

3.1.2.1 Beruflich-betriebliche Bildung – Stabiler und flexibler als gedacht

Inhalt

	<i>Seite</i>
● Einleitung	3
● Steigende Qualifikationsanforderungen in den Betrieben ...	6
● Breit angelegte Erstausbildung als stabiles Fundament der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung	9
● Betriebe orientieren auf Vielfalt der Bildungswege	12
● Berufsbildung sichert flexible betriebliche Hand- lungsoptionen für die Fachkräfteentwicklung	17
● Literatur	19

Die Autorinnen:

Anke Bahl ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Kompetenzentwicklung“ des Bundesinstituts für Berufsbildung.

Marlies Dorsch-Schweizer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Gewerblich-technische und naturwissenschaftliche Berufe“ des Bundesinstituts für Berufsbildung.

Anschrift:

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn, Tel.: 02 28/1 07 22 28, E-Mail: bahl@bibb.de, Dorsch-Schweizer@bibb.de

Einleitung

Die deutsche Berufsbildung gilt weltweit als Musterbeispiel zur Sicherung höchstqualifizierter Facharbeit in den Betrieben. In Deutschland jedoch wird die Zukunftsfähigkeit des Systems der beruflich-betrieblichen Bildung von akademischer Seite in regelmäßigen Abständen in Frage gestellt.

So hieß es beispielsweise in den 1990er-Jahren, das Berufssystem sei betriebsfremd und nicht mehr zeitgemäß. An die Stelle des Berufs und der Meisterschaft trete der Job und die „Qualifikationscollage“ und dafür biete die Ausbildung an Fachhochschulen erheblich bessere Bedingungen als die betriebliche Berufsausbildung: „Sie ist formaler, die Inhalte sind genereller und abstrakter und damit stärker dem beschleunigten Entwertungsprozeß konkreter Qualifikationen entzogen. Die von den Arbeitsplatzanbietern [. . .] geforderte Bereitschaft zur Flexibilität ist an den Fachhochschulen leichter und zuverlässiger zu erwerben als [durch] eine konventionelle Lehrlingsausbildung“ ([5], S. 46.f). Die betriebliche Ausbildung werde im Zuge des europäischen Einigungsprozesses wie der allgemeinen Globalisierung an Akzeptanz verlieren. Auch seien die langen Ausbildungszeiten des dualen Systems mit der Modernisierungsdynamik der Unternehmen und ihren Planungshorizonten nicht länger kompatibel, die Inhalte zu schnell veraltet (ebd.).

Diskussion in den 90er-Jahren

Auch aktuell fokussiert sich der Krisendiskurs auf die Frage, ob das betriebliche Berufsbildungssystem in der an Bedeutung gewinnenden Wissens- und Dienstleistungsökonomie noch mithalten kann [7]. Den steigenden Qualifikationsanforderungen einer wissensintensiver werdenden Wirtschaft sei nur durch einen Zuwachs an Hochschulabschlüssen beizukommen ([1] S. 27 f., S. 72 ff.). Es besteht die Annahme einer fortschreitenden Akademisierung der Qualifikationen in den Betrieben, die die Chancen beruflich Aus- und Fortgebildeter für die Absicherung des Fachkräftebedarfs erheblich schmälern würde.

Aktuelle Diskussion

Ist in den Betrieben tatsächlich eine stärkere Orientierung auf akademische Abschlüsse und ein Verdrängungsprozess im Fachkräftebereich gegenüber beruflich qualifizierten Beschäftigten erkennbar?

BIBB-Forschungsprojekt zur betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung

Das BIBB-Forschungsprojekt „Betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung im Fachkräftebereich wachsender Beschäftigungsfelder“ (PEREK) hat sich u.a. mit den betrieblichen Aktivitäten und Strategien zur Beschaffung und Herstellung beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen im mittleren Fachkräftebereich auseinandergesetzt. Die Untersuchungsergebnisse liefern empirische Befunde über die aktuelle betriebliche Nutzung hochschulischer und beruflicher Bildungswege und deren jeweilige Bedeutung für die Absicherung der mittleren Fachkräfteebene. Daraus lässt sich eine andere Entwicklung ableiten: Offensichtlich verschafft gerade die Vielfalt von Bildungswegen den Betrieben den notwendigen Handlungsspielraum, sehr differenzierte Tätigkeitszuweisungen im Rahmen wachsender Qualifikationsbedarfe vorzunehmen. Die beruflich-betriebliche Bildung ist zukunftsfähiger als von vielen Wissenschaftlern/innen und politischen Akteuren behauptet.

