

## Empfehlungen für nachhaltige Personalwirtschaft



# Ausbilden – Verantwortung für die Jugend zeigen

vorgelegt von Arbeitsdirektoren  
und Wissenschaftlern

Ausbildung

Demografie

Beruf & Familie

Migration

Weiterbildung

Schule-Eltern-  
Kind-Betrieb

Herausgeber:

Vorstand ver.di  
Bereich Berufsbildungs- und Weiterbildungspolitik  
Paula-Thiede-Ufer 10  
10179 Berlin

Vorstand IG Metall  
Ressort Bildungs- und  
Qualifizierungspolitik  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
60329 Frankfurt am Main

Redaktion:  
Mechthild Bayer, Dr. Roman Jaich,  
Dr. Klaus Heimann

Gestaltung:  
Werbeagentur Zimmermann GmbH,  
Frankfurt am Main

Druck:  
Henrich Druck+Medien GmbH, Frankfurt am Main  
Berlin/Frankfurt am Main,  
Juli 2008

## Inhalt

Vorwort	5
Einführung	6
1. Welchen Stellenwert hat die Verantwortung für die Jugend innerhalb der betrieblichen Personalentwicklung?	8
1.1 Verantwortung der Unternehmen im eigenen Interesse	8
1.2 Qualität der Arbeit	8
1.3 Demografische Entwicklung	9
1.4 Soziale Verantwortung	10
2. Verantwortung muss sich für die Unternehmen lohnen	11
3. Empfehlungen	14
Mitglieder des Gesprächskreises Arbeitsdirektoren und Wissenschaftler	15



## Vorwort

Eine nachhaltige und an einer verantwortungsvollen Unternehmensethik orientierte Personalpolitik gewinnt zunehmend an Bedeutung. Betriebe wollen das „Gold in den Köpfen“ ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht verschleudern, sondern fördern, einsetzen und auf lange Sicht erhalten. Und natürlich wollen auch die Beschäftigten gute Arbeit an lernförderlichen Arbeitsplätzen.

Die Gewerkschaften haben sieben prominente Wissenschaftler und sieben Arbeitsdirektoren aus verschiedenen Industrie- und Dienstleistungsbranchen gebeten, Empfehlungen für eine nachhaltige Personalwirtschaft zu erarbeiten. Das ist der Charme des Projektes: Der Sachverstand der Wissenschaft und der Sachverstand aus der betrieblichen Praxis werden gebündelt und auf der Basis eines breiten Wissens- und Erfahrungsspektrums entstehen wissenschaftlich fundierte, praxisrelevante Lösungen.

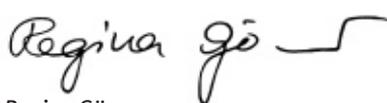
Ansprechen wollen wir Personal- und Betriebsräte und das Personalmanagement, also die ArbeitsdirektorInnen und Verantwortlichen in den Personalabteilungen. Darüber hinaus richten sich die Empfehlungen auch an die vielen gesellschaftlichen Akteure in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Die vorliegende Broschüre steht am Beginn einer Reihe: In naher Zukunft werden Empfehlungen zu folgenden Themenkomplexen folgen: Demografie, Beruf & Familie, Migration, Weiterbildung sowie Schule-Eltern-Kind-Betrieb.

Den Arbeitsdirektoren und Wissenschaftlern, die mit ihren Erkenntnissen und Erfahrungen diese Reihe möglich machen, sei ebenso herzlich gedankt wie Mechthild Bayer und Klaus Heimann von den Berufs- und Weiterbildungsressorts unserer beiden Gewerkschaften, die das Projekt initiiert haben und die inhaltliche Arbeit begleiten, sowie Roman Jaich, der das Projekt koordiniert.



*Petra Gerstenkorn  
ver.di  
Mitglied des Bundesvorstandes*



*Regina Görner  
IG Metall  
geschäftsführendes Vorstandsmitglied*

## Einführung

Eine nachhaltige Unternehmenspolitik zielt auf die Werterhaltung des Unternehmens und Wertschöpfung auf lange Sicht. Für die Beschäftigten bedeutet Nachhaltigkeit den langfristigen Erhalt – bis zu ihrem Eintritt in die Rente – ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Diese beiden Formen der Nachhaltigkeit ergänzen sich. Zu einem Widerspruch zwischen diesen Grundprinzipien kommt es aber, wenn eine kurzfristige Shareholder-Value-Sicht dominiert, mit kurzfristigen und überzogenen Renditevorgaben und der zunehmenden Begrenzung der Ressourcen öffentlicher Unternehmen.

