



Industrie- und Handelskammer  
zu Schwerin

## **5. Beckmannkolloquium**

**Erfolgreiche Wirtschaftsentwicklung erfordert lebenslange Bildung**

### **Impulsreferat**

**„Unternehmerische Antriebe und Impulse für die Personalentwicklung“**

**Klaus-Michael Rothe**

Hauptgeschäftsführer der IHK zu Schwerin

**06. Juni 2008, Hansestadt Wismar**

Industrie- und Handelskammer zu Schwerin  
Schloßstr. 17, 19053 Schwerin  
Tel.: (03 85) 51 03-0, Fax: (03 85) 51 03-999  
info@schwerin.ihk.de  
www.ihkzuschwerin.de

Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Günther,  
sehr geehrter Herr Minister Seidel,  
sehr geehrte Frau Dr. Wilcken,  
sehr geehrter Herr Prof. Dr. Grünwald,  
sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für die Einladung und die Möglichkeit, Ihnen einige Gedanken zum Thema  
„Unternehmerische Antriebe und Impulse für die Personalentwicklung“  
vorzutragen.

Ich möchte meinen Beitrag in vier Thesen gliedern, die zum Teil kritisch formuliert sind und  
damit auch zum Diskutieren anregen sollen. Die vier Thesen lauten wie folgt:

1. Lebenslange Aus- und Weiterbildung dient auch dem Unternehmen zur Absicherung der  
Existenz und zur Erhöhung des Gewinns
2. Lebenslange Aus- und Weiterbildung minimiert die Freizeit, schränkt aber nicht die eigene  
Lebensqualität ein
3. Lernen und Weiterentwicklung sind Wesenszüge des Menschen
4. Wir benötigen noch mehr äußere Anreize für die lebenslange Aus- und Weiterbildung

#### **Erste These:**

**Lebenslange Aus- und Weiterbildung dient auch dem Unternehmen zur Absicherung der  
Existenz und zur Erhöhung des Gewinns.**

Vorweg möchte ich bemerken, Ausbildung und Bildung sind nicht identisch. Eine möglichst  
qualifizierte Ausbildung ermöglicht dem Menschen das Erlernen eines Berufes als Quelle zum  
Broterwerb. Der Begriff der Bildung greift weit darüber hinaus und umfasst i.d.R. Kenntnisse und  
durchaus auch Fähigkeiten, die sich aus allen Bereichen des Lebens zusammensetzen können  
(Kunst, Kultur, Literatur, Politik, Religion usw., usw.). Vereinfacht ausgedrückt kann man auch  
sagen: Ausbildung erfolgt vorrangig von Außen, Bildung erfolgt mehr von Innen heraus. Nicht  
jeder noch so gut „ausgebildete“ Mensch ist daher zugleich auch ein „gebildeter“ Mensch.

Ein Unternehmen ist ein Gebilde, das häufig privat, auf alle Fälle aber privatwirtschaftlich  
geführt wird. Damit gibt es i.d.R. einen einzigen unternehmerischen Antrieb: Das Überleben und  
Bestehen am Markt. Ein Bestehen am Markt ohne Gewinn ist nicht möglich. Schon deshalb ist  
der Gewinn eines Unternehmens ein wichtiger Leistungs- und Qualitätsfaktor. Ohne Gewinn ist  
also ein „Unternehmen“ des Unternehmers auf Dauer nicht möglich.

Um den „unternehmensnotwendigen Gewinn“ zu erreichen und zu sichern, sind verschiedene  
Faktoren von Bedeutung. Einer davon, und ich denke einer der wichtigsten, ist die Qualität und  
damit die Leistungsfähigkeit der Fachkräfte im Unternehmen.

Die Fachkräfte im Unternehmen setzen die unternehmerischen Ideen um, entwickeln sie in produkt- bzw. verkaufsreife Lösungen und erzeugen so die Leistungen, die zu Umsätzen und hoffentlich auch zu Gewinnen führen. Damit sind in jedem Unternehmen Fachkräfte verschiedener Ausrichtungen und in verschiedenen Qualifizierungsstufen notwendig.

Wir kennen alle die verschiedenen Möglichkeiten, die Berufseinstiegsqualifikationen für unsere Fachkräfte zu erreichen. Da steht in Deutschland an erster Stelle die Duale Berufsausbildung, die nach wie vor einmalig in Europa ist, und dann folgt das Studium an den Hochschulen.

