich auch angesichts der Anforderungen einer Arbeitswelt im globalen Wandel bewährt. Darin sind sich alle Beteiligten aus Bund, Ländern, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen einig.

Der Bedarf an Ausbildungsplätzen ist nach wie vor hoch. Bedauerlicherweise ist das Angebot gerade bei den betrieblichen Ausbildungsplätzen derzeit jedoch noch nicht ausreichend. Der in den Bündnisgesprächen vereinbarte Ausbildungskonsens bedeutet, daß allen Jugendlichen die Option für einen Einstieg in eine qualifizierte Berufsausbildung und damit in das Beschäftigungssystem eröffnet wird.

Im dualen System stellen KMU eine tragende Säule dar. Ohne diesen Partner KMU könnte das duale System nicht erhalten und fortentwickelt werden. Im nachfolgenden Beitrag soll mit einigen praktischen Überlegungen und Anregungen auf die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den Mittelstand aus wirtschaftspolitischer Sicht eingegangen werden.

## **Berufsausbildung im dualen System - Chancen für Jugendliche und Betriebe**

Der Mittelstand bildet mit 1,2 Mio. Auszubildenden etwa 80 % der Lehrlinge aus. Engagement in der Ausbildung zahlt sich aus, wie der Erfolg vieler KMU bestätigt, die Jahr für Jahr betriebliche Ausbildungsplätze anbieten.

Beschleunigter technischer Fortschritt und der Trend zur Informations- und Wissensgesellschaft lassen erworbenes Wissen heute sehr viel rascher veralten. Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft mit stärkerer Kundenorientierung stellt eine neue Anforderung an Arbeitsorganisation und Personalrekrutierung. Wer nicht oder nicht genügend qualifiziert ausgebildet, hat zukünftig bei sich verändernden Marktbedingungen weniger Chancen, im internationalen Wettbewerb zu bestehen.

Für eine ausreichende Anzahl von qualifizierten Fachkräften sind die nächsten 5 bis 6 Jahre entscheidend. Denn die Zahl der Jugendlichen, die eine Lehrstelle suchen, wird sich danach reduzieren. Dabei kann es sogar zu einem Mangel an Nachwuchs in einzelnen Branchen kommen. Große Unternehmen können sich ihre Facharbeiter auf dem Arbeitsmarkt leichter im In- und Ausland „besorgen“; KMU sind auf den Nachwuchs aus den eigenen Reihen angewiesen. Der qualifizierte Facharbeiter von draußen ist zu teuer, paßt nicht in die mittelständische Betriebsstruktur oder ist regional gebunden. Die Einstellung von nicht qualifizierten Mitarbeitern unter Anwendung des „learning by doing“ wäre möglicherweise mit Risiken behaftet mit den Folgen Störung des sozialen Friedens, Verlust an Arbeitsqualität und fehlende Innovationen bei der Produkt- und Betriebsentwicklung.

Durch die Ausbildung junger Menschen in den nächsten Jahren kann einem Fachkräftemangel in späteren Jahren vorgebeugt werden, wodurch das Unternehmen langfristig seine Fachkompetenz und damit seinen Fortbestand gesichert hat. Unternehmen der Informations- und Kommunikati-

onstechnik haben jetzt gerade schmerzlich erfahren müssen, was es bedeutet, wenn Fachkräfte fehlen: Aufträge wandern ab, Mitarbeiter werden von der Konkurrenz abgeworben, Wachstumschancen werden veran. Die Vorteile einer eigenen Ausbildungstätigkeit liegen auf der Hand:

- Geringe Kosten für Neueinstellungen
- Bessere Kenntnisse betriebsinterner Abläufe
- Optimale Personalentwicklungsplanung, Erleichterung von Personalentscheidungen
- Ausgewogene Altersstrukturen
- Stärkung des öffentlichen Ansehens des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt

Was nutzen neue Maschinen, d.h. Investitionen in Sachkapital, wenn qualifizierte Mitarbeiter für die Bedienung der Maschinen fehlen?

### **Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen**

Vor diesem Hintergrund muß der Staat im Zusammenwirken mit den Sozialpartnern ständig daran arbeiten, die Berufsausbildung attraktiv zu gestalten, zu modernisieren und zu flexibilisieren. Wir brauchen topmoderne Ausbildungsberufe. Dabei dürfen die bewährten Prinzipien des dualen Systems wie das Berufskonzept und das Zusammenwirken von Berufsschule und Betrieb nicht aufgegeben werden. Ausbildung ist in erster Linie Sache der Wirtschaft. Der Staat schafft nur den Rahmen für eine zeitgemäße Ausbildung. So hat das BMWi von 1996 bis 1999 121 Ausbildungsberufe neu geordnet, darunter allein 31 völlig neue Berufe geschaffen. Damit sind ein Drittel aller Ausbildungsordnungen in der gewerblichen Wirtschaft innerhalb der letzten 4 Jahre auf den neuesten Stand gebracht worden. Darunter auch Berufe aus dem besonders zukunftsträchtigen Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik.

Wer selbst aktiv ausbildet, kann sich über Interessenverbände und Kammern in den Ordnungsprozeß der Berufsausbildung einbringen und Einfluß auf die Gestaltung neuer oder vorhandener Berufsbilder nehmen.

Das Bild des Unternehmers hat in der Diskussion über Ausbildungsplätze bei Teilen der jungen Generation – aufgrund des strukturell bedingten Arbeitsplatzabbaus und dessen Folgen für den Arbeits- und Ausbildungs- markt – gelitten. Durch eine aktive Rolle bei der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen kann soziale Verantwortung in der Gesellschaft dokumentiert und so dieses Bild korrigiert werden. Der Erwerb der Ausbildereignung ist ferner ein Innovationsschritt, weil Mitarbeiter durch derartige Aufgaben eine neue Motivation, eine stärkere Bindung an den Betrieb erhalten.

Die Zahl der betrieblichen Ausbildungsplätze ist leider bundesweit weiter zurückgegangen. Der Zuwachs an Ausbildungsplätzen im vergangenen Jahr ist ausschließlich auf eine Erweiterung des außerbetrieblichen Angebotes in Berufsbildungsstätten zurückzuführen. Dies gilt insbesondere für die neuen Länder, wo nach wie vor öffentlich finanzierte Ausbildungsprogramme erforderlich sind, weil die Wirtschaft ein ausreichendes Ausbildungsplatzangebot nicht bereitstellen kann. Hier muß es dringend zu einer Trendwende kommen, weil sonst das duale Berufsbildungssystem mit einer klaren Trennung von privater und staatlicher Verantwortung gefährdet ist. Subventionen können nur vorübergehend akzeptiert werden, eine Dauersubventionierung ist abzulehnen. Bund und Länder unterstützen mit einer Vielzahl von Programmen die notwendige Ausweitung des Ausbildungsplatzangebotes, wie das Sofortprogramm zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit, das Lehrstellenprogramm Ost sowie zahlreiche Länderprogramme.

Mit dem Ausbildungsplätzeprogramm des BMWi aus dem ERP Sondervermögen können einmalig Investitionen bis zu 30.000 DM in zusätzliche betriebliche Ausbildungsplätze gefördert werden. Mit diesem Programm sind seit 1996 rund 18.000 Ausbildungsplätze in anerkannten Ausbildungsberufen geschaffen worden, in dem kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und Angehörige Freier Berufe sowie insbesondere Handwerksbetriebe eine entsprechende Förderung des BMWi erhalten haben. Daneben fördert das BMWi die überbetriebliche Lehrlingsunterweisung im Handwerk.

## **Auslandserfahrung**

Eine moderne und zeitgemäße Berufsausbildung muß sich an den gegenwärtigen und zukünftigen Veränderungen in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft sowie an den Bildungs- und Qualifikationsinteressen der Menschen orientieren.

Der Bedarf an internationalen Qualifikationen und Kompetenzen nimmt in der Berufsausbildung zu. Mittelständische Unternehmen benötigen Mitarbeiter, die neben ihrer beruflichen und fachlichen Kompetenz die Fähigkeit besitzen, über Sprach- und Kulturgrenzen hinweg mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten. KMU müssen berufliche Austauschphasen im Ausland nutzen können. Der seit Januar 2000 eingeführte EUROPASS ist ein erster Schritt, Betriebe und Auszubildende zu ermuntern, praktische Erfahrungen im Ausland zu sammeln und sich für Austauschmaßnahmen zu öffnen. Auslandsaufenthalte dürfen nicht länger nur ein Privileg für Studenten und Gymnasiasten sein. Auch die Ausbildung von ausländischen Auszubildenden kann gerade für KMU international neue Perspektiven eröffnen helfen. EU-Bildungsprogramme wie z.B das „LEONARDO-Programm II“ enthalten vielfältige Möglichkeiten zu internationaler Zusammenarbeit. Das Bundeswirtschaftsministerium wird sich gegenüber der EU-Kommission dafür einsetzen, daß in dem anlaufenden Bildungsprogramm „Leonardo II - 2000-2006“ - ein entsprechender Schwerpunkt bei der Projektauswahl gefunden wird.

## **Flexibilität und Kooperationen**

Die Ausbildung in dualen Berufen muß praxisorientiert bleiben. Dies erfordert aufgrund veränderter Rahmenbedingungen eine höhere Flexibilisierung und Differenzierung der Ausbildungsstrukturen und Inhalte von Ausbildungsordnungen. Die Ausbildungsordnungen müssen so gestaltet werden, daß Betriebe und Berufsschulen entsprechende Handlungsspielräume für betriebs- und bedarfsgerechte Ausbildungsmaßnahmen erhalten. Durch Wahlbausteine und Qualifikationseinheiten als Ergänzung von Grundqualifikationen soll die Flexibilität erhöht werden. Damit kann dem unterschiedlichen Leistungsvermögen entsprochen und auf die Bedürfnisse der Betriebe vor Ort eingegangen werden. Die Belange mittelständischer Betriebe können besser berücksichtigt und Prüfungen flexibler gestaltet werden.

Ein positives Beispiel ist die Begabtenförderung im Handwerk. Bei guten Leistungen in der Ausbildung können die Auszubildenden am Begabtenförderprogramm teilnehmen. Das trägt zum beruflichen Fortkommen und damit zur Motivation für den weiteren Berufsweg bei.

Die neuen Herausforderungen an die duale Berufsausbildung erfordern die Neugestaltung der Zusammenarbeit von Betrieb und Berufsschule im dualen System. Auf regionaler Ebene sollten Kammern, Innungen, Fachverbände und Schulverwaltungen sowie Betriebe und Berufsschulen weitestgehende Möglichkeiten der Kooperation entwickeln und erproben. Schule und Ausbildungsbetriebe erfüllen einen gemeinsamen Bildungsauftrag. Die Berufsschule soll die Anforderungen der betrieblichen Berufsausbildung einbeziehen und sowohl berufliche als auch allgemeine Lerninhalte wie Sozialverhalten und Schlüsselqualifikationen vermitteln. Damit erweitert sie die vorher erworbene allgemeine Bildung und trägt dazu bei, junge Menschen auf die Arbeitswelt und ihre soziale Rolle in der Gesellschaft vorzubereiten.

In Berufsschule und Betrieb muß es nicht immer einen zeitlichen und inhaltlichen Gleichschritt der Lerninhalte geben. Es geht darum, den Unterricht so zu organisieren, daß das praktische Lernen im Betrieb durch systematische inhaltliche Zusammenhänge des Berufsschulunterrichtes unterstützt wird. Hierzu müssen die Berufsschulen modern ausgestattet sein. Neben den Ländern und Kommunen könnte Unterstützung von Betrieben mit Hilfe von Kooperationen, Ausbildungsverbänden und Kompetenzzentren geleistet werden. KMU könnten in diesem Bereich Pionierarbeit in Modellprojekten leisten. Durch die Entwicklung neuer Medien in der Informations- und Kommunikationstechnologie wird künftig auch das nicht formalisierte Lernen im Arbeitsprozeß sowie das selbstorganisierte Lernen durch Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken (Internet) einbezogen werden. Dadurch kann die betriebliche Präsenz der Auszubildenden in gewissen Lernphasen erhöht, der Berufsschulunterricht mittels Vernetzung sozusagen in den Betrieb verlagert werden.

Auch sind neue Formen von Ausbildungsverbänden und Ausbildungskooperationen möglich. Fachliches Wissen und Praxis der Auszubildenden können in Kooperation mit anderen Unternehmen und Lernorten vermittelt und abgeprüft, neue Lehrmethoden erprobt und angewandt werden. Wer gemeinsam ausbildet, kann auch am Markt zusammen agieren und Aufträge akquirieren oder voneinander lernen. Der Ausbildungsverbund ist sozusagen die Vorstufe für ein „Joint-venture“ oder eine betriebliche Interessengemeinschaft.

## **Chancen und Möglichkeiten durch Weiterbildung**

Bei der Gestaltung des Übergangs von der Industrie- zur Wissens- und Informationsgesellschaft hat auch die berufliche Weiterbildung eine Schlüsselfunktion. Unqualifizierte, unselbständige und unflexible Mitarbeiter sind nicht in der Lage, die sich für ein Unternehmen bietenden Marktchancen schnell und unkonventionell zu nutzen. Daher sind Investitionen in das Humankapital durch Weiterbildung Zukunftsinvestitionen, die zunehmend zum Erfolgsfaktor der Unternehmen werden.

Viele Unternehmer haben dies bereits erkannt. Die deutsche Wirtschaft investiert jährlich 34 Mrd. DM in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Auch mittelständische Unternehmen können durch Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zur eigenen Zukunftssicherung beitragen.

Durch die enormen Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien sind die Chancen für die mittelständischen Unternehmen auf neuen Märkten gestiegen. Individuelle, speziell auf den Kunden ausgerichtete Produkt- und Dienstleistungsangebote erfordern flexible Strukturen und Mitarbeiter, die schnelle, kreative und innovative Entwicklungen ermöglichen. Um die Lern- und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter für den Betrieb zu fördern, sind Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter unerlässlich, um sich internationale Handlungsfähigkeit und kompetente Entscheidungsträger im internationalen Wettbewerb zu erschließen. Mittelständische Betriebe sollten die berufliche Weiterbildung und Ausschöpfung der Möglichkeiten zum arbeitsbegleitenden Lernen für Mitarbeiter auf allen Qualifikationsebenen als notwendige Personalentwicklungsmaßnahme und lohnende Investition in die eigene Wettbewerbsfähigkeit verstehen. Aber auch jeder Einzelne ist gefordert, eigeninitiativ und eigenverantwortlich Angebote der beruflichen Weiterbildung und Möglichkeiten des Lernens im Arbeitsprozeß aktiv und in allen Phasen des Berufslebens als Voraussetzung für dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit und berufliche Weiterentwicklung zu nutzen.

## **Existenzgründung**

Aus- und Weiterbildung in KMU beinhaltet auch das Thema Selbstständigkeit und Existenzgründung. Jede Existenzgründung bringt im Durchschnitt 2 bis 3 Arbeitsplätze mit sich. Deshalb brauchen wir an den allgemein- und berufsbildenden Schulen mehr Aufgeschlossenheit für Unternehmer-

tum und Existenzgründung. Das BMWi unterstützt verschiedene Initiativen, die gerade auch das Bild des mittelständischen Unternehmers in Schulen/Hochschulen verbessern und Berührungsängste abbauen. Auch KMU-Unternehmen selbst sind gefordert. Der Unternehmer im Schulunterricht sollte zum schulischen Alltag gehören. Junge Leute brauchen Zuhörerschaft und Ermutigung für die Zukunft. Das kann niemand besser als der mittelständische Unternehmer, der in der Nachbarschaft ein erfolgreiches Unternehmen führt. Pädagogen und Unternehmen könnten regionale Brückenfunktionen bei der Vermittlung von Betriebspraktika und Ausbildungsplätzen übernehmen. Junge Leute haben Ideen und einen Riecher für die Produkte von morgen. Im Bereich Kooperation Schule/Wirtschaft liegen neue Chancen für KMU. Unternehmer im Unterricht können junge Leute für das Arbeitsleben begeistern und ihnen Perspektiven aufzeigen. Kleine Veränderungen im Schulalltag können zu einer positiven Einstellung zur Arbeitswelt und zum Unternehmertum der jungen Menschen führen, was gerade im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge in Deutschland von besonderer Bedeutung ist.

## **Aus- und Weiterbildung nach Maß - für einen leistungsfähigen Mittelstand**

Die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der mittelständischen Wirtschaft ist eng mit der Qualität des Bildungs- und Ausbildungssystems verflochten. Eine moderne Berufsausbildung sichert die Zukunft für KMU und damit den Standort Deutschland. Die zunehmende Globalisierung und der fortlaufende Strukturwandel der Wirtschaft sind nur mit gut ausgebildeten Fachkräften zu bewältigen. Im harten Wettbewerb kann nur bestehen, wer über Mitarbeiter verfügt, die sich durch Flexibilität und Innovationsfreude auszeichnen.