Durchführung von zwei empirischen Erhebungen im BIBB-Projekt:

Die erste Forschungsphase liefert das wesentliche Datenmaterial für die im Folgenden dargestellten Ergebnisse: Im Rahmen einer qualitativen Studie wurden im Jahre 2009 25 leitfadengestützten Experteninterviews mit Betriebs- und Branchenvertretern/-innen aus elf Wirtschaftszweigen, die in den Jahren 2003 bis 2007 wachsende Beschäftigung aufwiesen, geführt. Dies waren Callcenter, Elektro, Energie, Gesundheit, Informationstechnologie, Management/Beratung, Maschinenbau, Spedition/Logistik, Telekommunikation, Verkehr und Zeitarbeit.

Die darin behandelten Fragenkomplexe richteten sich neben einer allgemeinen Charakterisierung der Betriebe/der Branche und ihrer Anforderungen und Qualifikationen auf aktuelle Entwicklungen, typische Tätigkeiten und Aufgaben, Auswirkungen auf die Rekrutierung und Per-

sonalentwicklung/Aus- und Weiterbildung, Erfahrungen mit Hochschulabsolventen und -absolventinnen sowie mit externem Personal.

Zentrales Element der zweiten Forschungsphase war eine repräsentative postalische Fragebogenerhebung, für 11 Wirtschaftsklassen mit Beschäftigungswachstum zwischen 2007 und 2009. Die Erhebung erfolgte im Jahr 2010 unter Beteiligung von 1.215 Betrieben. Die Wirtschaftsklassen waren:

1. Herstellung von Maschinen für sonstige bestimmte Wirtschaftszweige anderweitig nicht genannt (a. n. g.)
2. Einzelhandel mit Telekommunikationsgeräten
3. Sonstige Post-, Kurier- und Expressdienste
4. Erbringung von sonstigen Dienstleistungen der Informationstechnologie
5. Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben
6. Ingenieurbüros
7. Hausmeisterdienste
8. Call Center
9. Gesundheitswesen a. n. g.
10. Soziale Betreuung älterer Menschen und Behinderter
11. Sonstiges Sozialwesen a. n. g.

Folgende Fragekomplexe wurden berührt: Allgemeine Struktur des Betriebs/Unternehmens, Personal und Personalstruktur, Rekrutierungspraxis, betriebliche Ausbildung und betriebliche duale Studiengänge, Fort- und Weiterbildungspraxis, Betriebs- und Arbeitsorganisation.

Die daraus gewonnenen Ergebnisse sind sehr umfangreich und werden hier lediglich als ergänzendes Datenmaterial für einige Aussagen herangezogen.

Weiterführende Informationen zur Vorgehensweise im Projekt und zu dessen Gesamtergebnissen finden sich unter: <http://www.bibb.de/de/wlk30785.htm>.

Steigende Qualifikationsanforderungen in den Betrieben

Seit vielen Jahren weisen unterschiedliche Prognosen auf steigende Qualifikationsbedarfe in Tätigkeitsfeldern und Berufen hin. Der Bedarf an technischem Wissen steige tendenziell an allen Arbeitsplätzen und die Heterogenität spezialisierter Kompetenzen nehme zu [8]. Aktuelle Studien belegen den kontinuierlichen Anstieg qualifizierter und hochqualifizierter Tätigkeiten, die in hohem Maße auf einen Bedeutungszuwachs wissenschaftlichen Wissens und die Notwendigkeit eines kompetenten Umgangs mit kontinuierlich sich erneuernden Wissensbeständen in immer mehr Erwerbsberufen hinweisen [9] und damit als charakteristische Merkmale der in Deutschland wachsenden Wissens- und Dienstleistungsökonomie gelten [4], [11].

Erweiterung und Komplexisierung von Tätigkeiten im Fachkräftebereich

Die im BIBB-Projekt befragten Unternehmens- und Branchenvertreter/innen bestätigen, dass im Fachkräftebereich in vielfältiger Weise eine Erweiterung und Komplexisierung von Tätigkeiten zu verzeichnen ist. Für die Betriebe ist diese Entwicklung Ausdruck des fortschreitenden technologischen Wandels und der beschleunigten Wirtschaftsprozesse mit zunehmend globalen Bezügen. Die Trennlinien zwischen eher technisch-produzierenden und dienstleistungsorientierten Tätigkeiten werden durchlässiger und die Anforderung, in beiden Bereichen kompetent zu sein, steigt. In den technisch ausgerichteten Branchen des Maschinenbaus, der Elektrotechnik, des Energie- und IT-Bereichs beziehen sich diese Anforderungen der technischen Fachkräfte beispielsweise auf zusätzliche Vertriebs- und Servicekompetenzen mit direkter Beratungsfunktion beim Kunden. In den Dienstleistungsbranchen sind sowohl im administrativen Bereich als auch in den Service- und Beratungsaktivitäten die Arbeitsabläufe zunehmend durch technische Systeme gestützt und gesteuert.

