

Dokumentation zur Fachtagung

„Systematische Personalentwicklung in KMU – Strategien zur Erschließung betrieblicher Qualifizierungspotenziale“

Berlin, dbb forum berlin, 26. April 2012

Die Fachtagung bot ein Forum zur Diskussion notwendiger Entwicklungsschritte für die Professionalisierung betrieblicher Weiterbildung in KMU. Die Auseinandersetzung mit alternativen Strategien zur künftigen Fachkräftesicherung, die auch verstärkt auf die Erschließung und Nutzung bislang ungenutzter Entwicklungspotenziale einzelner Beschäftigtengruppen wie Frauen, Migrantinnen, Geringqualifizierte und Ältere abzielen, stand im Mittelpunkt der Tagung. Für die Umsetzung solcher Strategien sind seitens der Betriebe eine vorausschauende Weiterbildungsplanung und eine Umorientierung in der Lernkultur erforderlich. Weil gerade kleinen und mittleren Betrieben (KMU) hierzu in der Regel aber die Ressourcen und Expertise fehlen, kann dies in der Breite nicht ohne Beratungs- und Unterstützungsangebote gelingen, die sie bei der Gestaltung ihrer Weiterbildung professionell begleiten. Gemeinsam mit Vertretern der betrieblichen Bildungspraxis, Beratungsakteuren, Wirtschaft und Wissenschaft wurden Anforderungen und Unterstützungsbedarf zur Ausgestaltung einer solchen systematischen Personalentwicklung in KMU aufgezeigt und diskutiert. Hierzu fanden sich 270 Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmer im dbb forum zusammen. Die Fachtagung fand im Rahmen des Projektes „MarQa – Strukturen und Strategien für eine marktfähige Qualifizierungsberatung“ statt, welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung



(BMBF) gefördert wird. Veranstalter war das mit der Projektdurchführung beauftragte Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) aus Nürnberg. Im Vormittagsprogramm wurden aus Sicht der Wissenschaft und der Betriebe Status Quo und Entwicklungsbedarf der betrieblichen Bildungsarbeit in Bezug auf die sich stellenden Herausforderungen zur Fach-

kräftesicherung näher beleuchtet. Im Nachmittagsprogramm wurden in Praxisforen adäquate Handlungsstrategien und Praxisbeispiele der betrieblichen Weiterbildung aufgezeigt und Entwicklungsfelder zur Etablierung von Qualifizierungsberatungsinfrastrukturen diskutiert.

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Nennung beider Personensubstantive und -pronomina verzichtet. Selbstverständlich sind stets beide Geschlechter gemeint.

10:15 – 10:30 Uhr

Begrüßung und Einführung in die Tagung durch Herrn Peter Munk, Bundesministerium für Bildung und Forschung

Einleitend begrüßte Herr Peter Munk, Referatsleiter „Weiterbildung und Arbeitsmarkt“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung, die Tagungsteilnehmer im Namen des Förderers. In seinem Beitrag hob er die Relevanz des Themas der betrieblichen Weiterbildung hervor. Die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung von Personen und Betrieben ist Ziel des BMBF, um so Wachstum, Wohlstand und Fortschritt in Deutschland zu sichern. Trotz vieler Interventionen seitens der Politik und der Sozialpartner zur Erhöhung und Verbesserung der beruflichen Weiterbildung, ist es in den vergangenen Jahren schwergefallen, nachhaltige Wirkung zu erzielen. Die tatsächliche Weiterbildungsbeteiligung von Unternehmen und Individuen hat sich in den letzten 10 Jahren kaum nennenswert verändert. Gemessen am europäischen Rahmen verharren die Ausgaben für betriebliche Weiterbildung in Deutschland im unteren Drittel der EU 27, während die Weiterbildungsbeteiligung gerade noch im europäischen Mittelfeld rangiert. Kurz gefasst: Die Weiterbildungsbeteiligung

in Deutschland stagniert. Qualifizierungsberatung kann dazu beitragen, die Weiterbildungssituation in Betrieben zu verbessern und nachhaltig zu befördern. Das Angebot von Qualifizierungsberatung besteht darin, Betriebe bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, bei der Konzipierung und Durchführung sowie Transfersicherung und Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen durch Beratung zu unterstützen. Sie hat die Aufgabe, Betrieben den Kontext zwischen betrieblichen Funktionsproblemen und Qualifikationsdefiziten zu erläutern, die Anbieter-, Themen- und Methodenvielfalt in der Weiterbildung transparent und handhabbar zu machen sowie die Verknüpfung von Weiterbildung mit den Betriebszielen zu verdeutlichen. Mit dem vom BMBF geförderten Projekt „MarQa“ wurde ein wichtiger Schritt in Richtung einer verbesserten Marktfähigkeit von Qualifizierungsberatung unternommen und Handlungsstrategien zu deren Professionalisierung entwickelt. Es wurden Entwicklungsanforderungen identifiziert, wie Qualifizierungsberatung durch mehr Qualität, bessere Erkennbarkeit und stabilere Strukturen in Erscheinung treten kann, um sich auf dem Markt besser zu positionieren. Die Tagung bildet den Abschluss der Projektarbeit.