Zentrale Voraussetzung, um als Unternehmen am Markt erfolgreich zu sein, ist es, ausreichende Qualifikationen auf mittlere und längere Sicht im Unternehmen zu entwickeln, vorzuhalten und zu pflegen. Nachhaltige Personalpolitik setzt also an der Personalbeschaffung, Entwicklung und der Aufrechterhaltung der Qualifikationen der Beschäftigten an. Berührt sind die Bereiche Ausbildung, Personaleinstellung, Arbeitsorganisation und Weiterbildung.

Eine berufliche Ausbildung kann auf verschiedenen Wegen erworben werden: Den bedeutsamsten Strang bildet nach wie vor das duale System beruflicher Bildung mit ein bis zwei Berufsschultagen in der Woche. Daneben bestehen vollzeitschulische Ausbildungen (Berufsfachschulen), vor allem im Bereich der naturwissenschaftlich-technischen Assistenzberufe und der Gesundheits- und Sozialberufe. Weiterhin existiert eine immer stärker sich ausdifferenzierende Landschaft von hinführenden, nachholenden oder überbrückenden Angeboten (wie Berufsvorbereitung, Berufsgrundbildung, Berufsoberschule, Fachoberschule und -gymnasium, Fachschulen etc.).

Schließlich bestehen neben diesen beruflichen Ausbildungen durch im engeren Sinne berufsbildende Schulen schon traditionellerweise die Fachhochschulen und Universitäten für die oberen Qualifikationssegmente. Und seit der Forcierung des sogenannten Bologna-Prozesses der Vereinheitlichung der Studiengänge und -abschlüsse in Europa mit der Aufteilung des universitären Studiums in einen eher propädeutisch-berufsfeldbezogenen Bachelor- und einen darüber hinausführenden, stärker wissenschaftsbezogenen Master-Bereich sind die Hochschulen deutlicher als in der Vergangenheit für die Mehrheit ihrer Studenten Bildungsstätten für eine Berufsausbildung auf wissenschaftlicher Basis und durch wissenschaftliche Lehrer.

Von besonderer Bedeutung für die Zukunft der beruflichen Bildung sind die dualen Studiengänge, die sich immer mehr zu einer attraktiven Form der dualen Ausbildung entwickeln – attraktiv für die Jugendlichen, ebenso wie für die Betriebe.

Im Folgenden wollen wir uns auf die duale Berufsausbildung und die dualen Studiengänge konzentrieren. Wir wollen begründen, dass diese auch dann, wenn das Eigeninteresse der Unternehmen im Fokus steht, eine „lohnende“ Sache ist.

# 1. Welchen Stellenwert hat die Verantwortung für die Jugend innerhalb der betrieblichen Personalentwicklung?

## 1.1 Verantwortung der Unternehmen im eigenen Interesse

Natürlich gibt es auch in einer sozialen Marktwirtschaft eine Verantwortung der Unternehmen für die Berufsausbildung junger Menschen, um ihnen eine Teilhabe am Erwerbsleben und an der Gesellschaft zu ermöglichen. Diese besondere Verantwortung resultiert aus dem zentralen Eigeninteresse der Unternehmen, eine hohe Produktivität aufrecht zu erhalten, um im Wettbewerb bestehen zu können.

### Wir wollen drei Aspekte des Eigeninteresses hervorheben:

Für die Qualität der Arbeit hat die Qualifikation der Beschäftigten einen hohen Stellenwert, die demografische Entwicklung stellt eine neue Herausforderung dar und die soziale Verantwortung von Unternehmen muss betont werden.

## 1.2 Qualität der Arbeit

Die Qualität der Güter und Dienstleistungen hat einen hohen Stellenwert für Unternehmen, die in Deutschland produzieren. Noch immer – wenn auch aufgrund des Lohnverzichts der letzten Jahre nicht mehr im Vergleich zu einigen europäischen Nachbarländern – ist Deutschland ein Hochlohnland, das über das Qualitätsthema mit Unternehmen aus anderen Ländern konkurriert. Eine hohe Qualität erfordert aber gute, ja sehr gute Qualifikationen der Beschäftigten.