Insgesamt verlangen Produktvielfalt, schnelllebige Kunden-Lieferantenbeziehungen und permanente Technikinnovationen sich schnell anpassende Mitarbeiter/innen mit hoher Lernbereitschaft, wie es der Personalleiter eines Maschinenbauunternehmens formuliert: *„Da kommt permanent Neues dazu. Also die Leute müssen bereit sein, sich permanent fortzuqualifizieren, zu entwickeln.“*

Auffällig ist die starke Betonung prozessrelevanter Qualifikationen, die sich – vordergründig unabhängig von den jeweiligen Fachqualifikationen – zu einer Reihe von „überfachlichen“ Kompetenzen bzw. betrieblichen Schlüsselqualifikationen bündeln.

**Betonung
prozess-
relevanter
Qualifika-
tionen**

„Grundlegendes Methoden- und Prozesswissen“ wird als elementar angesehen, um Lösungen für sich schnell wandelnde Problemlagen entwickeln zu können. Die Verinnerlichung prozessorientierten Denkens, ausgeprägte Beratungs- und Servicekompetenzen sowie qualitätssicherndes und kostenbewusstes Handeln werden quer durch alle Branchen als aktuelle Anforderungen formuliert. Entsprechend werden kommunikative Kompetenzen, systematisches Denken und die Fähigkeit zur Selbstorganisation auf mehr oder weniger allen Tätigkeitsebenen erwartet. Dabei sind Stellenprofile, die mit Hochschulabsolventen besetzt werden, mit noch höheren Anforderungen verknüpft. Hier werden größeres systematisches Wissen und metakognitive Kompetenzen sowie Managementfähigkeiten genannt.

**Grund-
legendes
Methoden-
und Prozess-
wissen ist
elementar**

Die Anforderungen an die Beschäftigten steigen auf allen innerbetrieblichen Ebenen. Dort wo – wie z. B. im Bereich der Verkehrsbranche – noch viele Ungelernte tätig sind (vgl. [3]), werden diese nach ihrem Ausscheiden systematisch durch beruflich Qualifizierte ersetzt. So bietet der noch recht neue Beruf der „Fachkraft im Fahrbetrieb“ ideale Bedingungen, zukünftige Fahrer von vornherein so breit zu qualifizieren, dass nicht nur dem Problem der Fahrdienstuntauglichkeit nach erfahrungsgemäß 25 Dienstjahren vorgebeugt, sondern zugleich die inzwischen auf allen Arbeitsplätzen stärker geforderte Team- und Dienstleistungsorientierung vermittelt werden könne. Aufgrund ihrer Mischqualifikation sollen diese

Beschäftigten auch im Vertrieb, in der Öffentlichkeitsarbeit und im Fahrzeug-Service verwendbar sein und tragen so den erfolgten massiven Tätigkeitsverschiebungen innerhalb der Branche Rechnung. Da das Image der Branche als nicht sehr attraktiv eingeschätzt wird, wird umso mehr in eine qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildung investiert, um die eigenen Leute zu halten und ihnen eine langfristige Perspektive zu ermöglichen.

Breit angelegte Erstausbildung als stabiles Fundament der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung

Die heutigen, häufig umfassend modernisierten Berufsbilder des dualen Bildungssystems stellen für die Betriebe offensichtlich eine gute Voraussetzung dar, um die geforderten Mischqualifikationen einschließlich praxisnaher breiter Grundlagen im Berufsfeld abzusichern.

Bis auf eine Ausnahme plädieren die in der qualitativen Studie Befragten, wie schon das Beispiel aus der Verkehrsbranche zeigt, für eine Ausbildung, die inhaltlich nicht zu eng gefasst ist, sondern ein solides Fundament in dem Fachgebiet vermittelt, in dem das Unternehmen seinen Schwerpunkt hat. Insbesondere die aus einem breiten Berufsbild resultierende Flexibilität ermögliche dem Unternehmen, so der Personalentwickler eines Energie-Konzerns, jeweils erforderliche Spezialisierungen sukzessive aufzusatteln, und gebe dem jungen Menschen zugleich die Möglichkeit, seine persönlichen Präferenzen genauer kennenzulernen, bevor er oder sie als Fachkraft regulär im Unternehmen tätig wird:

„Wir haben dadurch, dass wir mit dem Berufsbild Elektroniker für Betriebstechnik ein, Gott sei Dank, unheimlich breit angelegtes Berufsbild haben – von dem dicken Kabel bis zur feinen Mikroelektronik – einen Beruf, der bei uns auch gut passt, der das gut abbildet, weil wir natürlich einmal den Einsatz auf dem Hochspannungsmast haben, aber auch, was der Kunde oder was viele gar nicht sehen, wir eine ganze Menge Steuerungstechnik im Hintergrund haben, Software, Mikroelektronik. Das ist alles im Beruf mit drin.“

Das Berufsbild deckt sich mit den internen Strategien der Kompetenzentwicklung dieses Unternehmens, weil es zum einen aufgrund der breiten Grundlagenvermittlung in der Ausbildung als zukunftsfähig eingeschätzt wird und zum anderen Spielraum für die Entwicklung und fortschreitende Berufsorientierung junger Menschen während der Ausbildungs-

Ausbildung inhaltlich nicht zu eng gefasst

Beispiel: Elektroniker für Betriebstechnik

phase lässt und so zugleich dem Problem vorbeugt, später Mitarbeiter auf der falschen Stelle sitzen zu haben und damit deren Motivation gefährdet.

