

# ARBEITSHEFT



Nr. 26

Wilfried Kurtzke, Uwe Neumann

## **Qualifikationsbedarfe und berufliche Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie in Sachsen-Anhalt**

Branchendialog Metall- und Elektroindustrie in Sachsen-Anhalt

Berlin, Mai 2002

**Otto  
Brenner  
Stiftung**

**Herausgeber:**

Otto Brenner Stiftung  
Heike Kauls  
Alte Jakobstraße 149  
10969 Berlin  
Tel. 030-25 39 60 10  
Fax: 030-25 39 60 11  
E-Mail: [obs@igmetall.de](mailto:obs@igmetall.de)  
<http://www.otto-brenner-stiftung.de/>

**Kontakt:**

GAISA - Gesellschaft zur Förderung arbeitsorientierter  
innovativer Strukturentwicklung in Sachsen-Anhalt e. V.  
Humboldtstraße 15  
39112 Magdeburg  
Tel.: 0391-610 669-0  
Fax: 0391-610 669-9  
E-Mail: [GAISA@t-online.de](mailto:GAISA@t-online.de)  
<http://www.gaisa.de/>

## **Inhaltsverzeichnis**

QUALIFIKATIONSBEDARFE UND BERUFLICHE WEITERBILDUNG IN DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE IN SACHSEN-ANHALT	1 1
<b>1 INDUSTRIEPOLITISCHER HINTERGRUND DER UNTERSUCHUNG.....</b>	<b>4</b>
<b>2 DIE EMPIRISCHE RELEVANZ DER UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>7</b>
<b>3 DIE ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFTEN: EINE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE .....</b>	<b>11</b>
<b>ZUKUNFT .....</b>	<b>11</b>
<b>4 WEITERBILDUNGSAKTIVITÄTEN DER UNTERNEHMEN: IT - KENNTNISE BILDEN DEN SCHWERPUNKT .....</b>	<b>15</b>
4.1 UMFANG UND ART DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG	15
4.2 BEREICHSSPEZIFISCHE UND THEMATISCHE AUSRICHTUNG DER WEITERBILDUNG	19
4.3 ÖFFENTLICHE FÖRDERUNG DER WEITERBILDUNG	20
<b>5 FELDER WACHSENDER QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN.....</b>	<b>22</b>
5.1 ALLGEMEINE TRENDENTWICKLUNG BEI QUALIFIKATIONSBEDARFEN	22
5.2 FELDER WACHSENDER QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN AUS DER SICHT DER BEFRAGTEN	24
UNTERNEHMEN	24
<b>6 AUSMAß UND SCHWERPUNKTE DES FACHKRÄFTEBEDARFS .....</b>	<b>28</b>
6.1 FACHKRÄFTEBEDARF DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN	28
6.2 FACHKRÄFTEBEDARF UND FACHKRÄFTEMANGEL	30
<b>7 BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG ALS TEIL STRATEGISCHER PERSONALENTWICKLUNG.....</b>	<b>34</b>
<b>8 ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN .....</b>	<b>42</b>
<b>LITERATUR .....</b>	<b>46</b>
<b>DOKUMENTATION DES FRAGEBOGENS .....</b>	<b>48</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verteilung der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie auf die Wirtschaftszweigen .....	8
Abbildung 2:	Befragte Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen .....	9
Abbildung 3:	Altersstruktur der Beschäftigten nach Unternehmensgröße	13
Abbildung 4:	Teilnehmer an beruflicher Weiterbildung nach Unternehmensgrößen	16
Abbildung 5:	Weiterbildungsquoten nach Wirtschaftszweigen.....	17
Abbildung 6:	Praktizierte Formen beruflicher Weiterbildung .....	18
Abbildung 7	Weiterbildungsschwerpunkte der Unternehmen für Arbeitskräfte in den verschiedenen Betriebsbereichen.....	20
Abbildung 8:	Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel für Weiterbildung .....	21
Abbildung 9:	Felder wachsender Qualifikationsanforderungen .....	24
Abbildung 10:	Wachsende Qualifikationsanforderungen in den Betriebsbereichen	26
Abbildung 11:	Aktueller und zukünftiger Fachkräftebedarf nach Berufsgruppen.	28
Abbildung 12:	Fachkräftebedarf und Beschäftigungsentwicklung .....	30
Abbildung 13:	Gründe für die Ablehnung von Stellenbewerbern .....	32
Abbildung 14:	Nutzung von Instrumenten der Personalbedarfsplanung .....	34
Abbildung 15:	Nutzung von Instrumenten zur Feststellung von Qualifikationsbedarfen und –möglichkeiten bei den Beschäftigten .	35
Abbildung 16:	Personalbedarfsplanung und berufliche Weiterbildung .....	36
Abbildung 17:	Aktuelle Erstausbildungsquote und Prioritäten der betrieblichen ..	38
Abbildung 18:	Erstausbildungsquote und Weiterbildungsquote .....	39
Abbildung 19:	Prioritäten der beruflichen Bildung und Weiterbildungsintensität.	40

# **1 Industriepolitischer Hintergrund der Untersuchung**

Die hier in ihren Ergebnissen vorgestellte Untersuchung zu Qualifikationsbedarfen und beruflicher Weiterbildung wurde im Rahmen des Branchendialogs für die Metall- und Elektroindustrie in Sachsen-Anhalt durchgeführt. Der Branchendialog ist eine gemeinsame Arbeitsebene zwischen den Tarifparteien IG Metall Bezirksleitung Hannover und Verband der Metall- und Elektroindustrie Sachsen-Anhalt (VME) sowie der Landesregierung, die sich auf der Grundlage eines vorangegangenen Landtagsbeschlusses im Jahre 1997 konstituiert hat. Im Rahmen des Branchendialogs hat im Sommer 1999 die Arbeitsgruppe „Qualifikationsentwicklung“ ihre Arbeit aufgenommen, deren Leitung bei der IG Metall Bezirksleitung liegt. Neben hauptamtlichen Repräsentanten von IG Metall und VME gehören der Arbeitsgruppe je ein Vertreter aus dem Wirtschafts- und dem Arbeitsministerium des Landes an. Beide Verbände haben darüber hinaus weitere Experten aus Unternehmen sowie Bildungs- und Beratungseinrichtungen in die Arbeitsgruppe kooptiert. Auf Seiten der IG Metall betrifft dies die Gesellschaft für arbeitsorientierte innovative Strukturentwicklung in Sachsen-Anhalt (GAISA) und die Bildungsvereinigung Arbeit und Leben.

Auf ihrer ersten Sitzung verständigte sich die Arbeitsgruppe auf folgenden zu bearbeitenden Themenkatalog:

- Absehbarer Fachkräftemangel wegen Überalterung
- Ausschöpfen vorhandener technischer Potentiale durch mehr Erstausbildung und Weiterbildung (auch im Managementbereich)
- Mehr Erstausbildung in betrieblichen Ausbildungsplätzen
- Qualifikationssicherung durch überbetriebliche Personalentwicklung
- Bereitstellung benötigter Spezialqualifikationen
- Nutzung des Bildungsfreistellungsgesetzes
- Verbesserte Prognose regionaler Qualifikationsbedarfe

Für die wissenschaftliche Begleitung des Branchendialogs durch GAISA hatte die Otto-Brenner-Stiftung bereits Anfang 1998 Projektmittel bereitgestellt. Der Projektansatz war dabei darauf gerichtet, organisatorische und wissenschaftliche Unterstützung für die Arbeitnehmerseite des Branchendialogs zu leisten und insbesondere eine Anbindung der Betriebsräte an den Dialogprozess herzustellen. Aus dieser ihm ursprünglich zgedachten Rolle ist das Projekt jedoch bald herausgetreten und hat stattdessen mit Einverständnis der AG-Mitglieder

und dem Zuwendungsgeber Otto-Brenner-Stiftung die Rolle einer wissenschaftlichen Begleitung und Moderation eines Teils der „offiziellen“ Branchendialogstruktur übernommen.

Ausgangspunkt für die Konzipierung und Durchführung der hier vorliegenden Untersuchung war der in der AG Qualifikationsentwicklung unternommene Versuch, die bereits in verschiedenen wissenschaftlichen Studien aufgewiesene Gefahr einer Qualifikationslücke bei den Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie Sachsen-Anhalts (vgl. Kinkel/Dreher 1998, Behrendt/Neumann 1999, Lutz/Grünert 1999, neuerdings bestätigt durch Kinkel 2000 und 2001) aus dem Erfahrungsbereich der AG-Teilnehmer heraus näher zu bestimmen und hieraus Folgerungen für den Weiterbildungsbedarf der Betriebe abzuleiten. Dabei wurde zusammenfassend festgestellt, dass es zwar einerseits um Vermittlung von mehr fachlichen Spezialqualifikationen, andererseits vor allem aber um einen integrierten Bildungsansatz geht, der auf ein ganzheitliches Verständnis der Arbeitsaufgabe abzielt. Dies müsse einhergehen mit einer betrieblichen Organisationsstruktur, die horizontale und vertikale Kooperation im Betrieb fördert und in der Fachwissen und Spezialkenntnisse zum Nutzen des Unternehmens kommuniziert und nicht als „Herrschaftswissen“ individuell gebunden bleiben. Deshalb von den Beschäftigten mehr Eigeninitiative und vorausschauend-ganzheitliches Arbeitsverständnis und – handeln verlangt. Um dies zu ermöglichen müssten Führungskräfte dazu gebracht werden, Organisations- und Kommunikationsstrukturen zu etablieren, die für ein stärker selbstverantwortliches Handeln der Beschäftigten auch den erforderlichen Raum schaffen. Sowohl bei den Fachkräften im Produktions- und Dienstleistungsbereich als auch bei den Führungskräften müssten die entsprechend notwendigen sozialen Schlüsselqualifikationen zum zentralen Gegenstand von Weiterbildungsprozessen gemacht werden.

Die AG-Mitglieder stimmten weitgehend darin überein, dass die gegenwärtige Qualifikationsstruktur und Weiterbildungspraxis der Betriebe diesem hochgesteckten Anspruch noch keineswegs entspricht. Unterschiedlich beurteilt wurde dagegen die Frage, ob dieser Sachverhalt vor allem auf ein „Umsetzungsdefizit“ oder, gewissermaßen noch vorgelagert, auf ein „Bewusstseinsdefizit“ bei den zuständigen betrieblichen Akteuren verweist. Ein Teil der AG-Mitglieder neigte eher der Auffassung zu, dass die in der AG-zusammengetragenen Einschätzungen und Bewertungen zu Qualifikationsanforderungen und Weiterbildungsbedarfen von den verantwortlichen Entscheidungsträgern in den Unternehmen überwiegend geteilt werden. Demnach würde es in erster Linie um die Beseitigung von Hemmnissen bei der praktischen Realisierung, die in unzureichenden personellen, technisch-infrastrukturellen und

finanziellen Ressourcen zu suchen sind, gehen. Von anderen AG-Mitgliedern wurde nicht zuletzt unter Verweis auf die Ergebnisse der seinerzeit von GAISA durchgeführten Betriebsräte-Umfrage bezweifelt, dass die Unternehmen in ihrer Mehrzahl überhaupt schon genügend für die Problemlage sensibilisiert sind.

Um in dieser Frage mehr Klarheit zu gewinnen, verständigte sich die AG darauf, unter Nutzung der über die Otto-Brenner-Stiftung zur Verfügung gestellten Projektmittel eine Befragung bei den VME-Mitgliedsunternehmen zum Themenkomplex Qualifikationsanforderungen, Personalentwicklung und Weiterbildung durchzuführen. Der hierzu von GAISA entwickelte Fragebogen wurde innerhalb der Arbeitsgruppe konsensual abgestimmt und im Sommer des Jahres 2000 an alle Mitgliedsunternehmen des VME verschickt. In einem Begleitschreiben wurde ausdrücklich auf den Branchendialog hingewiesen.

Die Auswertung der beim VME eingegangenen Fragebögen erfolgte sukzessive ab Ende August 2000, Teilergebnisse wurden in tabellarischer Form auf zwei AG-Sitzungen im September und November vorgestellt und diskutiert. Die aus diesem Diskussionsprozess gewonnenen Einschätzungen sind in die vorliegende Textfassung mit eingeflossen. Eine Kurzfassung der Studie ist darüber hinaus als Information für die Betriebe erstellt worden. Im weiteren Verlauf sollen die Ergebnisse sowohl im Rahmen der IGM-Betriebsrätekonferenz für Sachsen-Anhalt als auch in einem Kreis von Personalleitern aus VME-Mitgliedsunternehmen präsentiert und diskutiert werden. Anregungen, die aus diesen Veranstaltungen gewonnen werden, werden gegebenenfalls in einer nochmals veränderten Fassung Eingang finden.

Wir möchten an dieser Stelle nicht versäumen, all jenen unseren Dank auszusprechen, ohne deren Unterstützung diese Studie nicht erfolgreich hätte durchgeführt werden können. Hier sind an erster Stelle die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen zu nennen. Der Dank gilt außerdem dem VME, der durch seine politische und organisatorische Unterstützung des Vorhabens das Feld für die Erhebung bereitet hat, aber auch allen anderen Teilnehmern der AG Qualifikationsentwicklung des Branchendialogs, deren kritische Begleitung sowohl bei der Konzipierung der Befragung als auch bei der Interpretation der Ergebnisse sich als sehr fruchtbar und anregend erwiesen hat. Und nicht zuletzt ist der Otto-Brenner-Stiftung zu danken, welche die finanziellen Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung abgesichert hat.

## **2 Die empirische Relevanz der Untersuchung**

An der im Sommer des Jahres 2000 bei den VME-Mitgliedsunternehmen durchgeführten Erhebung haben sich 41 Unternehmen beteiligt, was einer Rücklaufquote von knapp 50% entspricht. Auf die Gesamtheit aller Unternehmen der Metall –und Elektroindustrie mit über 20 Beschäftigten in Sachsen-Anhalt bezogen (443 im Jahr 1999 laut Statistischem Landesamt 2000a) bedeutet dies allerdings nur einen Abdeckungsgrad von knapp 9%<sup>1</sup>, eine unmittelbare Folge des Sachverhalts, dass nur eine Minderheit der Metall- und Elektrounternehmen Sachsen-Anhalts dem VME angehört. Bezogen auf die mit der Befragung erfassten Beschäftigten fällt die Relation allerdings deutlich besser aus. In den befragten Unternehmen waren zusammen 5.472 ArbeitnehmerInnen beschäftigt, während die Landesstatistik 1999 für die erwähnten 443 Unternehmen des Metall- und Elektrosektors insgesamt 32.531 Beschäftigte ausweist (Statistisches Landesamt 2000a).

Allein von der Größe der Stichprobe gesehen ist dies im Vergleich mit anderen Untersuchungen ein überaus guter Wert.<sup>2</sup> Einschränkend muss allerdings auf strukturelle Verzerrungen und Abweichungen der Stichprobe gegenüber der Grundgesamtheit der Branche hingewiesen werden.

Dies gilt vor allem für die Verteilung der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie auf die einzelnen Wirtschaftsgruppen, wie sie in Abbildung 1 dargestellt ist.<sup>3</sup> Beim Vergleich mit den Daten der Landesstatistik ist hier zunächst die Besonderheit zu beachten, dass sich an der Erhebung auch verbandsgebundene Dienstleistungsunternehmen beteiligt haben. Die offizielle Industriestatistik erfasst dagegen nur Produktionsunternehmen und erlaubt es nicht, produktionsnahe Dienstleister der jeweiligen Branche zuzuordnen. Angesichts der Fragestellung der Studie liegt hier sicherlich ein Vorteil, da die produktionsnahen Dienstleister gerade bezüglich der Qualifikationsentwicklung eine zunehmend wichtigere Rolle spielen. Da die Dienstleistungsunternehmen im Sample mit Anteilen vor allem hinsichtlich ihrer Anzahl (13% gemessen an den zuordnenbaren Unternehmen), weniger dagegen hinsichtlich ihrer Personalstärke

---

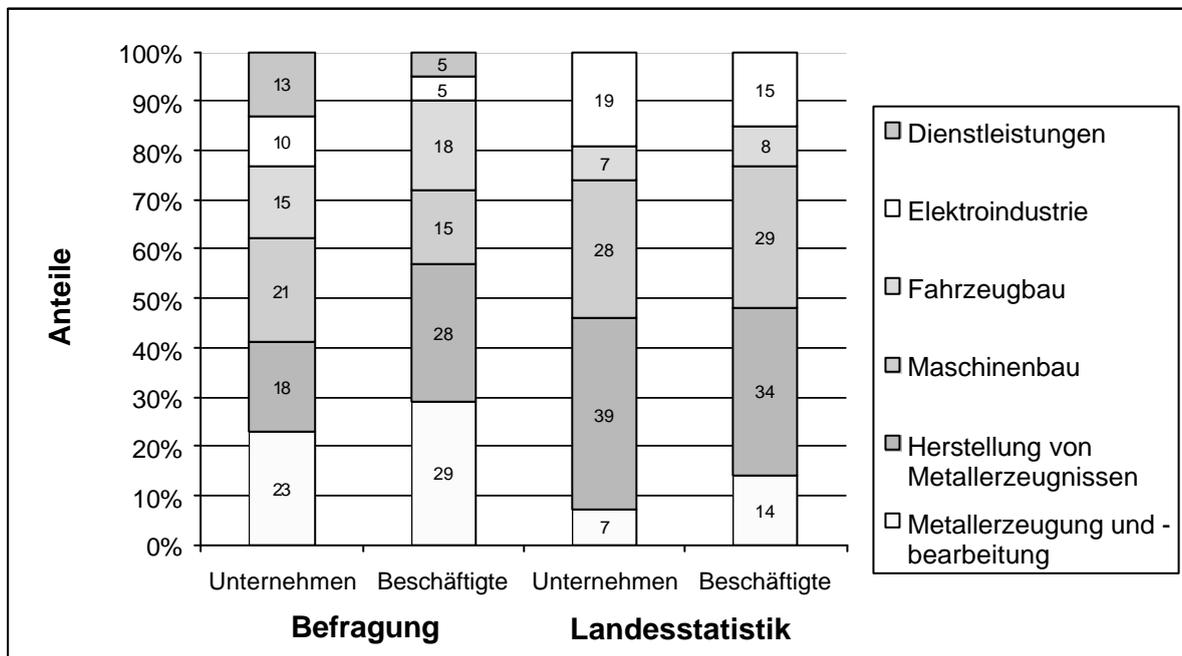
<sup>1</sup> In unserem Sample sind drei Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten enthalten.

<sup>2</sup> Die vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung durchgeführte Betriebspanel-Erhebung für Sachsen-Anhalt erfasst z.B. für die Investitionsgüterproduzenten eine Stichprobe von 2,2% an allen Betrieben. Diese Daten gelten als repräsentativ für Sachsen-Anhalt und die Ergebnisse werden auf die Gesamtzahl der Betriebe hochgerechnet. (IAB Panel 2000, Tabelle 01A)

<sup>3</sup> Vier Unternehmen haben bei dieser Frage mehrere Wirtschaftsgruppen als Schwerpunkt ihrer Tätigkeit angegeben. Da in diesem Fall eine Zuordnung schwierig und die Anzahl gering ist, wurden diese Unternehmen beim Vergleich der Branchenverteilung nicht berücksichtigt.