Beide Wege sind ein wichtiger Schritt, um das Berufsleben beginnen zu können, sie sind aber wirklich nur der erste Schritt. Sind die Fachkräfte in unseren Unternehmen tätig, können sie sich nur bedingt selber weiterbilden, es muss ein Rahmen dafür vorhanden sein. Und dieser Rahmen muss, zumindest als Antrieb, von den Unternehmerinnen und Unternehmern kommen. Damit zeigen sich die Pflichten der Unternehmen auch als Motor der Entwicklung der Mitarbeiter und damit letztlich der vorausschauenden Gewinnsicherung für die Zukunft. Die Berufsausbildung in den eigenen Unternehmen verhindert zudem eine unnötig lange Einarbeitungszeit. Vergabe und Betreuung von Diplomthemen oder Themen für die Bachelor- oder Masterarbeiten, sichern eine hohe praxisbezogene Verwendbarkeit der Absolventen der Hochschulen. Nicht zuletzt der in allen diesen Feldern stärker werdende Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt muss zu einem stärkeren Engagement der Unternehmen (aber auch jeden einzelnen Mitarbeiters) führen.

Die Bundesregierung hat am 23.04.2008 eine Konzeption „Lernen im Lebenslauf“ vorgestellt und auf den Weg gebracht. Mit dieser Konzeption stellt sich die Regierung den Anforderungen der Globalisierung und der Wissensgesellschaft, die durch den demografischen Wandel noch verstärkt werden.

Wissen sowie die Fähigkeit, das erworbene Wissen auch anzuwenden, müssen durch das „Lernen im Lebenslauf“ ständig angepasst und erweitert werden. Nur so können persönliche Orientierung, gesellschaftliche Teilhabe und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und verbessert werden. Deshalb ist der „Wert des Lernens“ zu erhöhen, unabhängig davon, ob das Lernen in erster Linie zur Weiterentwicklung der Beschäftigungsfähigkeit, zur Ausübung des bürgerlichen Engagements oder aus rein privaten Gründen erfolgt.

Es ist also nicht nur legitim, sondern geradezu entwicklungsentscheidend und existenzsichernd, dass auch die Unternehmen die lebenslange Bildung fordern, sie anstoßen und die entsprechenden Rahmen dafür auch selber schaffen. Nur so können in den Unternehmen die notwendigen Gewinne gesichert werden, die letztendlich der Gesellschaft und damit wieder dem einzelnen zu Gute kommen.

## Zweite These:

**Lebenslange Aus- und Weiterbildung minimiert die Freizeit, schränkt aber nicht die eigene Lebensqualität ein.**

Lebenslange Aus- und Weiterbildung kann in verschiedenen Formen stattfinden. Die wohl häufigste ist die berufsbegleitende Weiterbildung. Sie findet in der Regel nach der Arbeitstätigkeit am Abend bzw. am Wochenende statt. Und damit schränkt die Weiterbildung natürlich die Freizeit des Einzelnen ein.

Über die IHK zu Schwerin wurden im Jahr 2007 z. B. insgesamt 341 Weiterbildungen mit entsprechenden Prüfungen absolviert. Diese lagen auf der Meister- bzw. Fachwirtebene und auf der Betriebswirtebene. Eine solche Weiterbildung dauert in der Regel zwei Jahre und umfasst 600 bis 800 Präsenzstunden; hinzu kommt die Selbststudienzeit.

Ich denke, meine sehr geehrten Damen und Herren, das schränkt zwar die persönliche Freizeit schon erheblich ein.

Aber es mindert im Ergebnis nicht die Lebensqualität, sondern diese wird sogar entwickelt. Denn die Erweiterung des eigenen Wissens, der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten führt unmittelbar zur Weiterentwicklung auch der eigenen Persönlichkeit. Und diese ständige Entwicklung der Persönlichkeit führt wiederum zur Entwicklung und Ausprägung auch der eigenen Lebensqualität. Sicher kann man dies nicht immer auch mit Zahlen auf dem Lohnzettel belegen. Aber dies wäre ja auch nur ein Teil. Die Erweiterung des eigenen Horizontes, die Erhöhung der eigenen Ansprüche, die Verbesserung auch der eigenen, und ich möchte jetzt bewusst sagen, Bildung, sind eine sehr direkte und unmittelbar wirksame Erhöhung der eigenen Lebensqualität. (Bestes Beispiel für diese Feststellung ist der Mehrwert, den man aus dem Erlernen einer Fremdsprache ziehen kann.)