**Beispiel
Mechatroniker**

Der Personalleiter eines Maschinenbauunternehmens sieht auch in neueren, hybrid angelegten Berufsbildern wie dem Mechatroniker eine gelungene Anpassung an die veränderten technischen Anforderungen der Arbeitswelt. Die Fachkräfte erhalten eine breite Vermittlung von Inhalten aus mehreren Bereichen (IT, Elektronik und Mechanik), die zwar an der Oberfläche bleiben, aber als ausreichende und notwendige Grundlage dienen, je nach weiterem betrieblichem Einsatz entsprechend draufzusatteln.

**Beispiel
Call Center-
Bereich**

Selbst „junge“ Branchen wie der Call Center-Bereich haben sich, allen Abgesängen auf die Beruflichkeit zum Trotz, für eigene duale Ausbildungsberufe erfolgreich eingesetzt. Zwar haben Quereinsteiger hier nach wie vor eine Chance, dennoch freut sich die Branche, dass ihr Berufsbild *„mit Abstand seit vielen Jahren das erfolgreichste neu gestartete“* war, und erwartet, dass nun in manchen Unternehmen die früheren Ausbildungsangebote für Berufe der Büro- oder IT-Kaufleute durch solche für die Servicefachkraft und den Kaufmann/die Kauffrau für Dialogmarketing abgelöst werden. Als attraktiv wird gewertet, dass in den neuen Berufsbildern die stärkere Vertriebsorientierung Berücksichtigung findet und der dreijährige Beruf vor allen Dingen *„die gesamte Prozesskette einer Dialogkommunikation aufnimmt“*.

Erstausbildung als wichtiges Basisinstrument zu Qualifikationsbedarfsdeckung

Insbesondere die befragten Betriebe und Branchen der qualitativen Studie, die alle in eigene Ausbildung investieren, sehen diese betriebliche Erstausbildung als ein wichtiges Basisinstrument zur Qualifikationsbedarfsdeckung im Fachkräftebereich. Mit der eigenen Ausbildung können die im jeweiligen Berufsbild zu vermittelnden Qualifikationen schon sehr früh an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden. Dadurch erübrigen sich Kosten, die sonst bei der Einarbeitung extern rekrutierter Fachkräfte entstehen. Die Betriebe betonen zwar mehrheitlich, dass sie ihr Ausbildungsengagement immer auch konjunkturellen Schwankungen anpassen; sie sehen *„diese Investition in die Zukunft“*

jedoch immer als frühzeitige Maßnahme zur Fachkräftesicherung im Betrieb. Auch betonen viele den Vorteil, über die Ausbildung den Nachwuchs schon früh kennen- und einschätzen zu lernen, um sie für die betrieblichen Tätigkeitsfelder passgenau einsetzen zu können.

Die eigene Ausbildung dient – und das gilt über alle Branchen hinweg – überdies einer zentralen Bindungsstrategie, wie es der Vertreter eines mittelständischen Verkehrsbetrieb ausdrückt: *„Wir haben schon die Erfahrung, dass, wenn man früh den Grundstein legt, eben auch so etwas wie – ja eine Zusammengehörigkeit wächst und die Verbindung zum Unternehmen schon tiefer ist als bei Quereinsteigern.“*

Bindung ans Unternehmen

Auch die Daten der postalischen Betriebserhebung in der zweiten Untersuchungsphase belegen, dass ausbildende Betriebe der eigenen Ausbildung einen hohen Stellenwert beimessen. Mehrheitlich haben diese die Absicht, ihr Ausbildungsniveau mindestens zu erhalten; ein Viertel der Betriebe wollen ihr Ausbildungsangebot sogar erhöhen. Ebenso wollen mehr als 10 % der Betriebe, die im Augenblick keine Ausbildungsplätze anbieten, dieses ändern. Auch in dieser Befragung betonen die Betriebe, dass sie sich mit der Ausbildung vor allem passgenaue Fachkräfte sichern und einem Fachkräftemangel vorbeugen wollen. Nun ist es natürlich nicht überraschend, dass Ausbildungsbetriebe ihr eigenes Ausbildungsengagement für sinnvoll erachten. Aber selbst vor den hier in Rede stehenden erhöhten und erweiterten Qualifikations- und Kompetenzanforderungen gibt es aus den Betrieben keinerlei Signale, die Ausbildungsaktivitäten in Frage zu stellen. Für die Betriebe scheint es im Gegenteil sehr wichtig zu sein, die eigene Aus- und Weiterbildung als zusätzliche Option zur Fachkräfterekrutierung von außen zu nutzen und sich dadurch ein erweitertes Handlungsspektrum für die Fachkräfteentwicklung zu erhalten oder perspektivisch noch zu schaffen.