(5% gemessen an den zuordnenbaren Beschäftigten) ins Gewicht fallen, verringern sie die Anteile der jeweiligen produktionsbezogenen Wirtschaftszweige entsprechend. Doch auch unter Berücksichtigung dieses Effekts fällt auf, dass in der Untersuchung nach der Zahl der Unternehmen die Herstellung von Metallerzeugnissen (Stahl- und Leichtmetallbau, Kessel- und Behälterbau, Werkzeugbau, Oberflächenveredelung) sowie die Elektroindustrie gegenüber den entsprechenden Anteilswerten in der Landesstatistik deutlich unterrepräsentiert, während die Metallerzeugung und -bearbeitung (Bearbeitung von Eisen, Stahl, NE-Metallen, Röhrenproduktion, Gießereien) sowie der Fahrzeugbau (in Sachsen Anhalt vor allem Kfz-Zulieferindustrie und Schienenfahrzeugbau) überproportional vertreten sind. Dieses Bild bestätigt sich mit gewissen Modifikationen auch, wenn man nicht die Anzahl der Unternehmen, sondern die Anzahl der den Wirtschaftszweigen jeweils zuzurechnenden Beschäftigten zugrundelegt. Hier ist allenfalls als auffällig zu vermerken, dass die Anteile der Elektroindustrie und des Maschinenbaus nochmals deutlich geringer ausfallen - ein Hinweis darauf, dass bei diesen Branchensegmenten eher die kleineren Unternehmen im Sample vertreten sind.

**Abbildung 1: Verteilung der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie auf die Wirtschaftszweigen**



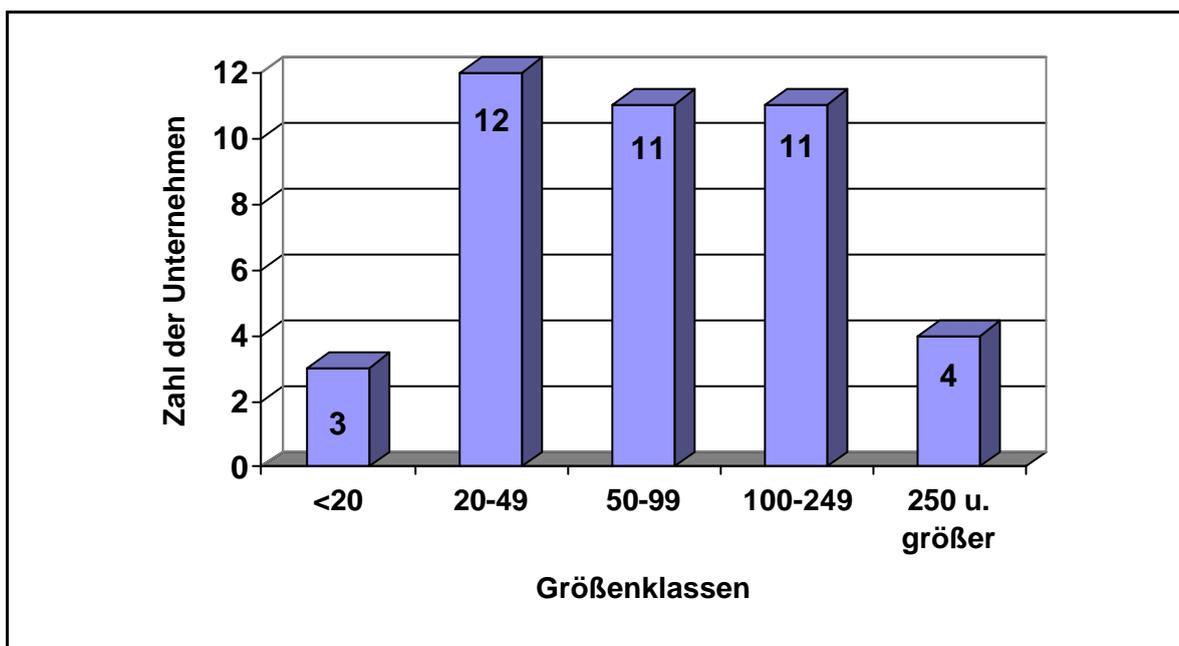
Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog, eigene Berechnung und Statistisches Landesamt

Dass aber insgesamt mit der Befragung der VME-Firmen vor allem die größeren Unternehmen erreicht wurden, zeigt sich bereits daran, dass das Untersuchungssample einen höheren Anteil an den Beschäftigten als an der Anzahl der Unternehmen aufzuweisen hat. Die genauere Betrachtung der Beschäftigtenzahlen bestätigt dies. Die durchschnittliche Personalstärke

der Unternehmen im Untersuchungssample legt bei 134, während sich auf der Grundlage aller durch die Landesstatistik erfassten Metall- und Elektronunternehmen ein Wert von 73 ergibt. Dieses Ergebnis überrascht insofern nicht, als zu erwarten war, dass im VME eher größere Unternehmen organisiert sind.

Die Spannweite innerhalb des Untersuchungssamples reicht dabei von einem Kleinunternehmen mit 4 Beschäftigten bis zum Großunternehmen mit über 1.000 Beschäftigten. Die in der Abbildung 2 dargestellte Größenverteilung zeigt ansonsten eine Konzentration im Bereich zwischen 20 und 250 Beschäftigten mit annähernd gleicher Stärke der hier unterschiedenen drei Größenklassen. Die Größenklassen unter 20 und über 250 weisen dagegen nur eine relativ geringe Besetzung auf.

**Abbildung 2: Befragte Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen (N =41)**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Ein direkter Vergleich mit der Landesstatistik ist bei der Größenverteilung nicht möglich, da entsprechende Zahlen nicht auf Unternehmensebene, sondern nur auf Betriebsebene vorliegen. Nimmt man diese zum Vergleichsmaßstab (Statistisches Landesamt 2000b, 210ff), so gibt es keine Hinweise auf erhebliche strukturelle Abweichungen, wenn man einmal von der geringen Repräsentanz der Größenklasse unter 20 Beschäftigten absieht, die bei der Betriebs-erhebung des Statistischen Landesamts voll erfasst sind. Darüber hinaus erscheinen allenfalls die Größenklassen 50-99 und 100-249 leicht überrepräsentiert, was aber die festgestellte deutlich höhere Durchschnittsbeschäftigtenzahl nur zum Teil erklärt. Hier dürfte zusätzlich zu

Buche schlagen, dass sich in der Größenklasse über 250 drei Unternehmen befinden, die diese Grenze erheblich überschreiten. Die 4 Unternehmen dieser Größenklasse konzentrieren damit 2.322 ArbeitnehmerInnen auf sich, das sind über 40% der in allen Unternehmen des Untersuchungssamples Beschäftigten.

Insgesamt genügt damit die Erhebung zwar nicht strengen Repräsentativitätskriterien, bildet

***Von der Gesamtzahl der beteiligten Unternehmen sowie der Größen- und Wirtschaftszweigstruktur liefert die Umfrage eine gute Grundlage. Damit liegen zwar keine repräsentativen Werte, aber doch solide Trendaussagen vor.***

aber doch, wenn man die Kleinstbetriebe unberücksichtigt lässt, die Branchenstruktur in ihren herkömmlicherweise herangezogenen Merkmalen wie Größenverteilung und Wirtschaftszweigszugehörigkeit

zumindest näherungsweise ab. Damit können die Ergebnisse als einigermaßen solide Trendaussagen gelten.

### **3 Die Altersstruktur der Belegschaften: eine Herausforderung für die Zukunft**

Die Altersstruktur in den ostdeutschen Betrieben ist bereits durch verschiedene Studien in den Blickpunkt der öffentlichen Debatte gerückt worden. Ein relativ großer Anteil älterer Arbeitnehmer gefährdet einen problemlosen Generationswechsel. In Verbindung mit einem kräftigen Geburtenrückgang nach der Wende droht nun eine „demographische Falle“.

Der Grund für diese ungünstige Altersstruktur liegt in den Umbrüchen nach der Wende. Der starke Beschäftigungsrückgang wurde, vor allem in den Jahren 1990 – 92, auch durch großzügige Regelungen für Vorruhestand und Frühverrentung aufgefangen. Deshalb haben in diesen Jahren viele der älteren ArbeitnehmerInnen die Betriebe verlassen. Nach dem Auslaufen dieser Regelungen sind seither nur noch relativ wenig ältere Beschäftigte ausgeschieden. Auf der anderen Seite konnten auch kaum jüngere Arbeitskräfte in die Betriebe nachrücken, weil bei einer insgesamt schrumpfenden Beschäftigung die Unternehmen über viele Jahre keine Gelegenheit hatten, über eine Expansion eine günstigere Altersdurchmischung der Belegschaften herzustellen.

Während heute die Arbeitsmarktsituation in den neuen Ländern von einer sehr hohen Arbeitslosigkeit geprägt ist und junge Leute Probleme haben, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, wird diese Konstellation durch die demographische Entwicklung in wenigen Jahren umschlagen. In einer Untersuchung, die unter der Bezeichnung „Lutz-Gutachten“ in der öffentlichen Debatte präsent ist, wurden diese Faktoren quantifiziert. (Lutz/Grünert 1999, 21ff) Auf der Basis des sozio-ökonomischen Panels 1997 und des Mikrozensus 1997 wurden die Abgänge der 60jährigen Frauen und der 65jährigen Männer auf der einen Seite und die Neuzugänge der 21jährigen auf der anderen Seite in der Gruppe der Erwerbstätigen für Ostdeutschland berechnet.

Danach steigt die Zahl der Abgänge in die Rente bis zum Jahre 2009 stark an, um im Folgenden auf diesem Niveau zu bleiben. „Allein innerhalb des Jahrzehnts zwischen 2008 und 2017

*Durch die demographische Entwicklung zeichnet sich eine Veränderung der Arbeitsmarktlage ab. Bereits ab 2012 reichen die Neuzugänge nicht mehr aus, um die Altersabgänge vollständig zu ersetzen.*

werden dann mindestens fast 30% der heutigen Erwerbsbevölkerung aus Altersgründen ausscheiden.“ (Lutz/Grünert 1999, 24)

Ab 2008 sinkt gleichzeitig aufgrund der Geburtenentwicklung die Zahl der Neuzugänge. Ab dem Jahr 2012 reichen dann die Neuzugänge nicht mehr aus, um die Abgänge zu ersetzen.

Auf der Basis des Arbeitsmarktmonitors Sachsen-Anhalt 1997 und des Mikrozensus 1997 wurde diese Berechnung auch für Sachsen-Anhalt durchgeführt. Die Ergebnisse liegen dabei im ostdeutsche Gesamttrend, verschärfen ihn allerdings insofern, als bereits ab 2004 die Differenz zwischen Abgängen und Neuzugängen sehr klein wird (Lutz/Grünert 1999, 22ff).

Die Befragung bei den VME-Mitgliedsunternehmen zeigt auch für die Metall- und Elektroindustrie in Sachsen-Anhalt eine problematische Altersverteilung. Nur 13% der Beschäftigten in den 37 von insgesamt 41 befragten Unternehmen, die Angaben zur Alterstruktur gemacht haben, sind jünger als 30 Jahre. Die größte Gruppe stellen die 30 bis unter 45 jährigen: 40% der Beschäftigten sind in diesem Alter. 32% sind in der Altersgruppe der 45 bis unter 55jährigen. Und immerhin 16% sind 55 Jahre und älter, scheiden also in wenigen Jahren aus Altersgründen aus dem Arbeitsprozess aus. Der Anteil der Beschäftigten, der 55 Jahre und älter ist, ist somit in den Betrieben größer als der Anteil der unter 30jährigen.

***Die Altersstruktur in den Unternehmen bietet ein polarisiertes Bild. Längst nicht alle haben eine unausgewogene Altersverteilung. Bei anderen wiederum ist der Anteil jüngere Arbeitskräfte noch weitaus geringer als es die Durchschnittszahlen suggerieren.***

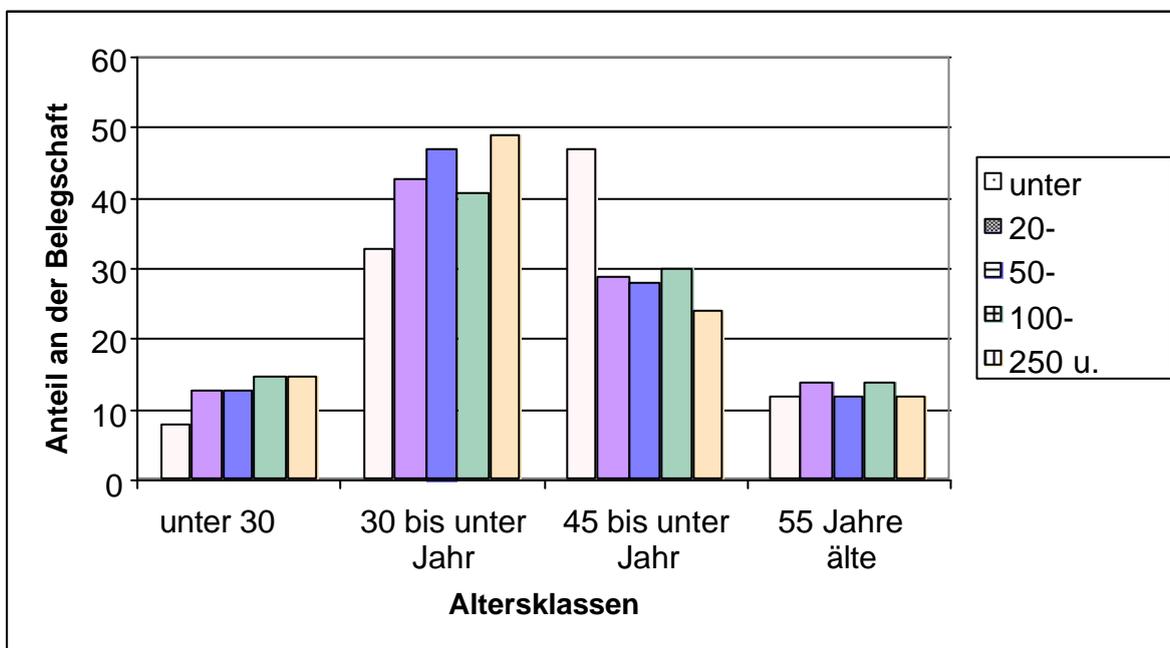
Die Aussagekraft dieser Zahlen muss allerdings relativiert werden. Als Durchschnittszahlen über alle erfassten Unternehmen bilden sie in diesem Falle gerade keine sonderlich typische Struktur ab, sondern eben im Gegenteil die erheblichen Unterschiede

ein, die in dieser Hinsicht zwischen den Unternehmen existieren. Faktisch finden wir eine weitgehend polarisierte Situation vor. In vielen Unternehmen stellt sich das Problem noch viel dramatischer dar, als die Durchschnittszahlen vermuten lassen. Andere wiederum weisen eine Altersverteilung auf, die auch in Zukunft kaum Schwierigkeiten bei der Meisterung des Generationswechsels erwarten lässt. Die Einzelauswertung besagt, dass 7 Unternehmen mit Anteilen von 20 bis maximal 60% der Beschäftigten in der Altersgruppe über 55 Jahre deutlich über dem Durchschnittswert liegen. Umgekehrt verzeichnen ebenfalls 7 Betriebe in der Gruppe der unter 30jährigen weit überdurchschnittliche Anteile von 20 bis maximal 32%. Die durchschnittliche Differenz zwischen der obersten und der untersten Altersgruppe von rund 3 Prozentpunkten wird mit 5 Prozentpunkten und mehr (Maximalwert 50 Prozentpunkte) von

14 Unternehmen übertroffen. Gleichzeitig gibt es aber 15 Unternehmen, in denen der Anteil der jüngsten den der höchsten Altersgruppe um 5 Prozentpunkte und mehr (Maximalwert 30 Prozentpunkte) übersteigt. Damit bestätigen sich die Ergebnisse von Altersstrukturerhebungen, die bereits 1998 durch die IG Metall in Sachsen-Anhalt auf einer allerdings schmalen empirischen Basis (30 Betriebe) durchgeführt wurden (vgl. Behrendt Neumann 1999, 13 f.).

Eine nach oben verschobene Altersstruktur mit wenigen jüngeren Mitarbeitern und einem großen Anteil Älterer muss für ein Unternehmen noch kein akutes Problem darstellen. Der Erfahrungsschatz der Älteren kann sogar im Moment noch ein personalpolitischer Pluspunkt sein. Doch bereits mittelfristig wird ein erheblicher Teil des Personals, und damit auch viele Fachkräfte mit spezifischen Erfahrungen und Qualifikationen, aus Altersgründen ausscheiden. Für einen entsprechenden Ersatz im benötigten Umfang ist heute noch nicht gesorgt. Bei dem demographisch bedingten Rückgang der dann benötigten Altersjahrgänge, die durch Abwanderungen noch verschärft werden kann, wird sich die Deckung des Ersatzbedarfes dann schwierig gestalten. Um diese Herausforderung bewältigen zu können, müssen frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden.

**Abbildung 3: Altersstruktur der Beschäftigten nach Unternehmensgröße (N = 37)**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Die im Rahmen der Branchendialog-Gespräche geäußerte Einschätzung, die ungünstige Altersstruktur sei vor allem ein Problem kleinerer Unternehmen, während die größeren Unternehmen in der Vergangenheit eher für eine bessere altersmäßige Durchmischung ihrer Belegschaften sorgen konnten, bestätigt sich freilich auf der Grundlage der erhobenen Daten nicht. Die in der Abbildung 3 nach Unternehmensgröße dargestellte Altersverteilung lässt signifikante Unterschiede nicht erkennen. Damit lässt sich auch kaum die These untermauern, die wesentlich günstigere Alterstruktur von rund einem Drittel der im Sample vertretenen Betriebe sei das Ergebnis einer systematischer betriebenen und vorausschauenden Personalpolitik, die eher den größeren Unternehmen unterstellt wird<sup>4</sup>. Mehr spricht für die Vermutung, dass vor allem neu gegründete Unternehmen die Chance genutzt haben, bei der Rekrutierung ihres Personals am Arbeitsmarkt eine entsprechende Auswahl zu treffen.

---

<sup>4</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 7.

## **4 Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen: IT - Kenntnisse bilden den Schwerpunkt**

### **4.1 Umfang und Art der beruflichen Weiterbildung**

Bis auf eine Ausnahme geben alle befragten Unternehmen an, dass in der Regel zumindest Teile der Belegschaft im Laufe eines Jahres an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Die VME-Mitgliedsunternehmen schneiden damit relativ gut ab, wenn man dieses Ergebnis mit einer Erhebung des IAB-Betriebspanels für das Jahr 1999 vergleicht. Danach sind nur 59% der Unternehmen des Investitionsgütergewerbes ( hier sind verbands- und nicht verbandsgebundene Unternehmen erfasst) in Sachsen-Anhalt in der beruflichen Weiterbildung ihrer Beschäftigten aktiv (IAB-Betriebspanel Sachsen-Anhalt 2000, Tabelle 48A).

Weitgehend einig sind sich die befragten Unternehmen auch darin, dass die berufliche Weiterbildung vor allem als betriebliche Aufgabe zu sehen ist. Dies gaben 37 Unternehmen (90%) an. Nur in einem einzigen Unternehmen wurde die Weiterbildung bisher vorrangig auf Initiative von Arbeitnehmern betrieben. Drei Nennungen sahen beides als gleichgewichtig an.