Nach wie vor absolvieren mehr als zwei Drittel aller Schulabgänger eines Jahrgangs eine Ausbildung im dualen System. Dieses System mit seinen Vorzügen zu erhalten, weiter zu entwickeln und fit für die anstehenden Herausforderungen zu machen, ist Kernanliegen der Wirtschaftspolitik. Berufsausbildung im dualen System und eine praxisorientierte berufliche Weiterbildung sollen ein deutsches Markenzeichen und ein Aushängeschild für den Mittelstand bleiben.

---

Heide Simonis

## **Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - wichtigstes Kapital des deutschen Mittelstandes**

---

Die technologische und wirtschaftliche Entwicklung zwingt den deutschen Mittelstand in immer kürzeren Zyklen zu grundlegendem Strukturwandel. Diesen hat er dank hoher Flexibilität bisher immer gut gemeistert. Die Flexibilität beruht im Gegensatz zu Großunternehmen vor allem darauf, daß mittelständische Unternehmen weniger stark automatisiert sind und über mehr hochqualifiziertes Personal verfügen. Die höhere Personalintensität begründet auch die herausragende Bedeutung des Mittelstands als Säule für Beschäftigung und Wachstum sowie als Quelle von Innovationen. Mit anderen Worten: Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für den deutschen Mittelstand sein wichtigstes Kapital.

Um die ständig steigenden Herausforderungen von Innovations- und Produktivitätsprozessen zu bewältigen, braucht der Mittelstand auch weiterhin hochqualifizierte und vor allem lernfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Arbeitswelt verlangt vom Beschäftigten dabei mehr Teamarbeit und Qualitätsstreben, mehr Wettbewerbswillen und Eigenständigkeit, mehr Flexibilität und Mobilität, mehr Zuverlässigkeit und Kundenorientierung. Die Veränderung von traditionellen Arbeitsstrukturen und die Komplexität des Arbeitslebens erfordern Aus- und Weiterbildungsstrategien, die zu einer umfassenden Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Investition in die Aus- und Weiterbildung muß daher für den Mittelstand höchste Priorität haben. Die Erschließung neuer Märkte kann kein Computer leisten. Hierfür sind persönlicher Einsatz, Ideenreichtum, die Fähigkeit zum Umgang mit Menschen und fremden Kulturen sowie Sprachkompetenzen gefragt.

Für eine entsprechende Grundbildung ist zunächst unser Schulsystem gefordert. Die Länder wissen um die Bedeutung der Allgemeinbildung und unterstützen die hierfür notwendigen Wandlungsprozesse. Dazu gehören die Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit und eine intensivere Berufsorientierung junger Schulabgängerinnen und Schulabgänger.

Das System der dualen Berufsausbildung hat Deutschland und den Mittelstand zu Fachkräften mit einer umfassenden Ausbildung verholfen. Aus- und Weiterbildung runden dieses System ab. Nach wie vor ist dieses System mit seiner Integration von Lernen und Arbeiten im laufenden Betrieb und Vermittlung von breitem beruflichen Grundwissen in der Berufsschule international einmalig.

Der Mittelstand ist der wesentliche Träger des dualen Ausbildungssystems. Seine Bereitschaft, auch über den eigenen Bedarf hinaus auszubilden, ist hoch anzuerkennen. Denn er wendet nicht unerhebliche Kosten und hohen persönlichen Einsatz der Ausbilderinnen und Ausbilder auf, um jungen Menschen eine Zukunftsperspektive in der Berufswelt zu geben. Der deutsche Mittelstand hat seinen Anteil an der Gesamtzahl der Auszubildenden von 79,6% im Jahr 1997 auf 81,7 % gesteigert. Kleinere Betriebe haben einen höheren Anteil von Auszubildenden an Beschäftigten im Unternehmen als Großbetriebe. So liegt der Anteil bei Betrieben mit 10 bis 49 Beschäftigten bei 5,5 Prozent, bei Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten bei 3,7 Prozent. Der durchschnittliche Auszubildendenanteil in allen Betrieben liegt bundesweit bei 4,5 Prozent.

Die Ausbildungsmentalität im Mittelstand stimmt also. Allerdings haben gerade junge Betriebe und Kleinbetriebe, die keine Ausbildungstradition übernehmen konnten, Ausbildungsschwierigkeiten. Dazu zählen neu entstandene Branchen, wie die IT- und Medienbranche, für die duale Ausbildungsberufe erst kürzlich entwickelt wurden.

Gerade in diesen Branchen muß sich herumsprechen, daß sich Ausbildung lohnt, und zwar nicht erst nach Abschluß, sondern schon während der Ausbildung. Es gibt keine bessere Möglichkeit, den Fachkräftebedarf zu decken als mit eigener Ausbildung. Die Betriebe können eine falsche Personalauswahl vermeiden, sparen teure Einarbeitungszeiten und wissen, ob sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsatzfreudig und mitdenkend in die betrieblichen Arbeitsabläufe einfügen und zur Teamarbeit fähig sind. Erfahrungsgemäß ist auch die Bindung von Auszubildenden an ihren Betrieb größer als die von extern Ausgebildeten. Ausbildende Betriebe

be wissen, daß Auszubildende schon nach kurzer Zeit nützliche Leistungen erbringen, die den Ausbildungsaufwand rechtfertigen. Zwischen Ausbildungsqualität und Markterfolg eines Betriebes besteht außerdem ein Zusammenhang. Ausbildende Betriebe sind am Markt erfolgreicher. Erfolgreiche Betriebe bilden häufiger und besser aus. Kostenargumente dürften also eigentlich keine Rolle spielen, auch nicht unter dem Aspekt der Ausbildung über Bedarf.

Die duale Ausbildung steht häufig in der Kritik, daß sie nicht genügend anpassungsfähig sei. Doch Tatsache ist, daß in den letzten Jahren Gewaltiges geleistet wurde. Seit 1996 sind eine Vielzahl von Berufen neu geordnet und neu geschaffen worden. Viele dieser neuen Berufe sind sehr flexibel strukturiert, um den ständig wachsenden betrieblichen Anpassungsbedarf ohne Änderung der Ausbildungsordnung auffangen zu können.

Das duale System der Berufsausbildung ist bunter geworden. Inzwischen gibt es viele höherwertige Ausbildungen, die dual angelegt sind. Ich nenne die Studiengänge unserer Berufsakademien, die inzwischen Fachhochschulniveau erreicht haben. Daneben gibt es eine Vielzahl von betriebsbezogenen Modellen mit integrierter Weiterbildung, die den dualen Ausbildungsabschluß mit darauf aufbauenden Fortbildungsabschlüssen kombinieren und gezielt in kürzerer Zeit als bisher den Führungsnachwuchs für den eigenen Betrieb sichern.

Die Beispiele belegen die Anpassungsfähigkeit des dualen Systems. Ich bin davon überzeugt, daß es auch gelingt, im zusammenwachsenden Europa unser duales System zukunftsfähig zu halten. Eine gute Perspektive dafür bietet das im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit verabschiedete Grundsatzpapier zur strukturellen Weiterentwicklung der dualen Berufsausbildung. Die darin formulierten Grundsätze schreiben die positiven Prinzipien der Berufsausbildung fort und ergänzen sie durch Möglichkeiten, die Ausbildung flexibel und differenziert zu gestalten. Stichworte dazu sind die Einführung von Wahlpflichtbausteinen und Zusatzqualifikationen - ohne die einheitliche Berufsausbildung aufzugeben -, die differenzierte Reaktionsmöglichkeit auf unterschiedliche Leistungsvermögen oder die verbesserte Kooperation der Lernorte.

In der dualen Berufsausbildung werden die strukturellen Schwierigkeiten zunehmend von einer quantitativen Komponente überlagert. Dagegen geht es in der Weiterbildung hauptsächlich darum, Defizitbereiche aufzuarbeiten und die qualitative Entwicklung voranzubringen. Nach jahrelan-

gen Diskussionen um ein Mehr oder Weniger Staat in der Weiterbildung besteht nun Konsens: Der Staat soll im wesentlichen die Rahmenbedingungen schaffen und hat eine subsidiäre Rolle.

Was Chancen am Arbeitsmarkt eröffnet, kann am besten in den Betrieben beurteilt werden. Die Innovationskraft der Weiterbildung ist noch nicht ausgeschöpft. Weiterbildung fördert Innovation, wenn sie neue Gestaltungsspielräume eröffnet, Lösungen anbietet und Antworten auf aktuelle Fragen findet. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen nutzen die Innovationspotentiale der Weiterbildung noch zu wenig. Fachliche Qualifizierungen werden häufig zu spät und erst nachgefragt, wenn akute Probleme auftreten. Regionalisierte, branchenspezifische oder betriebsinterne Bedarfserhebungen fehlen noch zu häufig. Wir brauchen mehr Kooperation und Austausch zwischen den Beteiligten. Regionale Weiterbildungsverbände, in denen Weiterbildungsinstitutionen im kontinuierlichen Diskurs mit der Wirtschaft stehen, sind Ansätze, insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen die Weiterbildungsoptionen durch mehr Information und Beratung noch besser zu erschließen.

Schätzungen zufolge werden jährlich insgesamt zwischen 30 und 80 Milliarden Mark für die Weiterbildung verwendet, der größte Anteil hiervon entfällt auf die Wirtschaft. Bei einem solchen Volumen liegt es auf der Hand, daß sich die Frage nicht stellt, ob und inwieweit Weiterbildung zu einer staatlichen Aufgabe werden sollte. Aber es sind keineswegs allein ökonomische Gründe, die für das gegenwärtige, weitgehend durch Angebot und Nachfrage gesteuerte Weiterbildungssystem sprechen. Das vielfältige plurale System der Weiterbildung mit seinen verteilten Verantwortlichkeiten ist heute geradezu eine Voraussetzung für weiteres Wachstum.

Das Land Schleswig-Holstein trägt der Bedeutung der Weiterbildung Rechnung, indem es durch ein qualitätsorientiertes Weiterbildungskonzept diesen Bereich als vierte Säule im Bildungssystem ausbaut und stärkt.

Als Landesregierung setzen wir besonders auf die Handlungsfelder:

- Erhöhung der Transparenz
- Verbesserung der Beratung und Motivierung
- Ausstattung mit und Nutzung neuer Medien

- Intensivierung des Austausches und Qualitätssicherung
- flächendeckendes Angebot
- Zielgruppenprogramme und arbeitsmarktorientierte Qualifizierungsmaßnahmen im Interesse des ersten Arbeitsmarktes

Entsprechend der hohen Bedeutung der Thematik engagiert sich das Land Schleswig-Holstein finanziell stark auf diesem Gebiet. So hat das Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr 1999 die Mittel für die Aus- und Weiterbildung um rund 13 Mio. Mark aus dem Landesprogramm „Arbeit, Bildung und Innovation“ aufgestockt.

Davon investiert das Land allein in die flächendeckenden regionalen Weiterbildungsverbände rund 1,2 Mio. Mark.

Wettbewerbsvorteile können heute nur noch durch kontinuierliches Lernen gesichert werden. Das vorhandene Wissen eines Unternehmens muß gebündelt werden, damit alle Ebenen davon profitieren und lernen können. Ein „lernender Betrieb“ sichert sich Wettbewerbsvorteile und kann im globalen Wettbewerb besser bestehen. Durch die Abflachung der Hierarchien, durch Dezentralisierung und die Verantwortungsverlagerung auf ganzzzeitliche arbeitende Teams wird der Arbeitnehmer zum „angestellten Unternehmer“. Er muß Voraussetzungen vorfinden, die es ihm ermöglichen, sich selbst für das Beschäftigungssystem weiter zu qualifizieren. Die Fähigkeit eines Betriebes, die Lernfähigkeit der gesamten Organisation zu mobilisieren, wird zunehmend über seine Zukunft entscheiden.

Die Qualifizierungsanforderungen an Arbeitsplätze im Jahre 2010 werden nach vorliegenden Untersuchungen zu einer drastischen Reduzierung von Arbeitsplätzen für Ungelernte, zu einer geringen Steigerung der Arbeitsplätze mit abgeschlossener Berufsausbildung - bei wachsenden Anforderungen - und zu einer hohen Steigerung der Arbeitsplätze mit akademischen Abschlüssen führen. Hierauf müssen sich die duale Berufsausbildung, die Weiterbildung, aber auch der deutsche Mittelstand einstellen.

Eine noch stärkere Vernetzung der Aus- und Weiterbildung ist notwendig. Innerhalb des gesamten Bildungssystems muß mehr Durchlässigkeit herrschen. Gleichwertigkeit von allgemeiner und beruflicher Bildung läßt sich nicht nur formal durch die Gleichstellung verschiedener Bildungsabschlüsse erreichen; erforderlich ist, beruflich Qualifizierten auch gleichwertige

Karrierechancen zu eröffnen. Solange der beruflich Qualifizierte nicht am Hochschulabgänger vorbei Karriere machen kann, gibt es keine Gleichwertigkeit. Wir brauchen alternierende Modelle von Arbeit, Lernen und Freizeit und spezifische Zeitfenster für eine veränderte Bildungsorganisation.

Ich appelliere an die mittelständischen Betriebe, in ihrer Ausbildungsbereitschaft und mit der Qualifizierung der Beschäftigten nicht nachzulassen und auch dafür zu sorgen, daß ebenfalls die Schwachen, Benachteiligten und gering Qualifizierten in unserer Gesellschaft durch Aus- und Weiterbildung weiterhin die Chance auf eine Teilhabe am Erwerbsleben bekommen. Dies alles ist in hohem ureigenen Interesse des Mittelstandes, dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein wichtigstes Kapital sind.

---

Matthias Wissmann

## Zukunft der Arbeit - Arbeit der Zukunft

---

### Die Zukunft der Arbeit

Die Einführung des Computers, der Datenautobahn und das Internet verändern am Ende des 20. und zu Beginn des 21. Jahrhunderts unsere Wirtschafts- und Arbeitswelt mindestens genau so radikal wie vor 200 Jahren die Elektrizität, die Dampfmaschine und der mechanische Webstuhl. Die Arbeitswelt der ersten Jahrzehnte nach der Jahrtausendwende wird sich infolgedessen deutlich von der Arbeitswelt zu Beginn der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts unterscheiden.

Weg von der Industrie und hin zur Dienstleistungsgesellschaft. Das ist – kurzgefaßt - die Zukunft der Arbeit. In Landwirtschaft und Bergbau, die schon in den vergangenen Jahren stark geschrumpft sind, werden noch einmal 45 Prozent beziehungsweise 62 Prozent der Arbeitsplätze wegfallen; von den fast 11 Millionen Arbeitsplätzen im industriellen Kernbereich werden noch 9.2 Millionen übrigbleiben, also 17 Prozent weniger. Gewinner sind die Dienstleister; in diesen zukunftsträchtigen Bereichen werden nach einer Schätzung der Prognos AG Basel im Jahr 2010 rund 8,7 Millionen Menschen Arbeit finden; das sind 38 Prozent mehr als im Jahr 1991. Deutschland befindet sich also an der Schwelle zum dritten Jahrtausend in einem tiefgreifenden wirtschaftlichen und sozialen Strukturwandel.

### Ausbildung als Schlüssel zur Arbeit der Zukunft

Wie schon in der Vergangenheit, so wird sich auch in Zukunft die Tendenz fortsetzen, daß die Arbeitnehmer immer höheren Qualifikationsanforderungen entsprechen müssen. Das heißt im Umkehrschluß aber leider auch, daß sich die Beschäftigungschancen für Personen mit niedriger

Qualifikation in Zukunft weiter verschlechtern werden. Die Zahl der Arbeitsplätze für Ungelernte schrumpft in zunehmendem Maße. 1976 gab es 35 Prozent, 1991 waren es 20 Prozent und im Jahr 2010 wird es in der Wirtschaft noch 10 Prozent an Arbeitsplätzen für Ungelernte geben. Aus- und Weiterbildung sind daher der wichtigste Schlüssel zur Arbeit der Zukunft.

Deshalb ist es aber dringender als je zuvor notwendig, durch eine gute Ausbildung allen jungen Menschen eine zukunftssträchtige berufliche Perspektive zu eröffnen. Aufgrund der in den kommenden Jahren steigenden Zahl der Schulabgänger müssen konsequent ausreichende Chancen auf Ausbildungs- und Arbeitsplätze für junge Menschen geschaffen werden; sowohl für Begabte als auch für weniger Begabte.

## **Die Zukunft der Ausbildung**

Eine gute Ausbildung ist somit sowohl wesentliche Voraussetzung für die Sicherung der Zukunft der Arbeit als auch für die Menschen der Schlüssel zur Arbeit der Zukunft. Auch die Struktur der Ausbildung selbst muß folglich an den Erfordernissen der zukünftigen Arbeitswelt gemessen werden. Aufgrund des rasanten Wandels der Arbeitswelt ist also eine ständige Modernisierung der Berufsbilder erforderlich.

