



Universität Zürich

ISU – Institut für Strategie und Unternehmensökonomik

Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner

Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen

Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner





*Lehrstuhl für Personalökonomie, Universität Zürich
Vorstand, Institut für Mittelstandsforschung Bonn*

Einleitung: Betriebsgrößenspezifische Weiterbildung

- Bedeutung von Weiterbildung hat zugenommen
- Beteiligung an Weiterbildung hat abgenommen
 - 1997 → 48% der Erwerbspersonen
 - 2003 → 41% der Erwerbspersonen

Aber:

- Anteil der weiterbildungsaktiven Betriebe hat zugenommen
Anteil der Betriebe mit mindestens einer WB-Maßnahme

	West	Ost
➤ 1997	37% 	39% 
➤ 2003	41% 	44% 

Einleitung: Betriebsgrößenspezifische Weiterbildung

Allerdings:

■ Extreme Unterschiede nach Betriebsgröße

- 27-29% der UN mit 1-9 Besch. → vs. 95% der UN mit 500-999 Besch.
- $\frac{3}{4}$ der Kleinunternehmen sind also inaktiv

■ Problem: KMU machen großen Teil der deutschen Wirtschaft aus

	Beschäftigte	Anteil Betriebe	Anteil Beschäftigte	Anzahl AN
➤	1-9	80,9 %	19,1 %	4,8 mio
➤	10-499	18,9 %	60,1 %	15,1 mio
➤	> 500	0,2 %	20,9 %	5,2 mio

Quelle: SME-figures IfM Bonn 2004



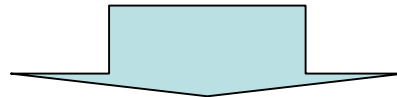
Einleitung: Betriebsgrößenspezifische Weiterbildung

Individualbefragungen unterstützen die Befunde aus Betriebsbefragungen

- BIBB Befragung / Expertenkommission
mit eher breiter Definition von WB (formell und informell)
 - Beschäftigung in kleineren Unternehmen erhöht "Risiko" der Nichtteilnahme
 - Wahrscheinlichkeit nicht an WB teilzunehmen ist 1,8 mal so groß in UN mit 1-9 Beschäftigten im Vergleich zu UN mit > 2000 Beschäftigte
- SOEP:
 - Weiterbildungswahrscheinlichkeit ist signifikant höher in Großunternehmen als in KMU
 - Arbeitgeber ist eher selbst Veranstalter
 - Maßnahmen finden eher während Arbeitszeit statt
 - Maßnahme ist eher vom Arbeitgeber finanziell unterstützt

Determinanten betriebsgrößenspezifischer Weiterbildungsbeteiligung

- Grundlegende Vermutung: kleinere Betriebe haben ungünstigere Nutzen-Kosten-Relation
 - Maßnahmekosten, Transaktionskosten
 - Geringere direkte Erträge (Produktivitätssteigerungen), fehlende Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten



- Welche empirischen Belege lassen sich für unterschiedliche Nutzen-Kosten-Relationen finden?

Determinanten betriebsgrößenspezifischer Weiterbildungsbeteiligung: **aktive vs. inaktive Betrieb**