Über die Intensität der Weiterbildungsaktivitäten sagen diese Befunde allerdings noch nicht allzu viel aus. Um hierfür einen Anhaltspunkt zu erhalten, wurde nach dem prozentualen Anteil der Beschäftigten gefragt, die innerhalb eines Jahres in den Genuss von Weiterbildungsmaßnahmen gekommen sind.<sup>5</sup> Im Durchschnitt haben in den vergangenen Jahren bei den befragten Unternehmen etwas mehr als ein Drittel (36%) der Beschäftigten an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung teilgenommen. Diese Zahl liegt damit nur geringfügig über dem Wert von 28%, den das IAB-Betriebspanel für das Investitionsgütergewerbe in Ostdeutschland bezogen auf das erste Halbjahr 1999 erhoben hat (Schäfer/Wahse 2000, 69) während in unserer Erhebung das gesamte Jahr bzw. die Durchschnittszahl der vergangenen Jahre zugrundegelegt wurde. Da der Zeitraum doppelt so lang ist, wird man aus diesen Zahlen kaum auf eine überdurchschnittliche Weiterbildungsaktivität der Firmen in Sachsen-Anhalt schließen können. Allerdings auch nicht auf das Gegenteil, denn zur Vergleichbarmachung wäre es auch nicht zulässig, den bei der IAB-Befragung ermittelten Wert einfach zu verdoppeln. So ist z.B. davon auszugehen, dass im allgemeinen in der zweiten Jahreshälfte aufgrund der darin

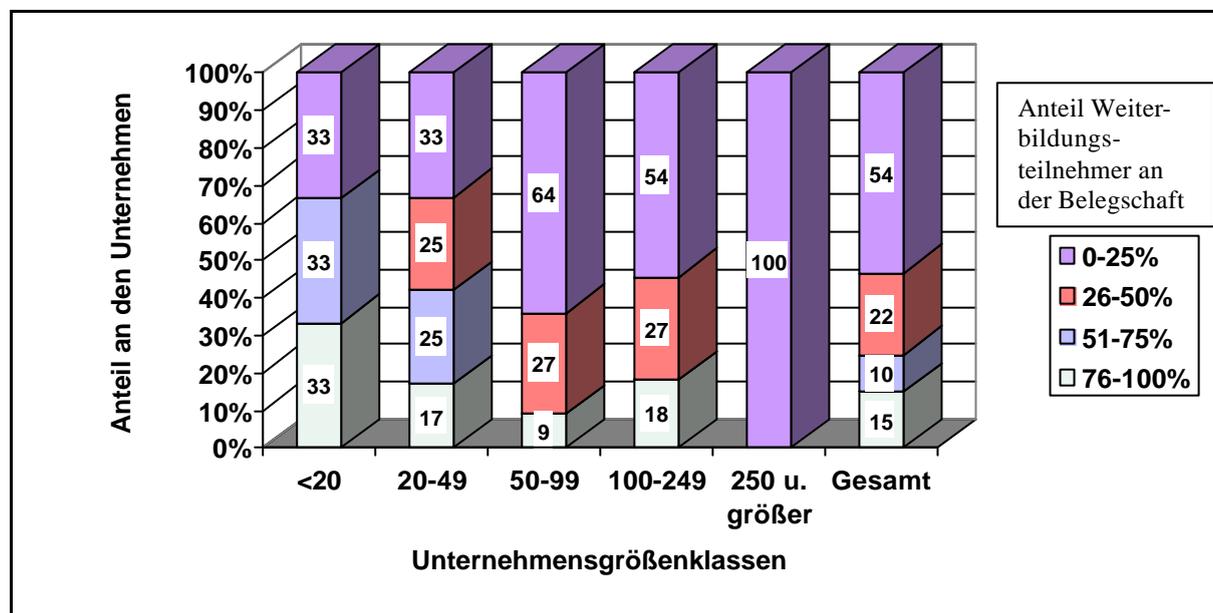
---

<sup>5</sup> Diese Weiterbildungsquote kann auch nur einen groben Hinweis auf die Weiterbildungsintensität eines Unternehmens liefern, da der Umfang der Maßnahmen, die einzelne ArbeitnehmerInnen durchlaufen, sehr unterschiedlich sein kann. Unter der Annahme, dass der Mix länger dauernder Weiterbildungsmaßnahmen und solcher von geringer Dauer für die große Mehrheit der Unternehmen in etwa ähnlich aussehen dürfte, können doch mit gewisser Vorsicht Rückschlüsse auf die Weiterbildungsaktivitäten eines Unternehmens gezogen werden.

eingeschlossen Haupturlaubs- und Weihnachtszeit ein deutlich geringerer Umfang an Weiterbildungsmaßnahmen realisiert wird.

Teilnehmer einer Betriebsrätekonferenz der IG Metall in Sachsen-Anhalt, die mit diesen Ergebnissen konfrontiert wurden, hielten die von den Unternehmen angegebenen Weiterbildungsquoten vor dem Hintergrund ihrer betrieblichen Erfahrungen generell für zu hoch angesetzt. Auf Zahlen dieser Größenordnung käme man allenfalls, wenn man auch die schlichte Einweisung an einer neuen Maschine oder die gesetzlich vorgeschriebenen Sicherheitsbelehrenungen mit einrechne, die aber nicht als originäre Weiterbildungsaktivität des Unternehmens anzusehen sei.

**Abbildung 4: Teilnehmer an beruflicher Weiterbildung nach Unternehmensgrößen**  
(N = 41)



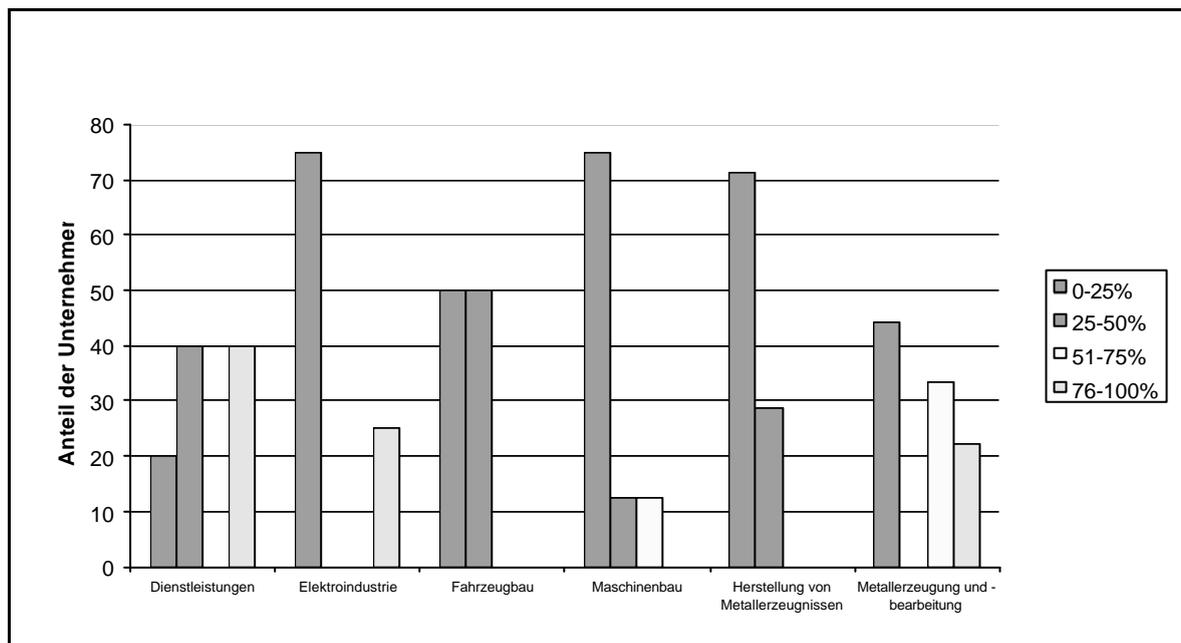
Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Im übrigen verbirgt sich hinter der durchschnittlichen Weiterbildungsquote von 36% eine breite Streuung von Einzelwerten. Bei der Mehrzahl der VME-Unternehmen (54%) liegt die Teilnahmequote unter 25%, rund ein Fünftel erreichen eine Quote zwischen 25 und 50%. Bei immerhin 25% der Unternehmen ist mehr als die Hälfte der Belegschaft in den Genuss von Weiterbildungsmaßnahmen gekommen und in 15% sind es mehr als drei Viertel der Beschäftigten. In Abbildung 4 ist die Weiterbildungsquote nach Unternehmensgröße aufgegliedert dargestellt. Deutlich ist zu erkennen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Weiterbildungsquote abnimmt. Bei den Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten liegt sie durchgängig bei unter 25%, von den Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten haben

nur jeweils ein Drittel eine Weiterbildungsquote von unter 25%, und der Anteil derjenigen Unternehmen, bei denen mehr als die Hälfte der Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, ist hier besonders hoch. Ein Grund für diesen Befund dürfte die weniger ausgeprägte Arbeitsteilung in kleineren Betrieben sein. Damit müssen die einzelnen Fachkräfte häufiger in verschiedenartigen Aufgaben firm sein und entsprechend qualifiziert werden. Andererseits kann in größeren Betrieben die geringere Weiterbildungsteilnahme durch die Weitergabe von neu erlernten Fachkenntnissen an Kolleginnen und Kollegen kompensiert werden.

Auch die Aufgliederung der Weiterbildungsintensität nach Einzelbranchen zeigt gewisse Unterschiede auf. Relativ intensiv waren die Weiterbildungsaktivitäten demnach im Bereich der Dienstleistungen und der „Metallerzeugung und –bearbeitung“, während der Maschinenbau und die „Herstellung von Metallerzeugnissen“ nach unten vom Gesamtdurchschnitt abweichen (vgl. Abb. 5).

**Abbildung 5: Weiterbildungsquoten nach Wirtschaftszweigen**

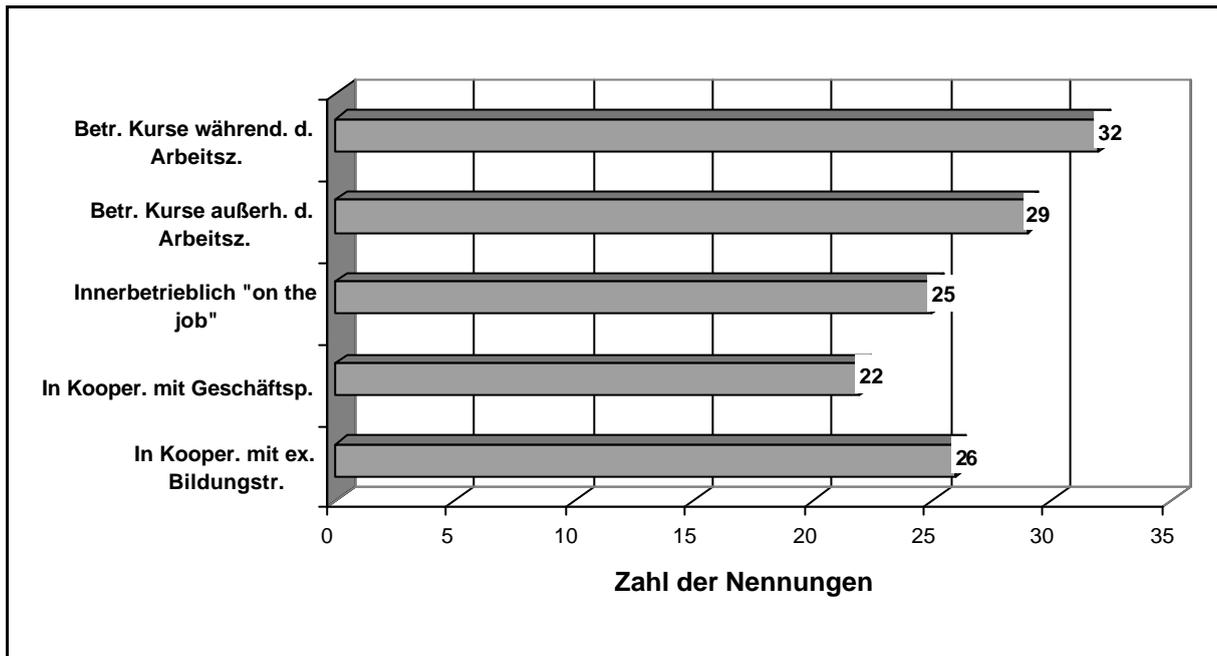


Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Bei den praktizierten Formen der beruflichen Weiterbildung wenden die befragten Unternehmen ein breites Spektrum verschiedener Möglichkeiten an (vgl. Abbildung 6). Am Häufigsten wird die Weiterbildung mit betrieblichen Kursen (32 Unternehmen = 78%) während der Arbeitszeit durchgeführt. Doch auch alle anderen Formen der beruflichen Weiterbildung, die in der Befragung vorgegeben wurden, erzielen hohe Einsatzhäufigkeiten, so dass eine eindeutige

Konzentration auf bestimmte Formen sich nicht herauslesen lässt. Dies widerspricht den Ergebnissen des bereits zitierten IAB-Betriebspanels, das für die Investitionsgüterindustrie Sachsen-Anhalts einen eindeutigen Schwerpunkt bei extern durchgeführten Kursen (77% der dort befragten Unternehmen) konstatiert (IAB-Betriebspanel 2000, Tabelle 48A). Eine Erklärung könnte darin liegen, dass die in der VME-Befragung stärker vertretenen größeren Unternehmen besser in der Lage sind, die Weiterbildungsangebote intern zu organisieren.

**Abbildung 6: Praktizierte Formen beruflicher Weiterbildung (N =41)**



Die Unterschiede in der Weiterbildungsintensität der Unternehmen werden sich nach den Ergebnissen unserer Befragung in Zukunft vermutlich verringern. 36% aller befragten Unternehmen wollen den Umfang ihrer Weiterbildungsaktivitäten künftig steigern. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die bisher mit einer durchschnittlichen Weiterbildungsquote von 27,6% eher wenig Weiterbildungsaktivitäten entfaltet haben. Die Mehrheit dagegen (59%) will die Weiterbildung auf gleichem, mit einer Quote von 38,6% etwas überdurchschnittlichem Niveau fortsetzen. Lediglich 2 Unternehmen (5%) mit der außerordentlich hohen Weiterbildungsquote von 87,5% wollen ihre Aktivitäten in der beruflichen Weiterbildung verringern. Im Durchschnitt dürfte die Weiterbildungsquote damit zwar in Zukunft leicht ansteigen, doch in der kritischen Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen kommt zum Ausdruck, dass dies nicht als ausreichend angesehen wird, um künftigen Anforderungen zu genügen. Denn mit 56% ist der Anteil der Unternehmen, die einen größeren Umfang der Weiterbildung für notwendig erachten, deutlich höher als der Anteil derjenigen, die tatsächlich ihre Weiterbildungsmaßnahmen ausweiten wollen. Dabei sind es nach Aussage der befragten Unterneh-

men vor allem mangelnde finanzielle und personelle Ressourcen, die einer Ausweitung entgegenstehen. Fehlende finanzielle Ressourcen werden von 22, fehlende personelle Ressourcen von 19 Unternehmen genannt. Dagegen spielen fehlende externe Bildungsangebote (9 Nennungen) und fehlende infrastrukturelle Ressourcen (7 Nennungen) als Hindernisse für die Durchführung notwendiger Weiterbildungsaktivitäten eine untergeordnete Rolle.

#### **4.2 Bereichsspezifische und thematische Ausrichtung der Weiterbildung**

Bei der Aufgliederung der beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen nach betrieblichen Funktionsbereichen steht eindeutig die Produktion im Zentrum der Aktivitäten der befragten Unternehmen. 78% der Befragten geben die Produktion als Zielbereich der Weiterbildungsangebote an. Mit deutlichem Abstand folgen Marketing/Vertrieb/Kundenservice (56%), Forschung/Entwicklung/Konstruktion (49%), Materialwirtschaft/Logistik (44%), sonstige kaufmännischen Bereiche incl. Personalwesen (39%). Bildungsmaßnahmen für Führungskräfte werden ebenfalls nur von 39% der Unternehmen als Schwerpunkt genannt.

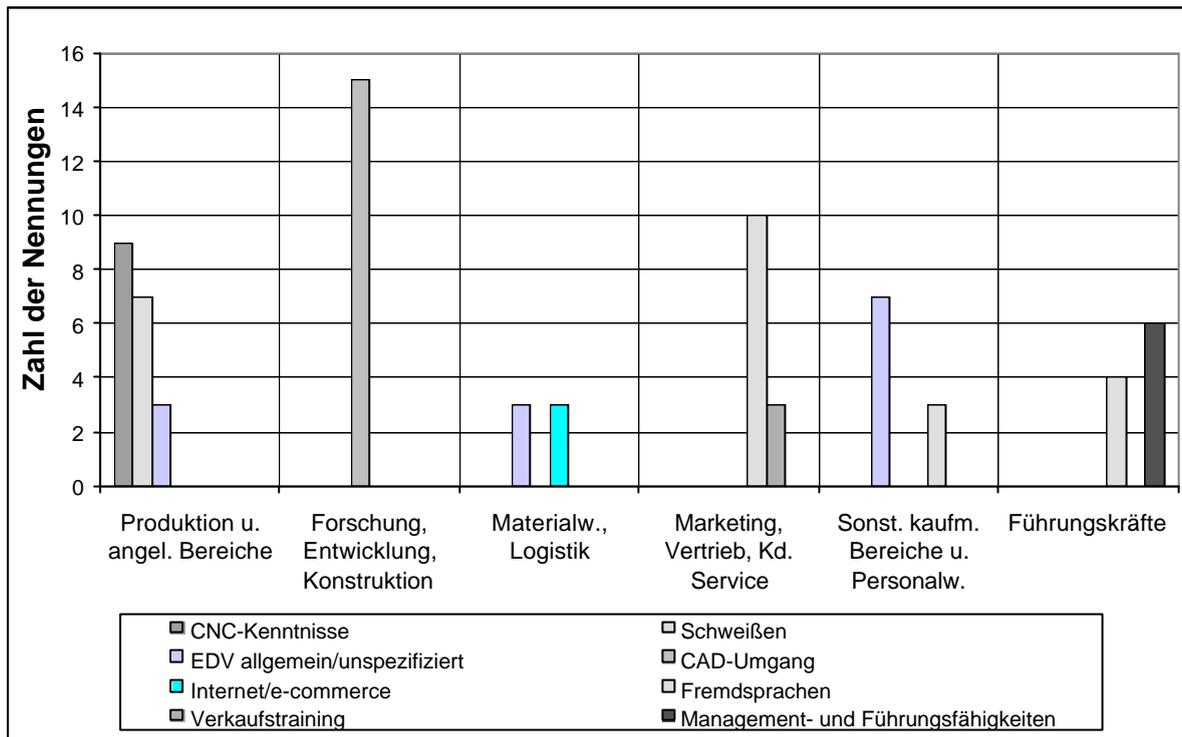
Die inhaltlichen Schwerpunkte der beruflichen Weiterbildungsaktivitäten sind stark auf den

***Die Weiterbildungsaktivitäten konzentrieren sich vor allem auf den Bereich der Produktion und sind thematisch breit gestreut. Übergreifende Schwerpunkte sind der Umgang mit diversen Computeranwendungen und Fremdsprachen.***

Umgang mit Computertechnologie für verschiedene Anwendungsbereiche ausgerichtet. CNC-Kenntnisse in der Produktion, CAD-Umgang in FuE und allgemeine EDV-Fertigkeiten in Produktion, Materialwirtschaft und sonstigen kaufmännischen Bereichen sind

die meistgenannten Weiterbildungsthemen. Daneben werden noch recht häufig Fremdsprachenkenntnisse vermittelt, sowohl für den Bereich Marketing/Vertrieb wie auch für die sonstigen kaufmännischen Bereiche und für Führungskräfte.