10:30 – 11.15 Uhr

Fachvortrag: Dr. Ottmar Döring, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) zum Thema „Mobilisierung von Qualifizierungsreserven in KMU durch systematische Personalentwicklung“

Dr. Ottmar Döring stellte in seinem Vortrag zunächst heraus, dass nicht von einem allgemeinen Fachkräftemangel in Deutschland gesprochen werden kann, sondern dass es vielmehr aktuell und zukünftig regionale oder sektorale Engpässe (z.B.

Ingenieure, Gesundheitswirtschaft, IT) gibt. Zwar nutzen Betriebe Weiterbildung bisher bereits als wichtige Strategie zur Fachkräftesicherung, allerdings standen hierbei bisher vor allem Fachkräfte im Fokus der Bemühungen. Verstärkt sind in den letzten Jahren auch Aktivitäten zur Personalentwicklung von Frauen und Älteren zu verzeichnen. Dagegen stehen Migranten, Studienabbrecher, Menschen mit Behinderung oder An- und Ungelernte bisher weniger im Blickpunkt. Hinsichtlich des Professionalisierungsgrades der Personalarbeit zeigen sich größenspezifische Unterschiede: KMU fehlen für eine systematische und professionelle Personalentwicklung Strukturen, Expertise und Kapazitäten. Vor allem KMU haben demnach einen Bedarf an externen Unterstützungsangeboten in Form von Qualifizierungsberatung. Die gegenwärtigen Strukturen der Qualifizierungsberatung sind allerdings fragmentiert und durch Diskontinuität geprägt. Der Markt stellt sich für Betriebe in der Folge als weitgehend intransparent dar: Das Leistungsangebot für Betriebe ist nicht klar definiert und Unternehmen kennen das Angebot und die Anbieter kaum, wodurch sich auch die Nachfrage in Grenzen hält. Laut einer Umfrage des f-bb im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit, gibt es zukünftig jedoch eine steigende Nachfrage nach Qualifizierungsberatung. Qualifizierungsberatung ist somit nicht der Königsweg zur systematischen Personalentwicklung in KMU, aber eine nachhaltige Antwort auf den differenzierten Sensibilisierungs- und Unterstützungsbedarf in KMU: Sowohl gereifte Themen (Demografie), als auch neue Themen (Material- und Energieeffizienz) und latente Themen (Nachqualifizierung an- und ungelerner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) können durch Qualifizierungsberatung bearbeitet werden. Dabei darf Qualifizierungsberatung aber nicht als eine einmalige Intervention verstanden werden. Es ist eine kontinuierliche Begleitung der Betriebe notwendig, wenn sie ökonomische Effekte haben soll.



11:15 – 11:45 Uhr

Fachgespräch: Empirische Perspektiven und Befunde zur betrieblichen Weiterbildung

Teilnehmer:

- **Bernhard von Rosenblatt**, Projektberater TNS Infratest Sozialforschung, ehemals Forschungsleiter Bereich Bildungsforschung/Adult Education Survey (AES)
- **Dirk Werner**, Stellv. Leiter des Bereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik, Leiter des Felds Berufliche Bildung im Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.



Die Gesprächsteilnehmer standen stellvertretend für die beiden Befragungsperspektiven, über welche die Erfassung der Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland im Rahmen statistischer Berichterstattung erfolgt: die Befragung von Betrieben zu ihren Weiterbildungsaktivitäten und die Befragung von Personen zu ihrem individuellen Engagement in der beruflichen Weiterbildung. Es wurde aufgezeigt, dass Betriebe insgesamt schon eine hohe Beteiligungsquote an betrieblicher Weiterbildung haben, diese allerdings mit der Betriebsgröße abnimmt. Vor allem KMU weisen eine weniger kontinuierliche Weiterbildungsaktivität auf als größere Betriebe und sind hierbei stärker von Konjunkturschwankungen betroffen. Allerdings kann nicht grundsätzlich von „den“ KMU gesprochen werden – so gibt es auch besonders innovative kleinere Betriebe mit einer hohen Weiterbildungsaktivität. Bei der Beteiligung von Beschäftigten an betrieblicher Weiterbildung zeigt sich, dass Ältere in den letzten Jahren aufgeholt haben und sich stärker beteiligen als zuvor. Dagegen ist die Beteiligung der Jüngeren zurückgegangen. Auch Frauen und Teilzeitbeschäftigte haben ihre Weiterbildungsbeteiligung erhöht.