In sehr anschaulicher Weise macht dieses Erfordernis der ständigen Modernisierung eine Untersuchung des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) deutlich. Danach hat sich die Verwertbarkeit der beruflichen Erstausbildung in den letzten Jahren stark verringert. Der Unterschied zwischen Lehrinhalten und Anforderungen im realen Berufsleben hat sich deutlich vergrößert. Die in der Ausbildung erworbenen Fähigkeiten sind in hohem Maße ausbildungsspezifisch. Ein beruflicher Wechsel führt zu einer starken Abnahme der Verwertbarkeit. Ursache für die geringere Verwertbarkeit sind der rasche technische Fortschritt und das Vordringen der Mikroelektronik. Die Ausbildung hinkt also immer wieder hinter der fortschrittsbedingten Dynamik des Berufsalltags hinterher. Eine weitgehende Flexibilisierung der Ausbildungsstrukturen und -inhalte ist daher für die langfristige Sicherung der Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschafts- und Arbeitswelt von entscheidender und zentraler Bedeutung.

Es war folglich auch besonders wichtig, seit dem 5. Juli 1995 die Verfahren für neue Ausbildungsordnungen auf maximal zwei Jahre zu beschränken und damit kontinuierlich neue Ausbildungsberufe auf den Weg zu bringen. 1997 wurde zudem der größte Modernisierungsschub der Berufsbilder seit 1969 vollzogen. Seit Beginn des Berufsbildungsgesetzes wurden 275 Ausbildungsordnungen geändert, davon über 100 in den letzten drei Jahren unter Führung der früheren CDU-Bundesregierung.

Damit ist der lange Weg der Modernisierung der Ausbildungsstrukturen aber keineswegs schon zu Ende gegangen. Die Ausbildungsstrukturen werden sich in Zukunft genauso schnell und kontinuierlich ändern müssen wie deren Umfeld, die Arbeitswelt. Die Voraussetzungen für diese Flexibilisierung zu schaffen, ist eine der wichtigsten aktuellen Aufgaben und Herausforderungen an Politik und Wirtschaft.

## **Die Zukunft der betrieblichen Ausbildung**

Das duale System der Ausbildung in Betrieb und Berufsschule ist die wesentliche Säule der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. Dieses System ist in der Vergangenheit überaus erfolgreich gewesen und wird - bei entsprechender Flexibilisierung und Entbürokratisierung - auch die oben skizzierten Anforderungen der Zukunft erfüllen. Insbesondere auch der Mittelstand wird dazu viel beitragen können.

Die betriebliche Ausbildung junger Menschen ist eine bedeutende Investition in die Zukunft Deutschlands und seiner Menschen. Im übrigen lohnt sich Ausbildung aber auch wirtschaftlich für die Betriebe. So schätzen 94 Prozent der Unternehmen die Ausbildung im Betrieb, um genau die Arbeitskräfte zu erhalten, die sie für die Arbeit benötigen. 90 Prozent der Betriebe bilden aus, um Fachkräfte zu gewinnen, die sonst auf dem Arbeitsmarkt nicht zu finden sind. 80 Prozent geben als Motivation für die Ausbildung in ihrem Betrieb an, daß durch das Gewinnen besonders betriebsverbundener Nachwuchskräfte die sonst übliche hohe Fluktuation vermieden werden könne. Zudem spricht die Möglichkeit bei der Übernahme von Auszubildenden die Besten auszuwählen, für die betriebliche Ausbildung. 73 Prozent der Betriebe geben an, sie bilden aus, da sie so das Risiko personeller Fehlentscheidungen, das bei Einstellung betriebsfremder Kräfte besteht, vermeiden können. Als weitere Gründe werden das Einparen hoher Einarbeitungskosten für betriebsfremde Fachkräfte (58%) der Reputationsgewinn für den Betrieb (57 Prozent), das Einsparen

von un- und angelernten Arbeitskräften durch entsprechenden Arbeitseinsatz der Auszubildenden (42 Prozent) sowie das Einsparen der Kosten der Personalsuche auf dem Arbeitsmarkt (35 Prozent) genannt (Daten BM für Bildung und Forschung). Die Ausbildung verursacht für den Betrieb überdies weniger Kosten als Erträge. Ausbildungskosten können steuerlich berücksichtigt werden.

Die Gründe, die für die betriebliche Ausbildung sprechen, sind damit höchst vielfältig. Alles in allem besteht also Anlaß - besonders auch aus der Perspektive des Mittelstandes - mit Zuversicht in die Zukunft der betrieblichen Ausbildung zu blicken.

## **Resümee**

Aufgrund der stetig wachsenden Anforderungen an das Qualifikationsprofil und die Flexibilität der Arbeitnehmer muß der von der CDU begonnene Weg für mehr Ausbildungsplätze in Deutschland konsequent fortgesetzt werden. Das bedeutet, daß die Modernisierung der Berufsbilder weiter kontinuierlich vorangetrieben werden muß, um den Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften zu meistern. Der veränderte Qualifikationsbedarf der Arbeits- und Berufswelt muß in der Berufsausbildung ihren Niederschlag finden. Dafür zu sorgen, ist Aufgabe der Politik. Nicht zuletzt muß sich aber auch die Wirtschaft ihrer großen Verantwortung für die Zukunft unseres Landes bewußt werden und ihre Ausbildungsaufgabe ernst nehmen. Wenn Politik und Wirtschaft jedoch mit ganzer Kraft an einem Strang ziehen und konsequent für die dringend notwendige Verbesserung der Ausbildungssituation in unserem Land arbeiten, dann wird Deutschland ein gutes drittes Jahrausend bevorstehen.

---

## **TEIL 3**

### **Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand aus Sicht der Wirtschaft**

---

---

Joachim Dirschka

## **Aus- und Weiterbildung als Wettbewerbsfaktor für Handwerker und Mittelständler**

---

Die rasante Entwicklung unserer Wirtschaft stellt immer neue Anforderungen an die Unternehmer und ihre Beschäftigten. Glaubte man in den vergangenen Jahren mit innovativen Produkten und Dienstleistungen allein den angestammten Markt bestimmen zu können, so hat sich dies grundlegend gewandelt. Die modernen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten machen heute jedes Produkt weltweit verfügbar - die Globalisierung erfordert auch von Mittelständlern ein Umdenken. Der Geschäftspartner von heute kann schon morgen der Kunde des Wettbewerbers in Übersee oder in Osteuropa sein. Er benötigt dazu keine ertragreichen Einkaufsinfrastrukturen - der internetfähige PC genügt bereits. Der einstige Lieferant wird unter Umständen bis zur Aufkündigung des Vertrages nicht einmal das geringste Anzeichen wahrnehmen.

Es hat sich jedoch nicht nur die Marktstruktur in vielen Branchen gewandelt, die Vielfalt der verfügbaren Informationen führt zu einer rasanten Entwicklung der Produkttechnologien und der damit verknüpften Servicefunktionen. Diese Informationsvielfalt verlangt aber auch nach einem intelligenten Management, das aus den Informationen Wissen macht. Spätestens an dieser Stelle kommt der Mensch ins Spiel, der in der Lage ist, Informationen zu strukturieren und mit dem vorhandenen Wissen zu arbeiten.

Das Bild des Arbeitnehmers, der einen Beruf erlernt und diesen bis zu seiner Pensionierung ausübt, gehört in Handwerk und Mittelstand längst der Vergangenheit an. Der erlernte Beruf allein ist heute kein Anrecht mehr auf eine goldene Taschenuhr. Jeder Arbeitnehmer wird sich mehrfach in seinem beruflichen Leben neu orientieren und ausrichten müssen. Dabei

kann die berufliche Ausbildung im dualen System nur der erste Schritt sein - der Schlüssel zu den künftigen Türen des Wissens. Für die Vermittlung dieser Qualifikationen hat sich das System der dualen Ausbildung in Deutschland bewährt. Es gilt, heute bei jedem Arbeitnehmer und jedem Unternehmer eine Sensibilität für den Erwerb von aufbauenden Qualifikationen auszuprägen. Ausgehend von dem vorhandenen Fachwissen und den Fertigkeiten muß das aktuelle Wissen, das in den verschiedensten technischen Formen verfügbar ist, integriert werden.

Der Prozeß des Wissenserwerbs gestaltet sich komplizierter und aufwendiger, als es auf den ersten Blick erscheint. Im Bereich des Handwerks und des Mittelstandes besteht trotz der Erkenntnis der Bedeutung der Weiterbildung kaum die Möglichkeit, einen Mitarbeiter auf befristete Zeit zu entbehren. Noch schwieriger gestaltet es sich, wenn der Unternehmer selbst seiner Weiterbildung nachgehen will. Was an Universitäten und in Großunternehmen problemlos möglich erscheint, gereicht im Klein- und Mittelbetrieb zum Problem. In einem Kleinbetrieb kann niemand ein Sabbatical einschieben und sich für Monate aus dem Arbeitsprozeß ausklinken.

Die personellen und organisatorischen Erfordernisse der Klein- und Mittelbetriebe verlangen nach neuen, möglichst zeit- und ortsunabhängigen Formen der Aus- und Weiterbildung. Das Internet und die elektronischen Medien können einen Ausweg aus diesem Dilemma bieten. Computer- bzw. onlinebasierte Lernverfahren ermöglichen es, Wissen unabhängig von Wochentagen und Seminarzeiten zu vermitteln. Der Teilnehmer lernt individuell und gibt sich, abhängig von seiner physischen und psychischen Belastung, sein eigenes Schrittmaß vor. An die Stelle des den Lernprozeß leitenden Dozenten tritt ein Tutor, der für Fragen bzw. für ein Coaching zur Verfügung steht - per Telefon, Chat oder Videokonferenz.

Diese Verfahren verlangen dem Lernenden als auch dem Tutor ein Mehr an Konzentration und Verantwortung für den Lernprozeß ab. Der Dozent muß sich intensiver auf die Wünsche der Teilnehmer einstellen und kann weniger standardisieren. Der Lernende muß sich selbst Zwischenziele bzw. Lernfortschritte vorgeben, die er realisieren will. Gleichzeitig durchdringt er den Lernstoff stärker als es unter Umständen bei einem gruppenbezogenen Lernprozeß der Fall ist.

Dieses Szenario zeigt deutlich die Anforderungen, die sich an die schulische Vorbildung als auch an die berufliche Erstausbildung ergeben: Neben den fachlichen und technischen Kenntnissen und Fertigkeiten muß dem

Lernenden ein Einblick in die einschlägigen Techniken des Wissenserwerbs vermittelt werden, die es ihm ermöglichen, den eigenen Bildungsprozeß im Sinne eines lebensbegleitenden Lernens zu gestalten. Auf die Kurzform gebracht bedeutet das, Lerntechniken und Verantwortungsbewußtsein auszuprägen.

Der gesellschaftliche Wandel beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Lerntechniken, sondern auch auf die Inhalte der Aus- und Weiterbildung. Ging es in der Vergangenheit a priori häufig darum, die Kernkompetenzen im jeweiligen Berufsbild zu formen und zu entwickeln, so rückt zukünftig die Gestaltung des Services um ein Produkt immer stärker in den Mittelpunkt des Interesses. Kaufargumente wie Qualität und Markenbewußtsein werden in der Zukunft nicht der alleinige Gradmesser für den Käufer sein. Kundenakquisition und die Ausprägung einer Kundenbindung verlangen insbesondere in Handwerk und Mittelstand nach der Verknüpfung von hervorragenden Produkten mit einem Strauß von Dienstleistungen. Dieser Ansatz bedingt Allroundmitarbeiter, die mit Kreativität um Kunden werben. Dieser Prozeß fordert von Unternehmern und abhängig Beschäftigten ein Maximum an Flexibilität sowie ein umfassendes, anwendbares Wissen gepaart mit guten kommunikativen Eigenschaften. Die Grundlagen dafür muß die Erstausbildung in jedem Fall legen - die weitere Entwicklung des Humankapitals ist Sache einer gezielten Aus- und Weiterbildung. Die gestiegenen Erwartungen im Bereich der Weiterbildung setzen auch größere Ansprüche an die Erstausbildung. In der Erstausbildung sind heute modulare Konzepte erforderlich, die die notwendigen Kernkompetenzen im Berufsbild ausprägen und gleichzeitig für die notwendige Spezialisierung sorgen. Die entsprechenden Ausbildungskonzepte hierzu wurden von der Wirtschaft entwickelt.

In einer global angelegten Wirtschaft sollte die berufliche Erstausbildung auch auf den Erwerb praktischer Erfahrungen im Ausland setzen. Auf europäischer Ebene gibt es für die Ausbildung im dualen System Programme, die den Lehrlingen Bildungsabschnitte im Ausland ermöglichen, um so ihr Fachwissen zu erweitern und gleichzeitig die notwendigen Sprachkenntnisse zu erwerben. Lehrling und Unternehmer müssen diese Möglichkeiten noch stärker als Investitionen in die Zukunft begreifen. In einer globalen Wirtschaft gibt es keine regionalen Nischen zum Verweilen. Der europäische Binnenmarkt erfordert von Unternehmern und Beschäftigten ein erhöhtes Maß an Flexibilität und Mobilität - diese Eigenschaften müssen jedoch frühzeitig ausgeprägt werden: Das gilt für die Schule wie auch für die berufliche Erstausbildung. Die Erfahrungen bei der Durchführung

von Maßnahmen im Bereich der Lehrlingsausbildung belegen, daß Teilnehmer an derartigen Projekten die Hemmungen vor einer beruflichen Tätigkeit im Ausland verlieren und einer Arbeit nach dem Berufsabschluß im Ausland aufgeschlossener gegenüberstehen. Im Ausland absolvierte Ausbildungsabschnitte verbessern gleichzeitig die Chancen des Arbeitnehmers auf dem Arbeitsmarkt. Gerade in Deutschland muß man sich dabei von der Vorstellung lösen, die besten Ausbildungsmöglichkeiten zu haben. Das duale System ist leistungsfähig und prägt internationale Maßstäbe; durch eine Anreicherung um die Erfahrungen unserer Nachbarn und europäischen Partner sichern wir aber die Qualität dieses Systems in der Zukunft. Diese Chance sollte nicht verschenkt werden!

Die Entwicklung der Wirtschaft stellt Handwerker und Mittelständler vor große Herausforderungen. Die Zukunft hat jedoch bereits begonnen. Es gilt, die Konzepte der Erstausbildung und Weiterbildung diesem Schrittmaß anzupassen und dem Bedarf nach mehr Flexibilität zu begegnen. Flexibilität heißt aber nicht, Vorhandenes über Bord zu werfen, sondern die guten Elemente beizubehalten und um die Erfahrungen auch anderer Länder anzureichern. Die besonderen strukturellen Bedingungen der Klein- und Mittelbetriebe erfordern dabei individuellere Konzepte als es in Großunternehmen der Fall ist. Für die Entwicklung dieser Konzepte sind Kammern und Verbände kompetente Partner. Die maßgeschneiderten Konzepte der Weiterbildung in den kleinen und mittleren Unternehmen müssen sich dabei weniger am Trend als am tatsächlichen Bedarf orientieren. Weiterbildung von Unternehmern und ihren Mitarbeitern, ist mit Kosten verbunden. Diese Kosten sollten allerdings als Investitionen bzw. Kosten für den laufenden Betrieb begriffen werden. Es sind die Menschen, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen!

---

Bernhard Dorn

## Weiterbildung und Wissen: Herausforderung für den Mittelstand

---

*Werkleute sind wir: Knappen, Jünger, Meister  
und bauen dich, du hohes Mittelschiff.  
Und manchmal kommt ein ernster Hergereister,  
geht wie ein Glanz durch unsre hundert Geister  
und zeigt uns zitternd einen neuen Griff.  
Rilke (aus dem Stunden Buch)*

### Wurzeln

Wer Rilkes feierliche Szene aus der mittelalterlichen Dombauhütte nüchtern betrachtet, der findet darin ein frühes Beispiel für die Praxis der innerbetrieblichen Weiterbildung. Er kann vielleicht in der ehrwürdigen Gestalt des „ersten Hergereisten“ jemanden erkennen, der das Prinzip „Job-Rotation“ verkörpert, das aus heutigen Weiterbildungskonzepten nicht wegzudenken ist, und er hat auch die traditionell flache Hierarchie von Lehrling, Geselle, Meister vor Augen, die manches mittelständische Unternehmen sich aktuell zum Ziel seines „Re-Engineering“ gesetzt hat.

In der bekannten Studie über die zweite Revolution der Autoindustrie wird die erste Revolution als der Übergang vom Handwerk zur industriellen Fertigung beschrieben. Die Pioniere des Automobils waren mittelständische Betriebe, genauer gesagt, sie waren von oft genialen Ingenieuren geführte innovative Handwerksbetriebe, die (teure) Einzelaufträge mit allen vom Kunden gewünschten Sonderausstattungen ausführten. Die „Revolution“ war der Übergang zur Serienfertigung, die mit den Namen Taylor und Ford untrennbar verbunden ist. Aus- und Weiterbildung waren vorübergehend für große Teile der Belegschaft kaum mehr gefragt. Doch

mit technologischer Innovation und zunehmender Differenzierung der Produkte und Tätigkeiten gewann persönliche und fachliche Qualifikation immer stärker an Gewicht. Innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung ist so für die Industrie in den letzten Jahrzehnten zum selbstverständlichen Bestandteil der jeweiligen Unternehmenskultur geworden.