**Tabelle 2: Teilnahme an formeller und informeller beruflicher
Weiterbildung nach Betriebsgröße im Jahre 2000**

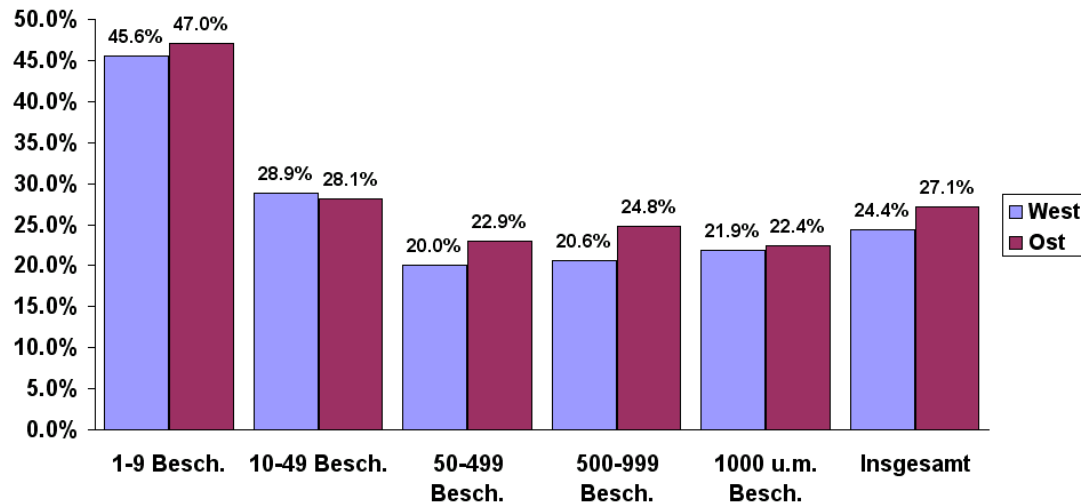
Betriebsgröße	Teilnahmequote in %	
	Formelle berufliche Weiterbildung	informelle berufliche Weiterbildung
1 bis 99 Beschäftigte	35	65
100 bis 999 Beschäftigte	35	60
1.000 und mehr Beschäftigte	49	72

Quelle: Berichtssystem Weiterbildung VIII, 2003, 169,187

- Kleinere Unternehmen bieten weniger formelle WB als Groß-UN (35% vs. 49%)
 - Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen sind geringer bei informellem (arbeitsplatznahem) Lernen (65 vs. 72)
- Vermutung: informelle Maßnahmen haben vergleichsweise günstige Kosten-Nutzen-Relation in KMUs

Determinanten betriebsgrößenspezifischer Weiterbildungsbeteiligung: **WB-intensität**

Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung 2001
Anteil der Weiterbildungsteilnehmer an den Beschäftigten der
Weiterbildungsbetriebe



- Weiterbildungsintensität (Weiterbildungsteilnehmer pro Arbeitnehmer) steigt mit abnehmender Betriebsgröße
- Bei weiterbildungsaktiven Kleinstunternehmen nimmt sogar knapp die Hälfte an Maßnahmen teil
- Aktivierung bisher inaktiver KMUs verspricht vergleichsweise große Effekte
- Erhöhung der Teilnehmerzahl in bereits aktiven KMUs dürfte eher kleinere Effekte haben



Determinanten betriebsgrößenspezifischer Weiterbildungsbeteiligung: **Arbeitnehmergruppen**

Generell gilt:

■ je höher Ausbildungsstand, um so höher WB-Beteiligung

Aber: Effekt ist besonders stark in KMUs

■ Am stärksten ist der Betriebsgrößeneffekt für Un- und Angelernte Arbeitnehmer

➤ Teilnahme in kleinen UN < 5%, in großen UN > 10%

■ Am wenigsten stark ist Betriebsgrößeneffekt für obere Qualifikationsgruppen ausgeprägt

→ Vermutung 1: systematisch unterschiedliche betriebsgrößenspezifische Nutzen-Kosten-Relationen für niedrig qualifizierte AN

→ Vermutung 2: geringere Ertragsmöglichkeiten, Arbeitsplätze bieten keine Möglichkeiten erhöhte Qualifikationen auszuschöpfen

Determinanten betriebsgrößenspezifischer Weiterbildungsbeteiligung: subjektive Begründungen für Inaktivität

Tabelle 3: Gründe der Betriebe für keine betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen

Betriebsgröße	Grundsätzlich keine Förderung	keine Maßnahmen vorgesehen	Qualifikationsniveau reicht aus	aus zeitlichen Gründen nicht möglich	keine finanziellen Mittel	Qualifikationsdefizite durch Neueinstellung gedeckt	Kein Interesse bei den Mitarbeitern	Sonstige Gründe
1 bis 9	18,3	12,1	32,6	8,6	7,6	0,9	6,0	5,0
10 bis 49	6,1	11,6	20,4	8,6	6,8	1,1	6,7	2,2
50 bis 499	3,1	7,5	5,3	2,3	2,1	0,5	1,8	0,7