11:45 – 12:15 Uhr

Gesprächsrunde mit Betrieben: Fachkräfte fördern, entwickeln und binden

Teilnehmer:

- **Johann Engelmann**, Leiter Personalmanagement bei der UVEX Sports GmbH
- **Hans-Jürgen Kühnel**, Bereichsleiter Personal- und Sozialwesen bei der Städtische Werke Magdeburg GmbH
- **Petra Schinz**, Geschäftsführerin der Trommelwirbel OHG



Ziel der Gesprächsrunde mit den Praxisvertretern war es zu beleuchten, wie Betriebe das Thema Weiterbildung zur Sicherung der eigenen Fachkräftebasis angehen. Es wurde aufgezeigt, welche Ansätze, Probleme und Herausforderungen ausgehend von den unterschiedlichen betrieblichen Kontexten – Start-Up mit nur fünf Mitarbeiterinnen, Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes in einem von Abwanderung geprägten Bundesland und großes, international agierendes Unternehmen – bestehen. Die Diskussionsrunde diente im Rahmen der Tagung zur Illustration der politischen und wissenschaftlichen Debatte. Alle drei Betriebe stellen Beispiele guter Praxis dar, da sie eine vorausschauende Strategie der Personalentwicklung verfolgen, die in der Breite des unternehmerischen Handelns – vor allem von KMU – zur betrieblichen Weiterbildung so eher selten vorzufinden ist. Die Förderung Älterer oder auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – sowohl für Frauen als auch für Männer – stellen aktuell zentrale Ansatzpunkte der Betriebsvertreter zur Fachkräftesicherung in ihren Unternehmen dar.

13:15 – 15:15 Uhr

Parallele Fachforen „Kompetenzentwicklung für die Fachkräfte der Zukunft durch betriebliche Weiterbildung“

Forum 1: „Zukunftsthemen betrieblicher Weiterbildung“



Neben Themen wie technologischer Fortschritt und Führungskompetenzentwicklung, die als klassische Weiterbildungsinhalte kontinuierlich nachgefragt werden, sind auch neue Themen wie Elektromobilität, Material- und Energieeffizienz und Innovationsmanagement auf dem Vormarsch: Der damit verbundene Qualifikations- und Kompetenzentwicklungsbedarf muss einer systematischen Bearbeitung im Rahmen der Personalentwicklung unterzogen werden. Die Referenten des Forums stellten in ihren Präsentationen die genannten Zukunftsthemen näher vor und diskutierten mit den Teilnehmern des Forums die damit verbundenen Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung:

- **Bernhard Ufholz**, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) berichtete in seinem Beitrag über ein Projekt, in dem mittelständische Unternehmen für das Thema Material- und Energieeffizienz sensibilisiert wurden und daraus ungeahnte Einsparpotenziale ableiten konnten.
- **Dr. Stefan Kreher**, Leiter der Niederlassung Kassel der Volkswagen Coaching GmbH, stellte dar, welche Qualifikations- und Qualifizierungsanforderungen dem Unternehmen durch die Neueinführung der Produktion von Elektromotoren entstanden sind.
- **Dr. Hagen Habicht**, Geschäftsführer des Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC), skizzierte in seinem Beitrag die neuen Möglichkeiten und Anforderungen, die Unternehmen durch „Open Innovation“, d.h. die zweckmäßige Nutzung von in das Unternehmen ein- und ausdringendem Wissen, erwachsen.