Für kleine und mittlere Unternehmen bieten Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und nicht zuletzt auch das RKW Beratung und reichhaltige überbetriebliche und z.T. auch innerbetriebliche Weiterbildung an.

## **Herausforderung**

Doch der Wunsch nach effektiver Nutzung dieser Angebote wirft unter anderem die Frage auf, wie und wann für die richtigen Leute die richtigen Maßnahmen auszuwählen sind; es geht um Management; und es geht um gezielte Förderung der eigenen Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele.

Diese Herausforderung an das Management gleicht der Zielsetzung, die man aus dem F+E Bereich unter der Bezeichnung *Time to market* kennt. Einerseits ist der Aufbau von Wissen und Können (Skill) keine Aufgabe, die sich „auf Knopfdruck“ lösen läßt; andererseits wird Zeit (in diesem Fall die Zeit, die verstreicht, bevor die benötigten Fähigkeiten im Betrieb und damit am Markt verfügbar sind), zum kritischen Faktor. Das Management muß somit nicht nur den Skillbedarf von heute zur Basis seiner Maßnahmen machen, sondern möglichst auch das *Wissen für morgen* in seine Pläne einbeziehen.

Im Mittelpunkt steht dabei die Strategie des Unternehmens, die in jeder Phase ihrer Verwirklichung durch das Können der Mitarbeiter gedeckt sein muß. Jedoch gerät jede Langfristplanung zwangsläufig in den Sog zahlreicher externer Faktoren. Wohl am stärksten wirken dabei die allgemeine Beschleunigung der Produktzyklen und die Differenzierung und Vermehrung der Wettbewerbsformen. Sie werden angetrieben durch eine rasante technologische Innovation und die weltweite Vernetzung der technischen Mittel für Information und Kommunikation. Unternehmen können heute im Markt und bei Partnern präsent sein, ohne daß die jeweiligen Standorte dabei eine Rolle spielen.

Das zwingt die Unternehmen unaufhörlich, ihre eigene Wettbewerbsposition in den weltweiten technologischen Kontext einzufügen: durch (elektronische) Partnerschaft und Kooperation, durch innovative Angebote und die Anpassung an aktuelle, sich rasch wandelnde Nachfrageprofile, durch neue Produktions- und Logistikkonzepte, die Erprobung alternativer oder ergänzender Vertriebsformen usw. Die eigenen unternehmerischen Visionen müssen mit dem raschen Wandel des Marktumfeldes Schritt halten. Somit sind auch die Konzepte für die interne Mitarbeiteraus- und -fortbildung ständig an neue Anforderungen anzugleichen.

In der Zulieferbranche, insbesondere wenn es sich um eine enge Partnerschaft mit Großkunden als *Preferred Supplier* handelt, wird zusätzlich meist ein großer Anteil der Parameter für interne Weiterbildung durch Planung und Kooperationspraxis des Herstellers gesetzt. Hier geht es darum, rechtzeitig die erwarteten Leistungen und auch mögliche Standortänderungen zu kennen, zu diskutieren und in konkrete Planungen umzusetzen.

Bei dieser Dynamik des Umfeldes kann keine Unternehmensführung darauf verzichten, den Faktor „Wissen und Können seines Personals“ zum Gegenstand präziser Kenntnis und Steuerung zu machen.

Zwei eng miteinander verbundene und sich auch teilweise überschneidende Begriffe haben sich für diese Disziplin durchgesetzt: *Skillmanagement* und *Wissensmanagement*. Dabei zielt Skillmanagement in erster Linie auf den Aufbau und die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich auf die gegenwärtige (oder zukünftige) konkrete Aufgabe eines Mitarbeiters beziehen. Wissensmanagement verfolgt darüber hinaus die Absicht, auch das im gegebenen Aufgabenkreis nicht geforderte Wissen (*tacit knowledge*) zu kennen und bei Bedarf zu aktivieren; gleichzeitig bedeutet Wissensmanagement den Aufbau und die Pflege technischer und organisatorischer Mittel, um den Austausch und die Kombination des im Unternehmen vorhandenen Wissens (z.B. bei einem neuen Projekt) zu ermöglichen.

Wissensmanagement soll das im Unternehmen verfügbare Wissen kennen, einsetzen, bewahren (speichern), verfügbar halten und ausbauen, während Skillmanagement für den einzelnen Mitarbeiter die bestmögliche Qualifikation für zugewiesene oder zukünftige Aufgaben erreichen will.

## Skillmanagement

Skillmanagement beginnt mit der Einstellung eines Mitarbeiters. Dieser bringt aus seiner Ausbildung und beruflichen Vergangenheit ein persönliches Skillprofil mit, das die Voraussetzungen für die ihm zugeordnete Tätigkeit bietet. Die Einarbeitung in die neue berufliche Umgebung erfordert oft eine zusätzliche unternehmensspezifische Grundausbildung, in der die am neuen Arbeitsplatz eingesetzten Verfahren, die Anforderungen an Qualität, die Position des Unternehmens am Markt und Grundzüge der Unternehmenskultur vermittelt werden. Sowohl für diese Ausbildung als auch für die Auswahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen ist von einer Gruppe qualifizierter Angehöriger jeden Berufsbildes ein spezifisches SOLL-Anforderungsprofil zu entwerfen, das von einer beauftragten Führungskraft verantwortet wird (Berufsbild-Manager). Es ist meist in die Skillgruppen *Soziale Kompetenz*, *Methodenkompetenz*- und *Fachkompetenz* gegliedert und enthält im einzelnen alle Fähigkeiten, die zur Wahrnehmung der Aufgabe erforderlich sind. Diese sind je nach Anforderungen abgestuft etwa in 1 = Kennen, 2 = Verstehen, 3 = Können, 4 = Beherrschen. Das Profil wird jährlich überprüft und falls notwendig, weiterentwickelt.

Dem SOLL-Skill des Berufsbildes wird der IST-Skill des Mitarbeiters gegenübergestellt; aus der Differenz werden dann in einem jährlichen Gespräch des Mitarbeiters mit seiner Führungskraft gemeinsam die entsprechenden Maßnahmen ausgewählt und geplant. Dazu können entsprechende Kurse oder Trainings gehören, aber auch die Mitarbeit in ausgewählten Projekten oder die zeitweise Abordnung in einen anderen Bereich oder ein anderes Unternehmen (Rotation).

Ebenso wie der Mitarbeiter in einem jährlichen „Skill-Dialog“ mit seiner Führungskraft, bezogen auf die Anforderungen seines Arbeitsplatzes, seine persönliche Position erkennt, wird auch die organisatorische Einheit jährlich oder bei Bedarf eine Skillbilanz aufstellen, aus der sich ergibt, in welchem Maße die betrieblichen Erfordernisse durch die Qualifikation der Mitarbeiter abgedeckt sind. Da die SOLL-Skillprofile jährlich an neue Notwendigkeiten angepaßt werden, kann die Skillbilanz bei starker Dynamik des Geschehens trotz laufender Weiterbildung auch ins Minus geraten, wenn z.B. für ein neues Produkt oder einen neuen Vertriebsweg bislang kein Skill im Unternehmen vorhanden ist. Das bedeutet keineswegs ein Versagen des Skillmanagements. Vielmehr erlaubt die gewonnene Transparenz, in einem frühen Stadium notwendige Maßnahmen zu planen und

einzuleiten. Der Managementprozeß ist ähnlich dem des *Controlling*: Sollwerte werden mit Istwerten verglichen und bieten der Unternehmensführung die Möglichkeit, frühzeitig bewußt Entscheidungen zu treffen.

Eine zentrale Aufgabe in diesem Zusammenhang ist auch die gezielte Förderung des Führungsnachwuchses. Jeder Unternehmensbereich nominiert die besten seiner Mitarbeiter für ein Unternehmensprogramm, das die Erschließung von Führungskräftepotential zum Ziel hat. Die Skillbilanz kann dazu als Hilfsmittel der Objektivierung dienen; die Beurteilung des Führungspotentials im konkreten Einzelfall sollte nicht der organisatorischen Einheit überlassen werden, sondern möglichst durch ein unabhängiges *Assessment-Center* getroffen werden. Für den Förderkreis wird ein Arbeitsprogramm aufgestellt, das sowohl Sonderaufgaben innerhalb des Unternehmens umfaßt als auch die Teilnahme an externen Managementkursen (auch im Ausland): die gemeinsame Arbeit in einem Kreis junger „Kandidaten“ aus verschiedenen Branchen und Ländern ist ein wesentliches Mittel, um dem Unternehmen Führungspotential zu erschließen und zu „erziehen“, das für seine künftigen Herausforderungen unentbehrlich ist.

## **Wissensmanagement**

**„Wissen ist Macht“:** als Francis Bacon vor über 400 Jahren diese Überzeugung niederschrieb, war die Erfindung von Johannes Gutenberg etwa 100 Jahre alt.

Das Medium Buch war dabei, aus den Bibliotheken der Klöster und Paläste auszubrechen und zum Allgemeingut zu werden. Die Verbreitung von Informationen und Wissen war in einem revolutionären Aufbruch begriffen. Spätestens seit dieser Zeit ist klar, wie eng die Inhalte des Wissens mit den (technischen) Methoden für seine Speicherung und Übermittlung verbunden sind und welche gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Dynamik Wissen entfalten kann. Heute heißt die technische Revolution „Digitalisierung“. Die Kodierung von Informationen in digitalen elektronischen Mustern und die Möglichkeiten ihrer Speicherung, Verarbeitung, Kombination und Übertragung zeichnet sich als methodischer Durchbruch ab, der dabei ist, ähnlich weitreichende, gesellschaftliche Paradigmenwechsel auszulösen, wie seinerzeit die Erfindung der Kunst des Buchdrucks.

Wer sich heute an das Thema annähert, konzentriert sich deshalb oft zunächst auf die Möglichkeiten der neuzeitlichen informations- und kommunikationstechnischen Mittel; aber dabei wird leicht übersehen, daß Terabytes von Daten ohne den verständigen Nutzer und ohne lebendigen Wissensaustausch teures und zunächst totes Kapital sind. Die erfolgreiche „Verwertung und Umsetzung“ von Informationen ist ein Ergebnis von Wissen, von „*Know-how to use*“, das ebenso erworben und weiterentwickelt werden muß wie alles andere Wissen und Können auch. Also dürfen nicht nur gespeicherte Informationen gehegt und gepflegt werden, sondern gleichzeitig müssen kundige, kreative und kommunikationsbereite Menschen und Gruppen in diese Entwicklung und Pflege einbezogen werden.

Wissen als Wettbewerbsfaktor in Unternehmen können wir heute definieren als die Fähigkeit, Erfahrung und Informationen problemorientiert zu verbinden und bewußt in erfolgreiches Handeln umzusetzen. Das Management von Wissen besteht somit aus organisierten Prozessen, die das Entstehen, die Verteilung und die Nutzung von Wissen fördern und ordnen, um Unternehmensziele besser zu erreichen. Wissen ist dabei, als strategische Orientierungsgröße die übrigen Wettbewerbsfaktoren zu überflügeln. Der Wirtschaftsnobelpreisträger Gary Becker schätzt den Gesamtwert des Weltwissens auf das Vierfache des globalen Finanzvermögens. Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation behauptet in einer kürzlich erschienenen Studie: *„Die Produktivität in deutschen Unternehmen wäre um 25% höher, wenn in den Firmen das verfügbare Wissen jederzeit abrufbar wäre.“*

Wissen wird in dieser Sicht zum Produktionsfaktor des Unternehmens. Dessen Interesse muß demnach darauf zielen, alles verfügbare Wissen seiner Mitarbeiter zu kennen und bei Bedarf zu aktivieren.

Damit reicht der Anspruch weit über die Qualifikationskriterien der Tätigkeitsbeschreibung von Mitarbeitern hinaus. Es geht auch um das „verborgene“ und zur Zeit für den Arbeitsplatz nicht geforderte Wissen des einzelnen.

Die damit verbundene Aufforderung an die Mitarbeiter, Wissen im Unternehmensverbund zu „teilen“, stößt aber auf ein natürliches Hindernis; denn aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters hat die Formel „Wissen ist Macht“ durchaus auch eine persönliche Bedeutung. Über je mehr Wissen der einzelne verfügt, desto größer ist sein Wert für das Unternehmen und

damit auch die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters. Er kann beurteilen, wie wertvoll etwa ein Wissensmonopol für das Unternehmen ist. Das persönliche Streben, eigenes, exklusives Wissen zu schützen, wird damit verständlich. Das Unternehmen und sein Mitarbeiter haben bezogen auf Wissen einen natürlichen Konflikt.

Das im Bauprojektmanagement tätige, mittelständische Unternehmen Drees & Sommer, Stuttgart, wurde 1999 vom Institut für Produktivität und Qualität (IPQ) für die vorbildliche Einführung des Wissensmanagement ausgezeichnet; das Unternehmen hat im Bewußtsein des Interessenkonfliktes zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sein Projekt unter die Formel gestellt: Wissensmanagement muß „Spaß machen“. Eine wesentliche Motivation für den einzelnen kann schon in dem Bewußtsein liegen, daß er sich als Mitglied der unternehmensweiten Wissensgemeinschaft identifiziert. Die Zusammenarbeit mit Experten des eigenen Unternehmens oder mit weltweiten Wissenspartnern kann bestimmend dafür sein, daß jemand sein Wissen „riskiert“. Und vielleicht auch die Einsicht, daß nicht weitergegebenes und im Dialog mit anderen erprobtes Wissen mit der Zeit an Wert verliert und „verwelkt“.

Der Bereitschaft des Mitarbeiters, sein Wissen offen einzusetzen, muß auf seiten des Unternehmens die (organisierte) Fähigkeit entsprechen, das erschlossene Wissen zu bewerten, zu verwerten und zu honorieren. Es hat keinen Sinn, daß die Mitarbeiter bereitwillig ihr Wissen anbieten, und das Unternehmen keinen Weg findet, um dieses Wissen für das aktuelle Geschäft sinnvoll einzusetzen. Das wäre genau so eine Verschwendung von Unternehmensressourcen, wie die Anlage neuer Datenfriedhöfe im technischen Bereich.

## **Fazit**

Wissen und Können vom Menschen haben zu allen Zeiten über Erfolg entschieden. Schon als Francis Bacon seinen berühmten Ausspruch vom Wissen als Macht niederschrieb, war die Wertschätzung von Können und Wissen ein historisches Faktum.

Wir finden bei Vitruv, dem Zeitgenossen Cäsars, präzise Ansichten und Vorschriften über die Ausbildung des Baumeisters, und Aristoteles als Lehrmeister des großen Alexander bietet ein frühes Beispiel für die Ausbildung von „Top Managern“. In dieser Tradition hat jeder Beruf Ansprüche,

Regeln und Methoden zur Entwicklung und Sicherung der Qualifikation entworfen und wacht bis heute durch überbetriebliche Instanzen über ihre Einhaltung.

Die neue Herausforderung für Aus- und Weiterbildungskonzepte liegt in den immer kürzeren Intervallen für Paradigmenwechsel und die damit verbundenen Anforderungen an Unternehmen im Wettbewerb. Zwar wurden über die Zukunft der Wirtschaft im Zeitalter des Internet noch vor drei Jahren zahllose „Visionen“ verbreitet, aber das wirkliche Geschehen an den Märkten und in den Unternehmen konnte niemand präzise vorhersehen. Wir sind ohne große Vorbereitung in einem weltweiten organisatorischen Neuland „ausgesetzt“ worden. Über viele Jahre haben wir in den Unternehmen Planungsmethoden für die Zukunft entwickelt und angewendet; der Blickwinkel des Vorhersehbaren bestimmte das Handeln. Heute sind wir herausgefordert zur raschen und möglichst perfekten Meisterung des *Unvorhersehbaren*; auch und in besonderem Maße auf dem Aus- und Fortbildungssektor im Betrieb.

---

Dr. Jürgen Großmann

## Zukunftsfähige Wege beschreiten

---

Die Ausbildung im und für den deutschen Mittelstand zeichnet sich heute in vielen Fällen immer noch durch Konzeptionslosigkeit und mangelnde Perspektiven aus. Oft fehlt die Bereitschaft, die Zukunft zupackend anzugehen.

Wissen – die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung – muß in der Ausbildung erlangt werden. Nicht nur der Mittelstand ist auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen.

Konkret heißt das: qualifizierte Mitarbeiter müssen über ein in sich geschlossenes, auf einem gesicherten Fundament ruhendes sowohl fachbezogenes als auch übergreifendes Wissen verfügen. Andererseits müssen sie die Notwendigkeit erkennen, sich diesen rapide verändernden Bedingungen täglich anzupassen und ihr eigenes Wissen zu erweitern.