Wenn uns bewusst ist, dass wir uns selber und unsere Mitarbeiter zum Lebenslangen Lernen anhalten wollen, ja sogar müssen, wenn wir ein starkes eigenes Interesse haben, dass sich unsere Mitarbeiter weiter bilden, dann sollten wir uns auch im Klaren darüber sein, dass die genannten Aufforderungen und Motivationen allein nicht immer ausreichen. Die Motivation sollte dann nicht nur „ideell“ sein, sondern je nach Situation des vorliegenden Einzelfalles, auch „materiell spürbar“. 600 bis 800 Stunden neben der Arbeitszeit, lassen sich bis zu einem bestimmten Punkt ausgleichen, ohne dabei sofort an „Freizeit“ zu denken. Die neuen Erkenntnisse und Fähigkeiten aus der Weiterbildung kommen schließlich auch dem Unternehmen zu Gute. Sie lassen sich häufig durchaus auch in bestimmten zeitlichen Grenzen im Unternehmen selbst erarbeiten. Studienzeiten im Unternehmen bzw. unternehmensbezogene Aufgabenbereiche, die die Wissensaneignung und die Weiterbildung befördern, sind, denkbare Unterstützungsmöglichkeiten, mit denen sich die Einschränkung der Freizeit in Grenzen halten lassen kann.

Ich möchte aber deutlich sagen, dass der Einsatz der Freizeit zum Ausbau der eigenen Kompetenzen wichtig ist. Der Mitarbeiter darf davon nicht befreit werden. Dies muss sein unmittelbar eigener Anteil am „Lebenslangen Lernen“ bzw. am „Lernen im Lebenslauf“ sein, also auch sein persönlicher Anteil an seiner eigenen Persönlichkeitsentwicklung.

### **Dritte These:**

#### **Lernen und Weiterentwicklung sind Wesenszüge des Menschen.**

Es ist an sich das Wesensmerkmal des Menschen, sich ständig weiter zu entwickeln. Der Mensch erkennt seine Umwelt, setzt sich mit ihr auseinander und will i.d.R. sie oder/und auch sich selbst verändern. Dieses Wesensmerkmal kann und muss bewusst für die „Fachkräfteentwicklung“ eingesetzt werden.

Die Mitarbeiter in unseren Unternehmen setzen sich mit der Produktionsumgebung auseinander. Sie nehmen sie nach einer kurzen Einarbeitungszeit auf und ordnen sich entweder ein oder versuchen sie mehr oder weniger zu verändern. Und genau dieser Geist, etwas verändern zu wollen, muss von den Führungskräften der Unternehmen erkannt und in die richtigen Bahnen gelenkt und damit gefördert werden.

Es liegt also in den unmittelbaren Interessen der Unternehmen, einen der zentralen Wesenszüge des Menschen für die Entwicklung im eigenen Unternehmen zu nutzen. Und ich möchte noch weiter gehen.

Aufhören zu Lernen heißt aufhören zu Leben.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,  
am Anfang meiner Betrachtungen sagte ich: Ausbildung erfolgt vorrangig „von Außen“, Bildung erfolgt mehr „von Innen“ heraus. Die Ausbildung und damit meine ich auch die Weiterbildung, wird i.d.R. von Außen angeschoben werden. Nicht jeder Mitarbeiter wird es aber auch schaffen, sich selber ausreichend zu motivieren. Viele geben sich mit dem aktuellen Stand zufrieden. Das entsprechende Motivieren von Außen befördert aber wiederum bei den aktiveren Mitarbeitern sehr häufig auch den nächsten Schritt, die „Bildung von Innen heraus“.

Heutzutage spricht man weniger von Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern immer mehr von „Kompetenzen“. Kompetenzen bedingen zwingend bestimmtes Wissen. Das Wissen allein reicht aber zumeist nicht aus, es auch umzusetzen. Das Wissen in das Unternehmen einzubringen, es schöpferisch auf die Bedingungen des Betriebes anzupassen, es selbstständig anzuwenden und an andere weiterzugeben, das ist quasi die Weiterentwicklung, die Herausbildung der genannten Kompetenzen, die wir so dringend bei unseren Mitarbeitern brauchen.

Und genau diese Kompetenzen kennzeichnen den feinen, oft aber auch deutlichen Unterschied zwischen zwei Mitarbeitern mit vergleichbarem Ausgangswissen. Der eine bleibt faktisch stehen, der andere entwickelt sich weiter. Und genau diese sich weiterentwickelnden Mitarbeiter sind die Fachkräfte, die wir in unseren Unternehmen bereits jetzt und erst recht in den kommenden Jahren benötigen.

Wir können und dürfen uns nicht darauf verlassen, dass uns genau diese Fachkräfte von anderen zur Verfügung gestellt werden. Zum Glück wird die Überzeugung in den Unternehmen immer stärker, dass diese Mitarbeiter selber herangebildet werden müssen. Das kann nur bis zu einem bestimmten Teil von jeweils Anderen übernommen werden. Vor allem die Pflege und Entwicklung der Fachkräfte muss innerhalb der Unternehmen erfolgen.