Quelle: Bellmann (2003), IAB-Betriebspanel 1999

- Häufigster Grund: Qualifikationsniveau ist ausreichend (→ weitere WB bringt keinen Nutzen) → Statistiken zum Fachkräftebedarf bzw. –mangel bestätigen Befunde (vgl. Abb. Fachkräftemangel)
- Zweitwichtigster Grund: Zeit für WB fehlt (→ Kosten zu hoch)
 - Arbeitszeitkonten können evtl. helfen das Problem zu lösen
 - Unternehmen, die keine AZ-konten haben → 33% WB
 - Unternehmen, die AZ-Konten haben → 61% WB

Determinanten betriebsgrößenspezifischer Weiterbildungsbeteiligung: **Fachkräftemangel**

Ad 1:

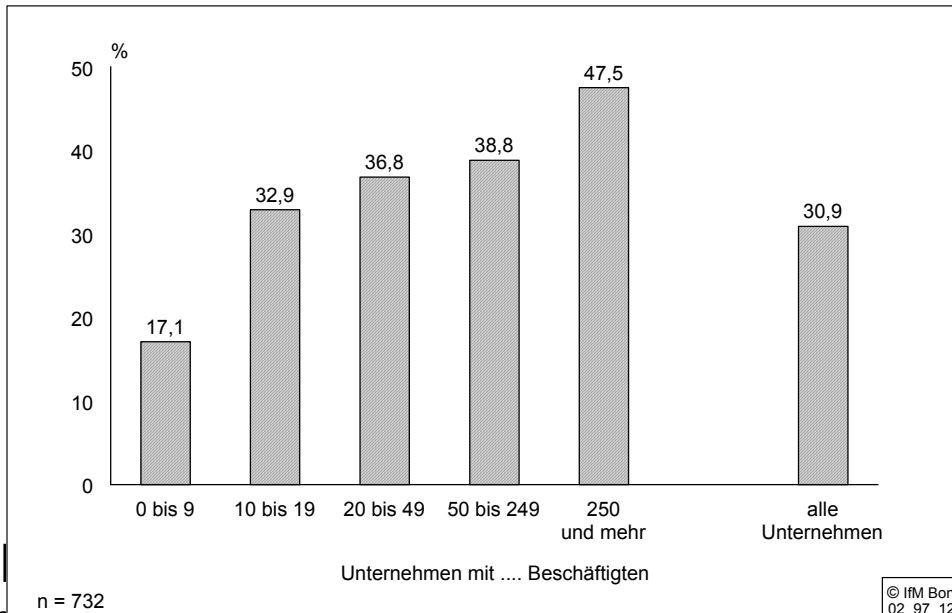


Abb. 1: Anteil der Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen in %
(Quelle: Backes-Gellner/Kay/Tuor 2005)

→ Fachkräftemangel ist nicht nur ein Problem in KMUs, sondern auch in Groß-UN

→ Wie wird Fachkräftemangel behoben?
Oft durch Einstellung Fachfremder und Nachqualifizierung
→ kommt aber nicht für alle UN in Frage

Determinanten betriebsgrößenspezifischer Weiterbildungsbeteiligung: **Behebung** Fachkräftemangel

Ad 1:

