



München, 9. April 2012

## mti - Bildungs-Info Nr. 1

### Bildung und Weiterbildung in der technischen Arbeitswelt

Die rasant zunehmende technisch, wissenschaftlichen Erkenntnisse müssen heute aus Konkurrenzgründen rascher als früher umgesetzt werden. Die nutzbare Verwendungszeit einer technikgebundenen Qualifikation wird dadurch drastisch reduziert. Dies löst einen kontinuierlichen Bedarf nach Anpassungs- und Erneuerungsqualifikationsmaßnahmen aus.

Immer wichtiger werden heute aber auch die nicht technikgebundene Qualifikationen wie

- soziale Kompetenzen
- Projekt- und Managementfähigkeiten
- Kompetenz zum interdisziplinären und vernetzten Denken
- betriebswirtschaftliches Wissen
- wirtschaftliche Lösungskompetenzen
- arbeitsrechtliche und juristische Kompetenzen

Wenn wir also von der Gesamtqualifikation eines Arbeitnehmers reden, meinen wir seine Technikgestaltungs-, Prozess- und Kooperationskompetenz, die seinen Wert für das Unternehmen und dessen Kunden ausmacht.

Die Konsequenz aus dieser Entwicklung zeigt sich sowohl durch eine steigende Zahl von offenen Stellen am Arbeitsmarkt, als auch durch eine rasch anwachsende Zahl von arbeitslosen Spezialisten.

#### Personalentwicklung in der Sackgasse

Die betriebliche Personalentwicklung im öffentlichen Dienst sowie in Wirtschaft und Industrie ist heute nicht in der Lage, im ausreichenden Maß die Qualifikationen der Mitarbeiter an die Marktbefürfnisse anzupassen.

Einerseits werden Beschäftigte mit nicht mehr marktgerechter Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt "entsorgt" und andererseits wird am Arbeitsmarkt händeringend nach Spezialisten mit aktuellen Qualifikationen gesucht. Die dabei wortreich vorgetragenen Klagen über fehlende Fach-

kräfte sind nicht angebracht, da es sich dabei um eine hausgemachte Krise handelt.

Wenn einerseits die Mitarbeiter aus Gründen der Wirtschaftlichkeit bis zur Belastungsgrenze im operativen Geschäft auf Kosten ihrer beruflichen Fortentwicklung eingesetzt werden, bis ihre Qualifikation nicht mehr ausreichend ist, andererseits auch gut ausgebildete Arbeitssuchende ab 45 kaum noch vermittelbar sind, führt dies zwangsläufig in eine betriebs- und volkswirtschaftliche Sackgasse.

Aus demographischen Gründen wird aber in Zukunft der Anteil der jungen frisch ausgebildeten Menschen deutlich sinken. Dadurch wird der Anteil der älteren Mitarbeiter/innen automatisch steigen.

Ein Unternehmen, das dann seinen Bedarf nach neuen Qualifikationen primär durch Einstellung von jungen, gut ausgebildeten, ungebundenen und flexiblen Berufsschul- und Universitätsabgängern zu decken sucht, wird damit am Standort Deutschland scheitern.

#### Aktuelles Wissen gewinnt gegenüber formalen Qualifikationen an Bedeutung

Heute sind 80% der Technologien, mit denen wir unsere Projekte gestalten, jünger als 10 Jahre, aber 80% der Qualifikationen, mit denen wir sie bewältigen, sind älter als 10 Jahre.

Daher nimmt die Bedeutung aktueller Qualifikationen für Gehaltshöhe, Karrierechancen und Arbeitsplatzsicherheit gegenüber formalen Qualifikationen wie Schul- und Berufsbildung und Universitätsabschlüssen kontinuierlich zu. Diese Entwicklung ergibt sich logisch aus der Verringerung der Verwertungszeiten technischen Wissens.

Heute werden aktuelle technische Qualifikationen und zunehmend auch soziale Schlüsselqualifikationen wie Teamfähigkeit, Führungskompetenz, Menschenkenntnis und Urteilsfähigkeit gefordert.