Sicherung von passgenauen Fachkräften und Vorbeugung des Fachkräftemangels

Betriebe orientieren auf Vielfalt der Bildungswege

Fachkräfte mit einem breiten Spektrum an Bildungshintergründen sichern die Qualifikationsbedarfe für die unterschiedlichen Tätigkeitsebenen und -felder in den Betrieben.

Beruflich ausgebildete Fachkräfte im gewerblich-technischen Industriebereich bedeutungsvoll

Im gewerblich-technischen Industriebereich profitieren die Betriebe von hochqualifizierten beruflich ausgebildeten Fachkräften, da es für viele nach wie vor üblich ist, im Anschluss an den Gesellenbrief früher oder später die Meister- oder Techniker-Prüfung abzulegen, selbst wenn für sie unmittelbar keine adäquaten Stellen in Aussicht sind. Meisterstellen werden üblicherweise intern besetzt, denn diese Funktion ist eng auf die genaue Kenntnis der betriebsinternen Abläufe und Produkte und spezifische Führungskompetenzen im Team angewiesen. Für die fortgebildeten Fachkräfte, insbesondere für Techniker mit planerischen Tätigkeiten, werden allerdings mögliche Konkurrenzen durch die neuen Bachelorabschlüsse gesehen. Empirische Belege hierfür sind jedoch noch rar, da die betriebliche Nutzung der Bachelorabschlüsse bisher offensichtlich durch Unsicherheit und Skepsis in den befragten Bereichen noch vergleichsweise gering ist.

Betriebliche Nutzung von Bachelorabschlüssen noch sehr unterschiedlich

Bedenken gegenüber Bachelorabsolventen und -absolventinnen bestehen hinsichtlich einer nicht ausreichenden fachlichen Qualifizierung für die in Frage kommenden Tätigkeiten (z. B. im Vergleich zu Ingenieuren) oder aber hinsichtlich der geringe Praxisverwertbarkeit einer zu stark akademisch ausgerichteten Qualifizierung. Während diese Abschlüsse beispielsweise im IT-Bereich als notwendige und bisher „vermisste Differenzierung von Hochschulabsolventen“ für die unterschiedlichen Tätigkeitslevels in den Unternehmen begrüßt werden, agiert ein Großbetrieb der Telekommunikation ganz anders. Es werden alle akademischen Abschlüsse gleichgestellt und in ihrer betrieblichen Positionierung beim Einstieg nicht unterschieden. Eine Substitution der berufli-

chen Bildung durch die Bachelorqualifikation wird allerdings von allen bisher verneint.

Dafür scheint die neuere Form der Qualifizierung über Duale Studiengänge für die Betriebe eine attraktive Möglichkeit zu sein, um berufliche und akademische Bildung miteinander zu verbinden. Vor allem im großbetrieblichen Bereich, wird dieses Standbein deutlich ausgebaut. Die Einschätzungen der Befragten deuten darauf hin, dass hier ein neuer Typ von Bildungsgang entsteht, der genau den Bedarf an gestiegenen Qualifikationsanforderungen bei Wahrung der gewünschten betrieblichen Praxisnähe trifft. Duale Studiengänge werden als sehr positiv bewertet, da sie abstrakt-akademisches und praktisches Wissen kombinieren und auch das zur Bewältigung des technologischen Fortschritts nötige größere theoretische Know-how vermitteln. Vor allem aber scheint es für die Betriebe reizvoll zu sein, auch im akademischen Bereich stärker mitgestalten und die Inhalte deutlicher auf ihre Bedarfe abstellen zu können. Die Gefahr einer allmählichen Verdrängung der Absolventen mit herkömmlichem dualem Abschluss wird dabei nur in Einzelfällen vermutet. Erkennbar ist zumindest bislang nur eine begrenzte Verschiebung der Ausbildungskapazitäten zuungunsten der reinen dualen Ausbildung.

Durch die Vielfalt an Bildungsgängen, die für den Fachkräftebereich qualifizieren, bieten sich für die Betriebe unterschiedliche Möglichkeiten der konkreten Qualifikations- und Kompetenznutzung. Auf Basis des Interviewmaterials lassen sich zwei Gestaltungsschwerpunkte erkennen.