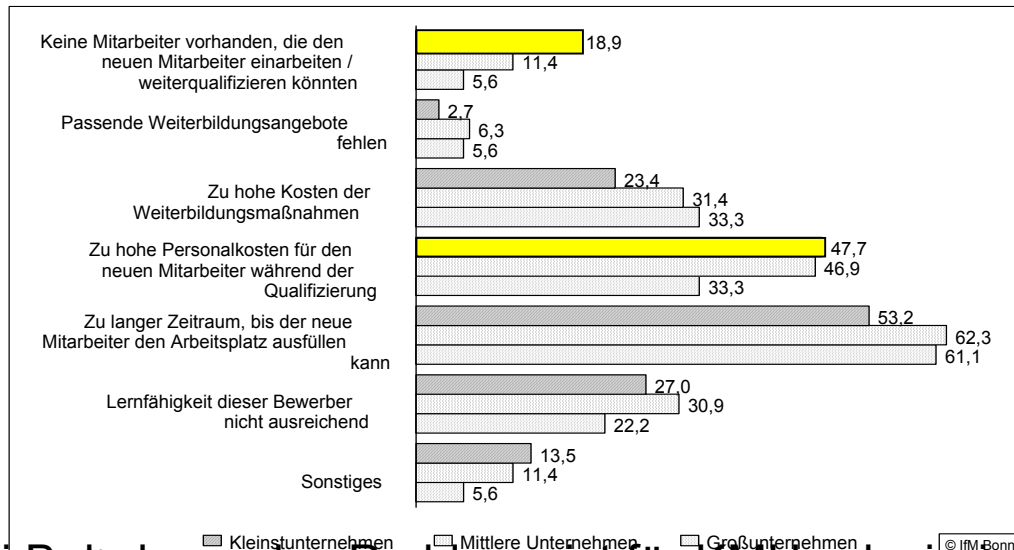


Abb. 2: Gründe gegen Einstellung und Weiterbildung Fachfremder (in % der UN)

(Quelle: Backes-Gellner/Kay/Tuor 2005)

→ **kufri** Behebung des Problems ist für KMU schwieriger als für Groß-UN

- In KMU stehen nicht die gleichen personalpolitischen Ausgleichsmöglichkeiten zur Verfügung
- Fehlende Mitarbeiter, fehlende Professionalisierung

→ Gerade für KMU ist **lafri** Personalsicherungsstrategie wichtig → besonders wichtig ist Attraktivität als Arbeitgeber → WB und AB



Spezialfall innovative Unternehmen

- Höherer Bedarf an qualifizierten Fachkräften
- Fachkräftelücken sind im Durchschnitt wahrscheinlicher
- Allerdings gibt es bezüglich Fachkräftemangel gravierende Abweichungen zwischen Unternehmen
 - UN ohne Fachkräftelücken
 - UN mit großen und dauerhaften Fachkräftelücken
- Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Behebung von Fachkräftelücken
- Kurzfristig vs. langfristig
 - **Kurzfristig:** Anordnung von Überstunden, Verschiebung von Urlaub etc. → stellen auf lange Sicht keine Alternative dar, da Rekrutierungsprobleme nachhaltig verschärft werden



Spezialfall innovative Unternehmen

➤ **Langfristig:** wovon hängt Attraktivität als Arbeitgeber ab?

(gemessen an Wahrscheinlichkeit offene Stellen besetzen zu können)

- Hoher Anteil an qualifizierter Fachkräften erhöht Rekrutierungserfolg
 - qualifizierte Arbeitskräfte bevorzugen Arbeit in Unternehmen mit höher qualifizierten Belegschaften
- Überstunden senken Rekrutierungserfolg bei Facharbeitern
 - für Facharbeiter scheinen Überstunden (auch bezahlte) negatives Signal zu sein
 - Es scheint eine Abneigung gegen dauerhafte (über das vereinbarte Stundenvolumen hinausgehende) Mehrarbeit zu geben
 - Nur wo Überstunden mit Freizeit ausgeglichen werden, ist Rekrutierungserfolg nicht negativ beeinflusst
- Arbeitszeiten über Tarif stellen dagegen kein Problem dar
 - Längere Arbeitszeiten, die von vorneherein vereinbar werden, ermöglichen eine entsprechende Selbstselektion der Mitarbeiter



Spezialfall innovative Unternehmen

Langfristig – 2 -

- Flexible Arbeitszeitsysteme senken Rekrutierungserfolg bei qualifizierten Angestellten
 - Qualifizierte Angestellte scheinen eine Präferenz für geregelte Arbeitszeit zu haben; meiden tendenziell UN mit flexiblen Arbeitszeitsystemen
 - Vermutlich aufgrund Furcht vor "Arbeit auf Abruf"
- Bildungsanstrengungen erhöhen den Rekrutierungserfolg
 - Beteiligung am dualen Ausbildungssystem erhöht Rekrutierungserfolg bei Facharbeitern (reiner Signaleffekt, da Facharbeiter selbst ja schon AB haben (vgl. theoretisch Sadowski 1980))
 - Systematische Weiterbildung erhöht den Rekrutierungserfolg (Schmidtke/Backes-Gellner)