**Abbildung 7 Weiterbildungsschwerpunkte der Unternehmen für Arbeitskräfte in den verschiedenen Betriebsbereichen**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

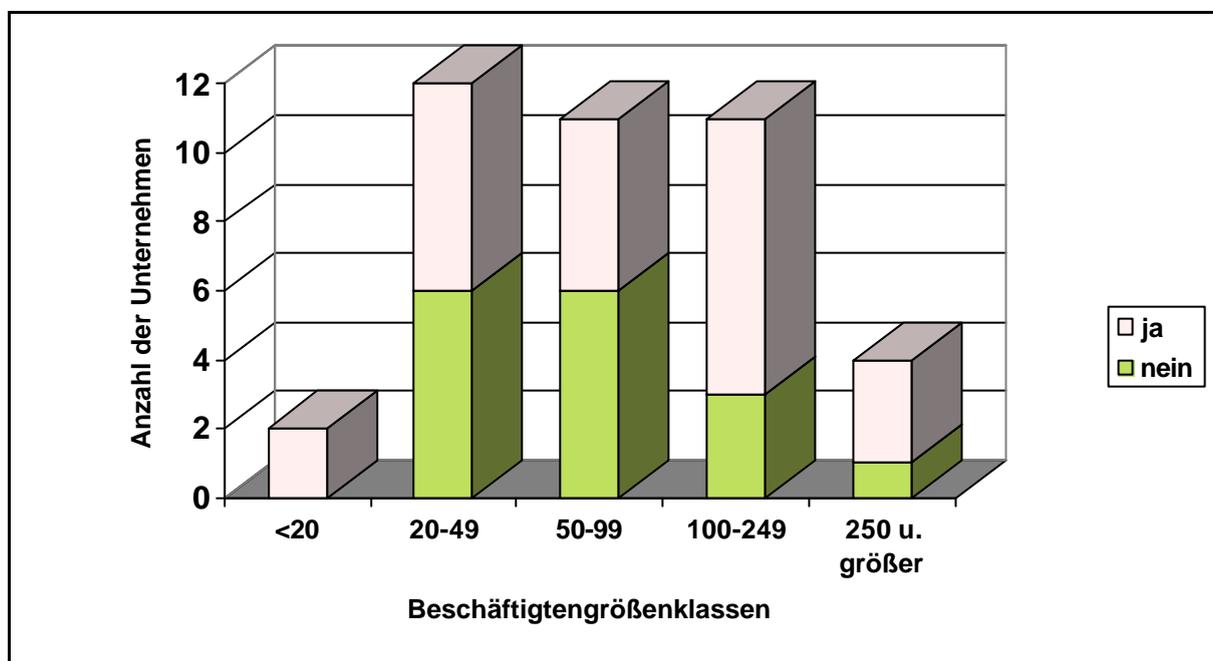
Die häufigsten Weiterbildungsschwerpunkte nach Unternehmensbereichen sind im einzelnen in Abbildung 7 dargestellt. Insgesamt sind die thematischen Schwerpunkte bei der Weiterbildung aber sehr breit gefächert und an den konkreten Bedarfen der Unternehmen orientiert. Die beschriebenen Häufungen betreffen nur einen kleinen Teil der Unternehmen. Eine Ausnahme stellt nur der Bereich Forschung/Entwicklung/Konstruktion dar: Drei Viertel aller Unternehmen, die in diesem Bereich einen Weiterbildungsschwerpunkt haben, geben als inhaltliche Ausrichtung den Umgang mit CAD-Techniken an.

### 4.3 Öffentliche Förderung der Weiterbildung

Eine Mehrheit der Unternehmen von 59% hat für die berufliche Weiterbildung öffentliche Fördermittel genutzt. Vergleicht man die Weiterbildungsquoten der Fördermittelnutzer mit denjenigen der Nichtnutzer, so zeigt sich bei denjenigen Unternehmen, die keine Fördermittel in Anspruch genommen haben, mit 41% eine deutlich höhere Weiterbildungsquote als bei den Fördermittelnutzern (32%). Es wäre jedoch voreilig, hieraus zu folgern, Bemühungen um die Erschließung bisher durch staatliche Förderung noch nicht erreichten Klientel würde keinen Effekt bringen, weil es sich um Unternehmen handelt, die in der Weiterbildung ohnehin bereits überdurchschnittlich aktiv sind. Denn tatsächlich schlägt sich in dem unterschiedlichen

Niveau der Weiterbildungsquoten zwischen geförderten und nicht geförderten Unternehmen im wesentlichen der bereits oben (Abschn. 4.1.) festgestellte reziproke Zusammenhang zwischen Weiterbildungsquote und Unternehmensgröße nieder. Die Inanspruchnahme von Fördermitteln nach Unternehmensgröße (vgl. Abb.8) zeigt nämlich, dass die Nutzung in den Unternehmensgrößen unter 100 Beschäftigten schwächer ausgeprägt ist als in den beiden oberen Größenklassen. Vor dem Hintergrund, dass viele Unternehmen finanzielle Restriktionen als Hindernis für eine als notwendig erachtete Ausweitung der beruflichen Weiterbildung benannt haben, erscheint es daher sinnvoll, vor allem die kleineren Unternehmen noch gezielter auf die Möglichkeiten öffentlicher Förderung anzusprechen.

**Abbildung 8: Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel für Weiterbildung (N = 40)**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Bei der inhaltlichen Ausrichtung der öffentlich geförderten beruflichen Weiterbildung zeigen sich keine Überraschungen. Sowohl die bisher durchgeführten Maßnahmen als auch die für die Zukunft gewünschten Angebote der öffentlichen Hand korrespondieren thematisch sehr stark mit den aktuellen Weiterbildungsschwerpunkten der Unternehmen.

## **5 Felder wachsender Qualifikationsanforderungen**

### **5.1 Allgemeine Trendentwicklung bei Qualifikationsbedarfen**

Die Arbeitslandschaft in der Bundesrepublik ist schon seit Jahren von tiefgreifenden Umbrüchen geprägt, die sich in den nächsten Jahren ungebrochen fortsetzen werden. Die unmittelbaren Produktionsbereiche gehen im Anteil an der Wertschöpfung und Beschäftigung eher zurück, während die Dienstleistungsbereiche tendenziell an Gewicht gewinnen. (vgl. Schnur 1999) Diese Entwicklung betrifft nicht nur die Wirtschaftssektoren, sondern auch die innersektorielle Verteilung von verschiedenen Tätigkeitsgruppen. Insbesondere bei solchen Aufgaben, die als sekundäre Dienstleistungen bezeichnet werden, wie Forschen und Entwickeln, Organisation und Management, Betreuen, Beraten, Publizieren u.ä. wird bis 2010 ein kräftiges Wachstum des Bedarfs und der Beschäftigung gesehen. Außerdem ist ein eindeutiger Trend zur Zunahme der Bedarfe bei höherqualifizierten Tätigkeiten zu beobachten, während gering qualifizierte Tätigkeiten an Bedeutung verlieren werden. (vgl. Dostal/Reinberg 1999)

Auch bei der technischen Ausstattung der Arbeitsplätze hat es in den letzten Jahren gravierende Veränderungen gegeben. Computergesteuerte Arbeitsmittel haben einen breiten Siegeszug angetreten, dessen Ende noch nicht absehbar ist. „Die Industrie führt beim Einsatz von computergesteuerten Arbeitsmitteln. Dort arbeiten inzwischen 70% (1991 noch 45%) aller Erwerbstätigen mit solchen Maschinen und Anlagen. Bei 42% (1991: 20%) wird der Arbeitsplatz sogar vom Computer geprägt.“ (Troll 2000b, 2)

Die Computerisierung des Arbeitslebens findet in allen Bereichen und auf allen Ebenen statt. Zwar ist insgesamt die Industrie führend, aber auch im Handwerk oder der öffentlichen Verwaltung ist der gleiche Trend, nur auf etwas geringerem Niveau festzustellen. Auch alle Berufsgruppen sind davon betroffen, wobei die Angestelltenberufe die etwas höhere Verbreitung aufweisen. Dabei ersetzen Computer nicht die vorher verwendeten Arbeitsmittel, sondern sie ergänzen sie. Der Arbeitsmitteleinsatz wird mit Einsatz der neuen Technologien insgesamt vielfältiger. (vgl. Troll 2000a+b)

Diese Umwälzungen finden auch innerhalb des industriellen Sektors ihren Niederschlag und führen mit anderen organisatorischen Veränderungen zu neuen Herausforderungen bei den benötigten Qualifikationen der Beschäftigten. Insbesondere ist zu erwarten, dass immer stärker funktionale durch prozessorientierte Organisationsformen ersetzt werden,

die IuK Technologie flächendeckend in allen Bereichen zum Einsatz kommen wird, die Dezentralisierung von Unternehmen mit der Verflachung von Hierarchien weiter fortgesetzt wird, Marktbeziehungen auch verstärkt die innerbetrieblichen Abläufe prägen werden, die Kunden- und Dienstleistungsorientierung der Prozesse weiter zunehmen wird und die Internationalisierung weiter voranschreitet.

Neben den weiter unverändert wichtigen Fachkenntnissen werden folgende Querschnittsqualifikationen für Beschäftigte in allen Bereichen immer mehr an Bedeutung gewinnen (vgl. Müller u.a. 1999):

- Prozesskompetenz
- IuK-Technologiekompetenz
- Betriebswirtschaftliche Kompetenz
- Organisations- und Managementkompetenz
- Tätigkeitsbezogene Kooperations- und Kommunikationskompetenz

Immer wichtiger werden Kompetenzen, die das eigenverantwortliche Einstellen auf neue Situation und ihre Bewältigung ermöglichen. „Kleine, schlagkräftige, eigenverantwortlich und flexibel agierende Organisationseinheiten in Produktion, Service und technischen Diensten sowie zunehmende Kommunikation und Überschneidung zwischen diesen Einheiten erfordern bei tendenziell allen Beschäftigten wesentlich mehr Fähigkeiten organisatorischer Art.“ (Lutz/Meil 2000, 31)

Dabei werden klassische Fachkenntnisse nicht unwichtiger. Im Gegenteil: im Umgang mit immer komplexer werdenden Produkten werden auch daran eher höhere Anforderungen gestellt als in der Vergangenheit. Die neuen Anforderungen kommen im Sinne von Schlüsselqualifikationen, die in praktisch allen Bereichen benötigt werden, komplementär dazu. Theoretisches Fachwissen muss mit Erfahrungswissen kombiniert werden, um Prozessabläufe eigenständig steuern und bewältigen zu können.

## 5.2 Felder wachsender Qualifikationsanforderungen aus der Sicht der befragten Unternehmen

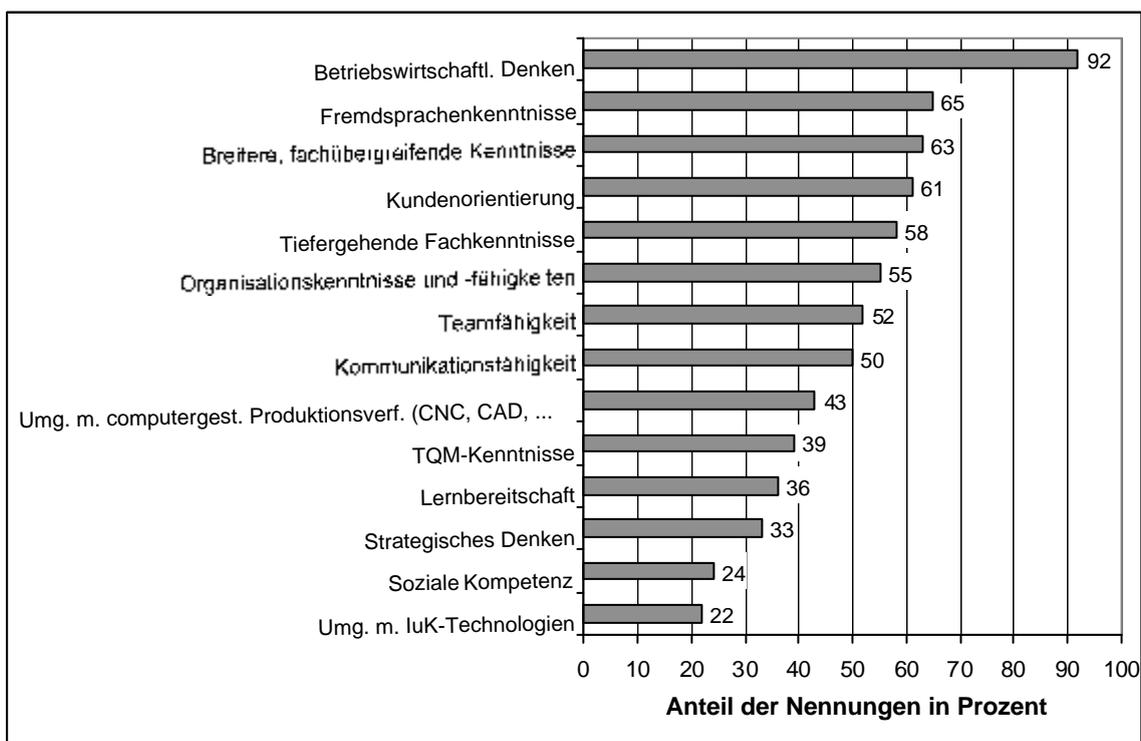
In der Beantwortung unserer an die Unternehmen gerichteten Frage nach den vorrangigen Feldern wachsender Qualifikationsanforderungen finden sich einige der Kompetenzfelder, die in der allgemeinen wissenschaftlichen Debatte einen hohen Rang haben, ebenfalls an vorderer Stelle wieder. Für andere gilt dies weniger und insgesamt enthält die in Abbildung 9 dargestellte Rangfolge nach der Häufigkeit der Nennungen einige auf den ersten Blick erstaunliche Ergebnisse.

*In der Einschätzung der Firmen rangieren betriebswirtschaftliche Kompetenzen deutlich vor Qualifikationsanforderungen im Zusammenhang mit dem Einsatz von IuK-Technologien.*

Mit deutlichem Abstand wird die Rangliste vom Kompetenzfeld „Betriebswirtschaftliches Denken“ angeführt. Über 90% aller befragten VME-Unternehmen haben diese vorgegebene Antwortkategorie

angekreuzt. Ebenfalls weit vorne rangieren mit Fremdsprachenkenntnissen und Kundenorientierung Kompetenzfelder, die vor allem auf die marktbezogenen Funktionen der Unternehmen zielen.

**Abbildung 9: Felder wachsender Qualifikationsanforderungen (N= 41)**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Dieser Befund ist mit Sicherheit als ein Reflex auf die spezielle Situation in einer ostdeutschen Region anzusehen. Die Nachwirkung der aus der DDR-Vergangenheit herrührenden Kompetenzdefizite werden auch zehn Jahre nach der Transformation in die Marktwirtschaft und vor dem Hintergrund eines zunehmend globalisierten Wettbewerbs offenbar als noch so gravierend erlebt, dass hier die eindeutigen Prioritäten hinsichtlich wachsender Qualifikationsanforderungen gesehen werden. Auch das „breite fachübergreifende Kenntnisse“ in der Spitzengruppe der Qualifikationsanforderungen mit wachsender Bedeutung genannt werden, verweist auf die spezielle Industriestruktur in Ostdeutschland. Die mittlerweile strukturprägenden Klein- und Mittelbetriebe der Metall- und Elektroindustrie Sachsen-Anhalts sind mit der dadurch zwangsläufig weniger ausdifferenzierten innerbetrieblichen Arbeitsteilung stärker als Großunternehmen auf ein breiter qualifiziertes, flexibel einsetzbares Personal angewiesen.

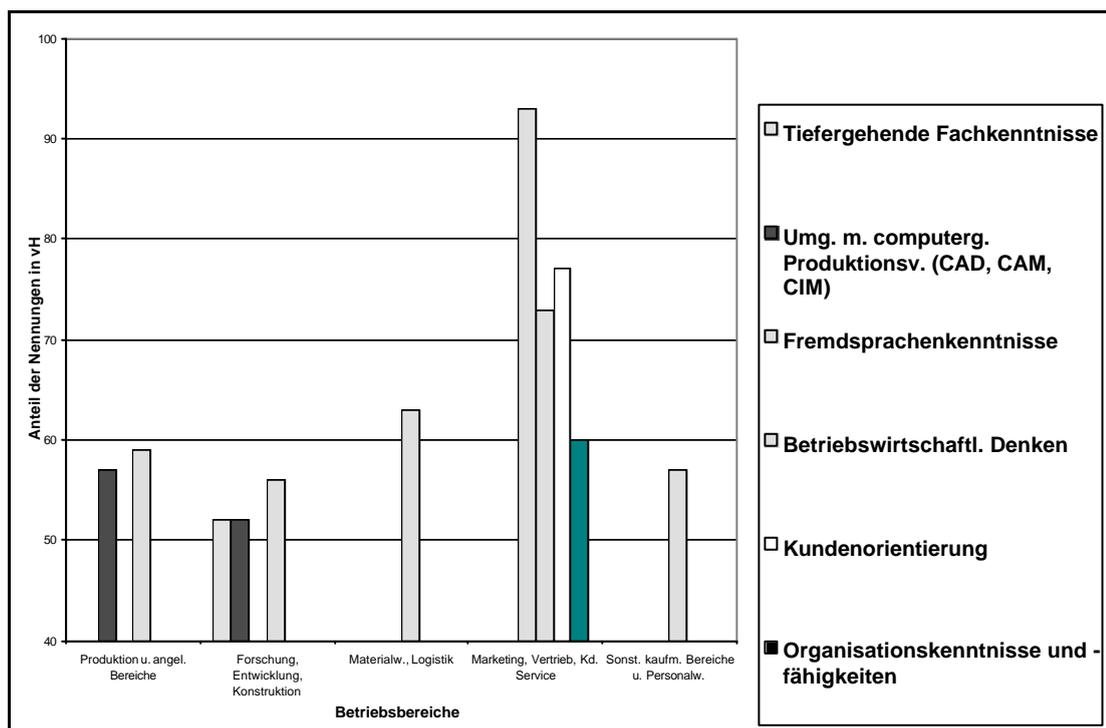
Ist insoweit der vordere Teil der durch die Unternehmensantworten ermittelten Rangskala plausibel zu erklären, so überrascht dennoch, dass der hohe Stellenwert, den die IT-Thematik im aktuellen Weiterbildungsverhalten der Unternehmen durchaus einnimmt (vgl. Abschnitt 4.2.), sich im Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung der verschiedenen Qualifikationsfelder nur sehr bedingt niederschlägt. Allgemein sehen nur 22% der Unternehmen im Umgang mit IuK-Technologien ein Feld wachsender Anforderungen. Damit landet dieses Qualifikationsfeld bei insgesamt 15 vorgegebenen Antwortmöglichkeiten abgeschlagen auf dem letzten Platz. Speziell in den computergestützten Produktions-, Konstruktions- und Planungsverfahren sehen zwar immerhin 43% der befragten VME-Unternehmen ein wichtiges Feld für künftige Qualifikationsanforderungen. Bezogen auf die Betriebe in der Erhebung, die über eine eigene Produktions- bzw. Entwicklungsabteilung verfügen, erhöht sich dieser Anteil jeweils auf deutlich über 50%. Damit rangiert aber auch dieser Bereich in der Einschätzung der Unternehmen lediglich im unteren Mittelfeld. Insgesamt widerspricht dies deutlich dem Ergebnis der Betriebsrätebefragung in der gleichen Branche von 1998, in der Qualifikationsdefizite der Beschäftigten im Umgang mit IuK-Technologien mit deutlichem Abstand an erster Stelle genannt wurden, wobei allerdings nicht zwischen allgemeinen IuK-Kenntnissen und Spezialkenntnissen wie CNC und CAD/CAM unterschieden wurde (Behrendt/Neumann 1999, 36).

Das Forscherteam hatte Gelegenheit, diese Befunde in zwei Personalleiter-Arbeitskreisen des VME mit insgesamt 25 Teilnehmern zu diskutieren. Erklärungshinweise kamen sowohl bezogen auf die niedrig rangierende Bedeutungseinschätzung der allgemeinen IT-Qualifikation als auch auf die deutliche Abweichung zwischen aktuellem Weiterbildungsverhalten und künftiger Schwerpunktsetzung auf dem Feld der IT-Spezialkenntnisse im Bereich CNC bzw.

CAD/CAM. Zum ersten Punkt wurde darauf verwiesen, dass mit der zunehmenden Computer-Nutzung auch im privaten Bereich Grundkenntnisse zumindest bei den jüngeren Arbeitnehmern vorausgesetzt werden könnten und somit als Gegenstand betrieblicher Weiterbildung nur noch von geringerer Bedeutung seien. Zum zweiten Punkt wurde berichtet, dass in relativ vielen Betrieben in jüngster Zeit eine intensive Qualifizierung im Bereich von CAD/CAM gelaufen und damit ein Stand erreicht worden sei, der zukünftig weniger Weiterbildungsmaßnahmen in diesem Themenfeld erforderlich mache.