### **Gibt es ein solches Ausbildungssystem?**

Da sieht es nicht gut aus. Während viele mittelständische Betriebe, unter teilweise erheblichen Kosten, die Ausbildung von Fachpersonal auf sich nehmen, stehlen sich andere aus der Verantwortung und bauen aus kurzfristigen Kostenüberlegungen Ausbildungsplätze ab. Auf mittlere Sicht schadet das der Effektivität und Dynamik auf dem Arbeitsmarkt – und den Unternehmen selbst.

De facto ist der Mittelstand der Motor der deutschen Wirtschaft. Die Statistik spricht eine deutliche Sprache: laut dem Jahresbericht des Instituts für Mittelstandsforschung waren 1996 99,6% des Gesamtunternehmensbestandes mittelständische Unternehmen. Diese leisten demnach 53% der Bruttowertschöpfung aller Unternehmen sowie 45,4% der Brutto-

investitionen. Etwa 20 Millionen Menschen sind in kleinen und mittleren Betrieben beschäftigt; das sind 67% aller Beschäftigten in Deutschland.

Seit Jahren erhalten 80% aller Lehrlinge ihre Ausbildung im Mittelstand. Man beachte das Mißverhältnis zu den vorgenannten Zahlen. Dort sind allerdings nur zwei Drittel aller Arbeitnehmer auch tatsächlich beschäftigt. Im Klartext: der Mittelstand bildet weit über den eigenen Bedarf hinaus aus. Damit legt er zwar den Grundstock für eine qualifizierte Arbeitnehmerschaft, davon profitieren eher die Großunternehmen. Diese stellen oft selbst keine Ausbildungsplätze bereit und haben – wieder laut Institut für Mittelstandsforschung – stattdessen im Zeitraum 1987 bis 1996 über eine halbe Million Stellen abgebaut. Der Mittelstand *schuf* hingegen in diesen Jahren fast zwei Millionen Arbeitsplätze. (vgl. Jahresbericht 1997 der Aktionsgemeinschaft deutscher Mittelstand e.V.)

Ausbildung wird auf lange Sicht noch wichtiger werden. Es ist keineswegs der Fall, daß wir mit der Schaffung und Unterhaltung eines Ausbildungsangebotes der Jugend Almosen darreichen. Es liegt vielmehr in unserem ureigenen Interesse, Arbeitnehmer auszubilden, die den Anforderungen der Zukunft gerecht werden.

Beim Thema Aus- und Weiterbildung können Trägheit und mangelnde Weitsicht katastrophal sein. Das sieht man besonders deutlich am Beispiel des aktuellen deutschen IT-Desasters: die Tatsache, daß ein hochindustrialisierter High-Tech-Standort, Wirtschaftsmacht Nummer Drei der Welt, die rechtzeitige Anpassung an einen seit langer Zeit offenkundigen technologischen Entwicklungssprung regelrecht verschlafen hat, ist empörend. Die ebenso empörende Folge davon ist, daß wir nun darauf angewiesen sind, eine beträchtliche Zahl ausländischer Experten um Hilfe zu bitten. Es wurde versäumt, zeitgemäße Anforderungsprofile zu entwerfen und zu erfüllen.

Es geht nicht darum, den „Fachidioten“ heranzubilden, der auf eng begrenzten Tätigkeitsfeldern standardisierte Arbeiten verrichtet. Vielmehr gilt es, die nicht nur von der Wirtschaft geforderten sogenannten Schlüsselqualifikationen zu fördern - zuerst in der Schule, und dann innerhalb der betrieblichen Ausbildung.

Die Unternehmensgruppe Georgsmarienhütte ermöglichte in den letzten Jahren rund 330 jungen Menschen den Start in das Berufsleben durch die Vergabe von Ausbildungsplätzen. Dabei wurde neben der Vermittlung von

Fachwissen auch auf überfachliche Qualifikationen Wert gelegt. Neben der Hauptausbildung in den verschiedenen Berufsfeldern geht es dann in externen Seminaren unter anderem um Zukunftsfragen, um Teamfähigkeit und Zusammenhalt, selbständiges Planen, Durchführen, Kontrollieren, um betriebsinterne und außerbetriebliche Stabilität durch die Entwicklung von Kompetenz zur Bewältigung von Schwierigkeiten und um noch einiges mehr.

Ich bin sicher: auch eine kostenintensive Ausbildung – sofern sie über dem 08/15-Standard liegt – ist eine sinnvolle Investition in die Zukunft unseres Unternehmens.

Der Mittelständler hat kein Geld zu verschenken. Und letztendlich ist nichts teurer, als der falsche Mann am falschen Platz. An dieser Stelle fällt mir Oskar Lafontaine ein, dessen Zitat aus einem Werbespot ich hier etwas abwandeln möchte: „Ausbildungsplätze? – Eine gute Wahl!“

---

Eberhard Heinke

## **Änderung der Rahmenbedingungen und Förderung von Verantwortungsgefühl und Pioniergeist**

---

Ob Politiker, Unternehmer oder Gewerkschaften: wir alle kennen die Notwendigkeit einer qualifizierten Ausbildung und deren Auswirkungen auf unsere Volkswirtschaft, wenn diese nicht mehr gewährleistet ist. Die Bundesrepublik Deutschland verfügt im Grunde nur über einen einzigen Rohstoff, der weltweit gefragt ist, und das ist unser Know-how. Doch Know-how erschließt sich nicht von selbst, sondern bedarf eines systematischen Auf- und Ausbaus.

Betrachten wir die aktuelle Situation im Mittelstand, um den es heute geht: zweimal jährlich führt mein früheres Haus eine breit angelegte Mittelstandsbefragung durch. Anlässlich unserer Sommerbefragung 1999 klagte jeder vierte Betrieb über einen Mangel an qualifizierten Fachkräften. Diese Tendenz wird sich mit zunehmender Konjunkturbelebung noch verschärfen. Es ist somit zu konstatieren, daß bereits ein deutlich erkennbarer Grundmangel an qualifizierten Arbeitskräften zum wirtschaftlichen Alltag gehört.

Die Gründe, die zu dieser Situation geführt haben, sind vielschichtig. Zum einen scheint unser deutsches Schulsystem nicht mehr die Leistung zu erbringen, die die Wirtschaft von ihm erwartet. Grundlegende Defizite in allen Fächern kennzeichnen heute einen Großteil der Schulabgänger. Diese Diagnose bezieht sich dabei gleichermaßen auf alle Schulsysteme. Hinzu kommt ein Mangel an Leistungsbereitschaft und Gemeinschaftsfähigkeit, der eine erfolgreiche Integration der Auszubildenden in den Betrieb be- und teilweise auch verhindert. Hier macht sich die Tendenz zur Individualisierung in unserer Gesellschaft deutlich bemerkbar.

Die Sichtweise vieler Mittelständler „lieber gar keinen als irgendeinen Lehrling“ – sofern sich überhaupt Bewerber finden lassen – ist daher nachvollziehbar. Hinzu kommt, daß die Ausbildung junger Menschen den Mittelständler teuer zu stehen kommt und somit zusätzliche Hürden bestehen, die seitens des Staates dringend herabgesetzt werden müssen.

Ähnlich problematisch sehe ich die Entwicklung bei den Studenten, die heute zum Großteil nur auf die Sicherheit ihres Berufes achten und kaum noch bereit sind, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Wenn ein Akademiker überhaupt den Sprung in die Industrie wagt - von einer Selbständigkeit ganz zu schweigen - und nicht das sichere Beamtenverhältnis anstrebt, dann zieht es ihn fast ausschließlich zu bekannten Großunternehmen. Junge Ingenieure, die den Weg zu einem mittelständischen Unternehmen suchen, stellen leider die Ausnahme dar. Insofern ist es um den Mittelstand sowohl an der handwerklichen wie auch an der technischen Front zunehmend schlecht bestellt.

Wenn der Mittelstand dauerhaft einen Mangel an Nachwuchskräften verzeichnen muß, dann liegen die Konsequenzen auf der Hand: zum einen geht die hohe Innovationskraft der vielen kleinen und flexiblen mittelständischen Unternehmen verloren, die eine wesentliche Basis unseres volkswirtschaftlichen Erfolgs darstellt. Zum anderen werden die Betriebe nicht mehr in der Lage sein, den qualitativen wie quantitativen Bedürfnissen der Bevölkerung zu entsprechen.

Gleichzeitig werden der Konkurrenz aus den europäischen Nachbarländern Tür und Tor geöffnet, die mit qualitativ hochwertigen und zudem mit bezahlbaren Leistungen nur zu gerne nach Deutschland kommen. Wie lange der Mittelstand dann noch 73 Prozent aller Arbeits- und 80 Prozent aller Ausbildungsplätze bereitstellen kann – bezogen auf Nordrhein-Westfalen -, ist letztlich nur eine Frage der Zeit.

Verschärft wird die Problematik durch das kontinuierlich steigende Alter der mittelständischen Unternehmer. Zwar wollen sich viele Unternehmer in absehbarer Zeit zur Ruhe setzen, doch mangelt es an geeigneten Nachfolgern.

Wenn nicht gerade ein Management by In (MBI) über einen qualifizierten Mitarbeiter möglich ist, wird es schon eng mit der Nachfolge. Schließlich muß für ein Management by Out (MBO) erst einmal ein geeigneter Interessent gefunden werden, der den Sprung in die Selbständigkeit wagt.

Doch das ist alles andere als einfach. Mein früheres Haus hat dieses Problem schon vor Jahren erkannt und eine Unternehmensbörse für mittelständische Unternehmen gegründet. Über die WGZ Beteiligungsgesellschaft wird jungen, qualifizierten und hochmotivierten Menschen die Möglichkeit zum Sprung in die Unternehmerschaft vermittelt. Doch das tägliche Brot ist hier sehr, sehr schwer.

Als Fazit und damit als Diskussionsgrundlage möchte ich festhalten,

- daß sich die vom Staat gesteckten Rahmenbedingungen in Deutschland ändern müssen, damit sich Ausbildung für Mittelständler wieder lohnt.
- Darüber hinaus sind Eltern und Lehrer gefordert, bei ihren Kindern bzw. Schülern das Gemeinschaftsgefühl und den Spaß an Leistung wieder mehr in den Mittelpunkt des Bewußtseins zu rücken. Ziel muß es sein, bei der heutigen Jugend das Verantwortungsgefühl gegenüber der Gesellschaft zu stärken und die Fähigkeit zur Eigeninitiative zu fördern. Gefragt ist der Pioniergeist, den es nachhaltig zu fördern gilt, sowie die Freude, etwas zu gestalten.

Noch ist der Mittelstand die Job-Maschine unserer Volkswirtschaft und Garant für die Wohlfahrt unseres Landes. Doch wie bei einem Automotor, der mit zuwenig und zudem noch schlechtem Öl versorgt wird, sehe ich die ernsthafte Gefahr, daß unsere mittelständische Wirtschaft – wenn wir die obigen Erfordernisse nicht erfüllen – nicht nur zu stottern anfängt, sondern mit irreparablen Schäden auf der Strecke bleibt.

---

Jürgen Jeske

## **Bildung braucht mehr Wettbewerb**

---

Der Wandel von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft stellt die Zukunftsfähigkeit Deutschlands auf die Probe. Deutschlands Wettbewerbsstärke wird mehr als jemals zuvor von der Qualifikation seiner Menschen bestimmt sein, der wichtigsten Ressource, über die das Land verfügt. Deutschlands Innovationskraft wird von der Leistungsfähigkeit seines Bildungswesens abhängen und davon, wie viel Eigenverantwortung in diesem Land verwirklicht werden kann. Über mehr als ein Jahrhundert hat das deutsche Bildungs- und Ausbildungssystem entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg des Landes beigetragen mit guten Schulen, in aller Welt renommierten Hochschulen und einem einzigartigen System beruflicher Ausbildung. Die Figuren des deutschen Facharbeiters und des Meisters sind Beispiele für diese Qualifikation.

Wie zukunftsfähig ist dieses Bildungssystem aber noch in seiner heutigen Organisation? Nicht nur Eltern und Wirtschaft bemängeln die Qualität der schulischen Bildung. Der sekundäre Analphabetismus nimmt zu. Ein nicht unerheblicher Prozentsatz deutscher Schulabgänger muß von der Wirtschaft mit einem Millionenaufwand „nachgerüstet“ werden, um im Berufsleben bestehen zu können. In einer Zeit, in der Zusammenhänge von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik angesichts ihrer Komplexität ohne ökonomische Grundkenntnisse kaum noch zu verstehen sind, mangelt es gerade an solchen für die politische Teilhabe wichtigen Grundkenntnissen, so daß der Deutsche Lehrerverband jetzt zu Recht eine ökonomische Grundbildung als Teil der Allgemeinbildung fordert.

Auch in internationalen Vergleichen schneidet Deutschland schlecht ab. Die Attraktivität deutscher Hochschulen hat sichtbar nachgelassen, Spitzenleistungen sind kaum noch auszumachen. Ausländer, voran die Asiaten, studieren heute lieber in den Vereinigten Staaten als in Deutschland. Selbst das immer noch als vorbildlich geltende duale Ausbildungssystem erscheint nun nicht mehr flexibel genug für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Vor diesem Hintergrund hat der sächsische Ministerpräsident Kurt Biedenkopf auf einer Sitzung des Bildungsforums Sachsen in Dresden auf ein Wort des Liberalen Friedrich A. von Hayek verwiesen, wenn man ein schwieriges Problem nicht lösen könne, müsse man Wettbewerb zur Suche nach der besten Lösung organisieren. Das ist jedoch im deutschen Schulsystem kaum möglich. Die Schule in Deutschland ist eine staatliche Einrichtung, die auf Gleichheit und Einheitlichkeit gerichtet ist, aber kaum auf die in Zukunft wichtigeren Kriterien Vielfalt, Flexibilität und Leistung. Die föderale Organisationsstruktur, mit der Kultusministerkonferenz an der Spitze, die eigentlich zu Vielfalt auf Länderebene führen könnte, ist längst zu einem Verhinderungsapparat erstarrt. Erst in jüngster Zeit werden Auflockerungstendenzen erkennbar. Es gibt zwar den Grundsatz von der Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse in der Bundesrepublik, doch darf damit innovative Mannigfaltigkeit gehemmt oder unterbunden werden? Wird nicht das Recht auf Bildung und damit Chancengleichheit ausgehöhlt, wenn kein Recht auf die Qualität dieser Bildung besteht?

Dabei fehlt es nicht an Vorbildern. So haben die Niederlande aufgrund der tiefgreifenden wirtschaftlichen Krise der achtziger Jahre nicht nur mit einem Erfolg ihre Arbeitswelt neu organisiert, sondern auch ihr Bildungssystem (mit einer allerdings großen Tradition von Schulautonomie) neu ausgerichtet. Im Mittelpunkt steht in den Niederlanden die Eigenverantwortung der Schulen und die Transparenz ihres Angebots und ihrer Leistungen. Die Schule bleibe natürlich eingebettet in die Gesellschaft und in staatliche Finanzierung, hat dazu in Dresden Ferdinand Mertens gesagt, Generalinspekteur des niederländischen Bildungswesens. Sie müsse jedoch eigene Verantwortung fühlen und Transparenz für den Bürger herstellen. Die Schule müsse sehen, daß sie Kunden hat. Mertens verweist darauf, daß man sich in Holland heute jede Schule mit ihren Leistungen im Internet ansehen könne. Seit 1997 sind die Schulen verpflichtet, einen „Schulführer“ zu veröffentlichen, in dem nicht nur das Angebot abgebildet wird, sondern auch Prüfungsergebnisse; Vergleiche mit anderen Schulen und der Stand der Verbesserungen.

Die dahinter stehende politische Idee ist, die vorgeschriebene Selbst-Evaluation und Kundenorientierung zu fördern. Anstelle von Anordnung und Kontrolle tritt Autonomie und Vergleich, also Benchmarking wie in der Wirtschaft. Der Staat ist damit nur noch für ein Umfeld verantwortlich, das die Schulen anregt, ihre Probleme selbst zu lösen. Für eine schlechte Schule ist nicht mehr der Staat in Gestalt des Ministers verantwortlich, sondern die Schule selbst. Dadurch wurde auch das Ministerium radikal verändert. Freilich: Ein Problem ist auch in den Niederlanden noch nicht

befriedigend gelöst, die Bildungsfinanzierung. Sie bleibt noch zu sehr eine Art Restposten, statt eine eigenständige Größe zu sein. Immerhin hat die Krise damals den Sinn dafür geschärft, über andere Finanzierungsmechanismen nachzudenken, um Geld möglichst effektiv in das System zu schleusen.