Spezialfall innovative Unternehmen

Langfristig – 3 -

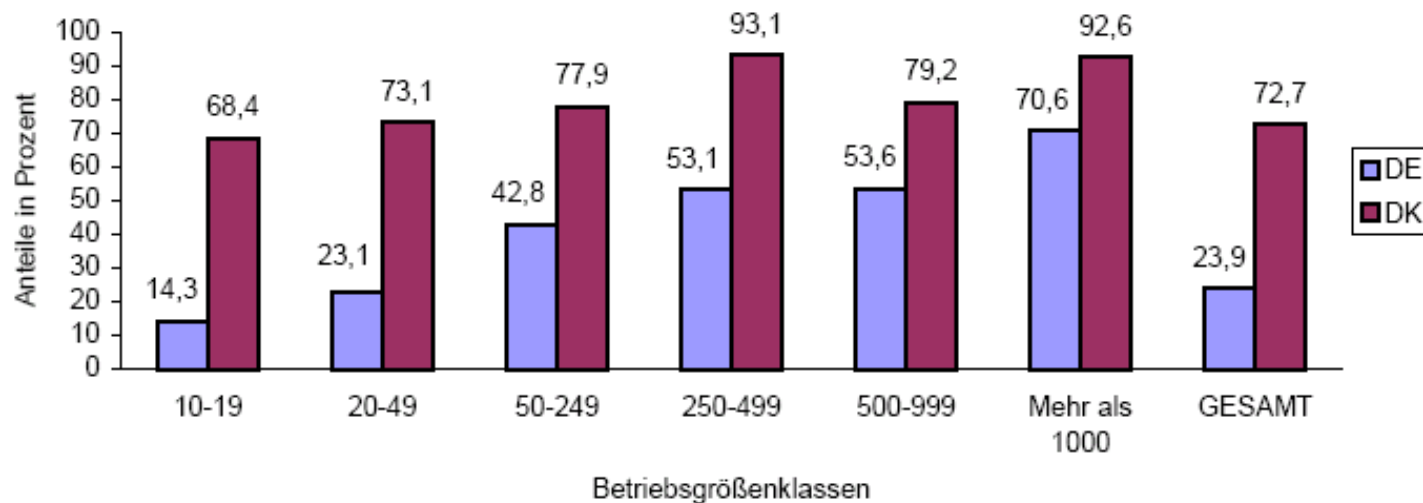
- Überdurchschnittliches Lohnniveau hat keinen signifikanten Einfluss auf Rekrutierungserfolg
- Unter sonst gleichen Bedingungen hat Betriebsgröße keinen signifikanten Einfluss auf Rekrutierungserfolg
 - Auch innovative Kleinunternehmen haben keinen Nachteil gegenüber Großunternehmen wenn sie (innovative) Personalpolitik betreiben → schließt insbesondere systematische Aus- und Weiterbildung ein
 - Auch Rekrutierung und Nachqualifizierung Fachfremder gelingt in innovativen Kleinunternehmen zur Behebung kurzfristigen Personalmangels

Spezialfall innovative Unternehmen

Langfristig – 4 -

Allerdings: KMUs haben systematischen Aufholbedarf im Hinblick auf vorausschauende Bildungs- und Personalentwicklungsarbeit