## **Ausbildungen und Studieninhalte sichern den beruflichen Einstieg**

Um für die zukünftigen Beschäftigten bestmögliche Bedingungen für ihren Berufsstart zu schaffen, müssen nach Meinung der Berufsgruppe mt einige Punkte beachtet werden:

- Umfassende schulische Grundausbildung als Voraussetzung für jede weitere berufliche Entwicklung
- Einbringen von neuen und aktuellen Inhalten in die Berufsausbildungen und Studiengänge wie z.B. soziale Kompetenz, wirtschaftliches und juristisches Grundwissen sowie die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen.
- Außerdem muss die Fähigkeit zum vernetzten Denken in alle Lehrpläne aufgenommen werden, damit der ständigen Wandel durch Globalisierung, wissenschaftlichen Fortschritt und berufliche und gesellschaftliche Veränderungen von den Beschäftigten systematisch bewältigt werden kann.

## **Qualifikation sichert Wettbewerbsfähigkeit**

Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikationen von Arbeitnehmern ist ein wichtiger Beitrag, einerseits zur Standortsicherung der Zukunftsbranchen, andererseits aber auch zur individuellen und volkswirtschaftlichen Arbeitsplatzsicherung.

Es muss deshalb im Sinne aller Beteiligten sein, die betriebliche Personalentwicklung so zu gestalten, dass die Beschäftigten auch über einen Zeitraum von mehreren Jahrzehnten in die Lage versetzt werden, ihre Qualifikationen kontinuierlich an die Bedürfnisse des Marktes anzupassen.

## **Derzeitige Situation bei der Qualifikation von Mitarbeiter/innen**

Weiterbildungsmaßnahmen in den Hochtechnologiebranchen sind traditionell auf neue technische Kompetenzen konzentriert. Es dominieren kurzfristige Anpassungsqualifizierungen, die in der Regel nur den rein technischen Aspekt vollzogener oder noch zu vollziehender Umstrukturierungen umfassen.

Gefordert ist heute aber die Fähigkeit, technisches Know-how in die Innovationsprozesse zur Entwicklung neuer Unternehmens- und Arbeitsstrukturen einzubringen. Daher ist eine Prozessqualifizierung, die sich am technologischen Wandel und den sich ständig verändernden Formen der Arbeitsorganisation orientiert, von entscheidender Bedeutung. Die Mitarbeiter dieser

modernen Unternehmen werden damit zu Prozessmoderatoren in den strategischen Reorganisationsprozessen. Ihre Arbeit wird nicht mehr nur durch methodisch-technische Fragestellungen bestimmt, sondern auch durch die Entwicklungsdynamik sozialer Prozesse.

Daraus ergibt sich, dass Bildung und Weiterbildung das Medium sind, in dem jede betriebliche Veränderung zuerst stattfindet oder kurz gesagt: "Das lernende Unternehmen" entsteht.

## **Umsetzungsmöglichkeiten**

Wie kann so ein hochgestecktes Bildungsziel erreicht werden?

- Durch Umgestaltung und Neuausrichtung der Inhalte von Ausbildungs-, Studien- und Weiterbildungsplänen.
- Durch enge Anbindung der Qualifizierungskonzepte an die strategische und operative Planung der Unternehmen.
- Durch Qualifizierungskonzepte die zeitlich und finanziell so strukturiert sind, dass sie sich in die operative Arbeit sowie in die jeweilige Lebenssituation der Beschäftigten kontinuierlich und reibungslos integrieren.
- Die strategische, operative und innovative Planung von öffentlichen Unternehmen, Wirtschaft und Industrie muss frühzeitig die erforderlichen neuen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter/innen definieren.

Nicht das Wissen um die im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter ist als Grundlage der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen von Bedeutung, sondern allein die neuen, für zukünftige Projekte vom Unternehmen definierten Fähigkeiten. Sie ermöglichen eine optimale und kostengünstige Personalentwicklung durch frühzeitige Qualifizierungsmaßnahmen.

## **Stärkung der Selbststeuerung der Beschäftigten**

Wer über die Fortentwicklung der betrieblichen Qualifizierungspolitik diskutiert, kommt sehr schnell zu der Frage, wer für die Qualifizierung der einzelnen Beschäftigten verantwortlich ist.

Da die verantwortlichen Führungskräfte heute mit ihrem operativen Geschäft voll ausgelastet sind, ist die Selbststeuerung bei der Kompetenzentwicklung der Beschäftigten sinnvoll und notwendig. Eigenverantwortung und selbständiges Handeln werden dabei in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen.