Das niederländische Modell läßt sich nicht ohne weiteres auf Deutschland übertragen. Daß man davon lernen kann, steht außer Frage. Fortschrittliche Schulen sind schon auf diesem Weg. Auch die öffentliche Bildungsdebatte geht in diese Richtung. Er sehe die Niederlande mit zehn bis fünfzehn Jahren Vorsprung auf einem Weg, den auch Sachsen eingeschlagen habe, hat Biedenkopf in Dresden gesagt. In dem ostdeutschen Bundesland, das trotz seiner Finanznöte auf konsequentem Konsolidierungskurs bleibt, ist das Gespür für Veränderung und Erneuerung wahrscheinlich ausgesprägter als anderswo in Deutschland. Der sächsische Kultusminister Matthias Röbler, der schon gegen erbitterten Widerstand der Kultusminister das Abitur nach zwölf Jahren Schulzeit erkämpft hat und auf zahlreiche andere innovative Maßnahmen verweisen kann, will nun die Dezentralisierung der Verantwortung vorantreiben sowie Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle ausbauen. Der Staat soll die gewünschte Produkt- und Qualitätsdefinition vorgeben, die Schulen müssen die Erreichung organisieren. Angesichts des weiteren demografisch bedingten Schülerrückgangs in Sachsen wird die Evaluierung immer wichtiger. Zugleich wird mit der Dezentralisierung der demokratische Entscheidungsprozeß entlastet, der sonst überfordert würde, wie man an der aktuellen Spardebatte in Sachsen sehen kann.

Zur Erneuerung des Modells Deutschland gehört die Weiterentwicklung des Bildungswesens. Dabei geht es nicht darum, Bildung zu privatisieren (was bis zu einem gewissen Grad ebenfalls wünschenswert wäre), sondern die bildungspolitische Verantwortung des Staates auf effizientere Weise zu organisieren und dem oft und gern zitierten Subsidiaritätsprinzip Geltung zu verschaffen. Das deutsche Bildungssystem ist wie vieles in diesem Land bürokratisch erstarrt und braucht wieder mehr Wettbewerb. Zurecht will jetzt der neue Präsident der Kultusministerkonferenz und frühere Manager des SV Werder Bremen, Willi Lemke, ideologische Gräben zuschütten und Leistungsmessung und Qualitätssicherung vorantreiben. Leider ist Bildungspolitik kein sonderlich populäres Thema, obwohl es nicht allein Eltern mit Kindern angeht, sondern alle, weil die wirtschaftliche Zukunft davon abhängt. Zudem wird das Thema von denjenigen beherrscht, die in Kategorien staatlicher Sicherheit und Lenkung denken, statt in Kategorien von Freiheit und Wettbewerb.

Man darf daran erinnern, daß selbst Wilhelm von Humboldt, der Schöpfer des ersten beispielgebenden und erfolgreichen staatlichen Schulsystems, dies nur vor dem Hintergrund einer bestimmten historischen Situation getan hat, die nach seiner Meinung den starken organisierten Staat forderte. Ist das aber heute noch der Fall? Ursprünglich war Humboldt der Auffassung gewesen, das öffentliche Erziehung nachteilig sei, weil sie die Mannigfaltigkeit der Ausbildung hindere. Diese Mannigfaltigkeit wird jedoch jetzt gebraucht für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands in einer Welt, die immer mehr Eigeninitiative erfordert.

---

Dr. Herbert Müller

## **Mobilmachung an der Wissensfront**

---

Auch heute noch wird von vielen Entscheidern in den Unternehmen die Weiterbildung der Führungs- und Fachkräfte als Kostenfaktor angesehen. Statistisch läßt sich in jeder wirtschaftlichen Rezession belegen, daß die Weiterbildungsanstrengungen der Firmen zurückgehen. Dennoch ist erkennbar, daß die Mehrzahl der Unternehmen Weiterbildung als Schlüsselfaktor für ihre Unternehmensentwicklung sehen.

Während Ende der siebziger Jahre nur 23 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung an mindestens einer Weiterbildungsmaßnahme teilnahmen, sind es heutzutage bereits rund 45 Prozent. Etwa ein Viertel von ihnen besuchen zwei Veranstaltungen pro Jahr, 20 Prozent sogar drei Weiterbildungsmaßnahmen.

### **Investition in die betriebliche Zukunft**

Zwei Benchmarking-Studien belegen: Erfolgreiche Unternehmen messen der Mitarbeiterförderung und damit der Weiterbildung einen extrem hohen Stellenwert bei.

IBM fragte die deutsche Fertigungsindustrie, wie sich Forschung und Entwicklung zu mehr Innovationen stimulieren lassen. Auf die Frage, welche Faktoren sie als besondere Hemmnisse ansehen, antworteten die für Entwicklung zuständigen Manager: Nicht der Mangel an Ideen, sondern Ressourcen-Engpässe, wie fehlende Zeit und Mangel an qualifizierten Mitarbeitern, sind die Haupthindernisse.

In der zweiten Benchmarking-Studie hat die Unternehmensberatung Schitag, Ernst & Young gemeinsam mit SAP und dem „manager magazin“ die Wachstumsunternehmen und Entrepreneure des Jahres bewertet.

Zu den Erfolgsfaktoren, die die Gewinner des Wettbewerbs auszeichneten, stellte die Studie wörtlich fest:

„Von großer Bedeutung ist das Thema Aus- und Weiterbildung. Die Pro-Kopf-Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung pro Jahr betragen bei den Wachstumsunternehmen pro Mitarbeiter durchschnittlich etwa 4500 Mark einschließlich Lohn- und Gehaltskosten für die Teilnahme an der Weiterbildung“.

Dagegen schätzt das Bundesinstitut für Berufliche Bildung die betrieblichen Weiterbildungskosten pro Beschäftigten auf durchschnittlich 533 Mark. Weiterbildung wird somit von den erfolgreichen Unternehmen nicht mehr in erster Linie als Kostenfaktor gesehen, sondern als Investition in die betriebliche Zukunft, die sich auszahlt. Anders ausgedrückt: Die Weiterbildung wird stärker als Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens begriffen und auf ihren wirtschaftlichen Nutzen hin bewertet.

Wenn deutsche Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit auf Dauer erhalten beziehungsweise in Zukunft noch mehr stärken wollen, dann muß aus dem Kostenfaktor „Personal“ der Potentialfaktor „Wissen“ werden.

## **Wandel bei Themen und Methoden**

Im gewandelten Stellenwert, den betriebliche Weiterbildung heute als eine der wichtigen Human-Ressourcen-Strategien hat, ändern sich grundlegend die thematischen Schwerpunkte. Das relevante Fachwissen der einzelnen Führungs- und Fachkräfte muß nicht mehr unbedingt in Seminaren vermittelt werden. Bei der rapiden Zunahme von Wissen wäre es auch schon veraltet, bevor die Mitarbeiter es anwenden.

Dieses relevante Fachwissen läßt sich jederzeit bei Fachorganisationen wie dem RKW, bei Informationsbrokern oder aus dem Internet/Intranet abrufen. Viel entscheidender aber sind die Fähigkeiten, die den Mitarbeiter in die Lage versetzen, Organisationsveränderungen rasch und wirksam mitzugestalten.

Der Wuppertaler Kreis als Dachinstitut der gemeinnützigen Weiterbildungsinstitutionen analysierte die aktuellen Themenschwerpunkte in der Weiterbildung und ihre Wachstumsraten für die kommenden drei Jahre. Das Ergebnis ist eindeutig: Innovationsmanagement, Mitarbeiterführung, inter-

nationale Kooperationen stehen auf den ersten Plätzen mit den höchsten Zuwachsraten von jährlich mehr als 20 Prozent.

Die betriebsinternen Prozesse, wie Kostenmanagement, Controlling, Qualitätsmanagement, folgen erst mit Abstand. Die Themen für Fachkräfte (Produktionssteuerung, Marketing usw.) nehmen an Bedeutung ab.

Die Unternehmen haben erkannt, daß sie allein durch individuelles Fachwissen ihre Situation nicht entscheidend verbessern können. Es kommt auf organisationsnahes Lernen im Unternehmen an. Natürlich kann sich keine Firmenorganisation ohne individuelles Lernen des einzelnen Mitarbeiters weiterentwickeln. Es gilt vielmehr, einen wirksamen Bezug zwischen dem individuellen Lernen und dem Lernen der Organisation herzustellen.

Der Bedarf der Unternehmen an Weiterbildung ändert sich aber nicht nur auf thematische Weise. Er ändert sich auch sehr deutlich in der Form der Weiterbildung. Die Unternehmen haben besonderes Interesse an zeitlich kürzeren Maßnahmen, an Maßnahmen mit wenigen Teilnehmern, weil diese die Intensität der Weiterbildung je Teilnehmer steigern. Sie haben aber vor allem ein stark wachsendes Interesse daran, sehr firmenbezogen die Weiterbildung durch Maßnahmen im Unternehmen selbst zu organisieren. Dadurch verkürzen sich die Umsetzungszeiten von neuem Weiterbildungs-Know-how, das die Mitarbeiter aufnehmen. Es verringern sich auch die Probleme, neues Wissen aus den Seminaren und Kongressen in das eigene Unternehmen zu transferieren. „Weiterbildung vor Ort“ erleichtert diese Transferaufgabe. Abgesehen davon spart sie auch eine Menge Kosten.

### **Praxisbezug steht im Vordergrund**

Besondere Marktchancen in der Weiterbildung der nächsten Jahre haben deshalb vor allem Firmenseminare, Bildungsberatung der Unternehmen, Prozeßbegleitung von Umstellungen in Unternehmen, Transferunterstützung bei der Anwendung neuer Weiterbildungskonzeptionen. Sehr wichtig erscheint den Unternehmen auch die Verknüpfung von Unternehmensberatung mit Weiterbildung. Der beste Beratungsbericht mit Verbesserungsvorschlägen verfehlt seine Wirkung, wenn er nicht durch die Mitarbeiter qualifiziert umgesetzt werden kann.

Die betriebliche Weiterbildung wird somit insgesamt sehr viel problemorientierter und prozeßnäher für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter. In den Betrieben wird Weiterbildung mehr als bisher in die Gesamtstrategie eingebunden werden. Letztlich gilt: keine Unternehmenskonzeption ohne Weiterbildungsstrategie.

### **Trainer vor neuen Anforderungen**

Ein neues Weiterbildungskonzept fällt nicht vom Himmel. Die veränderte Lernhaltung, die neuen Lerninhalte und die Lernmethoden setzen auch andere Maßstäbe bei der Auswahl der Trainer. Bildungsplanung ist zudem immer häufiger Bestandteil von Ergebnisvorschlägen der Beratungsunternehmen. Wenn Organisationsentwicklung eines Unternehmens zugleich Beratung, Analyse, das Setzen von Zielen bedeutet, dann erfordert Umsetzung auch das Training der Mitarbeiter für neue Organisationsformen und –konzepte. Die Grenzen zwischen betrieblicher Weiterbildung und Unternehmensberatung werden fließender. Die Forderung der Unternehmen an Berater und Weiterbildungsexperten sind sehr präzise:

- maßgeschneiderte individuelle Konzepte
- profunde Sachkenntnis der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens
- besseren Service für die Unternehmen
- Mischen von strategischem mit operativem Know-how
- Hilfe bei der Umsetzung von Vorschlägen
- konkrete Instruktionen, Beschreiben von Veränderungswünschen
- Motivation der Mitarbeiter für die Veränderungen
- längerfristige, vertrauensvolle Zusammenarbeit

### **Suche nach neuen Motivationsansätzen**

Die erfolgreichen Unternehmen haben dieses bereits erkannt und vollzogen. Die Orientierung der Unternehmen auf Vorteile im Wettbewerb zielt vor allem auf Prozeßvorteile: schneller am Markt (Time-to-Market), qualitativ besser am Markt (Total-Quality-Management), kundenorientierter am Markt (Ausrichtung auf Kundeninteressen und –probleme), serviceorientierter, innovationsstärker. Alles dies sind Strategien, die nicht über den Preis zu realisieren sind, sondern nur durch Konzepte, die von Mitarbeitern entwickelt und durchgehalten werden.

Auf folgende Entwicklungen können sich die Personalplaner heute schon einstellen:

- Weiterbildung gewinnt an Stellenwert für betriebliche Veränderungsstrategien
- Weiterbildung wird problem- und prozeßorientierter
- Weiterbildungsinhalte werden stärker verhaltensorientiert
- Weiterbildung wird zum permanenten Prozeß im Unternehmen
- Weiterbildung und Beratung ergänzen sich und fließen ineinander über
- Weiterbildungsplanung wird Bestandteil einer jeden Unternehmensstrategie

Die Suche nach neuen Konzepten zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Unternehmen hält indes unvermindert an. Die methodischen Ansätze der vergangenen Jahre wie Lean-Management, Reengineering oder Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) machten bereits deutlich, daß für Leistungsverbesserungen im Unternehmen selbst und in seinem Umfeld von Kunden und Lieferanten sowie sonstigen Partnern formale Organisationsänderungen allein unzureichend sind.

### **Konzept bedeutet Kulturwechsel**

Das Konzept der lernenden Unternehmensorganisation ist eine folgerichtige Weiterentwicklung. Die wesentlichen Charakteristika dieses Konzepts sind weniger in besonderen unternehmerischen Zielsetzungen zu sehen. Sowohl Unternehmen, die sich als lernende Organisation einstufen, als auch alle übrigen Unternehmen definieren etwa die gleichen Ziele wie die Ausrichtung ihrer Aktivitäten an Kundeninteressen, Stärkung der Innovationsanstrengungen oder Behauptung der Position am Markt.

Lernende Organisationen zeichnen sich hauptsächlich dadurch aus, daß sie unternehmensinterne Veränderungen und Verbesserungen nicht nur auf das Verhalten der Wettbewerber hin veranlassen. Sie führen Veränderungsprojekte von sich aus ein, beispielsweise kontinuierliche Veränderungsprogramme.

Sie konzentrieren sich vorrangig darauf, an die erste Stelle der Mitarbeiterentwicklung die Vermittlung sozialer Kompetenz, die Fähigkeit zu ganzheitlichen Problemlösungsansätzen und vor allem die Selbstorganisation der Angestellten zu setzen.

Aus diesem Grund ist der Abbau von Angst vor Macht- und Prestigeverlusten eine besonders wichtige Aufgabe in diesen Unternehmen. Ein weiteres Charakteristikum einer lernenden Organisation liegt in innovativen Lernmaßnahmen, zum Beispiel Lernen durch Benchmarking, Projektmanagement, Coaching und anderen Methoden.

Die Münchener Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner hat 178 Unternehmen hinsichtlich des Themas lernende Organisation analysiert. Es handelte sich um mittelgroße Unternehmen mit einem Umsatz von jeweils mindestens 50 Mio. Mark.

Jedes fünfte dieser Unternehmen versteht sich bereits als lernende Organisation. Weit über die Hälfte sieht sich auf dem Weg dorthin. Die Studie hat auch herausgefunden, daß in den vergangenen fünf Jahren der Umsatz von lernenden Organisationen signifikant stärker gewachsen ist als in anderen Unternehmen. Die Umsatzrendite bei der Hälfte der lernenden Organisationen lag bei fünf Prozent und mehr.

### **Schwerpunkte in der Weiterbildung**

Bei weiteren Schlußfolgerungen ist allerdings Vorsicht geboten. Überzogene Erwartungen können aus dem Konzept der lernenden Organisation nicht gezogen werden. Wer auf diesem Weg unternehmerisch erfolgreicher sein will als seine Wettbewerber, muß wirklich tiefgreifend die Unternehmenskultur verändern, muß die Hierarchien radikal abbauen.

Vor allem muß er die Weiterbildung seiner Mitarbeiter neu orientieren. Zwar setzen alle Unternehmen, ob als lernende Organisation oder als konventionelles Unternehmen organisiert, einen Weiterbildungsschwerpunkt in der Vermittlung des jeweils erforderlichen aktuellen fachspezifischen Wissens. Diese Weiterbildung bleibt unverändert bedeutsam, weil der Wettbewerb auch über die fachspezifische Kompetenz der Mitarbeiter des einzelnen Unternehmens ausgetragen wird.

Die lernenden Organisationen setzen allerdings einen gleichgewichtigen Schwerpunkt bei ihrer Weiterbildung in der Einführung neuer Organisationskonzepte, der Mitarbeiterführung, der Persönlichkeitsentwicklung, mit anderen Worten bei verhaltensbezogenen Themen. Sie verbinden dieses insbesondere mit einer Konzentration der Weiterbildung in firmeninternen Seminaren, die auf konkrete betriebliche Probleme und die Möglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten sind.

In der letzten Stufe kombinieren lernende Organisationen ihre Weiterbildung mit der schrittweisen Einführung von neuen Konzepten zur Organisationsentwicklung. Sie schaffen einen möglichst nahtlosen Übergang zwischen den betrieblichen Veränderungsprozessen, der Qualifikation ihrer Mitarbeiter und der Einbeziehung dieser in die betrieblichen Prozesse.

Die Wieselhuber-Untersuchung machte Bekanntes noch einmal deutlich: Der Wettbewerb wird weniger über Produkte ausgetragen. Alle Unternehmen waren gleichermaßen produktorientiert. Die lernenden Unternehmen waren aber in viel stärkerem Maße prozeß- und mitarbeiterorientiert. Zudem hatten sie ihre Innovation im Auge und sahen Kundenorientierung nicht als Schlagwort, sondern als unternehmerische Herausforderung an.