Nicht nur was die IT-Kompetenz, sondern auch was die Bedeutung sozialer Kompetenz angeht, weicht das Befragungsergebnis von den gegenwärtig in der allgemeinen bildungspolitischen Diskussion gesehenen Prioritäten deutlich ab. Als allgemeine Kategorie wurden „Soziale Qualifikationen“ nur von 24% der Unternehmen als wichtig erachtet, was den vorletzten Platz in der Rangskala bedeutet. Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit liegen mit Quoten von jeweils etwas über 50% immerhin noch im dichtgedrängten Mittelfeld vor den speziellen IT-Qualifikationen. Andererseits aber verblüfft die geringe Quote von nur 36%, die auf den Faktor Lernbereitschaft entfällt.

**Abbildung 10: Wachsende Qualifikationsanforderungen in den Betriebsbereichen**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Die unterschiedlichen Felder von steigenden Qualifikationsanforderungen wurden bei den Unternehmen bereichsspezifisch abgefragt. Die entsprechende Zuordnung der Antworten auf die einzelnen Betriebsbereiche ist in Abbildung 10 dargestellt. Hier zeigt sich noch deutlicher die Priorität in der Einschätzung hinsichtlich der Kompetenzen für Marktzugang und -pflege. Es ist vor allem der Bereich Marketing, Vertrieb, Kundenservice, in dem wachsende Quali-

kationsanforderungen gesehen werden. Dies betrifft sowohl die Anzahl der genannten Anforderungsdimensionen als auch die Häufigkeit ihrer jeweiligen Nennung.

***Wachsende Qualifikationsanforderungen werden von den Unternehmen vor allem im Bereich Marketing/Vertrieb/Kundenservice gesehen. Insgesamt dominiert eine sehr auf betriebliche Funktionen verengte Sichtweise.***

Generell wird an Hand dieser Übersicht deutlich, dass Qualifikationsanforderungen offenbar in sehr enger Verbindung mit bestimmten betrieblichen Funktionen gesehen werden.

Wachsende Fremdsprachenkompetenz, insgesamt an zweiter Stelle bei den Nennungen, konzentriert sich ganz stark im Bereich Marketing/Vertrieb/Kundenservice. Auch wachsende Anforderungen in der Kundenorientierung werden fast ausschließlich für diesen Bereich als wichtig erachtet. Ebenso wird Computerkenntnissen fast nur im Umgang mit Produktions- und Entwicklungstechniken eine wachsende Bedeutung zuerkannt, während offenbar nur wenige Unternehmen zunehmende Qualifikationsanforderungen aus der flächendeckenden Ausbreitung computergesteuerter Arbeitsmittel für alle Bereiche erwarten. Letzteres steht in einem gewissen Widerspruch zu der in der allgemeinen bildungspolitischen Debatte weitgehend geteilten Auffassung, dass Grundfähigkeiten im Umgang mit IuK-Technologien dabei sind, sich zu einer neuen Kulturtechnik zu entwickeln, ohne die in absehbarer Zeit kaum noch ein Arbeitnehmer auskommen wird.

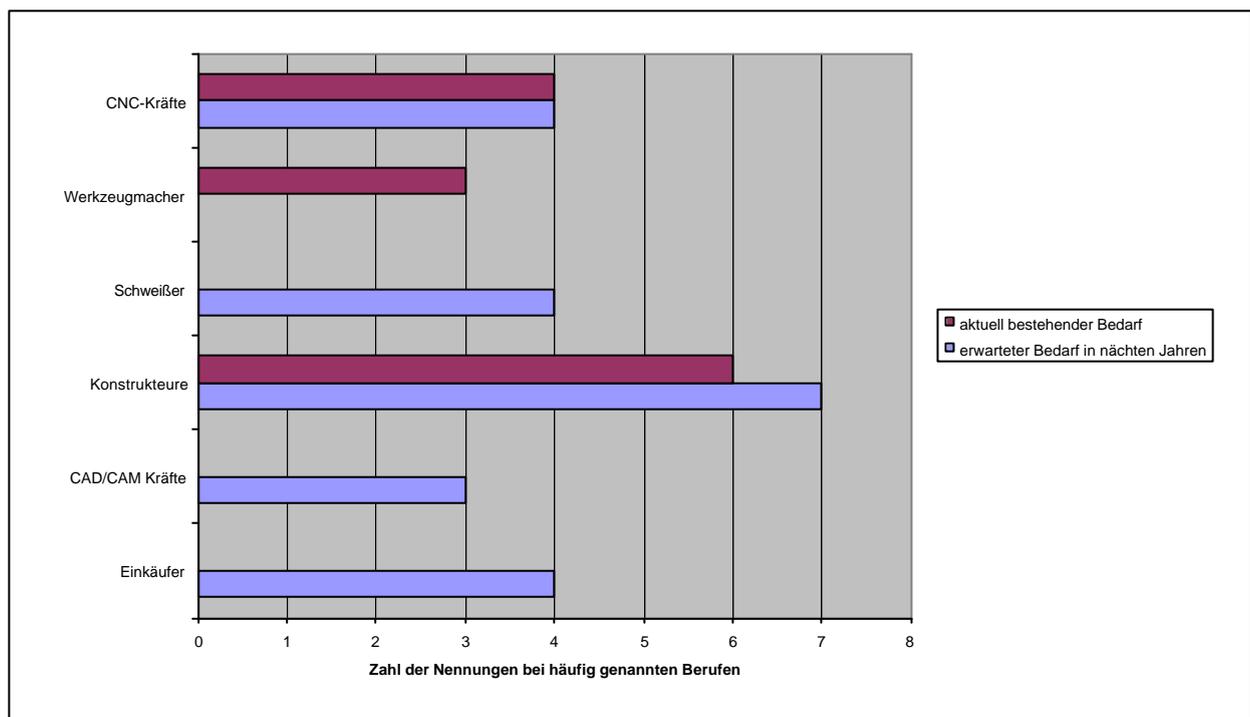
Insgesamt drängt sich aus den Abfrageergebnissen der Eindruck auf, dass bei den Unternehmen noch eine Sichtweise dominiert, die zwar neue Qualifikationsanforderungen durchaus identifiziert, sie aber vorrangig entlang der engen traditionellen Grenzlinien einer arbeitsteiligen Betriebsorganisation festmacht. Qualifikationserfordernisse, die als bereichsübergreifende Schlüsselqualifikationen bzw. Querschnittskompetenzen im Rahmen eines ganzheitlichen, technologisch und sozial vernetzten Betriebskonzepts anzusehen sind, scheinen weniger im Blickfeld der befragten Experten zu liegen. Hierauf deutet jedenfalls die relativ geringe Bewertung allgemein informationstechnologischer als auch sozialer Kompetenzen hin. Die hohe Bewertung, die das „Betriebswirtschaftliche Denken“ über alle Betriebsbereiche erfährt, durchbricht diese Verengung nur begrenzt. Denn hier handelt es sich mehr um eine nachholende Anpassung in einem Bereich, wo die historisch bedingten Defizite offen auf der Hand liegen.

## 6 Ausmaß und Schwerpunkte des Fachkräftebedarfs

### 6.1 Fachkräftebedarf der befragten Unternehmen

Die befragten Unternehmen wurden gebeten anzugeben, in welchen Bereichen und für welche Berufe sie aktuell und in der Perspektive der nächsten drei Jahre einen Neu- oder Ersatzbedarf an Fachkräften haben. Eine deutliche Mehrheit von 56% reklamierte einen aktuellen Fachkräftebedarf in einem oder in mehreren Berufen. In der längerfristigen Dreijahresperspektive erhöht sich dieser Anteil nochmals leicht auf 60%. Nach Bereichen aufgegliedert führt die Produktion das Feld mit einem Anteil von 44% der befragten Unternehmen, die hier einen Bedarf sehen, an. Es folgen Forschung/Entwicklung/Konstruktion mit 27% und Marketing/Vertrieb/Kundenservice mit 22%.

**Abbildung 11: Aktueller und zukünftiger Fachkräftebedarf nach Berufsgruppen**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Die hohe Anzahl von Unternehmen, die in der Befragung einen Fachkräftebedarf äußern, kann jedoch nicht umstandslos als Indiz für einen massiven Engpass am Fachkräftemarkt gedeutet werden. Die Angaben der Unternehmen enthalten lediglich die gesuchten Berufe, nicht jedoch Aussagen über den Umfang der freien Stellen und auftretende Schwierigkeiten.<sup>6</sup> Ab- sicht der Frage war es vor allem, Aufschluss über Schwerpunkte des Fachkräftebedarfs hin-

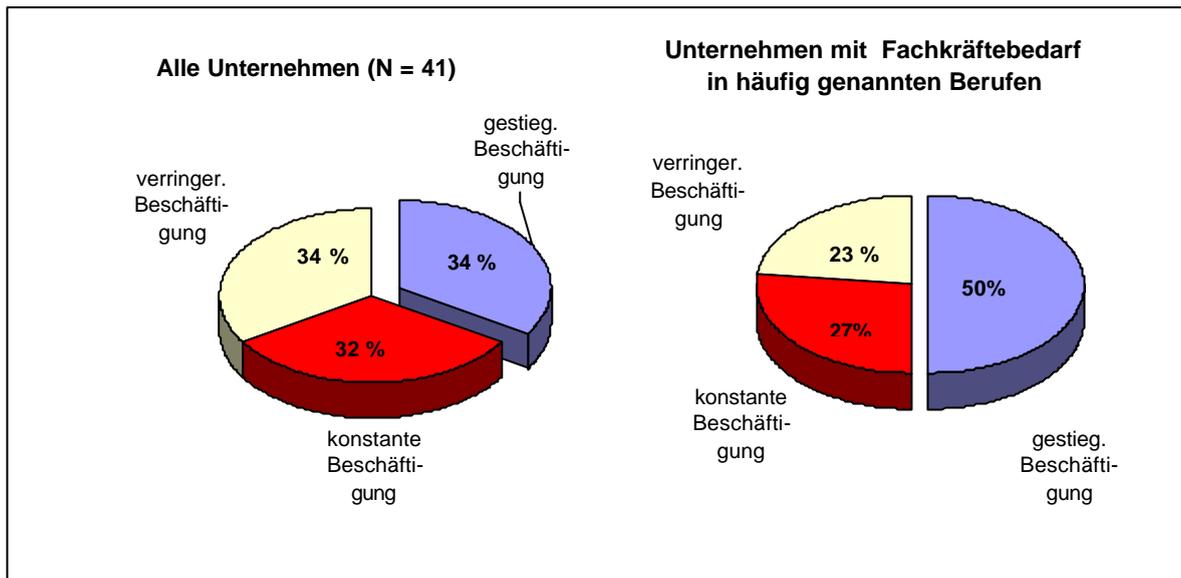
<sup>6</sup> Nach Aussagen des Landesarbeitsamts werden freie Stellen in der Regel erst zum Zeitpunkt der Vakanz gemeldet und können im Durchschnitt nach einem halben Jahr wieder besetzt werden.

sichtlich bestimmter Berufsegmente zu bekommen, um zu konzipierende Weiterbildungsangebote darauf auszurichten. Die Untersuchung liefert in dieser Beziehung allerdings nur relativ schwache Hinweise. Die Liste der von den Unternehmen gesuchten Fachkräfte umfasst insgesamt 50 (aktueller Bedarf) bzw. 79 (zukünftiger Bedarf) Einzelnennungen, die sich auf eine Vielzahl von Berufen aufsplitten. Eine gewisse Häufung ist im Falle des aktuellen Fachkräftebedarfs lediglich bei Konstrukteuren (6 Nennungen), an CNC-Maschinenführern (4) und an Werkzeugmachern (3) festzustellen (vgl. Abb. 11), betrachtet man den innerhalb der nächsten drei Jahre erwarteten Bedarf, so werden weiterhin vor allem Konstrukteure bzw. CAD/CAM-Kräfte (10 Nennungen), außerdem Schweißer (5), sowie wiederum CNC-Kräfte und Einkäufer (jeweils 4) benötigt.

Der geltend gemachte aktuelle und zukünftige Facharbeiterbedarf konzentriert sich deutlich in bestimmten Unternehmenssegmenten, vor allem auf die größeren Unternehmen des Untersuchungssamples und branchenmäßig auf den Maschinenbau und die „Herstellung von Metalizerzeugnissen“. Für beide Segmente gilt, dass die in der Befragung ausgewiesene Weiterbildungsquote im Vergleich zur Gesamtbranche unterdurchschnittlich ist (vgl. Abschnitt 4.1.); dies könnte ein Anzeichen dafür sein, dass der aktuelle und perspektivische Fachkräftebedarf dieser Unternehmen auf Versäumnisse in der betrieblichen Weiterbildungspolitik zurückzuführen ist und sie nunmehr den Qualifikationsstand durch Außenrekrutierung zu verbessern suchen.

Der Fachkräftebedarf liegt andererseits, wie aus Abb. 12 zu sehen ist, offenbar stärker in einem personellen Zusatzbedarf der Unternehmen und weniger im Ersatzbedarf begründet. Die Hälfte der Unternehmen mit Fachkräftebedarf haben im letzten Jahr Personal aufgebaut, insgesamt waren es dagegen nur ein Drittel. Es sind also vor allem expandierende Unternehmen, die aktuell einen Fachkräftebedarf sehen. Mittelfristig wird die Altersstruktur der Belegschaften auch die übrigen Unternehmen dazu zwingen, Fachkräfte (als Ersatzbedarf) zu rekrutieren.

**Abbildung 12: Fachkräftebedarf und Beschäftigungsentwicklung**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

## 6.2 Fachkräftebedarf und Fachkräftemangel

Spätestens seit der Debatte um die Greencard ist die Frage eines Fachkräftemangels trotz hoher Arbeitslosigkeit in das Blickfeld der Diskussion gerückt. Deshalb ist natürlich auch im Zusammenhang unserer Befragung von Interesse, in wieweit der signalisierte Fachkräftebedarf der Unternehmen kurzfristig gedeckt werden kann oder auf einen strukturell bedingten Fachkräftemangel verweist. Entsprechende Fragen sind in der Erhebung nicht gestellt worden und hätten von den Unternehmen für zukünftige Bedarfe auch gar nicht sicher beantwortet werden können. Soweit es mehr um die allgemeine, nicht auf spezielle Berufe gerichtete Einschätzungen hinsichtlich eines bestehenden bzw. zukünftig zu befürchtenden Fachkräftemangels geht, liegen dagegen Befragungsergebnisse auch für Sachsen-Anhalt aus einigen jüngeren Studien vor.

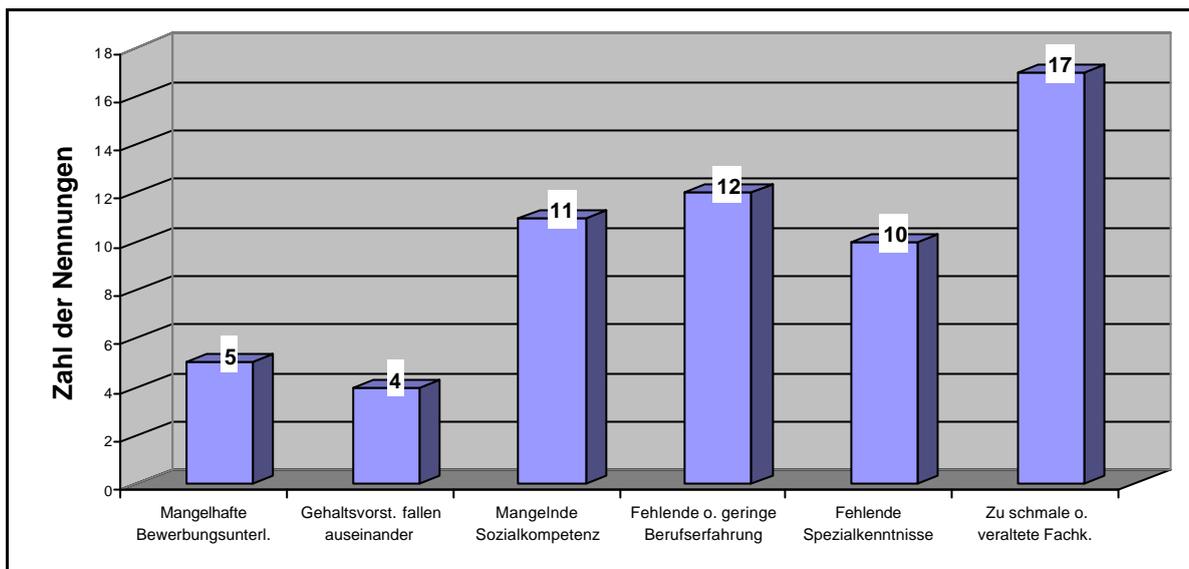
Bei der knapp zwei Jahre vor der jetzigen Unternehmensbefragung durchgeführten Betriebsrätebefragung in der Metall- und Elektroindustrie Sachsen-Anhalts sah sich nur eine Minderheit von noch nicht einmal 6% der Befragten veranlasst, von einem akuten Fachkräftemangel zu sprechen (Behrendt/Neumann 1999, 32), aber knapp 60% gingen von einem Fachkräftemangel für ihre Betriebe in den nächsten Jahren aus.

Nicht in den quantitativen Dimensionen, aber in der Grundaussage bestätigen die ein Jahr später erfolgten Befragungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) die-

ses Ergebnis. Danach klagt „inzwischen jeder zehnte westdeutsche Betrieb über das Fehlen geeigneter Arbeitskräfte. Im Osten beträgt der Anteil lediglich 4%.“ (Magvas/Spitznagel 2000, 5) Derselben Studie zufolge hat im Vergleich zu anderen Restriktionen, denen sich die Unternehmen gegenüber sehen, der Fachkräftemangel zur Zeit noch eine eher zweitrangige Bedeutung: „Rund 40% der westdeutschen wie der ostdeutschen Betriebe berichten im Herbst 1999 über externe Aktivitätshemmnisse. Sie werden dabei überwiegend auf der Nachfrageseite gesehen: Von den westdeutschen Betrieben geben 18% und von den ostdeutschen 24% das Fehlen von Aufträgen als Hauptgrund an. Arbeitskräftemangel spielt gesamtwirtschaftlich weder im Westen noch im Osten bisher eine große Rolle.“ (ebd.) Die Zukunftserwartungen der Betriebe sind aber auch nach den Ergebnissen der IAB-Forscher erheblich pessimistischer. Eine Sonderauswertung für Sachsen-Anhalt besagt, dass in den nächsten beiden Jahren 13% der Betriebe Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Fachkräften erwarten. Und in der Investitionsgüterindustrie, die weitgehend mit der Metall- und Elektroindustrie deckungsgleich ist, ist dieser Wert mit 31% noch weitaus höher (IAB Betriebspanel 2000, Tabelle 14A).

Angesichts des hohen Arbeitskräftepotentials, dass bundesweit und speziell in Ostdeutschland immer noch in Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung verharret, bleiben diese Aussagen erklärungsbedürftig. Denn wie seriöse Arbeitsmarktprognosen zeigen, werden auch das derzeitige Beschäftigungswachstum und die demographischen Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung in den nächsten zehn Jahren keineswegs dazu führen, dass dieses Reservoir, zumindest quantitativ auch nur ansatzweise ausgeschöpft werden könnte (vgl. Fuchs/Schnur/Zika 2000). Gerade auch in Sachsen-Anhalt steht ein enormes Potential von Arbeitslosen relativ geringen Bedarfen gegenüber. Das gilt insbesondere auch für die Metall- und Elektroindustrie des Landes, denn noch im Januar 2000 kamen rein rechnerisch auf eine offene Stelle für branchentypische Metall- und Elektroberufe in Sachsen-Anhalt noch 24 Arbeitslose mit der entsprechenden formalen Qualifikation (Kurtzke 2000, 16, vgl. hierzu auch Kurtzke 1999). Ein mismatch in dem Sinne, dass generell zwar ein großes Arbeitskräftepotential am Arbeitsmarkt abrufbar ist, dies jedoch speziell für Metall- und Elektroberufe nicht zutrifft, lässt sich aus diesen Zahlen kaum begründen.