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal auf die Konzeption der Bundesregierung zurück kommen.

Die Bundesregierung formuliert drei Ziele:

1. Die Beteiligung an formalisierter Weiterbildung, also an Kursen und Seminaren, soll von derzeit 43 % auf 50 % steigen.
2. Die Beteiligung an allen Lernformen, einschließlich des so genannten informellen Lernens, soll von 72 % auf 80 % steigen.
3. Insbesondere die Beteiligung von Geringqualifizierten ist dabei deutlich zu erhöhen.

Um diese Ziele zu erreichen, gilt es vor allem:

- die Motivation zur Bildungsaktivität zu steigern,
- den Zugang zur Weiterbildung zu erleichtern,
- die Angebote der Weiterbildung zu verbessern,
- die Durchlässigkeit und Verzahnung der Bildungsbereiche zu erhöhen,
- die Integration durch Bildung und die Förderung des Lernens in der Zivilgesellschaft zu verbessern und
- Wissen und Einsichten über die Prozesse und Wirkungen des Lernens im Lebenslauf zu vertiefen.

Diese Ziele, meine sehr geehrten Damen und Herren, sind häufig Aufgaben, die durch die Unternehmen bzw. durch die Personal- und Entwicklungsverantwortlichen in den Betrieben angeschoben oder organisiert werden müssen.

Die Bundesregierung strebt eine Reihe von Maßnahmen an, die ab 2008/2009 starten und jeweils auf drei bis fünf Jahre angelegt sind.

Im Kern geht es um die drei Punkte, dass

- **Jede Person ermutigt werden muss, das Lernen als bleibende Herausforderung und als Chance für die persönliche Lebensgestaltung anzunehmen.**
- **Kein Abschluss ohne die Möglichkeit eines Anschlusses zu einer weiteren Qualifizierung bleiben soll.**
- **Unternehmen und Verwaltungen ihre Personalentwicklung noch stärker als bisher am „Lernen im Lebenslauf“ und damit auf die bedarfsorientierte, fortlaufende Qualifizierung während der gesamten Lebensarbeitszeit ausrichten müssen.**

Dies bedeutet ebenso, dass das „Lernen im Lebenslauf“ attraktiver gestaltet werden muss. Dafür ist neben einer Angebots- auch eine verstärkte Nachfrageorientierung erforderlich.

- Dabei sind – insbesondere im Rahmen der öffentlich verantworteten Weiterbildung – bezahlbare und zielgruppenspezifische Angebote zu schaffen, die auch sog. bildungsferneren Schichten einen einfachen Zugang zu Weiterbildung bieten.
- Im Hinblick auf die durch den demographischen Wandel bedingten neuen Herausforderungen und die Globalisierung bedarf es zudem einer an der Berufs- und Arbeitsbiographie sowie der Lebens- und Lernsituation der Menschen orientierten Ausbildungsberatung und entsprechenden Lernangeboten.
- Diese Zielsetzungen erfordern erhebliche Anstrengungen in der Weiterbildungsfinanzierung über die bisher bestehenden Instrumente hinaus. In diesem Zusammenhang ist die Verantwortung von Unternehmen für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten deutlich zu betonen.

Darüber hinausgehendes Engagement der Unternehmen zur Weiterbildungsfinanzierung sollte angeregt und unterstützt werden. Dies gilt auch hinsichtlich der Verantwortung der Tarifvertrags- und Sozialpartner für die Weiterbildung der Beschäftigten.

In diesem Zusammenhang sind die folgenden 3 Anmerkungen wichtig:

1. Um die Bereitschaft des Einzelnen zu unterstützen, durch private Investitionen in die persönliche berufliche Weiterbildung Vorsorge für eine erfolgreiche Beschäftigungsbiographie zu treffen, wird die Bundesregierung eine „Bildungsprämie“ einführen. Durch finanzielle Anreize sollen mehr Menschen zur auch individuellen Finanzierung von Weiterbildung motiviert und befähigt werden.

Eine Weiterbildungsprämie von jährlich maximal 154 € können alle erhalten, deren zu versteuerndes jährliches Einkommen 17.900 € (bzw. 35.800 € für gemeinsame Veranlagte) nicht übersteigt. Die Prämie kann einmal im Jahr dafür verwendet werden, 50 % der Kursentgelte oberhalb einer Bagatellegrenze von 30 € zu finanzieren. Es wäre aber zu überlegen, diese Weiterbildungsprämie nicht nur an die beteiligten Personen auszureichen, sondern das auch für zahlende Unternehmen zu ermöglichen.