Unternehmen, die Analysen zum zukünftigen Qualifikationsbedarf durchführen



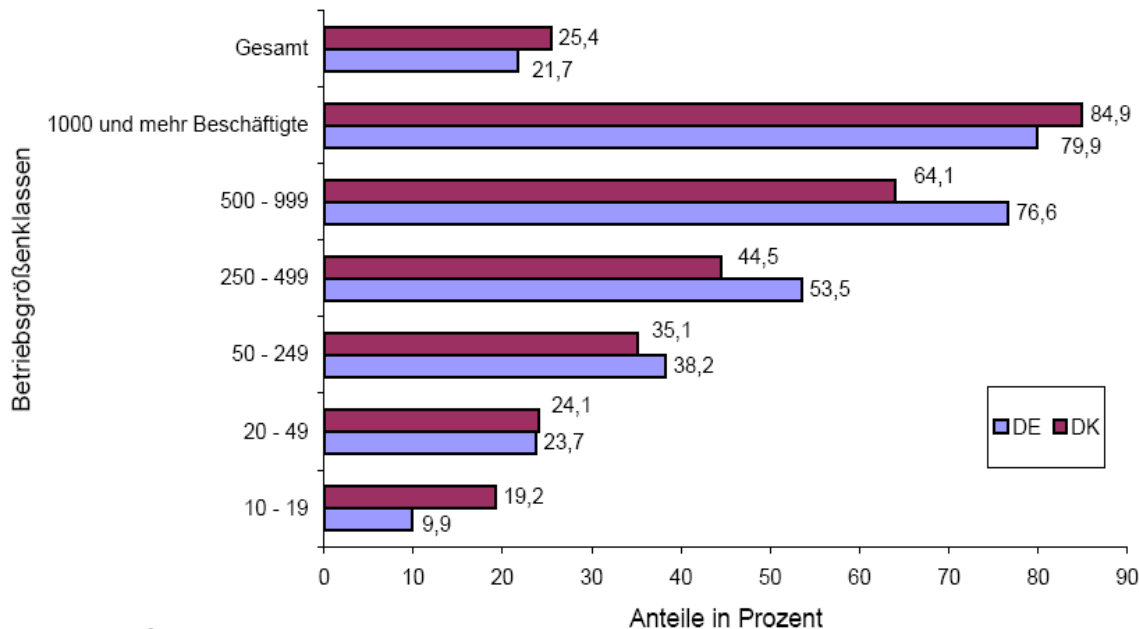
(Quelle: Haak 2003: 22)

Spezialfall innovative Unternehmen

Langfristig – 5 -

Außerdem: geringere Institutionalisierung der Weiterbildungsplanung in KMU

Unternehmen mit Weiterbildungsplanung



(Quelle: Haak 2003: 28)

Weiterhin:

- Anders als in Großunternehmen folgt Personalpolitik in KMU weniger strategischen Zielen
- Wird weitgehend reaktiv vorgenommen
- Grund: geringerer Professionalisierungsgrad der Weiterbildungs- und Personalpolitik



Zur Weiterbildung gehören Zwei !

Individuelle Weiterbildungsmuster

- Zustandekommen betrieblicher Weiterbildung setzt nicht nur betriebliches Angebot, sondern auch Nachfrage von Seiten der AN voraus
- Determinanten individueller Weiterbildungsbeteiligung (als Randbedingung betrieblicher Weiterbildungspolitik)
 - Weiterbildung lohnt sich aus individueller Perspektive
 - objektive Indikatoren (vgl. z.B. Büchel/Pannenberg 2003)
 - Höhere Bruttomonatseinkommen
 - Bessere Aufstiegschancen
 - Reduziertes Arbeitslosigkeitsrisiko



Individuelle Weiterbildungsmuster

■ Beispiel: reale Bruttomonatseinkommen (Büchel/Pannenberg 2003)

1. Bruttomonatseinkommen von Personen mit Weiterbildung sind signifikant höher als ohne WB (10%-70% höher)

Allerdings:

Personen mit WB unterscheiden sich auch in anderen Merkmalen von Personen ohne WB → Einkommenssteigerung geht nicht ursächlich auf WB zurück

- Bsp.: Personen mit WB sind vorausschauender, flexibler, mutiger, zielstrebig etc.
- Selbstselektionseffekt vs. Maßnahmeeffekt

Individuelle Weiterbildungsmuster

■ Beispiel reale Bruttomonatseinkommen (Büchel/Pannenberg 2003)

2. Maßnahmeeffekt ergibt ein etwas differenzierteres und vorsichtigeres Bild

- 20-44 jährige Westdeutsche: 4,5%
- 45-65 jährige Westdeutsche: n.s.
- 20-44 jährige Ostdeutsche: 7%
- 45-65 jährige Westdeutsche: 8%
- Offen ist:
 - ob sich Einkommensvorsprung im Laufe der Zeit wieder nivelliert,
 - Ob längere Beschäftigungsperspektive resultiert