**Abbildung 13: Gründe für die Ablehnung von Stellenbewerbern (N 41)**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Dennoch stellt sich natürlich die Frage, ob selbst bei formal einschlägiger Qualifikation die Voraussetzungen bei den Arbeitslosen mit den Anforderungen der Arbeitskräfte suchenden Betriebe kompatibel sind. Hier liefert die Befragung der VME-Unternehmen durchaus einige Anhaltspunkte. Befragt nach den häufigsten Gründen, die zur Ablehnung von (allerdings nicht notwendigerweise nur aus der Arbeitslosigkeit sich bewerbenden) Stellenanwärtern führen, geben 41% der Unternehmen zu schmale oder veraltete Fachkenntnisse an (vgl. Abbildung 13). An zweiter Stelle wird fehlende Berufserfahrung (29%), nahezu gleichrangig mit fehlenden Spezialkenntnissen (24%) und sozialen Qualifikationen (27%) genannt.

Im Zusammenhang mit der Abfrage der von den Unternehmen gesuchten Berufsgruppen lässt dieses Ergebnis darauf schließen, dass es bei dem diagnostizierten Fachkräftemangel weniger um die fehlende Grundqualifikation - etwa der einschlägigen Facharbeiter- oder Ingenieursausbildung - geht, sondern um Spezialqualifikationen, die im jeweils konkreten betrieblichen Einsatzbereich benötigt werden und so auf dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen. Diese Interpretation deckt sich wiederum mit den Ergebnissen der in der gleichen Branche durchgeführten Betriebsrätebefragung von 1998. Gefragt nach den primären Gründen für den absehbaren Fachkräftemangel, hatten ein Drittel der Befragten der Aussage zugestimmt: „Die gesuchten Qualifikationen sind so speziell auf den Betrieb zugeschnitten, dass sie am Arbeitsmarkt nicht zu bekommen sind“. Dieser Grund war damit von 15 vorgegebenen Antwortmöglichkeiten mit der dritthöchsten Häufigkeit versehen worden (Behrendt/Neumann 1999, 38).

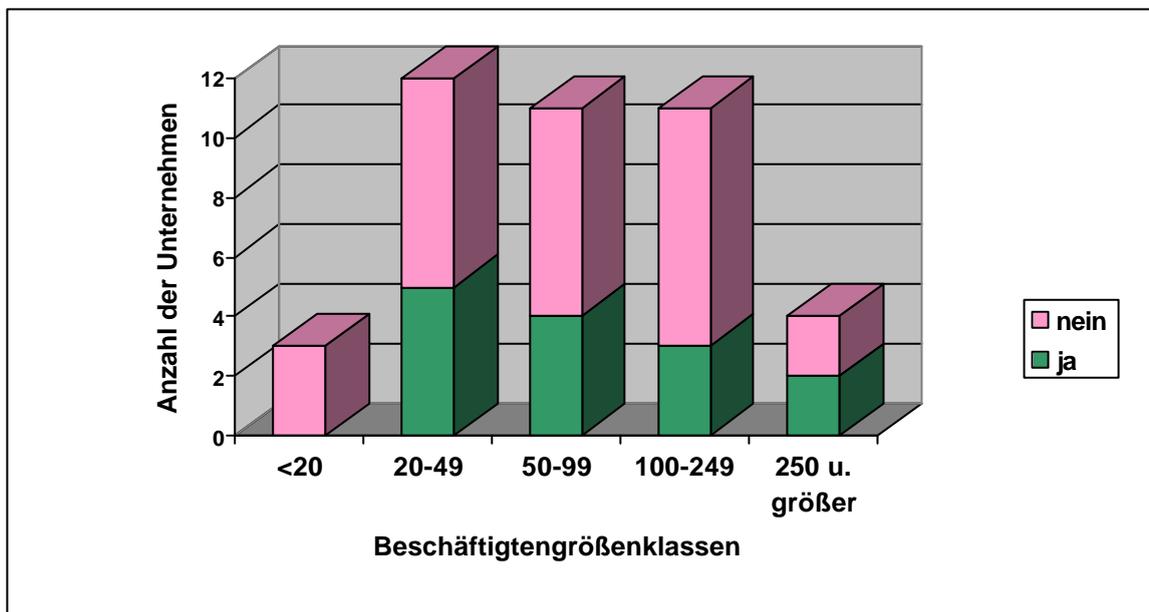
Die Frage, die sich hier anschließt, ist mithin, ob die bei vielen Unternehmen offenbar bestehende Erwartung, der Bewerber oder die Bewerberin müsse die betrieblich passgenaue Qualifikation mitbringen, nicht unabhängig von einem mehr oder weniger angespannten Teilarbeitsmarkt als von vornherein unrealistisch anzusehen ist. Das Problem läge dann eher in der fehlenden Fähigkeit der Unternehmen, die entsprechende Spezialqualifikation aus der eigenen Belegschaft heraus zu entwickeln bzw. den neu eintretenden Beschäftigten zu vermitteln. Dieser Einschätzung neigten offenbar auch die seinerzeit befragten Betriebsräte zu, die ebenfalls zu einem Drittel als Grund für den Fachkräftemangel eine zu geringe Bereitschaft ihrer Unternehmen beklagten, in die Weiterbildung der eigenen Fachkräfte zu investieren.

## 7 Betriebliche Weiterbildung als Teil strategischer Personalentwicklung

Um veränderte Qualifikationsanforderungen rechtzeitig und im benötigten Umfang in entsprechende Stellenbesetzungen oder Weiterbildungsmaßnahmen umzusetzen, bedarf es einer vorausschauenden Personalentwicklungsstrategie und einer dezidierten Personalbedarfsplanung in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht. Insofern sollten mit der Befragung auch Erkenntnisse darüber gewonnen werden, in welcher Weise die Weiterbildungsaktivitäten der VME-Unternehmen in Personalplanungs- und -entwicklungsprozesse eingebunden sind.

Die Nutzung von Instrumenten der Personalbedarfsplanung ist bei den befragten Unternehmen relativ wenig verbreitet. Nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (59%) wenden überhaupt irgendein Personalplanungsinstrument an. Darin eingeschlossen sind aber bereits die Unternehmen, die sich lediglich mit der Aufstellung eines Stellenbesetzungsplans begnügen. Eine Personalbedarfsplanung im eigentlichen Sinne findet nur in einem Drittel der Unternehmen (34%) statt; und nur ganze 15% der Unternehmen nutzen mit einer quantitativen und einer qualitativen Personalbedarfsplanung das ganze Spektrum des Instrumentariums.

**Abbildung 14: Nutzung von Instrumenten der Personalbedarfsplanung (N = 41)**



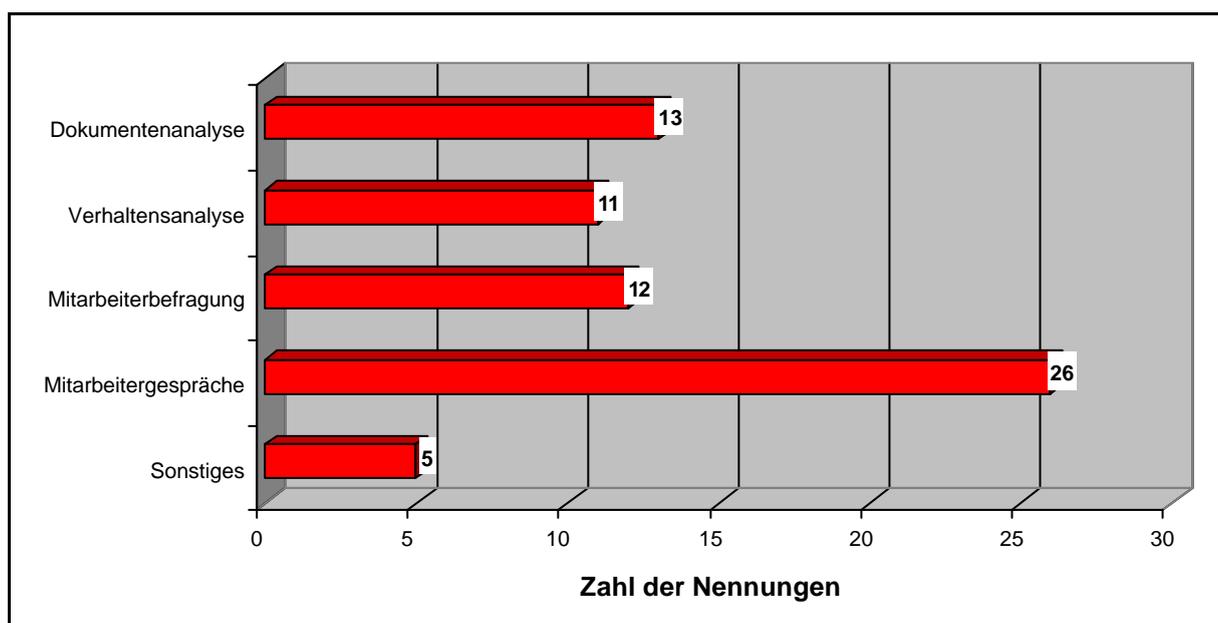
Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Naturgemäß fällt es großen Unternehmen leichter, ein relativ aufwendiges Planungsinstrument zu realisieren. Außerdem ist in ganz kleinen Unternehmen die Situation überschaubarer, so dass ein formalisiertes Planungsverfahren weniger notwendig und angemessen erscheint.

Überraschenderweise sind es aber im Falle unserer Untersuchung nicht nur die kleinen Unternehmen, die auf eine Personalbedarfsplanung verzichten. In Abbildung 14 wird der Zusammenhang zwischen vorhandener Personalbedarfsplanung und Unternehmensgröße dargestellt. Eine Tendenz zu einer stärkeren Ausformung der Personalbedarfsplanung mit steigender Unternehmensgröße ist dabei nicht feststellbar, sieht man einmal davon ab, dass bei den ganz kleinen Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten das Instrument überhaupt nicht angewandt wird.

Einen wie auch immer ermittelten qualitativen Personalbedarf vorausgesetzt, ist ein Unternehmen gut beraten, wenn es bei den Maßnahmen zur Deckung dieses Bedarfs zunächst von seinem bestehenden Personalstamm ausgeht und diesen entwickelt. „Die Personalentwicklung wirkt auf das *Qualifikationspotential* ein. ... Zur Entfaltung der Wirksamkeit des potentiell realisierbaren Arbeitsvermögens eines jeden Mitarbeiters bedarf es daher einer *individuellen* Aktivierung des Potentials.“ (Berthel 1995, 226, Hervorhebungen im Original) Diese Aktivierung des potentiellen Arbeitsvermögens kann jedoch nur funktionieren, wenn das Unternehmen das vorhandene Potential der Beschäftigten und seine Entwicklungsfähigkeit sehr genau kennt. Deshalb wurde in der Erhebung auch abgefragt, welche Instrumente zur Feststellung der Qualifikationsbedarfe und –möglichkeiten eingesetzt werden. Das Ergebnis ist in Abbildung 15 illustriert.

**Abbildung 15:** Nutzung von Instrumenten zur Feststellung von Qualifikationsbedarfen und –möglichkeiten bei den Beschäftigten (N = 41)



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

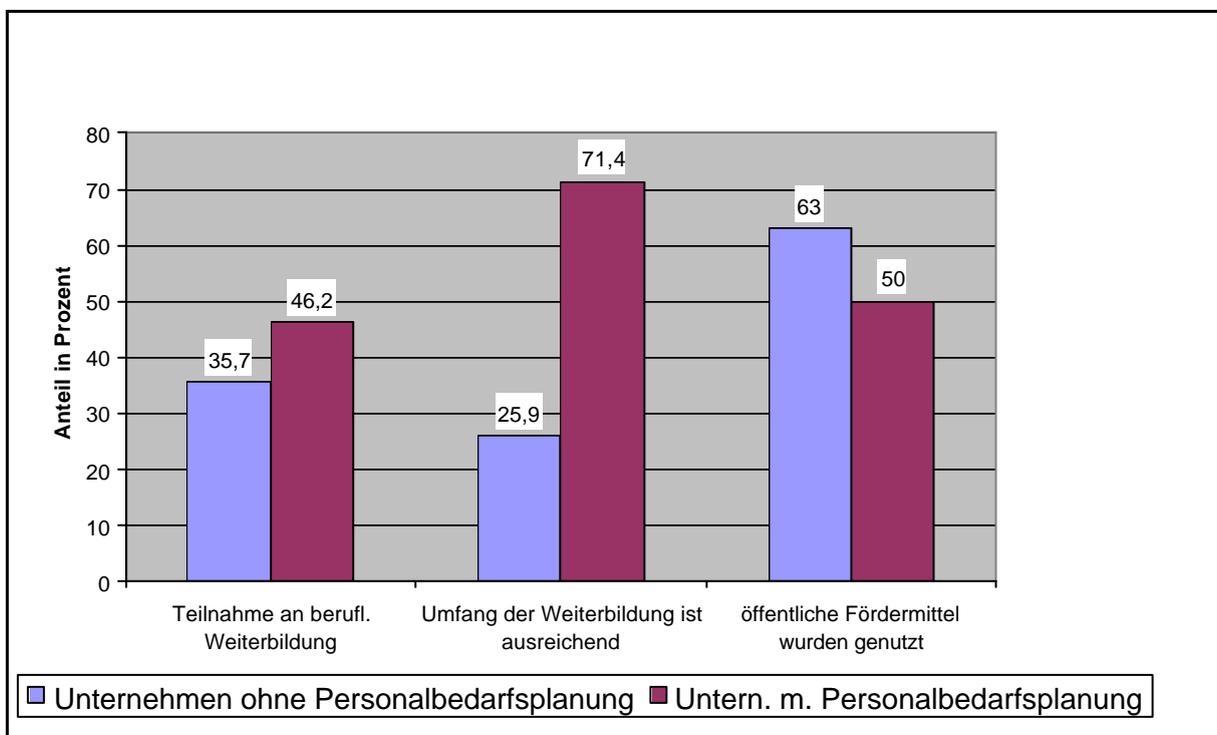
Festzustellen ist, dass die gängigen Instrumente zur Personalentwicklung nur in relativ geringem Umfang eingesetzt werden. In einer optimalen, lehrbuchhaften Konstellation wäre von der Kombination sämtlicher Instrumente durch alle Unternehmen auszugehen. (vgl. Berthel 1995, 248ff.) Aber selbst wenn man die Messlatte nicht so hoch hängt, so weist doch die überwiegend nur punktuelle Anwendung des Instrumentariums auf deutliche Defizite im Personalentwicklungsmanagement hin. Dokumentenanalyse, Verhaltensanalyse und Mitarbeiterbefragung

*Eine systematische Erfassung der Qualifikationsbedarfe und –möglichkeiten mit dem gängigen Instrumentarium der Personalentwicklung findet längst nicht in allen Unternehmen statt. Hier liegen noch ungenutzte Potentiale für eine gezielte betriebliche Weiterbildungspolitik.*

werden nur von einem knappen Drittel der Unternehmen praktiziert. Lediglich das Mitarbeitergespräch erreicht mit fast zwei Dritteln der Unternehmen eine deutlich höhere Verbreitung. Insgesamt zeigt das Ergebnis aber eindeutig, dass das bei

vielen Unternehmen zu konstatierende Fehlen einer systematische Personalentwicklung auf ein erhebliches ungenutztes Potential hinweist, das mit zielgerichteten Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung erschlossen werden könnte.

**Abbildung 16: Personalbedarfsplanung und berufliche Weiterbildung**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog  
 Eine Betrachtung typischer Antwortkombinationen zu verschiedenen Fragenkomplexen der Erhebung macht deutlich, dass Unternehmen mit einer stärker ausgebauten Personalbedarfs-

planung der Personalentwicklung insgesamt eine höhere Priorität einräumen. So sind Unternehmen, die nach eigenen Angaben Instrumente der Personalbedarfsplanung nutzen, auch überdurchschnittlich in der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter engagiert. Ihre Weiterbildungsquote liegt mit 46 % mehr als 10 Prozentpunkte über dem Durchschnittswert der Unternehmen ohne Personalbedarfsplanung (vgl. Abbildung 16). Ihrer Eigeneinschätzung nach kommen die Unternehmen mit praktizierter Personalbedarfsplanung auch zu einem wesentlich höheren Prozentsatz (71,4%) als die anderen ( 25,9%) zu der Auffassung, dass der Umfang der betriebenen Weiterbildung ausreichend ist. Diese Unternehmen, mit Personalbedarfsplanung und überdurchschnittlich weiterbildungsaktiv, setzen bei der Weiterbildung auch stärker auf die eigene Kraft und nutzen vergleichsweise weniger öffentliche Förderung.

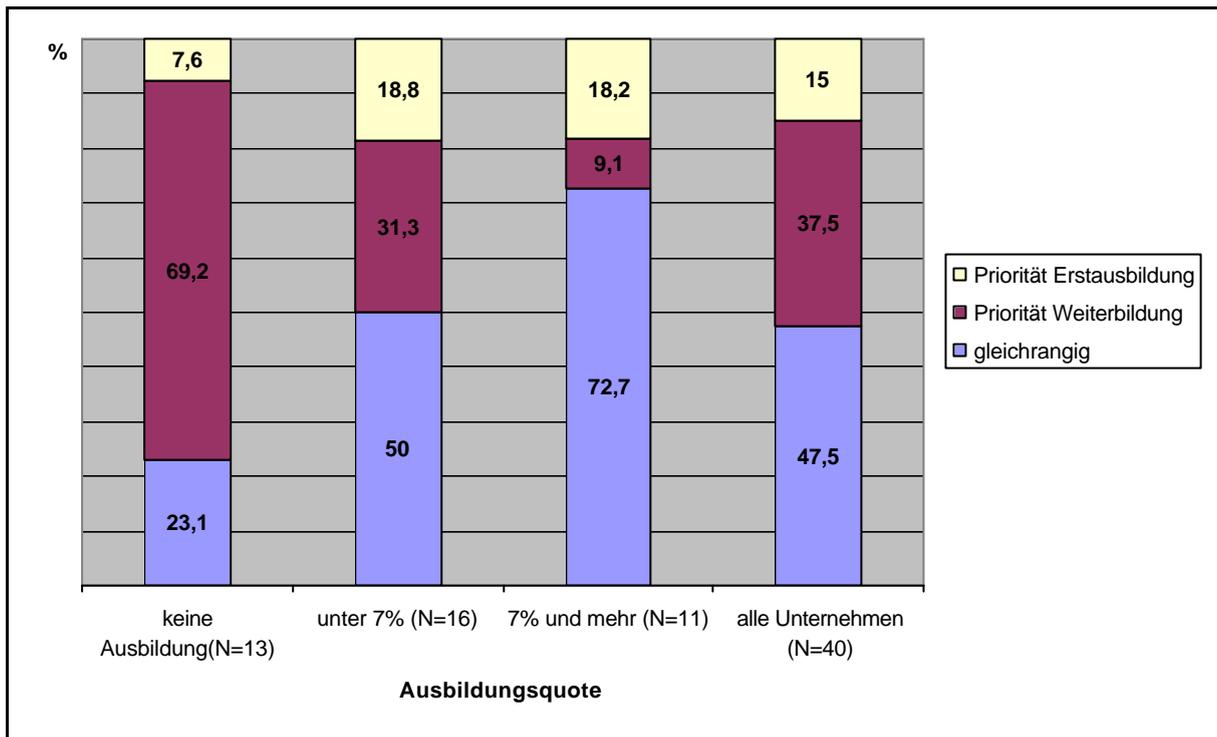
Die unterschiedliche Funktion, die betriebliche Weiterbildung im jeweiligen personalstrategischen Konzept eines Unternehmens einnimmt, lässt sich auch am Zusammenhang zwischen Erstausbildung und Weiterbildung verdeutlichen. Gut zwei Drittel der befragten Unternehmen betreiben selbst eine Erstausbildung. Die relativ hohe Anzahl von einem Drittel der Unternehmen, die nicht ausbilden, muss vor dem Hintergrund relativiert werden, dass das Untersuchungssample auch einige reine Ingenieursdienstleister enthält, die als Ausbildungsbetriebe für klassische Metallfacharbeiterberufe nicht in Frage kommen.