Etwas an sich Selbstverständliches gilt es festzuhalten: Solche Veränderungsprozesse können Unternehmen kaum ohne kompetente externe Hilfe bewältigen. Berater sind gefordert, die Prozesse gestalten und Motivationen schaffen können. Weniger der Fachspezialist unter den Beratern ist gefragt. Für derartige Prozesse treten auch bei den Anforderungen an die Beratung verhaltensbezogene Fähigkeiten in den Vordergrund.

Wer unternehmerisch erfolgreich sein will, wer mit seinen Mitarbeitern die Unternehmenskultur verbessern will, ist gut beraten, neue Vorgehensweisen zu erwägen. Wer Fehlschläge vermeiden will, braucht aber auch den Sachverstand kompetenter Berater.

*Resümee:* In den kommenden Jahren wird die Weiterbildung stärker als Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens begriffen werden, der wirtschaftliche Nutzen tritt mehr und mehr in den Vordergrund.

---

## **TEIL 4**

### **Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand aus Sicht der Gewerkschaften**

---

---

Roland Issen

## **Berufliche Aus- und Weiterbildung mit europäisch ausgerichteter Zielsetzung**

---

Berufliche Aus- und Weiterbildung ist ein wichtiger Bestandteil der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Entwicklung in unserem Land. Diese Tatsache wurde in den Unternehmen des deutschen Mittelstandes durch die positive Einstellung zur Berufsausbildung immer wieder bekräftigt. Nicht zuletzt ist dieses daran zu sehen, daß die Mehrzahl der Ausbildungsplätze in Deutschland von mittleren und kleinen Unternehmen bereitgestellt wird. In all diesen Unternehmen hat berufliche Aus- und Weiterbildung eine langjährige Tradition.

Die berufliche Erstausbildung erfolgt in Deutschland seit vielen Jahren auf der Grundlage des dualen Systems. Lernorte im dualen System sind Betrieb als auch Schule. Dieses Ausbildungssystem wird von fast allen Beteiligten als ein guter und praxisorientierter Übergang von der allgemeinbildenden Schule in die Berufstätigkeit angesehen.

Der beruflichen Ausbildung fällt im Rahmen unseres gesamten Bildungssystems wie auch des Beschäftigungssystems daher eine entscheidende Aufgabe zu. Durch sie werden junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in die Lage versetzt, beruflichen Anforderungen genügen zu können, die während ihres gesamten Arbeitslebens an sie gestellt werden. Berufsausbildung muß die Grundlage für weitergehende Bildungsmaßnahmen während der beruflichen Tätigkeit sein. Sie muß aber auch Übergangsmöglichkeiten für weitere abschlusssbezogene Bildungsgänge bieten. Diesen Erfordernissen kommt ein sehr hoher Stellenwert zu, weil die Grundlagen für die soziale Sicherung und das Erreichen eines angemessenen Lebensstandards der abhängig beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weitgehend durch die berufliche Erstausbildung gebildet werden.

Darüber hinaus ist eine hohe Qualität der Berufsausbildung für die Weiterentwicklung der Gesellschaft unerlässlich.

Um die Qualität der Berufsausbildung breit anzulegen, tritt die DAG seit langem dafür ein, daß Qualifikationen durch berufliche Erstausbildung nicht nur einseitig auf begrenzte betriebsgebundene Tätigkeiten ausgerichtet sind. Die berufliche Erstausbildung muß die fachliche Mobilität fördern und so erfolgen, daß eine berufliche Tätigkeit auch über die Grenzen des erlernten Berufes hinaus möglich ist. Zu frühe Spezialisierungen sind deshalb zugunsten der Vermittlung von Grundlagenwissen im Rahmen einer breiten beruflichen Grundbildung abzulehnen. Aus unserer Sicht ist daher zu begrüßen, daß die berufliche Grundbildung seit 1969 als Bestandteil der Berufsausbildung in staatlich anerkannten Ausbildungsberufen auf der Grundlage des Berufsbildungsgesetzes verankert wurde. Auf dieser gesetzlichen Grundlage gibt es zur Zeit nach dem Berufsbildungsgesetz 359 staatlich anerkannte Ausbildungsberufe. An der inhaltlichen Ausgestaltung der betrieblichen Ausbildungsordnungen haben die Sozialpartner, im Rahmen des Konsensprinzips, aktiv mitgewirkt. Die Suche nach Konsens hat sich in der beruflichen Erstausbildung ausgesprochen gut bewährt. Dieses Verfahren bietet heute und in Zukunft die Gewähr für Praxisorientierung und eine Akzeptanz der Ausbildungsinhalte.

Bei der Erarbeitung von Ausbildungsinhalten sollten sich allerdings mehr als bisher auch die Vertreter von kleinen und mittleren Unternehmen beteiligen, so daß inhaltliche Gestaltung von beruflicher Ausbildung nicht vornehmlich an den Großunternehmen ausgerichtet wird.

Ich möchte an dieser Stelle aber auch erwähnen, daß das duale System der Berufsausbildung in Deutschland in der jüngsten Vergangenheit etwas in die Kritik geraten ist. Als Reaktion darauf wird heute intensiv darüber nachgedacht, wie das jahrelang von deutscher Seite als „Exportschlager“ in alle Welt empfohlene duale System, grundlegend reformiert werden kann. Ich denke, daß dieses Vorgehen richtig ist und meine, daß sowohl die berufliche Erstausbildung als auch die berufliche Weiterbildung Veränderungen unterworfen werden müssen, die die Zukunftsorientierung der kommenden Jahre sicherstellen. Gerade unter dem Aspekt der sich dynamisch entwickelnden Dienstleistungswirtschaft, von der der Mittelstand insbesondere betroffen ist, sind neue Formen von Berufsausbildung unerlässlich. Dieses betrifft sowohl die Verbindung von technischen und kaufmännischen Qualifikationen als auch neue Inhalte wie Service- und Kundenorientierung, die zwingend Bestandteile der beruflichen Erstausbildung sein müssen.

Wer über eine Weiterentwicklung der beruflichen Erstausbildung in Deutschland nachdenkt, muß in seine Überlegungen insbesondere einbeziehen, daß die stärkere Dienstleistungsorientierung auch neue berufliche Anforderungen mit sich bringt und die Entwicklung neuer Ausbildungsberufe daher nicht versäumt werden darf. Hier ist in den letzten Jahren schon einiges geschehen. Neue Berufe wurden für den Bereich der informations- und kommunikationstechnischen Betriebe, wie auch für die Servicebereiche der Verkehrs- und Luftverkehrsunternehmen und für den Medienbereich entwickelt. Die Sozialpartner sowie Bund und Länder haben dieses in gemeinsamer Weise getan. Im Rahmen des Bündnisses für Arbeit wurden zudem Verabredungen getroffen, weitere neue Berufe zu entwickeln, die Ausbildungsplätze im Bereich der mittleren und kleineren Unternehmen schaffen können. Als Beispiel seien hier der Messe- und Tagungsbereich sowie der Tourismus- und Freizeitsektor genannt.

Insgesamt betrifft eine Modernisierung des dualen Systems ca. 1,6 Mio. junge Menschen unterschiedlicher Vorbildung. Ca. 400.000 ausbildende Betriebe unterschiedlicher Branchen und Betriebsgrößen sind ebenso beteiligt, wie rund 700.000 Ausbilderinnen und Ausbilder, sowie fast 1.900 berufsbildende Schulen und nicht zuletzt rund 50.000 Lehrerinnen und Lehrer in diesen Schulen. Im Interesse all dieser Beteiligten muß berufliche Ausbildung mehr sein als ein Fitness-Training für Jobs. Ein zukunftsfähiges duales System der Berufsausbildung verbindet zeitgemäße Arbeitsanforderungen mit modernen Lerninhalten. Berufliche Praxis koppelt sich mit Theorie und beruflicher Qualifizierung und fördert die Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen in den klassischen Lernorten Betrieb und Berufsschule. Zukunftsbezogene Ausbildung muß auf eine berufliche Handlungskompetenz zielen, die es den Absolventen ermöglicht, urteilsfähig und flexibel qualifizierte Tätigkeiten selbständig zu planen, durchzuführen und zu kontrollieren sowie die Aufgabenwahrnehmung aktiv mitzugestalten und sich weiter zu qualifizieren. Qualifikation ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für den Einzelnen aber auch für die Wirtschaft. Vor diesem Hintergrund kann die berufliche Erstausbildung nur ein erster Schritt der beruflichen Bildung sein.

Die Beschäftigten werden nicht umhin kommen, ihre Bereitschaft für eine aufbauende berufliche Weiterbildung weiter auszuprägen und die Unternehmen müssen die Möglichkeiten für diese Qualifizierungen schaffen. Lebenslanges Lernen darf in unserer Gesellschaft nicht nur ein Schlagwort sein. Deshalb treten wir seit vielen Jahren dafür ein, daß es in allen Berufsbereichen auf der Erstausbildung aufbauende Aufstiegsfortbildungsgänge

gibt, die staatlich anerkannt sein müssen. Damit soll nicht nur eine ständige Weiterentwicklung der beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten sichergestellt werden, sondern auch die Fähigkeit ausgebildet werden, sich über die beruflichen Grenzen hinaus zu entwickeln.

Für die Beschäftigten, aber auch für den Erfolg der Unternehmen, liegt der Schlüssel zum Erfolg darin, Weiterbildung als Chance zur Gestaltung der Zukunft zu begreifen. Dementsprechend müssen in den Zukunftsentwürfen Möglichkeiten aufgenommen werden, die den Beschäftigten weiterführende Bildungsgänge im gesamten Bildungsbereich eröffnen.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen zum Beispiel Abschlüsse der beruflichen Aus- und Weiterbildung auch im Fachhochschul- und Hochschulbereich anerkannt werden. Bundesregierung und Bundesländer treten seit Jahren recht vollmundig für diese Gleichwertigkeit ein. Geschehen ist leider noch nicht sehr viel. Eine entsprechende rahmengesetzliche Regelung auf Bundesebene zur Gleichwertigkeit allgemeiner und beruflicher Bildung wird seit vielen Jahren von der Bundesregierung angekündigt. Geschehen ist aber noch nichts.

Die von der Kultusministerkonferenz beschlossene Gleichstellung eines mittleren Bildungsabschlusses mit einer qualifizierten Berufsausbildung kann nur ein erster Schritt sein. Allerdings hören wir zur Zeit Meinungsäußerungen seitens der Kultusminister, die nicht darauf schließen lassen, daß dieser Weg sehr schnell weiter vorangetrieben wird.

Wenn wir berufliche Aus- und Weiterbildung zukunftsorientiert betreiben wollen, reicht es nicht aus, sich ausschließlich auf Deutschland zu beziehen, wir müssen vielmehr über unseren nationalen „Tellerrand“ hinausblicken. Zur Funktion und Sicherung des europäischen Gemeinwesens ist ein qualitativ weit entwickeltes und breit gefächertes Bildungssystem eine wichtige Voraussetzung. Die einzelnen Systeme in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sind in Hinblick auf den Beitrag, den sie zur Sicherung einer größeren wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und zur Förderung der sozialen und kulturellen Entwicklung der Staaten leisten können, von großer Bedeutung. Die Mitgliedsländer der Europäischen Union müssen gemeinschaftliche Aktionen im Bildungsbereich weiterentwickeln und ausbauen. Dabei müssen die Bildungstraditionen und -systeme der einzelnen Staaten mit vollem Recht und damit die europäische Vielfalt auch auf dem Gebiet der Bildungspolitik gewahrt werden. Es ist zu begrüßen, daß die Europäische Union mit entsprechenden Programmen diese

Entwicklung seit vielen Jahren fördert und Initiativen entwickelt, die im Zusammenhang mit nationalen Aktivitäten die hohe Bedeutung der europäischen Bildungspolitik unterstreichen. Auf dieser Grundlage wurde vor 5 Jahren das europäische Berufsbildungsprogramm LEONARDO DA VINCI geschaffen. Am Ende dieses ersten Programmes kann aus Sicht der deutschen Arbeitnehmerorganisationen eine weitgehend positive Bilanz gezogen werden. Viele Initiativen und Entwicklungsmöglichkeiten auf dem Gebiet der europäischen Berufsbildung konnten durch dieses Programm realisiert werden. Vielen jungen Menschen in Europa wurde die Möglichkeit gegeben, ihre Berufsbildungspraxis im europäischen Ausland weiter zu entwickeln und zu festigen. Für junge Leute sind diese Auslandserfahrungen ein wichtiger Bestandteil der Berufsausbildung und der beginnenden Berufspraxis. Es ist daher zu begrüßen, daß in den vergangenen fünf Jahren allein aus Deutschland etwa 30.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Austauschmaßnahmen im Rahmen des LEONARDO DA VINCI-Programms teilgenommen haben. Wir sind mit der Bundesregierung der Auffassung, daß dieses noch weiter entwickelt werden muß. Trotz der bestehenden Möglichkeiten haben bisher nur 1% der jungen Menschen in Deutschland während ihrer beruflichen Erstausbildung den Weg in das Ausland gefunden. Noch geringer ist die Quote in der beruflichen Weiterbildung. Insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen sollte stärker als bisher die Möglichkeit gegeben werden, an diesen europäischen Bildungsprogrammen zu partizipieren.

Um im europäischen und globalen Wettbewerb bestehen zu können, aber auch um ein geeintes Europa entstehen zu lassen, darf eine moderne Berufsbildungspolitik in den einzelnen Mitgliedsstaaten der europäischen Union nicht mehr ausschließlich aus nationaler Sicht gesehen werden. Im Interesse der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer muß Qualifizierung heute so gestaltet werden, daß eine europäisch ausgerichtete Zielrichtung sowohl in den Inhalten als auch in bezug auf die Verwertbarkeit im europäischen Raum gegeben ist.

Die Qualifizierung der Beschäftigten stellt uns alle vor große Herausforderungen - im nationalen und auch im europäischen Bereich. Wir sollten dabei aber immer vor Augen haben, daß hier die Beschäftigten - also Menschen - im Mittelpunkt des Handelns zu stehen haben. In diesem Sinne möchte ich meine heutigen Ausführungen mit einem Zitat aus dem UNESCO-Bericht „Wie wir leben lernen“, der 1972 veröffentlicht wurde, beenden. „Jeder Mensch ist dazu bestimmt, ein Erfolg zu sein; und die Welt ist dazu bestimmt, diesen Erfolg zu ermöglichen.“

Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, daß immer mehr Menschen Aus- und Weiterbildung erfahren dürfen und diesen Menschen dadurch die Möglichkeit geboten wird, für ihr Leben den gewünschten Erfolg zu haben.

---

Bruno Köbele

## **Berufliche Aus- und Weiterbildung - ein konstitutives und strukturerhaltendes Element für den deutschen Mittelstand**

---

In unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung erfüllen kleine und mittlere Unternehmen grundlegende ökonomische und sozioökonomische Funktionen, zu denen nicht zuletzt auch die mit großem Erfolg praktizierte duale Berufsausbildung gehört. Sie zeichnen sich durch Eigenverantwortlichkeit, Leistungsfähigkeit, Initiative und Risikobereitschaft aus. Sie sind auch aufgrund der ihnen eigenen Flexibilität in der Lage, besonders schnell auf Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Strukturen zu reagieren.

Es ist deshalb nur konsequent, daß sich der Staat die Aufgabe stellt, durch eine gezielte Berufsbildungs- und Wirtschaftspolitik einen Beitrag zur Schaffung und Aufrechterhaltung einer ausgewogenen Struktur von Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben zu leisten.

Die Bedeutung des mittelständischen Sektors unserer Volkswirtschaft zeigt sich in anschaulicher Weise vor allem darin, daß in rund 99 % aller Arbeitsstätten weniger als 100 Beschäftigte tätig sind und der Anteil der Beschäftigten in diesen Arbeitsstätten, gemessen an der Gesamtzahl der Beschäftigten, nicht weniger als 57% beträgt.

Deutlich wird der hervorgehobene Stellenwert des KMU-Sektors auch im Bereich der beruflichen Bildung, in dem sich die mit Abstand größte Zahl der im dualen System gestalteten Auszubildenden befindet. So werden zur Zeit von den insgesamt 1.622.000 Jugendlichen, die sich in einer betrieblichen Ausbildung befinden, nicht weniger als 631.000 allein im klein- und mittelbetrieblich strukturierten Handwerk ausgebildet.

Kleine und mittlere Unternehmen tragen somit in erheblichem Maße zur Beschäftigung, zur Berufsausbildung und zum Erhalt von wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen bei.

Grund genug die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für den deutschen Mittelstand zu verdeutlichen und in seiner die Klein- und Mittelunternehmen stabilisierenden Funktion zu würdigen.