Die Qualifikation der Beschäftigten fördert die Qualität der Arbeit durch eine erhöhte Handlungskompetenz, d.h. zum Beispiel das Erkennen und Beseitigen von Störungen im Betriebsablauf, kompetent in einem Team zu arbeiten oder indem die interne Mobilität erhöht wird und die Beschäftigten dadurch vielfältig im betrieblichen Ablauf eingesetzt werden können.

### 1.3 Demografische Entwicklung

Von anderer Güte sind die Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben. Rückläufige Geburtenzahlen und steigende Lebenserwartung werden das zahlenmäßige Verhältnis der Altersjahrgänge im Erwerbsleben in den nächsten zwei Jahrzehnten gravierend in Richtung der Älteren verschieben (Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: Auf dem Weg zur Finanzierung Lebenslangen Lernens, Bielefeld, 2004). Der Anteil der Älteren, über 50-Jährigen am Erwerbspersonenpotenzial, wird von heute 22 % auf 36 % im Jahre 2020 steigen, ihre absolute Zahl wird einen Zuwachs von über 50 % erfahren.

Dies wird erhebliche Konsequenzen für den Arbeitsmarkt nach sich ziehen: Waren zu Beginn des 21. Jahrhunderts noch 51 Prozent der Bevölkerung in Deutschland im erwerbsfähigen Alter, wird deren Anteil bis zur Mitte des Jahrhunderts auf 41 Prozent drastisch sinken.

Für Unternehmen hat dies Relevanz bei der Beschaffung von Fachkräften. Dieser Bedarf wird zukünftig immer schwieriger über den Arbeitsmarkt zu decken sein. Eine eigene Ausbildung zu betreiben, ja sie zu forcieren bedeutet daher auch, den zukünftigen betrieblichen Fachkräftebedarf schon frühzeitig durch eigenes Engagement zu sichern. Aus dieser Perspektive sind die „starken“ Schulabgangsjahrgänge in Westdeutschland bis ca. 2015 als Chance zu sehen, durch eine Erhöhung der Ausbildungsanstrengungen, den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten. Schon jetzt zeigt sich, dass Unternehmen, die eine eigene aktive Nachwuchspolitik betreiben, deutlich weniger Probleme haben, Fachkräfte zu rekrutieren.

#### **1.4 Soziale Verantwortung**

Die maßgebliche Aufgabe eines Unternehmens ist es, Werte zu schaffen und Gewinne für die Eigentümer zu erwirtschaften. Gleichzeitig können sie aber ebenso auch zum Wohlstand der Gesellschaft beitragen. Dazu gehört, dass ihr wirtschaftlicher Erfolg nicht ausschließlich von einer Strategie der kurzfristigen Profitmaximierung abhängt, sondern dass auch der Umweltschutz und die soziale Verantwortung, einschließlich der Interessen der Beschäftigten und der Verbraucherinteressen eine Rolle spielen. Damit kommt moralischen Wertvorstellungen, die im Rahmen der Unternehmensethik untersucht werden, eine große Bedeutung zu.

Zunehmend wird auch von Unternehmen erkannt, dass unternehmerisches Gewinnstreben mit moralischen Idealen vereinbar sein muss. Dies kann auch durchaus im eigenen Interesse der Unternehmen sein. Eine Nichtbeachtung der sozialen Verantwortung kann zu Imageverlusten führen, die wiederum die Erreichung der Unternehmensziele behindern. Aber es können auch weitere Kosten für Unternehmen entstehen, wenn sie ihre soziale Verantwortung nicht wahrnehmen. Beispielhaft wollen wir dies an der Verantwortung, die Unternehmen für die Regionen haben, verdeutlichen:

Werden von Unternehmen keine Ausbildungsplätze angeboten, wandern junge Menschen ab und diese Regionen haben deutlich schlechtere wirtschaftliche Entwicklungschancen. Ebenso können dadurch regionale Absatzmärkte verschwinden und für Unternehmen wird es schwierig, die benötigten Qualifikationen einzuwerben. Regionen, die in Deutschland durch ein hohes Maß an Abwanderung von Arbeitskräften gekennzeichnet sind, weisen in der Regel ein geringeres Maß an Infrastruktur aus. Diese ist aber Voraussetzung, damit Fachkräfte bereit sind, in die Regionen zu ziehen. In einigen Regionen in den neuen Bundesländern kann diese negative Entwicklung beobachtet werden.