2. Die Erhöhung der Bildungsbeteiligung ist nur zu erreichen, wenn die Notwendigkeit zu lebensbegleitendem Lernen im öffentlichen Bewusstsein stärker verankert wird. Deshalb sollte eine Kampagne dafür durchgeführt werden.
3. Zudem sind Information und Transparenz über die Qualität von Bildungsangeboten ein wichtiger Teil der sich im Wettbewerb vollziehenden Qualitätssicherung. Die Weiterbildungstests der Stiftung Warentest sind ein Baustein, der in besonderer Weise die Qualitätssicherung mit der Positionierung der beruflichen Weiterbildung im öffentlichen Bewusstsein verbindet. Nicht zuletzt braucht auch das Unternehmen ein Entscheidungskriterium für die Auswahl eines geeigneten Weiterbildungsangebotes für die eigenen Mitarbeiter. Unabhängige Aussagen sind dazu sicherlich zweckmäßig.

## **Vierte These:**

### **Wir benötigen noch mehr äußere Anreize für die lebenslange Aus- und Weiterbildung.**

Ich denke, wir haben in den bisherigen Vorträgen deutlich die aktuelle und veränderte Situation auf dem Fachkräftemarkt vor Augen geführt bekommen und damit die Notwendigkeit erkannt, erhebliche Anstrengungen zu unternehmen, die eigenen Fachkräfte zu entwickeln.

Dazu wird das Lernen zumindest in der ersten Arbeitsstufe oder besser in Vorbereitung auf die erste Arbeitsstufe von Außen angeregt. Die Berufsausbildung bzw. das Studium an den Hochschulen sind dazu die Werkzeuge.

Wenn wir als Unternehmen dieses auch in den folgenden Schritten, also in den einzelnen Phasen der beruflichen Weiterbildung beibehalten wollen, sind sicherlich mutige Ansätze, vielleicht auch Ansätze, die kritisch diskutiert werden sollten, gefragt.

Dazu gehören auf alle Fälle die Kernpunkte in der bereits genannten Konzeption der Bundesregierung. Ich möchte an dieser Stelle nur Impulse für die weitere Diskussion geben. Die entsprechenden Stichworte wären:

- Betriebliche Lernzeitkonten,
- Altersgerechte Weiterbildungskonzepte,
- Der Transfer von Kompetenzen in die Arbeitswelt,
- Zugänge zum Berufsabschluss,
- Wissenstransfer in Schlüsseltechnologien.

Gleiches gilt auch für Angebote für Zielgruppen mit besonderen Potenzialen. Um dem Fachkräftebedarf wirksam zu entsprechen und alle Bildungsressourcen zu erschließen, sind Angebote sinnvoll, die auch die spezifische Lage bestimmter Zielgruppen im Blick haben.

### **Wir haben mittlerweile ein „freiwilliges soziales Jahr“ und ein „freiwilliges ökologisches Jahr“. Warum sollte es z.B. nicht auch ein „freiwilliges technisches Jahr“ geben, um die Studierbereitschaft für naturwissenschaftliche Studiengänge zu steigern und mittelfristig die Studienabbruchsquoten in den Ingenieur-technischen Richtungen zu senken.**

Das bisher sehr erfolgreich verlaufende Programm AQUA (Akademikerinnen und Akademiker qualifizieren sich für den Arbeitsmarkt), das bisher zugewanderte und hiesige Akademiker/innen beim Einstieg in den Arbeitsmarkt unterstützt, soll künftig auch für Berufsrückkehrer und arbeitslose Ingenieure erprobt werden. Es sollen insbesondere Maßnahmen zur fachlichen und überfachlichen Qualifizierung gefördert werden.

Zudem ist das „Meister-BAföG“ ein erfolgreiches Instrument, um Menschen in der beruflichen Aufstiegsfortbildung finanziell zu unterstützen und sie zusätzlich zu Existenzgründungen zu ermuntern. Die BAföG-Fördersätze sollten erhöht werden. Und es sollte ebenfalls geprüft werden, inwieweit die Anwendungsbereiche der Förderung im Rahmen des „Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetzes“ (AFBG) aufstiegsorientiert erweitert werden können.

Dies alles, meine sehr geehrten Damen und Herren sind äußere Anreize, um die Ausbildung unserer so dringend benötigten Fachkräfte weiter voranzutreiben bzw. zu unterstützen. Sie sind damit eine wichtige Voraussetzung, um auch die persönliche Bildung voranzutreiben.

In diesem Sinne, hoffe ich, uns ausreichend Diskussionsstoff angeboten zu haben.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.