### **Berufliche Aus- und Weiterbildung, ein konstitutives und strukturerhaltendes Element für den deutschen Mittelstand**

Anders als in den meisten europäischen Staaten ist die Berufsausbildung in Deutschland durch eine breit angelegte berufliche Grundbildung und die Vermittlung der für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendigen fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse begründet. Auf der Grundlage der von den Sachverständigen der Sozialparteien gemeinsam erarbeiteten und vom Bundeswirtschaftsministerium bundeseinheitlich erlassenen Ausbildungsordnungen, die klar strukturierte Inhalte, gegliedert in zeitliche Richtwerte vorgeben, wird in der Bundesrepublik Deutschland die berufliche Erstausbildung berufsbezogen, d.h. auf der Grundlage eines in sich stimmigen Ausbildungsberufsbildes, in der Regel dual in den Ausbildungsbetrieben und den berufsbildenden Schulen vermittelt. Nicht die modulare Anlern- und Teilqualifikation, sondern die berufsbezogene, d.h. berufsbildbreite Ausbildung kennzeichnen die berufliche Erstausbildung in Deutschland. Sie garantiert den Unternehmen einen hohen Standard facharbeiterlichen Könnens und damit Qualität und Leistungsfähigkeit in Produktion und Dienstleistung. Den Kunden sichert sie Qualität im Angebot und den Ausführungen. Dem im dualen System ausgebildeten Facharbeiter sichert sie hohe fachliche Kompetenz, hohe unternehmensübergreifende Arbeitsplatzflexibilität, eine vergleichsweise hohe Arbeitsplatzsicherheit und gutes Einkommen. Unbestreitbar verbindet sich mit dem deutschen System der Berufsausbildung auch eine hohe identitätsstiftende Funktion, die über das reine Erwerbsinteresse hinausgeht und auch Motivation zur beruflichen Aus- und Weiterbildung gibt. Durch sie wird ermöglicht, daß die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten erhalten, erweitert und der technischen Entwicklung angepaßt werden, und Qualifizierungsmaßnahmen zum beruflichen Aufstieg aufgenommen werden können.

Umfassende berufliche Qualifikation ist letztendlich auch die Voraussetzung für Kreativität und innovatives Denken, das sich nicht selten in der Verbesserung von Produktionsverfahren, der Entwicklung neuer Produkte, aber auch in der Gründung neuer Unternehmen bzw. der Übernahme bestehender Unternehmen bemerkbar macht. Dies fördert in besonderem Maße die Leistungsfähigkeit und Existenzhaltung kleiner- und mittelgroßer Unternehmen. Das System der Meisterqualifikation im deutschen Handwerk liefert hierzu ein überzeugendes Beispiel.

Eine breit angelegte, das gesamte Ausbildungsberufsbild abdeckende Berufsausbildung kommt vor allem diesen Unternehmen zu Gute, die in ihrem Produktions- und Dienstleistungsangebot zumeist flexibler ausgerichtet sein müssen als größere auf bestimmte Segmente der Produktion und Dienstleistung spezialisierte Unternehmen. Die Existenzfähigkeit der KMU ist eng mit dem Qualifikationsniveau ihrer Fachkräfte, d. h. mit der beruflichen Qualifikation der Betriebsinhaber und ihrer Mitarbeiter verbunden. So kommt es auch nicht von ungefähr, daß für Großbritannien, wo eine systematische berufsbildbreite Berufsausbildung fehlt, auch von einem weitgehenden Fehlen des Mittelstandes gesprochen werden kann. Modular strukturierte Anlernqualifikationen ersetzen keine Berufsausbildung nach unserem Verständnis.

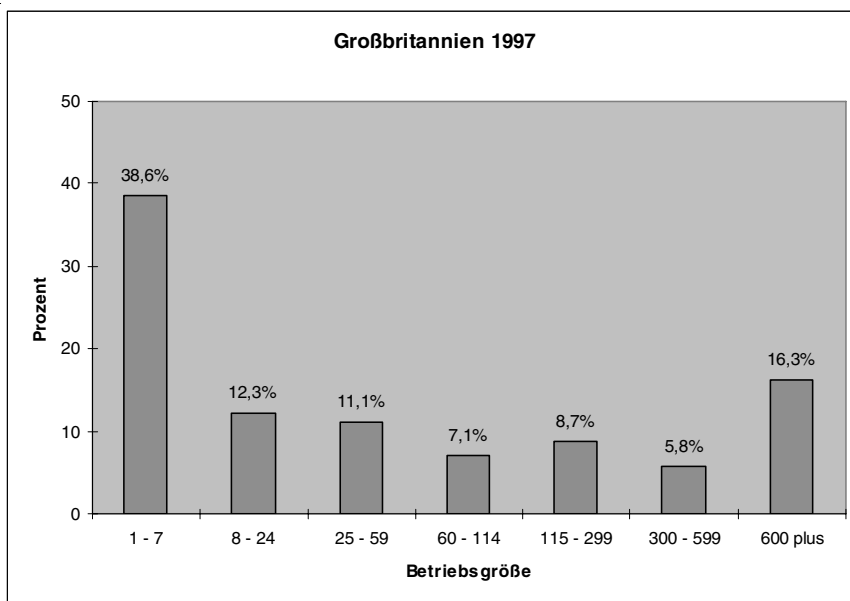
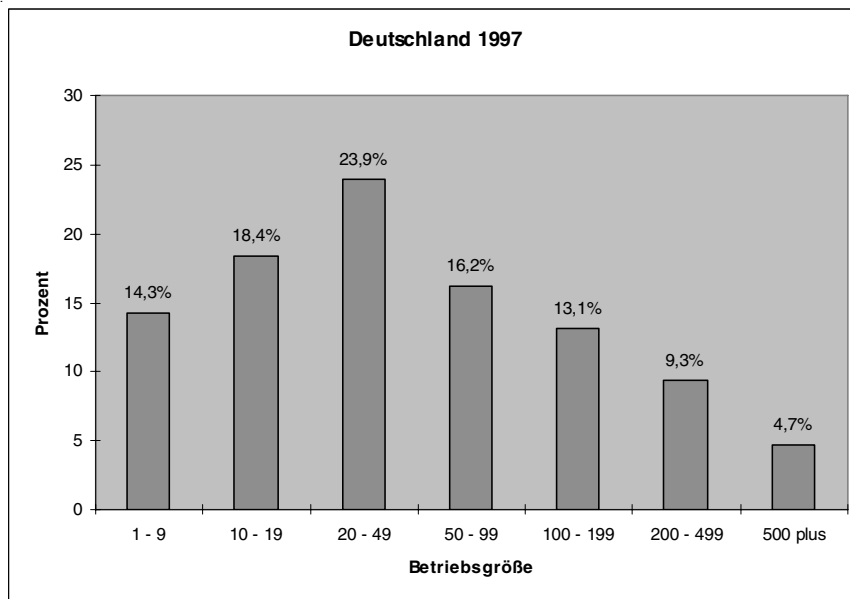
Dies legt letztendlich auch Rückwirkungen auf die Betriebsgrößenstruktur einer Volkswirtschaft nahe. So läßt sich für Großbritannien am Beispiel der Betriebsgrößenstruktur des Baugewerbes eine Interdependenz zwischen dem niedrigen Niveau der Berufsausbildung und der fehlenden mittelständischen Betriebsgrößenstruktur vermuten, wie die vergleichende Erhebung (siehe Seite 140) nahelegt.

Daß die berufliche Erstausbildung nicht der Endpunkt der beruflichen Qualifizierung ist, sondern auf ihr die zur Ergänzung und Aktualisierung der fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten notwendigen fortlaufenden Maßnahmen der Anpassungsfortbildung sowie zur Zusatz- und Aufstiegsqualifikation aufbauen müssen, ist aus deutscher Sicht unbestritten. Aber auch diese Berufsbildungsmaßnahmen gilt es nach Inhalten, Umfang, Wertigkeit und Prüfungsanforderungen in entsprechenden Ausbildungsordnungen zu regeln, zumindest dann, wenn sie mit einem staatlich anerkannten Qualifikationsabschluß beendet werden, wie dies beispielsweise bei der in vier Teile, mit jeweils eigenständigen Prüfungsabschlüssen, gegliederten Meisterprüfung im Handwerk der Fall ist.

Welche Themenbereiche der beruflichen Aus- und Weiterbildung von den Arbeitnehmern sowie von den Betriebsinhabern aus dem KMU-Bereich gewünscht werden, verdeutlicht Bild 2 (siehe Seite 141).

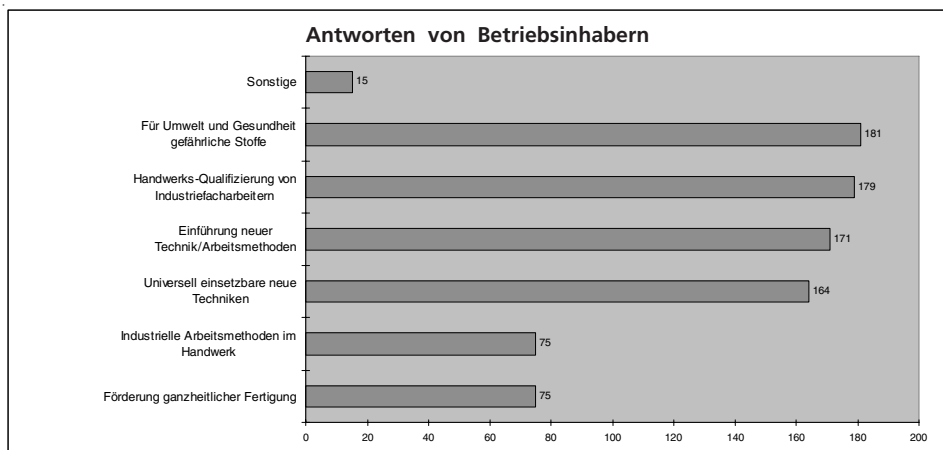
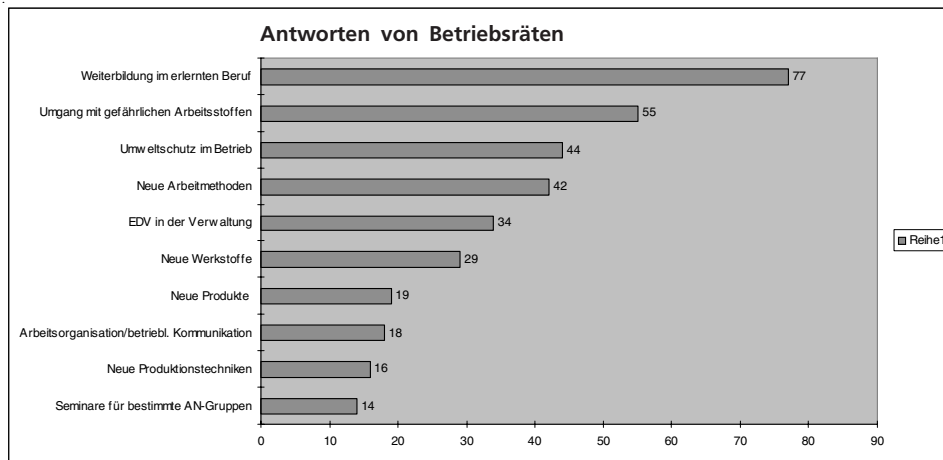
Auch diese Ergebnisse bestätigen die Vorteile sowie die Notwendigkeit einer breit fundierten berufsbezogenen Erstausbildung, auf die sich dann Qualifizierungsmaßnahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung vortrefflich fundieren lassen.

Ein solches Berufsbildungssystem ist letztendlich auch Stützpfeiler und Garant für die Existenz eines gesunden Mittelstandes in unserem Wirtschaftssystem.



**Bild 1: Anteil der Arbeitnehmer im Baugewerbe nach Betriebsgrößenklassen in Großbritannien und Deutschland in Prozent**

Quelle: Baustatistisches Jahrbuch 1998, S. 31; Housing and Construction Statistics 1970 - 80, S. 29; 1987 - 97, S. 50;  
Jörn Jansen, University of Westminster



**Bild 2: Gewünschte Themenbereiche der beruflichen Aus- und Weiterbildung**

Quelle: Büro für Sozialforschung, Kassel

## **Veröffentlichung der Beiträge von Mitgliedern des Kuratoriums RKW aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft anlässlich der Jahressitzung des Kuratoriums**

### **Der Aufbau der neuen Bundesländer**

Beiträge von: Prof. Dr. Werner Breitschwert, Sir Leon Brittan, Joachim Dirschka, Prof. Wolfram Engels, Prof. Dr. Gerhard Fels, Roland Issen, Jürgen Jeske, Prof. Dr. Reimut Jochimsen, Bruno Köbele, Conrad-Michael Lehment, Prof. Dr. Werner Meißner, Dr. Angela Merkel, Heinz-Werner Meyer, Dr. Herbert Müller, Prof. Dr. Werner Münch, Dr. Klaus Murmann, Dr. Karl-Heinz Narjes, Friedhelm Ost, Matti Paasila, Dr. Johannes Rau, Dr. Günter Rexrodt, Prof. Dr. Günter Rinsche, Peter M. Schmidhuber, Dr. Lothar Späth, Dr. Günter Spur, Prof. Dr. Erich Staudt, Helga Steeg, Christa Thoben, Dr. Annette Winkler

Herausgegeben von Dr. Otmar Franz  
Eschborn 1993

### **Die neuen Bundesländer und ihre Partner im Osten**

Beiträge von: Joachim Dirschka, Roland Issen, Jürgen Jeske, Prof. Dr. Reimut Jochimsen, Conrad-Michael Lehment, Dr. Angela Merkel, Heinz-Werner Meyer, Dr. Herbert Müller, Dr. Klaus Murmann, Dr. Karl-Heinz Narjes, Matti Paasila, Dr. Johannes Rau, Dr. Günter Rexrodt, Peter M. Schmidhuber, Dr. Lothar Späth, Dr. Günter Spur, Helge Steeg

Herausgegeben von Dr. Otmar Franz  
Eschborn 1994

### **Die neuen Bundesländer und Japan**

Beiträge von: Joachim Dirschka, Bernhard Dorn, Roland Issen, Jürgen Jeske, Dr. Angela Merkel, Dr. Herbert Müller, Dr. Karl-Heinz Narjes, Friedhelm Ost, Dr. Johannes Rau, Dr. Günter Rexrodt, Prof. Dr. Günter Rinsche, Peter M. Schmidhuber, Prof. Dr. Günter Spur, Prof. Dr. Erich Staudt

Herausgegeben von Dr. Otmar Franz  
Eschborn 1994

## **Privatisierung öffentlicher Aufgaben**

Beiträge von: Joachim Dirschka, Rüdiger Frohn, Prof. Dr. Reimut Jochimsen, Dr. Angela Merkel, Friedhelm Ost, Dr. Günter Rexrodt, Prof. Dr. Erich Staudt

Herausgegeben von Dr. Otmar Franz  
Eschborn 1996

## **Innovationen in Deutschland**

Beiträge von: Siegfried Bleicher, Joachim Dirschka, Bernhard Dorn, Prof. Dr. Gerhard Fels, Gerd Freund, Prof. Dr. Reimut Jochimsen, Dr. Angela Merkel, Dr. Herbert Müller, Dr. Johannes Rau, Dr. Günter Rexrodt, Heide Simonis, Dr. Lothar Späth, Prof. Dr. Erich Staudt, Helga Steeg, Matthias Wissmann

Herausgegeben von Dr. Otmar Franz  
Eschborn 1997

## **Maßnahmen zur Verminderung der Arbeitslosigkeit**

Beiträge von: Bernhard Dorn, Prof. Dr. Gerhard Fels, Dr. Jürgen Großmann, Erhard Jauck, Prof. Dr. Reimut Jochimsen, Bruno Köbele, Dr. Tyll Necker, Dr. Johannes Rau, Dr. Günter Rexrodt, Peter M. Schmidhuber, Peter von Siemens, Heide Simonis, Prof. Dr. Günter Spur, Matthias Wissmann, Dr. Monika Wulf-Mathies

Herausgegeben von Dr. Otmar Franz  
Eschborn 1998

## **Globalisierung – Herausforderung und Chance für den deutschen Mittelstand**

Beiträge von: Joachim Dirschka, Bernhard Dorn, Prof. Dr. Gerhard Fels, Dr. Jürgen Großmann, Eberhard Heinke, Prof. Dr. Reimut Jochimsen, Bruno Köbele, Christiane Krajewski, Prof. Dr. Werner Meißner, Dr. Angela Merkel, Jürgen W. Möllemann, Dr. Herbert Müller, Friedhelm Ost, Dr. Johannes Rau, Dr. Günter Rexrodt, Prof. Dr. Günter Rinsche, Peter M. Schmidhuber, Hubertus Schmoldt, Dr. Lothar Späth, Prof. Dr. Günter Spur, Prof. Dr. Erich Staudt, Dr. Helga Steeg, Matthias Wissmann

Herausgegeben von Dr. Otmar Franz  
Eschborn 1999

© 2000 Alle Rechte vorbehalten

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1397  
ISBN 3-89644-144-2

Layout, Satz und Druck: RKW, Eschborn