Forum 2: „Ungenutzte Qualifizierungspotenziale in KMU“



Der Erkenntnis folgend, dass aufgrund der demografischen Entwicklung künftig zur Fachkräftesicherung Ausbildung und externe Rekrutierung von Fachkräften mit Abschluss alleine nicht ausreichen wird, gewinnt der Handlungsbedarf zur internen Rekrutierung von Fachkräften zunehmend an Bedeutung. Der betriebliche Fokus richtet sich bisher vor allem auf die Entwicklung von Fach- und Führungskräften und die Ausweitung der Beschäftigung von Frauen (Verringerung der Teilzeitbeschäftigung) und Älteren (Verlängerung des Berufsverbleibs). Die Ausschöpfung von betrieblichen Qualifikationspotenzialen bei der geringer qualifizierten Belegschaft oder bei Personen mit Migrationshintergrund spielt mit Blick auf die Fachkräftesicherung im Betrieb aktuell noch eine eher untergeordnete Rolle. In den Vorträgen des Forums wurden unterschiedliche bisher „vernachlässigte“ Personengruppen in den Fokus genommen:

- **Dr. Kinga Bogyó-Löffler**, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), gab einen Überblick zur Möglichkeit der Anerkennung von Berufsabschlüssen bei Migranten und dem daraus entstehenden Potenzial zur Weiterqualifizierung der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund.
- **Franziska Diller**, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), stellte in ihrem Beitrag die Möglichkeiten zum Quereinstieg in die Berufs- und Hochschulbildung durch eine Öffnung der Hochschulen für beruflich qualifizierte und durch die Möglichkeit einer Externenprüfung dar.
- **Barbara Weißbach**, Personalverantwortliche bei Weidmann Plastics Technology AG, stellte ein bei Weidmann Plastics entwickeltes und durchgeführtes Verfahren zur Kompetenzentwicklung von Werkern in der Produktion vor.

Forum 3: „Förderung systematischer Personalentwicklung in KMU“



Aufgrund der spezifischen Ressourcenlage nutzen Betriebe, insbesondere KMU, teilweise noch unzureichend die sich bietenden Möglichkeiten zur Fachkräftesicherung. Seitens der Betriebe formulierter Handlungs- und Unterstützungsbedarf ebenso wie noch nicht erkannte Potenziale markieren Handlungsfelder für Unterstützungsangebote. Eine professionelle und systematische Begleitung der Betriebe bei der betrieblichen Weiterbildung ist daher notwendig. Die Referenten stellten verschiedene Ansätze und Methoden einer Förderung systematischer Personalentwicklung in KMU vor:

- **René Siegert**, Fachlicher Leiter Arbeitgeber-Service im Geschäftsbereich Spezifische Produkte und Programme SGB III der Bundesagentur für Arbeit, stellte die drei durchgeführten Modellprojekte der BA zur Qualifizierungsberatung und deren Leistungsprofil vor.
- **Nicole Lustig**, Projektleiterin Qualifizierungsschecks bei Weiterbildung Hessen e.V., erläuterte eine Zugangsstrategie zur Sensibilisierung von Betrieben. Sie stellte vor, wie Qualifizierungsbeauftragte in Hessen Beschäftigte aus KMU zu Weiterbildung beraten und mit Hilfe des „Qualifizierungsschecks“ finanziell unterstützen.
- **Mario Gottwald**, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), gab einen Einblick in Methoden und Instrumente eines betrieblichen Demografie-Managements, das alter(n)sgerechtes Lernen und Arbeiten im Betrieben ermöglichen soll, um ältere Mitarbeiter länger beschäftigungsfähig zu erhalten.

15:45 – 16:45 Uhr

Podiumsdiskussion: „Anforderungen und Unterstützungsbedarf zur Positionierung der betrieblichen Weiterbildung als Beitrag zur Fachkräftesicherung in KMU“

Teilnehmer:

- **Karl Brenke**, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
- **Dr. Volker Born**, Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V.
- **Dr. Knut Diekmann**, DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
- **Christian Rauch**, Bundesagentur für Arbeit
- **Dr. Christof Prechtl**, bayme vbm – Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber e.V.



Die Teilnehmer führten eine kontroverse Diskussion über das Ausmaß und die Brisanz des derzeit bestehenden Fachkräftemangels in Deutschland. Auf der einen Seite konstatierten die Vertreter von Industrie und Handwerk einen Fachkräftemangel in ihren Bereichen. So gebe es z.B. in der Metall- und Elektroindustrie bereits jetzt einen Mangel an Ingenieuren, da Unternehmen ihre offenen Stellen teilweise nicht besetzen können und auf der anderen Seite der Anteil an arbeitslosen Ingenieuren abgenommen hat. Auch die Bundesagentur für Arbeit prognostiziert auf Basis eigener Berechnungen einen Mangel von bis zu 6,5 Millionen Fachkräften für das Jahr 2025. Demgegenüber besteht aus Sicht des DIW kein Grund einen flächendeckenden Mangel an Fachkräften zu befürchten: So seien z.B. die Löhne von Fachkräften – ein Indikator für Knappheiten auf dem Arbeitsmarkt – in den letzten Jahren kaum gestiegen. Auch in den nächsten fünf Jahren sei angesichts stark gestiegener Studentenzahlen noch nicht damit zu rechnen, dass in technisch-naturwissenschaftlichen Berufsfeldern ein starker Engpass beim Arbeitskräfteangebot eintritt. Trotz einer demografisch bedingt sinkenden Nachfrage nach Ausbildungsstellen wird es in den nächsten