Individuelle Weiterbildungsmuster

■ Beispiel reale Bruttomonatseinkommen (Büchel/Pannenberg 2003)

3. Einkommenssteigerungen sind größer am unteren Ende der beruflichen Bildungsabschlüsse
 - WB-erträge nehmen mit steigendem Berufsbildungsabschluss ab
4. Frauen erzielen vergleichsweise höhere Einkommenssteigerungen als Männer

Allerdings: Verteilung der Partizipations**wahrscheinlichkeiten** ist deutlich unterschiedlich zur Verteilung der Ertragsmöglichkeiten!



Individuelle Weiterbildungsmuster

■ Partizipationswahrscheinlichkeiten

1. WB wird insbesondere wahrgenommen von Personen mit einer höheren allgemeinen und beruflichen Ausbildung
2. Mangelnde berufliche Bildung hat stärkeren Effekt als geringere allgemeine Ausbildung
3. Vollzeitwerbende haben deutlich höhere WB-wahrscheinlichkeit als Teilzeitkräfte, geringfügig Beschäftigte oder Arbeitslose



Individuelle Weiterbildungsmuster

■ Partizipationswahrscheinlichkeiten

4. **Innovationsgrad** des erlernten Berufes steigert WB-wahrscheinlichkeit:

je schneller sich in der Wahrnehmung der AN die Anforderungen an den eigenen Beruf verändern, um so höher ist die WB-wahrscheinlichkeit)

5. Eigenschaften des **aktuellen Arbeitsplatzes** haben signifikanten Einfluss:

Personen, die ihre Arbeit als sehr wissensintensiv einschätzen, haben höhere WB-wahrscheinlichkeit

6. **Einkommen** determiniert WB-wahrscheinlichkeit (aber nicht linear)

→ Schwellenwertproblem



Individuelle Weiterbildungsmuster

■ Partizipationswahrscheinlichkeiten

7. **Subjektive Investitionsbereitschaft** determiniert WB-wahrscheinlichkeit

→ Personen, die bereit sind 0 € zu investieren haben deutlich höhere Wahrscheinlichkeit nicht an WB teilzunehmen, als Personen, die wenigstens bis zu 100 € bereit wären auszugeben → Investitionsgedanke fehlt

8. **Frauen** weisen unter sonst gleichen Bedingungen identische WB-wahrscheinlichkeit wie Männer auf

- Geringere WB-wahrscheinlichkeit haben nur verheiratete Frauen mit Kindern
 - "Kindereffekt" läßt sich bei Männern nicht nachweisen
 - Alleinerziehende Mütter haben keine geringere WB-wahrscheinlichkeit
- Frauen an sich sind keine besondere Problemgruppe; Frauen in der Kindererziehungsphase bedürfen besonderer Unterstützung



Individuelle Weiterbildungsmuster

■ Partizipationswahrscheinlichkeiten

9. **Alter** hat unter sonst gleichen Bedingungen keinen signifikanten Effekt auf WB-wahrscheinlichkeit (allenfalls reduzieren sich die Stundenvolumina mit zunehmendem Alter)

10. Je **kleiner** das beschäftigende **Unternehmen**, um so geringer ist WB-wahrscheinlichkeit einer Person

Allerdings: oberhalb 250 Beschäftigte keine Unterschiede mehr in WB-wahrscheinlichkeit

Aber: Unterschiede in Art und Umfang der Maßnahmen...

Individuelle Weiterbildungsmuster

■ Unterschiede in **WB-umfang und –art**

- Stundenzahl ist höher in Großbetrieben
 - Maßnahmen finden häufiger in Arbeitszeit statt in Großbetrieben
 - Arbeitnehmer werden häufiger finanziell unterstützt in Großbetrieben
 - Großbetriebe treten eher selbst als Veranstalter auf; Beschäftigte in Kleinbetrieben nehmen eher an betriebsexternen Maßnahmen teil → Marktfähigkeit!
- in kleinen und mittleren UN erfordert Teilnahme an WB stärkeres Maß an eigenen Investitionen → stellt insbesondere ein Problem für AN mit geringerem Ausgangsqualifikationsniveau und geringerem Einkommen schwerer → zusätzlicher Grund für geringe WB-beteiligung von KMUs