Die Ausbildungsquote beträgt im Durchschnitt aller in die Befragung einbezogenen Unternehmen 4,4%. Werden nur die Unternehmen berücksichtigt, die überhaupt ausbilden, liegt die Ausbildungsquote bei 6,5%. Die Werte streuen in der Befragung allerdings sehr stark, die Spannweite reicht von 2% bis 15%.

Gefragt nach den Prioritäten, die sie in der beruflichen Bildung setzen, um zukünftige Qualifikationsbedarfe abdecken zu können, geben 15% der Unternehmen der Erstausbildung den Vorrang gegenüber 37,5%, bei denen die Weiterbildung vorne rangiert. Fast die Hälfte sieht beide Felder der beruflichen Bildung als gleichrangig an (vgl. Abbildung 17). Diese Antwortverteilung differenziert sich deutlich aus, wenn nach Unternehmensgruppen mit unterschiedlich starkem Engagement in der Erstausbildung untergliedert wird. Nur die mittlere Gruppe, deren Ausbildungsquote unter 7% liegt, weist eine Verteilungscharakteristik auf, die dem Durchschnittsbild in etwa entspricht. Wenig überraschend erscheint der Befund, dass diejenigen Unternehmen, die aktuell keine Erstausbildung betreiben, mit großer Mehrheit gewissermaßen kompensatorisch die Weiterbildung an die erste Stelle setzen. Bemerkenswert ist hin-

gegen, dass auch bei denjenigen Unternehmen, deren Erstausbildungsquote überdurchschnittlich hoch ist, dies keineswegs mit einer höheren Prioritätseinschätzung für die Erstausbildung korrespondiert; vielmehr steigt hier statt dessen der Anteil der Befürworter einer Gleichrangigkeit von Erst- und Weiterbildung auf über 72% an.

**Abbildung 17: Aktuelle Erstausbildungsquote und Prioritäten der betrieblichen Weiterbildung (N= 40)**



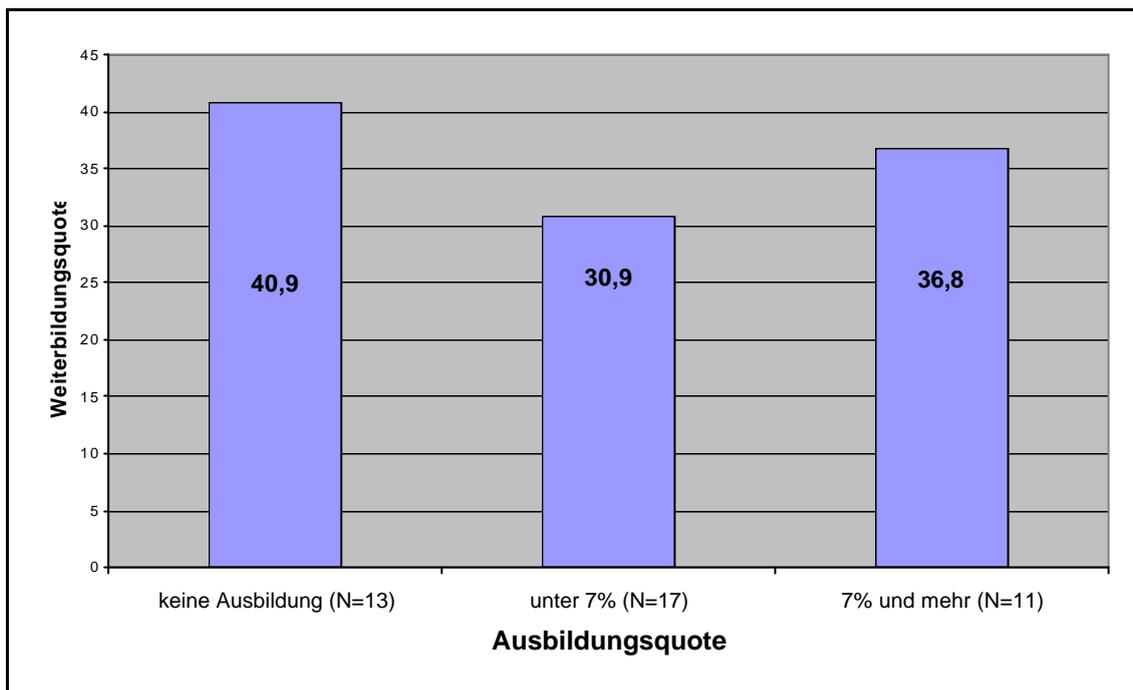
Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

*Nur ein kleiner Teil der Unternehmen verfolgt eine vorausschauende Personalentwicklungstrategie, die Bedarfsplanung, berufliche Weiterbildung und Erstausbildung miteinander verbindet.*

Im realen Weiterbildungsverhalten der Unternehmen (vgl. Abbildung 18) schlägt sich diese Prioritätensetzung allerdings nur in gedämpfter Form nieder. Die Unternehmen ohne eigene Lehrausbildung weisen zwar die höchste Weiterbildungsquote auf, die aber

gleichwohl mit knapp 41% nicht so weit über dem Gesamtdurchschnitt von 35,6% liegt, wie man vielleicht hätte erwarten können. Dieser Gesamtdurchschnitt wird aber auch von den in der Erstausbildung besonders aktiven Unternehmen noch knapp übertroffen, während allein die Gruppe mit geringeren Erstausbildungsquoten in der Weiterbildungsquote deutlich unter dem Durchschnittswert aller Unternehmen rangiert.

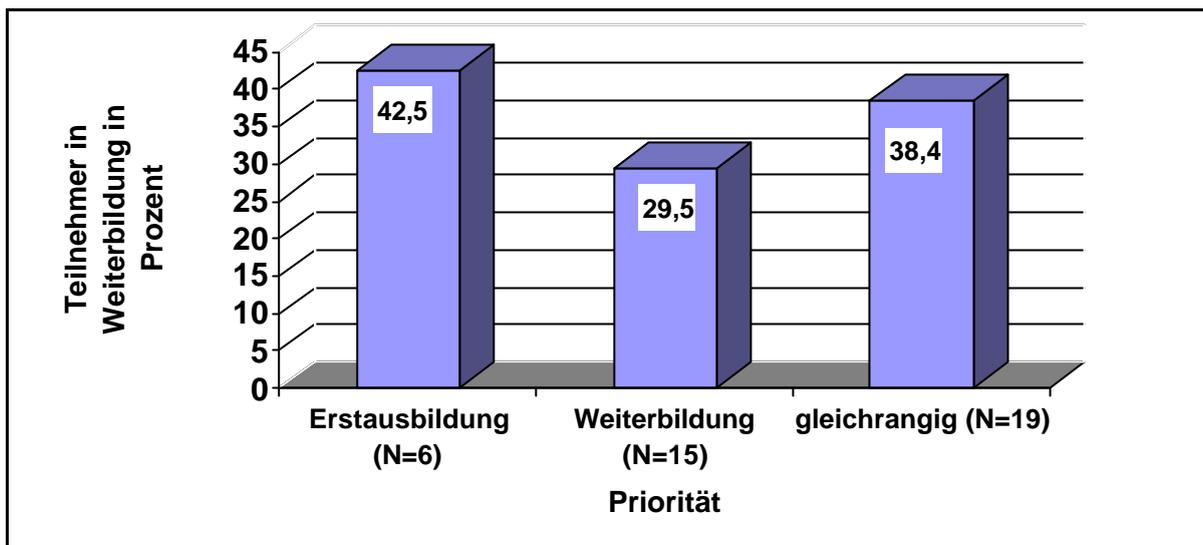
**Abbildung 18: Erstausbildungsquote und Weiterbildungsquote**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Eine deutliche Diskrepanz tut sich schließlich auf, wenn man die abgefragten Prioritätsetzungen in der betrieblichen Bildungspolitik mit dem realen Weiterbildungsverhalten in Beziehung setzt (vgl. Abbildung 19). Hier zeigt sich nämlich, dass ausgerechnet die Gruppe von Unternehmen, die ihre Priorität bei der Weiterbildung sehen (hierzu zählen neben denen, die überhaupt keine Erstausbildung betreiben, z.T. auch solche, die dies im geringeren Umfang durchaus tun), eine deutlich unterdurchschnittliche Weiterbildungsquote aufweisen. Andererseits hat die kleine Gruppe von Unternehmen, welche die Erstausbildung an die erste Stelle der Prioritätsskala gerückt haben, bei der realisierten Weiterbildungsquote im Vergleich der drei Gruppen die Führungsposition inne.

**Abbildung 19: Prioritäten der beruflichen Bildung und Weiterbildungsintensität**



Quelle: Eigene Erhebung im Rahmen des Branchendialog

Diese Befunde erscheinen auf den ersten Blick widersprüchlich, lassen sich aber im Gesamtkontext der Fragestellung nach der Bedeutung der betrieblichen Weiterbildungspraxis im Rahmen von Personalentwicklungsstrategien durchaus plausibel erklären. Wir können in der zusammenfassenden Bewertung der Befragungsergebnisse zu diesem Themenkomplex feststellen, dass offenbar nur eine Minderheit von rund einem Drittel der befragten Unternehmen über eine vorausschauende Personalentwicklungskonzeption verfügt und diese in entsprechende Maßnahmen umsetzt. Diese Unternehmen nutzen zumindest teilweise die gängigen Instrumente einer systematischen Personalbedarfsplanung und Personalentwicklung und leiten hieraus ihr Aus- und Weiterbildungsverhalten ab. Die Aus- und Weiterbildungspraxis dieser Unternehmen ist längerfristig angelegt und hat dabei die zukünftigen Erfordernisse, die aus den wirtschaftlichen und technischen Umbruchprozessen und der demographischen Entwicklung resultieren, jedenfalls der Tendenz nach im Blick. Dementsprechend sind sie überdurchschnittlich in der Erstausbildung engagiert, sehen aber in Ergänzung dazu überwiegend die betriebliche Weiterbildung als ein gleichrangiges Handlungsfeld an. Und selbst bei der kleineren Teilgruppe, welche die Priorität eindeutig bei der Erstausbildung sieht, ist gleichzeitig ein hohes Engagement bei der Weiterbildung der Beschäftigten zu verzeichnen.

Dieser für die anstehenden Herausforderungen einigermaßen gut gewappneten Gruppe von Unternehmen steht eine Mehrheit von Unternehmen gegenüber, deren Personalentwicklungspraxis in verschiedener Hinsicht defizitär erscheint. Die wenig bis gar nicht entwickelte Personalbedarfsplanung korrespondiert hier mit geringem bzw. gänzlich fehlenden Erstausbildungskapazitäten. Dass die Weiterbildung in der Einschätzung dieser Unternehmen deutliche

Priorität genießt, gleicht dieses Manko keineswegs aus, weil der tatsächliche Umfang ihrer Weiterbildungsaktivitäten sich auf einem eher bescheidenen Niveau bewegt. Es spricht viel für die These, dass es sich in diesen Fällen vielfach weniger um eine bewusste strategische Entscheidung für berufliche Weiterbildung handelt, sondern um ein eher kurzfristiges Reaktionsmuster auf akut sichtbare Qualifikationsbedarfe im Sinne einer Lückenbüßerfunktion.

Zumindest einem Teil der hier beschriebenen Unternehmen ist durchaus bewusst, wie in Abschnitt 4.1. gezeigt werden konnte, dass ihre Weiterbildungsaktivitäten hinter den Erfordernissen zurückbleiben. Für diese Lücke zwischen Erkenntnis und praktischer Umsetzung allein fehlende personelle und finanzielle Ressourcen verantwortlich zu machen, greift aber wohl zu kurz. In der Gesamtschau auf die mit der Befragung erhobenen Ergebnisse werden darüber hinaus vor allem auch konzeptionelle Defizite sichtbar, die allein mit einem bloßen Mehr an (geförderter) Weiterbildung nicht abgestellt werden können. Es müsste vielmehr auch darum gehen, die Kompetenzerhöhung auf dem Feld der Personal- und Organisationsentwicklung der Unternehmen selbst stärker zum Thema von Qualifizierung und Beratung zu machen.

## **8 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Ausgangspunkt für die Durchführung der hier vorgelegten Studie war die in der Arbeitsgruppe Qualifikationsentwicklung des Branchendialogs allgemein geteilte Auffassung, dass es bei der notwendigen Forcierung von Weiterbildungsaktivitäten zur Schließung bzw. Vermeidung von Qualifikationslücken zwar einerseits um Vermittlung von mehr fachlichen Spezialqualifikationen, andererseits vor allem aber um einen integrierten Bildungsansatz geht, der auf ein ganzheitliches Verständnis der Arbeitsaufgabe abzielt. Sowohl bei den Fachkräften im Produktions- und Dienstleistungsbereich als auch bei den Führungskräften müssten die dafür notwendigen sozialen Schlüsselqualifikationen zum zentralen Gegenstand von Weiterbildungsprozessen gemacht werden. Übereinstimmung bestand in der Arbeitsgruppe auch in der Einschätzung, dass die gegenwärtige Qualifikationsstruktur und Weiterbildungspraxis in der Mehrzahl der Betriebe diesem hochgesteckten Anspruch noch keineswegs entspricht. Unterschiedlich beurteilt wurde dagegen die Frage, ob dieser Sachverhalt vor allem auf ein „Umsetzungsdefizit“ oder, gewissermaßen noch vorgelagert, auf ein „Bewusstseinsdefizit“ bei den zuständigen betrieblichen Akteuren verweist. Der Auffassung eines Teils der AG-Mitglieder nach würde es demnach in erster Linie um die Beseitigung von Hemmnissen bei der praktischen Realisierung gehen, die in unzureichenden personellen, technisch-infrastrukturellen und finanziellen Ressourcen zu suchen sind. Von anderen AG-Mitgliedern wurde nicht zuletzt unter Verweis auf die Ergebnisse der seinerzeit von GAISA durchgeführten Betriebsräte-Umfrage bezweifelt, dass die Unternehmen in ihrer Mehrzahl überhaupt schon genügend für die Problemlage sensibilisiert sind.

Zur sachlichen Auflösung dieser kontroversen Einschätzungen vermögen die Ergebnisse der Untersuchung durchaus beizutragen. Allerdings setzt das aus Gründen der begrenzten Projektressourcen und Feldzugangsmöglichkeiten verwendete Instrument der schriftlichen Befragung ohne die Möglichkeit intensiverer Interviews und Erhebungen in den Betrieben der Aussagekraft der Ergebnisse Grenzen und gebietet eine gewisse Vorsicht bei der Interpretation.

Als zentrales Ergebnis der Studie ist zunächst festzuhalten, dass die Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Sachsen-Anhalt in ihrer Mehrzahl eine Ausweitung der beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten für notwendig erachten. Nur ein gutes Drittel der befragten Unternehmen beabsichtigt allerdings, dies wirklich zu tun. Mehr als die Hälfte dagegen räumt ein, dass über die aktuell durchgeführten bzw. in der Planung befindlichen Maßnahmen hinaus eigentlich zusätzliche Weiterbildungsaktivitäten erforderlich sind.

Als Gründe für das Unterbleiben dieser Maßnahmen werden vorrangig fehlende finanzielle und personelle Ressourcen des Betriebs angeführt.

Soweit scheinen die Ergebnisse der Studie in der Tendenz die These zu bestätigen, dass es hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen an die Belegschaften und der daraus resultierenden Weiterbildungsbedarfe ein durchaus weit entwickeltes Problembewusstsein gibt und es nur an den materiellen Voraussetzungen für die Umsetzung hapert. Zweifellos sind auch die Hinweise der Unternehmen auf ihre begrenzten Ressourcen ernst zu nehmen und sollten seitens der Landesregierung dazu führen, dass insbesondere die kleineren Unternehmen noch gezielter auf die Möglichkeit der öffentlichen Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen angesprochen werden. Dennoch würde es zu kurz greifen, die Problematik im wesentlichen auf diesen Aspekt zu reduzieren. Dies wird deutlich, wenn man über die rein quantitative Betrachtung des Komplexes betriebliche Weiterbildung hinaus die qualitativen Aussagen der Untersuchung zur betrieblichen Weiterbildungspraxis bewertet und dabei insbesondere die Rolle der Weiterbildung im Gesamtkontext der betrieblichen Personalplanung und Personalentwicklung in den Blick nimmt.

Hinsichtlich der Gewichtung künftiger Qualifikationsinhalte vermitteln die Abfrageergebnisse den Eindruck, dass bei den Unternehmen noch eine Sichtweise dominiert, die zwar neue Qualifikationsanforderungen durchaus identifiziert, sie aber vorrangig entlang der engen traditionellen Grenzlinien einer arbeitsteiligen Betriebsorganisation festmacht. Qualifikationserfordernisse, die als bereichsübergreifende Schlüsselqualifikationen bzw. Querschnittskompetenzen im Rahmen eines ganzheitlichen, technologisch und sozial vernetzten Betriebskonzepts anzusehen sind, scheinen weniger im Blickfeld der befragten Experten zu liegen. Hierauf deutet jedenfalls die relativ geringe Bewertung allgemein informationstechnologischer als auch sozialer Kompetenzen hin. Die hohe Bewertung, die das „Betriebswirtschaftliche Denken“ über alle Betriebsbereiche erfährt, durchbricht diese Verengung nur begrenzt. Denn hier handelt es sich mehr um eine nachholende Anpassung in einem Bereich, wo die historisch bedingten Defizite offen auf der Hand liegen.

Deutliche Defizite offenbaren sich bei vielen Unternehmen in der Personalplanung und Personalentwicklung. Dabei ist der Zusammenhang zwischen dem Nutzungsgrad personalplanerischer Instrumente und dem Aus- und Weiterbildungsverhalten der befragten Betriebe evident. Aus der Zusammenschau der Ergebnisse zu diesem Fragenkomplex ergibt sich, dass nur

eine Minderheit von rund einem Drittel der befragten Unternehmen über eine vorausschauende Personalentwicklungskonzeption verfügt und diese in entsprechende Maßnahmen umsetzt. Diese Unternehmen nutzen zumindest teilweise die gängigen Instrumente einer systematischen Personalbedarfsplanung und Personalentwicklung und leiten hieraus ihr Aus- und Weiterbildungsverhalten ab. Die Aus- und Weiterbildungspraxis dieser Unternehmen ist längerfristig angelegt und hat dabei die zukünftigen Erfordernisse, die aus den wirtschaftlichen und technischen Umbruchprozessen und der demographischen Entwicklung resultieren, jedenfalls der Tendenz nach im Blick. Dementsprechend sind sie überdurchschnittlich in der Erstausbildung engagiert, sehen aber in Ergänzung dazu überwiegend die betriebliche Weiterbildung als ein gleichrangiges Handlungsfeld an. Und selbst bei der kleineren Teilgruppe, welche die Priorität eindeutig bei der Erstausbildung sieht, ist gleichzeitig ein hohes Engagement bei der Weiterbildung der Beschäftigten zu verzeichnen.