Zum einen zeichnet sich eine Reihe von Tätigkeitsbereichen ab, die von Fachkräften mit verschiedenen Bildungswegen in gleicher Weise qualifiziert wahrgenommen werden können. Der Vertreter eines traditionell-mittelständischen, global tätigen Maschinenbaubetriebs berichtet für den expandierenden Vertriebsbereich über einen Bedarf an Fachkräften, die als Vertriebsingenieure und Servicetechniker im Kundenaußendienst tätig werden. Während erstgenannte Positionen mit Akademikern besetzt werden, kann die Funktion des Servicetechnikers über ganz unterschiedliche Qualifizierungs-

**Duale
Studiengänge
als attraktive
Möglichkeit**

**Tätigkeits-
bereiche, die
von Fach-
kräften mit
unterschied-
lichen
Bildungs-
wegen besetzt
werden
können**

wege erreicht werden. Neben Fachhochschulabsolventen von außen werden auch im Betrieb ausgebildete Fachkräfte über einen Service-Nachwuchs-Pool für diesen Tätigkeitsbereich qualifiziert.

Dabei haben berufsausbildete Fachkräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung und Fachkräfte mit zusätzlicher Fort- und Weiterbildung in diesem Service-Nachwuchs-Pool gleiche Chancen: *„In dem Bereich, wo wir jetzt beim Servicetechniker waren, sind es auch zu 50 % Leute, die eine duale Ausbildung haben, und 50 % haben vielleicht eine Techniker- oder Meisterschulung, aber es hält sich die Waage. Also viele Leute im Service haben auch einfach eine Industriemechanikerausbildung und dann fünf, sechs, sieben Jahre in einem größeren Unternehmen in der Instandsetzung gearbeitet. Die kennen sich dann mit Reparaturen von Maschinen aus, haben die praktische Erfahrung und können dann [...] einsteigen.“* Wann Betriebe sich für welche Fachkräfte entscheiden, konnte im Rahmen dieser Befragung nicht festgestellt werden, aber sicherlich können je nach Betriebsgröße unterschiedliche Grade der Ausdifferenzierung der Tätigkeitsprofile festgestellt werden. Weitere Einflussmerkmale für die Rekrutierungspraxis werden vermutlich die jeweiligen Erfahrungen mit aus- und fortgebildetem Fachpersonal, die Länge der Ausbildungstradition, die betriebsüblichen Rekrutierungswege und die regionale Arbeitsmarktsituation sein.

Komplementäre Nutzung für unterschiedliche Tätigkeitsebenen

Ein anderer Umgang mit der Bandbreite der zur Verfügung stehenden Bildungsabschlüsse im Fachkräftebereich lässt sich als komplementäre Nutzung für unterschiedliche Tätigkeitsebenen beschreiben. So wird für die IT-Branche eine weitergehende Entwicklung hin zu hochwertigen IT-Beratungsleistungen konstatiert. Für alle Tätigkeitsebenen steigen die Anforderungen und nehmen insbesondere die nichtfachlichen Qualifikationen an Bedeutung zu. Je nach Grad der Komplexität – der selbstständigen Analyse und Entwicklung von Systemen mit hohem Flexibilitätpotenzial auf der Höchstseite der Skala und stärkeren Standardisierungsanteilen auf der Niedrigseite – werden Hochschulabsolventen oder beruflich Ausgebildete eingesetzt. Die betrieblichen Einsatzgebiete und Entwicklungspfade sind in diesen Fällen

unterschiedlich und getrennt, allerdings auch als ergänzend zu betrachten. Für beide Ebenen wird deutlich ein Bedarf formuliert, nicht zuletzt auch, weil den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen auch unterschiedliche Gehaltslevel zugrunde liegen.

Sowohl die komplementäre Nutzung von unterschiedlichen Bildungsabschlüssen für verschiedene Tätigkeitsbereiche und -ebenen wie auch die parallele Nutzung von unterschiedlichen Bildungsabschlüssen für gleiche Tätigkeitsbereiche verdeutlichen das betriebliche Bemühen, betrieblichen Kompetenzerwerb mit akademischem Wissenserwerb zu verknüpfen und dieses für ein möglichst breites betriebliches Handlungsspektrum einzusetzen. Eine Orientierung auf ausschließlich einen Bildungsbereich scheint für die aktuelle Qualifikations- und Kompetenzbeschaffung in den Betrieben weder notwendig noch sinnvoll zu sein.

Dieses Bild konsolidiert sich weiter durch die Ergebnisse der repräsentativen Betriebsbefragung im zweiten Teil des Projekts.

Die Betriebe wurden gefragt, welche Entwicklungen sie für die Segmente Beschäftigte mit Berufsausbildung und Beschäftigte mit Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung sowie Beschäftigte mit Fachhochschulausbildung und Beschäftigte mit Universitätsabschluss in den nächsten fünf Jahren anstreben.