Individuelle Weiterbildungsmuster

■ **Subjektive empfundene Motive** für Nichtteilnahme

1. Dominierender Grund: **fehlender Bedarf** für WB (wie bei UN)

➤ Problem:

- überrepräsentiert sind Personen über 40 Jahre, Arbeiter, Erwerbstätige mit auführenden Tätigkeiten, Personen ohne Berufsausbildung → objektiv höheres Nichtteilnahmerisiko
- Subjektive Einschätzung bezieht sich möglicherweise nur auf aktuelle Anforderungen, läßt zukünftige Entwicklungen und Risiken außer Acht, da genau diese Personen ein erhöhtes Arbeitsmarktrisiko aufweisen.
- Aus Bildungsabstinenz resultierendes Risiko ist offensichtlich nicht präsent



Individuelle Weiterbildungsmuster

Subjektive empfundene Motive für Nichtteilnahme

2. Zweithäufigster Grund: **zu hohe Lernbelastungen**

- Überrepräsentiert sind Personen mit geringer Schul- und Berufsausbildung
→ frühe negative Schulerfahrungen setzen sich in die Erwerbstätigkeit fort
- Vermutlich sind solche Personen eher mit arbeitsplatznahe und informellem Lernen zu motivieren, als mit schulischem und formalem Lernen
- Evidenz:
 - 63% möchte an konkreten Anwendungsbeispielen lernen und einüben
 - 60% möchten unter Anleitung eines Ausbilders aber nicht alleine lernen

3. **Kosten der Weiterbildung** spielen dagegen eher **untergeordnete** Rolle

- Nur ein Viertel der Nichtteilnehmer nennt Kosten als Hemmnis
- Bei jüngeren Erwerbstätigen nimmt allerdings mit abnehmendem Bildungsniveau die Bereitschaft ab, Freizeit zu investieren

Ausblick

■ Weiterbildung in KMU stellt besondere Herausforderung dar

- große Zahl an bisher inaktiven KMUs
- kaum systematische Qualifikationsplanung
- kaum institutionalisierte Weiterbildung
- geringerer Stundenumfang

➤ eher in Arbeitszeit

➤ eher betriebsexterne Maßnahmen

➤ Weniger finanzielle Unterstützung

➤ Kaum Verknüpfung mit strategischen Zielen; zu reaktiv

insbesondere problematisch für AN mit geringerem Ausgangsqualifikationsniveau und geringerem Einkommen

- überdurchschnittliche qualifikationsspezifische Effekte in KMUs (Un-/Angelernte in KMUs besonders inaktiv)
- Allerdings: stärkeres arbeitsplatznahes Lernen in KMU könnte von Vorteil sein für bildungsferne Gruppen



Ausblick

■ "Klein sein" muss allerdings kein Nachteil sein

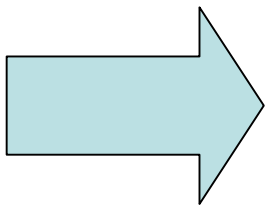
- Weiterbildungsintensität ist höher in kleineren Unternehmen
- Innovativen KMUs gelingt ähnlich erfolgreiche Personalpolitik wie Großunternehmen

schließt insbesondere systematische Aus- und Weiterbildung ein

- Zur Vermeidung von Fachkräftelücken
- Zur Nachqualifizierung neu rekrutierter Fachfremder
- Zur Steigerung der Attraktivität am externen Arbeitsmarkt und Erhöhung der Rekrutierungschancen

Ausblick

- Zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung müssten bisher inaktive KMUs aktiviert werden
 - Professionalisierung der Personal- und Weiterbildungspolitik
 - Verknüpfung von strategischen Zielen und Weiterbildung
 - Innovative, qualifikationsförderliche Arbeitsplatzgestaltung zur Erhöhung der Erträge
 - Verbundlösungen zur Reduktion der Maßnahmekosten



**KMU brauchen vor allem auch strategische
Beratung**
(Kombination UN-strategie + WB)