Jahren nicht zwangsläufig zu einem Mangel an Fachkräften mit einer abgeschlossenen Lehre kommen. Dies setzt allerdings voraus, dass das Interesse der Jugendlichen hin zu zukunftssträchtigen Qualifikationen und weg von Modeberufen gelenkt wird, in denen auch heute noch deutlich über den Bedarf hinaus ausgebildet wird. Tritt ein solcher Interessenwandel nicht ein, ist mittelfristig teilweise mit einem Fachkräftemangel zu rechnen.

Einigkeit bestand hingegen darüber, dass Qualifizierungsberatung als Unterstützungsleistung für eine systematische Personalarbeit in Betrieben – insbesondere in KMU – notwendig ist, um zukünftigen möglichen – regionalen oder sektoralen – Engpässen entgegenzuwirken. Benötigt werden Beratungsangebote für Betriebe, die diese bei der Gestaltung ihrer Weiterbildung professionell unterstützt. Mit Qualifizierungsberatung für KMU kann deren Schwierigkeiten bei der Planung und Durchführung von Weiterbildung begegnet werden. Diese Schwierigkeiten ergeben sich, weil den Betrieben selbst die nötigen Planungskapazitäten und fachlichen Kenntnisse fehlen. Dafür wird berechtigter Weise ein Beratungsbedarf von Ministerien, der Bundesagentur für Arbeit und den Kammern gesehen.

16.45 – 17.00 Uhr

Ausblick: Mario Gottwald, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), zum Thema „Nutzen von Qualifizierungsberatung für die betriebliche Weiterbildung“

Mario Gottwald vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) skizzierte abschließend Entwicklungsfelder zur Etablierung von Qualifizierungsberatungsinfrastrukturen, damit diese einen wirkungsvollen Beitrag zur Verbesserung der Weiterbildungssituation in KMU leisten können. Im Mittelpunkt relevanter Entwicklungsfragen steht die Frage, mit welcher Angebots-



strategie eine tiefere Marktdurchdringung und eine sukzessive Steigerung der Weiterbildungsqualität in den Betrieben durch Qualifizierungsberatung erzielt werden kann. Dies ist in der Praxis keine leichte Aufgabe, da Betriebe Schwierigkeiten haben, ihren Weiterbildungsbedarf zu formulieren. Qualifizierungsberatung hat somit die Aufgabe, Betriebe für ihren latenten Bedarf zu sensibilisieren und den Beitrag betrieblicher Weiterbildung zur Fachkräftesicherung aufzuzeigen. Erforderlich ist hierfür eine offensive Angebotsstrategie zur Bearbeitung des latenten Weiterbildungs- und Unterstützungsbedarfs von KMU. Zur Erzielung ökonomischer Effekte bedarf es erkennbarer, professioneller, kontinuierlicher und in der Breite zugänglicher Beratungsinfrastrukturen mit einer stärkeren Angebotsorientierung beim Marktzugang und einer Standardisierung des Leistungsprofils und der damit verbundenen Beratungsprozesse. Ohne Standardisierung ist eine effiziente Qualifizierungsberatung in der Fläche kaum möglich; Erkennbarkeit und Qualität kann nur bruchstückhaft gefördert werden. Notwendig ist auch eine weiterführende Beschäftigung mit Fragen nach passenden Förderstrukturen für Qualifizierungsberatung. Es besteht Bedarf zur Schaffung finanzieller Anreizmechanismen für Betriebe zur Inanspruchnahme von Qualifizierungsberatung als auch zur Förderung dauerhafter, bedarfsgerechter und qualitativ hochwertiger Supportstrukturen von Qualifizierungsberatung in der Fläche. Eine weitere Entwicklungsperspektive besteht hinsichtlich der Etablierung sinnvoller Konzepte zur Integration von Weiterbildungsberatung für Beschäftigte und der Qualifizierungsberatung für Personalverantwortliche. Der Gegensatz zwischen Individual- und Qualifizierungsberatung ist obsolet. Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung sollte sich nicht weiter in zielgruppenspezifische, thematische und örtliche Nischen aufspalten, sondern mit integrierten Konzepten und Instrumenten vorgehalten werden.