Dieser für die anstehenden Herausforderungen einigermaßen gut gewappneten Gruppe von Unternehmen steht eine Mehrheit von Unternehmen gegenüber, deren Personalentwicklungspraxis in verschiedener Hinsicht unterentwickelt erscheint. Die wenig bis gar nicht entwickelte Personalbedarfsplanung korrespondiert hier mit geringem bzw. gänzlich fehlenden Erstausbildungskapazitäten. Dass die Weiterbildung in der Einschätzung dieser Unternehmen deutliche Priorität genießt, gleicht dieses Manko keineswegs aus, weil der tatsächliche Umfang ihrer Weiterbildungsaktivitäten sich auf einem eher bescheidenen Niveau bewegt. Es spricht viel für die These, dass es sich in diesen Fällen weniger um eine bewusste strategische Entscheidung für berufliche Weiterbildung handelt, sondern um ein eher kurzfristiges Reaktionsmuster auf akut sichtbare Qualifikationsbedarfe im Sinne einer Lückenbüßerfunktion.

Zumindest einem Großteil der zu dieser Mehrheitsgruppe zählenden Unternehmen ist durchaus bewusst, dass ihre Weiterbildungsaktivitäten hinter den Erfordernissen zurückbleiben. Insofern wäre es sicherlich falsch, pauschal von einem mangelnden Problembewusstsein zu sprechen. In jedem Fall fehlt es aber an den strukturellen und konzeptionellen Voraussetzungen einer betrieblichen Weiterbildungspraxis als Teil einer längerfristig angelegten strategischen Personalpolitik. Diesem Defizit wird die allein mit einem bloßen Mehr an (geförderter) Weiterbildung nicht abgeholfen werden können. Es müsste vielmehr auch darum gehen, die Kompetenzerhöhung auf dem Feld der Personal- und Organisationsentwicklung der Unternehmen selbst stärker zum Thema von Qualifizierung und Beratung zu machen. Hierzu bieten neu entwickelte Förderinstrumente des Landes Sachsen-Anhalt durchaus Ansatzpunkte. Er-

gänzend wäre daran zu denken, über Branchenforen einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zum Thema betriebliche Weiterbildung zu organisieren und möglicherweise zu Weiterbildungsverbänden fortzuentwickeln, wie sie im Bereich der Erstausbildung punktuell bereits existieren.

Eine auf diese Weise verbesserte personalpolitische Strategiefähigkeit der Unternehmen könnte auch die Chance erhöhen, Qualifikationslücken der Betriebsbelegschaften durch Rekrutierung aus gerade in den Metall- und Elektroberufen in Sachsen-Anhalt besonders hohen Arbeitslosenbestand zu schließen. Die Ergebnisse der Studie zu diesem Punkt lassen darauf schließen, dass es bei dem diagnostizierten Fachkräftemangel weniger um die fehlende Grundqualifikation - etwa der einschlägigen Facharbeiter- oder Ingenieurausbildung – geht, sondern um Spezialqualifikationen, die im jeweils konkreten betrieblichen Einsatzbereich benötigt werden und so auf dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen. Die Frage, die sich hier anschließt, wäre mithin, ob die bei vielen Unternehmen offenbar bestehende Erwartung, der Bewerber oder die Bewerberin müsse die betrieblich passgenaue Qualifikation mitbringen, nicht unabhängig von einem mehr oder weniger angespannten Teilarbeitsmarkt als von vornherein unrealistisch anzusehen ist. Problemlösungen hätten dann bei einer Verbesserung der Fähigkeit von Unternehmen, die entsprechende Spezialqualifikation aus der eigenen Belegschaft heraus zu entwickeln bzw. den neu eintretenden Beschäftigten zu vermitteln, anzusetzen.

## Literatur

- Behrendt, Dieter / Neumann, Uwe (1999): *Metallspezifische Fachkräftelücken auf dem Arbeitsmarkt* in Sachsen-Anhalt, GAISA-Schrift, Magdeburg.
- Berthel, Jürgen (1995): *Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 4. Auflage, Stuttgart.
- Dostal, Werner/Reinberg, Alexander (1999): *Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft, Arbeitslandschaft 2010 – Teil 2*, in: IAB-Kurzbericht 10/1999, Nürnberg.
- Fuchs/Schnur/Zika (2000): *Von der Massenarbeitslosigkeit zum Fachkräftemangel*, in: IAB-Kurzbericht 9/2000, Nürnberg.
- IAB Betriebspanel Sachsen-Anhalt (2000): *Ergebnistabellen*, erstellt von Söstra für die Landesregierung Sachsen-Anhalt, unveröffentlicht, Berlin.
- Kinkel; Steffen (2000): *Produktionsstrukturen in der Investitionsgüterindustrie Sachsen-Anhalts – Fortsetzungs-Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Europaangelegenheiten des Landes Sachsen-Anhalt*, Karlsruhe.
- Kinkel; Steffen (2000): *Auf den Spuren der Produktivitätslücke ostdeutscher Betriebe – Am Beispiel der Investitionsgüterindustrie Sachsen-Anhalts – Fortsetzungs-Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Europaangelegenheiten des Landes Sachsen-Anhalt*, Karlsruhe.
- Kinkel; Steffen / Dreher, Carsten (1998): *Produktionsstrukturen in der Investitionsgüterindustrie Sachsen-Anhalts – Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Europaangelegenheiten des Landes Sachsen-Anhalt*, Karlsruhe.
- Kurtzke; Wilfried (1999): *Wirtschaftliche Lage und Beschäftigungssituation in der Metall- und Elektrobranche Sachsen-Anhalts im Frühjahr 1999*, Arbeitsheft Nr. 5 der Otto-Brenner-Stiftung, Berlin.
- Kurtzke, Wilfried (2000): *Die konjunkturelle Situation der ostdeutschen Metallindustrie und ihre Ausprägung in Sachsen-Anhalt vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage in Ostdeutschland*, in: DGB-Informationen zur wirtschaftlichen Entwicklung Sachsen-Anhalts, Magdeburg.
- Landtag von Sachsen-Anhalt (1997): *Zweite Wahlperiode, Drucksache 2/61/3411B*, Magdeburg.
- Lutz, Burkhard/Grünert, Holle (1999): *Evaluierung der Vorhaben zur Förderung der beruflichen Erstausbildung*, Gutachten erstellt im Auftrag der Landesregierung Sachsen-Anhalt, Halle.
- Lutz, Burkhard/Meil, Pamela (2000): *Thesen zum zukünftigen Qualifikationsbedarf der deutschen Industrie*, in: Lutz u.a.: *Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert*, S. 17 – 38, München.

- Magvas, Emil/Spitznagel, Eugen (2000): *Arbeitskräftemangel – Bremse für Wachstum und Beschäftigung?* in: IABKurzbericht 10/2000, Nürnberg.
- Müller/Böhle/Bolte/Pfeiffer(1999): *Auf welche neuen Arbeits- und Anforderungsprofile müssen sich die Unternehmen einstellen?* in: „Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert“, Materialband III, S. 45 – 84, Berlin.
- Schäfer, Reinhard/Wahse, Jürgen (2000): *Konsolidierung der Wirtschaft bei weiterhin angespanntem Arbeitsmarkt*, Ergebnisse der vierten Welle des IAB-Betriebspanels Ost 1999, in: IABWerkstattbericht 6/2000, Nürnberg.
- Schnur, Peter (1999): *Dienstleistungsgesellschaft auf industriellem Nährboden*, Arbeitslandschaft 2010 – Teil 1, in: IABKurzbericht 9/1999, Nürnberg.
- Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2000a): *Statistische Berichte* Produzierendes Gewerbe, EI 1 – 4, Jahr 1999, Halle.
- Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2000b): *Statistisches Jahrbuch 2000* des Landes Sachsen-Anhalt, Halle.
- Troll, Lothar (2000a): *Moderne Technik bringt neue Vielfalt in die Arbeitswelt*, Arbeitsmittel in Deutschland – Teil 1, in: IABKurzbericht 6/2000, Nürnberg.
- Troll, Lothar (2000b): *Moderne Technik kommt heute überall gut an*, Arbeitsmittel in Deutschland – Teil 2, in: IABKurzbericht 7/2000, Nürnberg.

## Dokumentation des Fragebogens

		
<b>Branchendialog Metall- und Elektroindustrie in Sachsen-Anhalt</b>		
<b>AG Qualifikation</b>		
<b>In Zusammenarbeit mit:</b>		

## Fragebogen zur Ermittlung von Qualifikationsbedarfen in der Metall- und Elektroindustrie in Sachsen-Anhalt

<b>I. Fragen zum Unternehmen</b>																															
<p><b>Frage 1: Zu welchem Zweig der Metall- und Elektroindustrie gehört das Unternehmen nach der statistischen Systematik?</b> Bei gemischtem Produktsortiment bitte die drei wichtigsten ankreuzen.</p>																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Eisen- und Stahlerzeugung und-bearbeitung</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>NE-Metallerzeugung und –bearbeitung</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Gießereiindustrie</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Stahl- und Leichtmetallbau</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>H.v. anderen Metallerzeugnis. inkl. Kessel- u. Behälterbau</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Maschinenbau</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Straßenfahrzeugbau inkl. Teile</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Eisen- und Stahlerzeugung und-bearbeitung	<input type="checkbox"/>	NE-Metallerzeugung und –bearbeitung	<input type="checkbox"/>	Gießereiindustrie	<input type="checkbox"/>	Stahl- und Leichtmetallbau	<input type="checkbox"/>	H.v. anderen Metallerzeugnis. inkl. Kessel- u. Behälterbau	<input type="checkbox"/>	Maschinenbau	<input type="checkbox"/>	Straßenfahrzeugbau inkl. Teile	<input type="checkbox"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Schienenfahrzeugbau inkl. Teile</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>H.v. Elektromotoren, Generatoren, Transformatoren</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Sonst. Geräte z. Elektrizitäts-erzeugung und -verteilung</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Rundfunk, Fernseh- und Nach-richtentechnik</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Medizin-, Meß-, Steuer- und Regelungstechnik</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Sonstiges (bitte benennen):</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>.....</td><td></td></tr> <tr><td>..... </td><td></td></tr> </table>	Schienenfahrzeugbau inkl. Teile	<input type="checkbox"/>	H.v. Elektromotoren, Generatoren, Transformatoren	<input type="checkbox"/>	Sonst. Geräte z. Elektrizitäts-erzeugung und -verteilung	<input type="checkbox"/>	Rundfunk, Fernseh- und Nach-richtentechnik	<input type="checkbox"/>	Medizin-, Meß-, Steuer- und Regelungstechnik	<input type="checkbox"/>	Sonstiges (bitte benennen):	<input type="checkbox"/>	.....		..... 	
Eisen- und Stahlerzeugung und-bearbeitung	<input type="checkbox"/>																														
NE-Metallerzeugung und –bearbeitung	<input type="checkbox"/>																														
Gießereiindustrie	<input type="checkbox"/>																														
Stahl- und Leichtmetallbau	<input type="checkbox"/>																														
H.v. anderen Metallerzeugnis. inkl. Kessel- u. Behälterbau	<input type="checkbox"/>																														
Maschinenbau	<input type="checkbox"/>																														
Straßenfahrzeugbau inkl. Teile	<input type="checkbox"/>																														
Schienenfahrzeugbau inkl. Teile	<input type="checkbox"/>																														
H.v. Elektromotoren, Generatoren, Transformatoren	<input type="checkbox"/>																														
Sonst. Geräte z. Elektrizitäts-erzeugung und -verteilung	<input type="checkbox"/>																														
Rundfunk, Fernseh- und Nach-richtentechnik	<input type="checkbox"/>																														
Medizin-, Meß-, Steuer- und Regelungstechnik	<input type="checkbox"/>																														
Sonstiges (bitte benennen):	<input type="checkbox"/>																														
.....																															
..... 																															
<p><b>Frage 2: Wie viel Beschäftigte arbeiten in dem Unternehmen?</b></p> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"><input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/></div> <p><b>Wie viel sind davon Auszubildende?</b></p> <div style="text-align: center;"><input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/></div>																															
<p><b>Frage 3: Wie hat sich die Zahl der Beschäftigten im letzten Jahr entwickelt?</b></p> <p>verringert    <input type="checkbox"/>      gleichbleibend    <input type="checkbox"/>      gestiegen    <input type="checkbox"/></p>																															

**Frage 4: Wie verteilt sich die Zahl der Beschäftigten nach Ihrem Alter?**

- |                         |         |
|-------------------------|---------|
| ➤ Unter 30 Jahre        | ..... % |
| ➤ 30 bis unter 45 Jahre | ..... % |
| ➤ 45 bis unter 55 Jahre | ..... % |
| ➤ 55 Jahre und älter    | ..... % |

**II. Qualifikationsanforderungen und Fachkräftebedarf**

**Frage 5: In welchem Feld sehen Sie für Ihre Belegschaft wachsende Qualifikationsanforderungen?**

(Bitte für jeden Unternehmensbereich maximal 5 der vorgegebenen Qualifikationskategorien ankreuzen)

<i>Betriebsbereiche</i>	<i>Produktion und angel. Bereiche</i>	<i>Forschung Entwicklung Konstruktion</i>	<i>Materialw.. Logistik</i>	<i>Marketing Vertrieb Kd.-Service</i>	<i>Sonst. Kaufm. Bereiche u. Personalwesen</i>
In meinem Betrieb existieren folgende Bereiche:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Qualifikationskategorien</b>					
Breitere, fachübergreifende Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiefgehende Fachkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit computergest. Produktionsverfahren (CNC,CAD,CIM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit IuK-Technologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprachenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebswirtschaftl. Denken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationskenntnisse- und Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TQM-Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategisches Denken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte benennen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
:					
.....					
.....					
..... 					

**Frage 6: Aktuell und zukünftig sehe ich einen Fachkräftebedarf (Neu- oder Ersatzbedarf) in den folgenden Bereichen und in den genannten Berufen:**

Unternehmensbereich	Aktuell bestehender Bedarf an Fachkräfte	In den nächsten drei Jahren erwarteter Bedarf an Fachkräfte
---------------------	--	---

**Produktion**

Gesuchte Berufe:	..... .....	..... .....
------------------	----------------	----------------

**Forschung /Entwicklung/Konstruktion**

Gesuchte Berufe:	..... .....	..... .....
------------------	----------------	----------------

**Materialwirtschaft / Logistik**

Gesuchte Berufe:	..... .....	..... .....
------------------	----------------	----------------

**Marketing/Vertrieb/Kundenservice**

Gesuchte Berufe:	..... .....	..... .....
------------------	----------------	----------------

**Sonst. Kaufm. Bereiche incl. Personalwesen**

Gesuchte Berufe:	..... .....	..... .....
------------------	----------------	----------------

**Sonstige**

Gesuchte Berufe:	..... .....	..... .....
------------------	----------------	----------------

**Frage 6: Wenn es zu Bewerbungsverfahren kommt, welches sind die häufigsten Gründe, die zur Ablehnung eines Bewerbers oder einer Bewerberin führen? (Bitte die drei häufigsten Gründe ankreuzen)**

Zu schmale oder veraltete Fachkenntnisse	<input type="checkbox"/>
Fehlende Spezialkenntnisse	<input type="checkbox"/>
Fehlende oder geringe praktische Berufserfahrung	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Sozialkompetenz	<input type="checkbox"/>
Gehaltsvorstellungen zwischen Betrieb und Bewerbern fallen auseinander	<input type="checkbox"/>
Mangelhafte Bewerbungsunterlagen	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte benennen)	<input type="checkbox"/>
.....	

### III. Berufliche Weiterbildung

**Frage 7: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Qualifikationsplanung? Welche Planungsinstrumente werden dazu angewandt?**

(zutreffendes bitte ankreuzen)

<b>Personalbedarfsplanung</b>	<input type="checkbox"/>
Quantitativ	<input type="checkbox"/>
Qualitativ	<input type="checkbox"/>
<b>Stellenbesetzungsplan</b>	<input type="checkbox"/>

**Frage 8: Welche Instrumente werden für die Feststellung von Qualifikationsbedarfen bzw. -Möglichkeiten bei den Beschäftigten angewandt?**

(zutreffendes bitte ankreuzen)

Dokumentenanalyse	<input type="checkbox"/>
Verhaltensanalyse	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterbefragung	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte benennen)	<input type="checkbox"/>
.....	

**Frage 9: Wo sehen sie im betrieblichen Bildungswesen den entscheidenden Ansatz, um den zusätzlichen Qualifikationsbedarf der nächsten Jahre abzudecken?**

- Eher in der beruflichen Erstausbildung*
- Eher in der beruflichen Weiterbildung*
- Gleichrangig in der Erstausbildung und der Weiterbildung*

**Frage 10: Wurde Weiterbildung in Ihrem Unternehmen bisher vorrangig auf Initiative von Arbeitnehmern betrieben oder stärker als betriebliche Aufgabe gesehen?**

Betriebliche Aufgabe	<input type="checkbox"/>	Initiative von Arbeitnehmern	<input type="checkbox"/>
----------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------

**Wenn sie als betriebliches Anliegen betrachtet wird, in welcher Form findet die berufliche Weiterbildung dann statt?**

(Bei Vorkommen mehrerer Formen die Vorrangigkeit durch Vergabe einer Rangziffer von 1-7 kennzeichnen)

	trifft nicht zu	trifft zu / Rangziffer
Betriebliche Kurse während der Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Betriebliche Kurse außerhalb der Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Innerbetrieblich „on the job“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
In Kooperation mit Geschäftspartnern (Kunden, Zulieferer, Maschinenhersteller etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
In Kooperation mit speziellen externen Bildungsträgern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte benennen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
.....		

**Frage 11: Wo liegen die Themenschwerpunkte der beruflichen Weiterbildung für die einzelnen Bereiche in Ihrem Betrieb?**

<i>Betriebsbereich</i>	<i>Weiterbildungsinhalte</i>
Produktion und angel. Bereiche	..... ..... 
Forschung Entwicklung Konstruktion	..... ..... 
Materialwirtschaft Logistik	..... ..... 
Marketing Vertrieb Kundenservice	..... ..... 
Sonstige kaufmännische Bereiche incl. Personalwesen	..... ..... 
Führungskräfte allgemein	..... ..... 
Sonstiges	..... ..... 

**Frage 12: Wie sehen die Planungen für die berufliche Weiterbildung in den nächsten Jahren aus?**

**Bisher haben in den vergangenen Jahren im Durchschnitt**

.....% der Belegschaft

**an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung teilgenommen.**

***Dieses Niveau bei der Beteiligung an der beruflichen Weiterbildung soll in Zukunft***

- etwa auf gleichem Niveau fortgesetzt
- ausgeweitet
- reduziert

*werden.*

**Frage 13: Ist der aktuelle bzw. geplante Umfang der Weiterbildung aus Ihrer Sicht ausreichend oder müsste mit Blick auf die zukünftigen Anforderungen eigentlich in größerem Umfang Weiterbildung betrieben werden?**

Umfang der Weiterbildung ist ausreichend

Umfang der Weiterbildung müsste größer sein

**Frage 14: Welche Hindernisse stehen der Realisierung von Weiterbildungsaktivitäten im notwendigen Umfang entgegen?**

(Treffen mehrere der vorgegebenen Gründe zu, bitte die Vorrangigkeit durch Vergabe einer Rangziffer kennzeichnen)

<i>Die personellen Ressourcen im Betrieb sind nicht gegeben</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Die infrastrukturellen Ressourcen im Betrieb sind nicht gegeben</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Die finanziellen Ressourcen im Betrieb sind nicht gegeben</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Es fehlt an entsprechenden externen Bildungsangeboten</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Sonstige (bitte benennen):</i> ..... 	<input type="checkbox"/>

**Frage 15: Wurden bisher öffentliche Fördermittel für Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung in Anspruch genommen?**

*Ja*  *Nein*

Wenn ja, für welche Themenfelder bzw. für welche Art von Bildungsmaßnahme wurde die Förderung genutzt?

.....  
 .....  
 ..... 

**Frage 16: Für welche Art von Maßnahmen und für welche thematischen Schwerpunkte werden in Zukunft öffentliche Fördermaßnahmen gewünscht?**

.....  
 .....  
 ..... 

*Vielen Dank für Ihre Mitwirkung und Unterstützung!*