## 2. Verantwortung muss sich für die Unternehmen lohnen

Die Kosten der Ausbildung müssen sich für Unternehmen mittel- bis langfristig auszahlen. Dass dies in Deutschland bei der Berufsausbildung mit seinem System der dualen Ausbildung der Fall ist, belegt eine Untersuchung des BiBB (Beicht, U., Walden, G.; Herget, H.: Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung in Deutschland. In: Berichte zur Beruflichen Bildung, Heft 2.64/2004).

Das BiBB kommt in der Kosten/Nutzen-Betrachtung zu dem Ergebnis, dass sich Ausbildung für Betriebe rechnet

- wenn das gesamte Spektrum des Nutzens berücksichtigt wird;
- wenn Ausbildung bedarfsgerecht betrieben wird;
- wenn der Auszubildende an den Betrieb gebunden wird;
- wenn Ausbildung (auch) als mittelfristige Investition betrachtet wird.

Den Kosten der Ausbildung – Personalkosten der Auszubildenden, Personalkosten für alle an der Ausbildung beteiligten Mitarbeiter, Anlage- und Sachkosten der Ausbildung sowie sonstige Kosten (z.B. für Lehr- und Lernmittel, Prüfungsgebühren, externe Lehrgänge, Ausbildungsverwaltung) – werden in der Untersuchung die Erträge der Ausbildung gegenüber gestellt.

Einen wesentlichen Vorteil stellen Einsparungen von Kosten dar, die bei einem Verzicht auf eine eigene Ausbildung bei der Einstellung externer Fachkräfte anfallen würden. Dieser Nutzen kann beziffert und in Geldgrößen angegeben werden.

Die eingesparten Rekrutierungskosten setzen sich aus folgenden Elementen zusammen:

- Ausbildungsbetriebe sparen Kosten der Personalgewinnung (Inserierungskosten, Personalaufwand für die Durchführung von Vorstellungsgesprächen und Auswahl der Bewerber).
- Ausbildende Betriebe sparen vor allem Kosten für die Einarbeitung der über den Arbeitsmarkt angeworbenen Mitarbeiter. Hierfür fallen im Durchschnitt € 3.927 an. Hinzu kommen eingesparte Kosten für die umfassende Weiterbildung der neuen Mitarbeiter, die bei einer eigenen Ausbildung vielfach schon mit geleistet wurde.

Es bestehen aber auch noch weitere Nutzen, die sich einer genauen Quantifizierung entziehen.

- Das Fehlbesetzungsrisiko und die Fluktuation liegen für die im eigenen Betrieb ausgebildeten Fachkräfte deutlich niedriger als bei Einstellungen vom Arbeitsmarkt.
- Besondere Bedeutung hat auch die Vermeidung von Ausfallkosten, die entstehen, wenn der Fachkräftebedarf nicht gedeckt werden kann und es z.B. zu Produktionsengpässen und daher einem Verzicht auf Aufträge kommt.
- Auch nach einer Einarbeitung gibt es oft noch Leistungsunterschiede zwischen den im eigenen Betrieb ausgebildeten Fachkräften und den über den Arbeitsmarkt eingestellten. Selbst Ausgebildete verfügen z.B. über einen besseren Einblick in die betrieblichen Arbeitsvorgänge und das betriebliche Produktions- bzw. Dienstleistungsprogramm.
- Außerdem ist Ausbildung auch ein wesentlicher Faktor zur Verbesserung des betrieblichen Images in der Öffentlichkeit, insbesondere bei Kunden und Lieferanten.
- Schließlich kann Ausbildung zur Herstellung einer Unternehmenskultur beitragen. Durch den frühzeitigen Einstieg junger Menschen in ein Unternehmen wird eine emotionale Bindung an das Unternehmen erleichtert. Viele Beschäftigte legen großen Wert darauf, dass die eigenen Kinder im Unternehmen auch einen Beruf erlernen können.