Dieser Prozess kann jedoch nur erfolgreich verlaufen, wenn er von folgenden Faktoren günstig beeinflusst wird:

- Einsicht der Beschäftigten in die Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterbildung
- Kenntnis der strategischen und operativen Planungen des Unternehmens und deren Bedeutung für den eigenen Arbeitsplatz
- Qualität, Transparenz und Zugangsmöglichkeit des zur Verfügung stehenden inner- und außerbetrieblichen Weiterbildungsangebots
- ausreichendes Zeit- und Kostenbudget zur Weiterbildung
- individuelle Anpassbarkeit an die zeitlichen Notwendigkeiten und an die Arbeitsbedingungen des Beschäftigten
- individuelle Anpassbarkeit an die Vorkenntnisse des Beschäftigten
- lernfreundliche Arbeits- und Entlohnungsstrukturen
- Entwicklung von allgemein anerkannten und unternehmensunabhängigen Zertifikaten, um inner- und außerbetrieblichen Qualifizierungen vergleichbarer zu machen. Eine gute Grundlage dafür bietet der Europäische Qualifizierungsrahmen (EQF). Die Bedeutung solcher „nachweisbarer“ aktueller Qualifikationen ist von steigender Wichtigkeit für die Personalpolitik innovativer Unternehmungen.

Um dem einzelnen Beschäftigten zu helfen, die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens in ihrer Bedeutung für seine berufliche Zukunft und seinen individuellen Weiterbildungsbedarf zu interpretieren, wird das Instrument des Mitarbeitergesprächs und des Führens durch Zielvereinbarung eingesetzt.

Der dort vorgenommenen Eigen- und Fremdeinschätzung der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters, vor dem Hintergrund der Unternehmensentwicklung mit dem daraus resultierenden Qualifizierungsbedarf und Qualifizierungsfahrplan, kommt eine entscheidende Bedeutung für die Entwicklung des Mitarbeiters zu.

### **Neue Formen von Weiterbildung**

Neben den herkömmlichen Formen der Weiterbildung in Kursen und Seminaren gewinnen zunehmend neue Methoden der betrieblichen und außerbetrieblichen Weiterbildung wie multimediales Lernen, Qualifizierung über Internet/Intranet und CBT (*Computer Based Training*) an Bedeutung. Sie bieten neue Möglichkeiten und Chancen für die Mitarbeiter. Sie machen die Lernen-

den räumlich und zeitlich weitgehend unabhängig und ermöglichen eine kontinuierliche und kostengünstige "just-in-time" Weiterbildung.

Diese multimedialen Lernformen haben zusätzlich den Vorteil, dass sie sich direkt am Arbeitsplatz oder zumindest arbeitsplatznah einsetzen lassen. So ist "Learning by doing" oder auch "Training on the job" die Methode schlechthin, um fehlendes Detail- und Lösungswissen unmittelbar am Arbeitsplatz aufzunehmen. Außerdem lässt sich so der Lernprozess direkt in die Arbeitsabläufe integrieren.

Unabdingbare Voraussetzung für alle diese Lernformen ist aber die Schaffung einer lernfreundlichen Arbeitsumgebung und unterstützende Strukturen.

### **Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten durch Gewerkschaften und Betriebsräte**

Die Relevanz dieses Themas ist für Gewerkschaften wie z.B. **ver.di** von großer Bedeutung. Eine künftig stärkere Einflussnahme auf Ausbildungs- und Studienpläne z.B. bei neuen Berufsbildern oder den neuen Studienabschlüssen Bachelor und Master, muss gefordert werden. Ebenso wichtig ist das Einbringen und Sichern von Weiterbildungsformen in Tarifverträge oder noch besser der Abschluss von Bildungstarifverträgen.

Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Betriebs- und Personalräte. Sie haben die Möglichkeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen den Umfang und die Art der betrieblichen Weiterbildung zu vereinbaren. Damit gelten dann für alle Mitarbeiter eines Unternehmens gleiche Konditionen, sodass willkürliche und unverständliche Entscheidungen bei der Genehmigung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen nicht mehr auftreten können.

### **Zusammenfassung**

Eine Politik der umfassenden und rechtzeitigen Qualifizierung erzeugt eine erhebliche Schutzwirkung für die Beschäftigten. Sie minimiert einerseits das Arbeitsplatzrisiko und stärkt andererseits die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Außerdem verbessert sie Karrierechancen, Einkommen und gesellschaftliches Ansehen der Arbeitnehmer/innen.

Diese grundsätzlichen Betrachtungen zu Berufsbildung, Studium und Weiterbildung sind die Basis für weitere Überlegungen. Wir werden Sie über Bildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, neue Studienabschlüsse, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen in dieser **neuen Bildungs-Info-Reihe des mti** fortlaufend weiter informieren.