In einem Vergleich der geplanten Entwicklungen des Fachkräftesegments (Berufsausbildung und berufliche Fortbildung) mit dem Segment der Akademikerinnen und Akademiker (Fachhochschul- und Universitätsabschluss) (Abb. 1) zeigt sich, dass ein Großteil der Betriebe (fast 2/3) identische Beschäftigtenentwicklungen in beiden Segmenten anstreben.

**Identische
Beschäftigtenentwick-
lung in beiden
Segmenten**

- 49 % der Betriebe planen sowohl im Fachkräfte- wie im akademischen Bereich gleichbleibende Beschäftigtenentwicklungen.

- 16 % der Betriebe planen in beiden Segmenten eine Beschäftigtenzunahme.
- 19 % der Betriebe planen eine Personalzunahme im Fachkräftebereich bei gleichbleibendem Personalbestand im akademischen Bereich.
- 10 % der Betriebe streben einen Ausbau des akademischen Segments bei gleichbleibendem Bestand im Fachkräftesegment an.

Wachstumspotenzial im Fachkräftebereich höher als im akademischen Bereich

Deutlich wird, dass das Wachstumspotenzial im Fachkräftebereich höher ist als im akademischen Bereich. Und dass eine geplante Beschäftigtenzunahme in einem Segment bei gleichzeitigem Beschäftigtenabbau in dem anderen Segment nicht erkennbar ist. ([12], S. 21)

Angestrebte Entwicklung bei Akademikerinnen und Akademikern	Zunahme	< 1 %	10 %	16 %
	gleichbleibend	< 1 %	49 %	19 %
	Abnahme	< 1 %	2 %	< 1 %
		Abnahme	gleichbleibend	Zunahme
Angestrebte Entwicklung bei Fachkräften				

Abb. 1: Vergleich der geplanten Entwicklungen der angegebenen Segmente

Diese Ergebnisse entsprechen den Aussagen einer früheren BIBB-Studie aus dem Dienstleistungssektor. Darin wurden „Ketteneffekte“ festgestellt, nämlich dass ein steigender Be-

darf hoch qualifizierter Arbeitsplätze mit Stabilisierung oder auch Erhöhung der Ausbildung in „nachgeordneten Ausbildungsberufen“ einhergeht [10].

Berufsbildung sichert flexible betriebliche Handlungsoptionen für die Fachkräfteentwicklung

Für die aktuell erforderlichen Qualifikationsanpassungen und die Kompetenzentwicklung im Fachkräftebereich orientieren sich die Betriebe auf Belegschaften mit vielfachem Bildungshintergrund. Dabei bestehen differenzierte Einschätzungen bezüglich der Qualifikationsansprüche für die unterschiedlichen Tätigkeitsebenen und -felder. Den Unternehmen liegt daran, ihr Personal adäquat einzusetzen, sodass neben einer effizienten Verteilung der Gehaltsstufen nicht zuletzt auch das richtige Maß an persönlicher Forderung für die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegeben ist.

Ein Vertreter aus der IT-Branche verdeutlicht dies mit folgenden Worten:

„Wer die Aufgabe hat, ein paar Jahre eine Entwicklungsumgebung einfach zu programmieren, der muss nicht Informatik studiert haben, wo es um sehr abstrakte Modelle geht, um so theoretische Dinge wie Automatentheorie oder Ähnliches mehr, ja. Also das spielt im Berufsalltag keine Rolle, und dann ist es vielleicht eher für solche Leute frustrierend, in Führungsstrichen, ‚Brot-und-Butter-Jobs‘ zu machen und [sie] fühlen sich da gar nicht gut aufgehoben. Da ist es natürlich besser [. . .], wenn Sie den Qualifikationsmix haben, der auf den Kompetenzanforderungsmix reagiert oder antwortet, und wir die duale Ausbildung haben, die Bachelor- und die Masterebene quasi, als auch für die strategischen, für die operativen und für die administrativen Aufgaben, wenn man das mal so skalieren möchte.“

Qualifikationsmix

Wie die vielfältigen empirischen Befunde zeigen, nehmen Betriebe pragmatisch die gesamte Palette der angebotenen Abschlüsse in unterschiedlichen Kombinationen in Anspruch und „skalieren“ entsprechend. Ein Betriebsvertreter spricht bezüglich der Mischung aus dualer Erstausbildung, Trainee-Programm, Fachhochschul- und Universitätsabschlüssen auch von einem „*gemischten Bauchladen, wie wir intern die Leute da hinbringen, wo wir sie haben wollen*“.

**Verknüpfung
beruflicher
Aus- und Fort-
bildung mit
akademischer
Bildung**

Die betrieblichen Bemühungen beziehen sich dabei nicht nur auf die Nutzung etablierter Bildungswege, sondern mehr und mehr werden Bildungswege initiiert, die eine Verknüpfung beruflicher Aus- und Fortbildung mit akademischer Bildung beinhalten. Insofern gewinnen insbesondere für Ausbildungsbetriebe duale Studiengänge eine steigende Bedeutung.