Gerade die hier zuletzt genannten Aspekte gehen in die Kosten-Nutzen-

Rechnung nicht ein. Die Folge ist, dass Betriebe aus Gründen der vermeintlichen Kostenersparung nicht ausbilden. Gerade weil ein Teil der Erträge erst mittel- bis langfristig anfällt, sind Unternehmen, die kurzfristiges Rendite-Denken in den Mittelpunkt rücken, geneigt, auf eine eigene Ausbildung zu verzichten.

Hinzu kommt, dass nur wenige Unternehmen überhaupt eine exakte Kosten-Nutzen-Abschätzung für die Berufsausbildung vornehmen. Die Redewendung von den »gefühlten« Kosten trifft wohl eher die verbreitete Praxis, Kosten und Nutzen der Ausbildung gegeneinander abzuwägen. Dieses implizite Abwägen der Rentabilität der Ausbildung führt häufig zu einer Überschätzung der Ausbildungskosten und einer Unterschätzung der Ausbildungserträge.

Wer ausbildet und damit zur »Versorgung von Jugendlichen mit Ausbildungsplätzen« beiträgt, erfährt gesellschaftliche Anerkennung.

### 3. Empfehlungen

Im Jahr 2005 betrug die rechnerische Angebotslücke nach Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (Ulrich, J. G. 2006: Wie groß ist die Lehrstellenlücke wirklich? Vorschlag für einen alternativen Berechnungsmodus, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 3/2006) mindestens 142.000 fehlende Ausbildungsstellen, und nicht nur bei 28.300, wie der Berufsbildungsbericht 2006 ausweist. Immer mehr junge Menschen landen in sogenannten Warteschleifen und erhalten keine Chance auf eine qualifizierte Berufsausbildung. Die sozialen Probleme nehmen damit deutlich zu.

Der Gesprächskreis ‚Nachhaltige betriebliche Personalpolitik‘ mit Arbeitsdirektoren und Wissenschaftlern von ver.di und IG Metall empfiehlt deshalb allen Unternehmen:

Unternehmen haben auch eine Verantwortung dafür,

- eine eigene Berufsausbildung zu betreiben. Das ist vorausschauende und nachhaltige Personalpolitik;
- Praktikanten-Plätze zusätzlich anzubieten. Praktikanten können eine eigene Ausbildung nicht ersetzen. Praktikanten sollten unter fairen Bedingungen beschäftigt werden;
- sich klar zu machen, dass eine Ausbildungsquote von sieben Prozent – bezogen auf Beschäftigte, bei denen die BBiG-Berufe eine wichtige Rolle spielen – den notwendigen Nachwuchs in aller Regel sicherstellt;
- engen Kontakt mit den Schulen der Region zu halten, um so jungen Menschen einen Einblick in die Arbeitswelt zu ermöglichen;
- jungen Frauen auch in von Männern dominierten Berufen eine Ausbildungschance anzubieten;
- auch Jugendlichen mit Migrationshintergrund eine berufliche Perspektive zu bieten;
- Aus- und Weiterbildung im Betrieb zukünftig mehr zusammen zu organisieren.

## **Mitglieder des Gesprächskreises Arbeitsdirektoren und Wissenschaftler**

### **Arbeitsdirektoren**

Reinhold Bauer, Stuttgarter Straßenbahn AG  
Dr. Karlheinz Blessing, Dillinger Hüttenwerke  
Hans-Jürgen Farrenkopf, MVV Energie AG, Mannheim  
Wilhelm Lindenberg, Üstra Hannover  
Herbert Mai, FRAPORT AG, Frankfurt/M.  
Dr. Horst Neumann, VW AG, Wolfsburg  
Walter Scheurle, Deutsche Post AG, Bonn

### **Wissenschaftler**

Prof. Gerhard Bosch, Universität Duisburg/Essen  
Prof. Peter Dehnpostel, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg  
Prof. Peter Faulstich, Universität Hamburg  
Prof. Friedhelm Hengsbach, Phil.-Theol. Hochschule St. Georgen Frankfurt/M.  
Prof. Bernhard Nagel, Universität Kassel  
Prof. Hermann Schmidt, BIBB, Bonn  
Dr. Hartmut Seifert, WSI, Düsseldorf

### **Gewerkschaftliche Koordination**

Mechthild Bayer, ver.di, Berlin  
Dr. Klaus Heimann, IG Metall, Frankfurt/M.

### **Projektbüro**

Dr. Roman Jaich

*Berlin/Frankfurt am Main, Juli 2008*