Im Rahmen dieser Ausdifferenzierung von Bildungswegen ist die Berufliche Bildung nach wie vor eine anerkannte Grundlage für berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, zumal moderne Berufsbilder ein breites Fundament an Fach- und Prozesswissen absichern. Gerade in den letzten 15 Jahren belegen zahlreiche Neu- und Weiterentwicklungsaktivitäten in den dualen Aus- und Fortbildungsberufen eine weitreichende Anpassungsfähigkeit des Dualen System an den erhöhten und erweiterten Qualifikations- und Kompetenzbedarf der Betriebe.

Letztlich sind es die Ausbildungsbetriebe, die sich durch ihr eigenes Engagement in der Ausbildung die größte Spanne und Flexibilität betrieblicher Handlungsoptionen sichern. Unberührt von den primär im wissenschaftlichen Bereich geführten Debatten halten die Betriebe an ihren spezifischen Qualifizierungs- und Aufstiegswegen fest. Darüber hinaus tragen sie seit Jahren erfolgreich zur Entwicklung der dem Wandel angepassten Berufs- und Qualifikationsangebote bei und sichern so die Zukunftsfähigkeit des deutschen Berufsbildungssystems.

Literatur:

- [1] BAETHGE, M./H. SOLGA/M. WIECK: Berufsbildung im Umbruch: Signale eines überfälligen Aufbruchs. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung 2007, online unter: <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/04258/>
- [2] BAHL, A./A. DIETZEN/M. DORSCH-SCHWEIZER: Vielfalt statt Konkurrenz und Verdrängung. Ausdifferenzierung der betrieblichen Berufsbildung als Strategie zur Fachkräftesicherung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 40, 2011, Heft 3, S. 34 – 38
- [3] BELLMANN, L.: Wandel der Erwerbsarbeit, in: Cramer, G./H. Schmidt/W. Wittwer (Hrsg.), Ausbilder-Handbuch, Loseblatt-Sammlung, 111. Erg.-Lfg., Köln 2009
- [4] IAB-Forschungsbericht 3/2008: Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs, Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2007
- [5] GEIBER, K. A.: Abschied bei laufendem Betrieb – die Krise des dualen Systems der industriellen Berufsausbildung, in: Weilnböck-Buck, I./G. Dybowski/B. Buck, (Hrsg.): Bildung – Organisation – Qualität. Zum Wandel in den Unternehmen und den Konsequenzen für die Berufsbildung, Bielefeld 1996, S. 41 – 57
- [6] HELMRICH, R./T. WÜNSCHE: Drohender Fachkräftemangel – Was können Betriebe dagegen tun?, in: Cramer, G./H. Schmidt/W. Wittwer (Hrsg.), Ausbilder-Handbuch, Loseblatt-Sammlung, 115. Erg.-Lfg., Köln 2010
- [7] KUDA, E./J. STRAUSS/G. SPÖTTL/B. KABEBAUM (HRSG): Akademisierung der Arbeitswelt? Zur Zukunft der beruflichen Bildung. Hamburg 2012
- [8] LUTZ, B.: Was wissen wir über den zukünftigen Bedarf an industrieller Facharbeit? – Sechs Thesen, in: Weilnböck-Buck, I./G. Dybowski/B. Buck (Hrsg.): Bildung – Organisation – Qualität. Zum Wandel in den Unternehmen und den Konsequenzen für die Berufsbildung. Bielefeld 1996, S. 83 – 96

- [9] TIEMANN, M.: Wissensintensive Berufe, in: Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Schriftenreihe des BIBB, Heft 114, Juni 2009, online unter: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/6176>
- [10] TROLTSCH, K.: Auswirkungen betrieblicher Qualifikationsstrukturen und am Qualifikationsbedarf orientierten Rekrutierungsstrategien auf das Bildungsangebot im Dienstleistungssektor, in: Walden, G. (Hrsg): Qualifikationsentwicklung im Dienstungsbereich, Herausforderungen für das duale System der Berufsbildung. Bielefeld 2007, S. 99–124
- [11] WALDEN, G.: Zukunft der Facharbeit – Ausbildung und Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungsbereich, in: WISO-Diskurs der Friedrich-Ebert-Stiftung: Perspektiven der Erwerbsarbeit: Facharbeit in Deutschland, Juni 2010, online unter: library.fes.de/pdf-files/wiso/07287-20100624.pdf
- [12] WÜNSCHE, T. U.A.: Abschlussbericht zum BIBB-Forschungsprojekt 2.1.205: Betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung im Fachkräftebereich wachsender Beschäftigungsfelder – PEREK, Bonn, Dez. 2011, online unter: <http://www.bibb.de/de/wlk30785.htm>