

Vorausdenken – mittelständische Unternehmen stärker an die Ausbildung heranführen

F 351
A 4112
D 221

Günter Cramer

Müssen Qualifikationslücken durch ausländische Fachkräfte geschlossen oder können die eigenen Ausbildungsaktivitäten verstärkt werden? Wie lässt sich das Spektrum der ausbildenden Betriebe besonders durch die Heranführung junger mittelständischer Unternehmen an die Ausbildung erweitern?

Mit diesen Fragen setzt sich der folgende Beitrag auseinander und gibt Hinweise, wie den aktuellen Herausforderungen entsprochen werden kann.

Der nachfolgende Artikel wurde der Broschüre „Die berufsbildende Schule“ (BbSch) 52 (2000) 5 entnommen und wir mit freundlicher Genehmigung des Verlags Heckner Druck GmbH & Co. KG wiedergegeben.

1. Das Problem

Ankündigungen oder Forderungen, vorhandene Qualifikationslücken durch eine zeitlich befristete Zuwanderung von ausländischen Fachkräften schließen zu wollen, hat Diskussionen und Begehrlichkeiten ausgelöst. Wenn solche Überlegungen im Einzelfall begründbar, vielleicht sogar plausibel dargestellt werden können, so müssen sie doch in unserem Land bei immer noch über vier Millionen zum Teil hochqualifizierten Arbeitslosen nicht nur verwundern und mehr als nur nachdenklich machen.

Was ist versäumt worden, wurde überreagiert?

Der Nachholbedarf ist überdeutlich geworden!

Das sich abzeichnende Qualifikationsdefizit war vorhersehbar. Branchen, die ihre Bildungsaktivitäten nicht rechtzeitig auf künftige Anforderungen ausgerichtet haben, müssen nun nachrüsten. Das erfordert erhöhten Aufwand – und nicht nur Geld.

Oft wird der Qualifikationsbedarf besonders bei zu kurzfristigen Betrachtungen unterschätzt und werden die ergebniswirksamen Kosten für die berufliche Qualifizierung überschätzt. Selbstverständlich entstehen im Unternehmen Kosten für die betriebliche Aus- und Weiterbildung, diese aber machen in Relation zum Umsatz oder zur Wertschöpfung

nur eine eher geringe und verkräftbare Größenordnung aus.

Den jetzt noch einmal durch die offiziellen Verlautbarungen verdeutlichten Herausforderungen kann wirksam durch eigene Kraft begegnet werden, wenn die noch spürbare Zurückhaltung aufgegeben und offensiv gehandelt wird. Dabei sollten auch diejenigen Unternehmen an die Berufsausbildung herangeführt werden, die noch auf eigene Ausbildungsaktivitäten verzichten, zumal gerade aus diesem Bereich über fehlendes Fachpersonal geklagt wird.

So weist der Berufsbildungsbericht 1999 aus, dass von den 62 000 Unternehmen mit 50 bis unter 500 Beschäftigten 19 000 mit rund 2 Mio. Beschäftigten nicht ausbilden. Der Ausbildungsbedarf dieser Betriebe liegt vorsichtig geschätzt bei mindestens 20 000 Auszubildenden pro Jahr.

Durch geeignete Strategien – z.B. durch die verstärkte *Einrichtung von branchenspezifischen Ausbildungskooperationen* – könnten diese Unternehmen in die Lage versetzt werden, ihre Fachkräfte in modernen Berufen bedarfsorientiert, betriebsnah und wirtschaftlich selbst auszubilden, die über den Arbeitsmarkt trotz hoher Arbeitslosigkeit nur schwer oder gar nicht zu gewinnen sind.

2. Ermittlung des Ausbildungsbedarfs

Der *Ausbildungsbedarf* kann aus der Sicht der Nachfrager und der Anbieter unterschiedlich gesehen werden.

Die *Nachfrage* nach Ausbildungsplätzen ist abhängig von der Zahl der Schulabgänger, die der demographischen Entwicklung folgt, und vom Interesse der Schulabgänger an einer Lehre. Die Erfahrungen weisen aus, dass etwa 70 % eines Altersjahrganges eine Berufsausbildung im dualen System beginnen wollen.

Das *Angebot* an Ausbildungsplätzen leitet sich vom mittelfristigen Personal- und Fachkräftebedarf der Wirtschaft und Verwaltung ab, die den Ausbildungsbedarf bestimmen.



Für das Jahr 2000 ist von einer Nachfrage nach etwa 660 000 Ausbildungsplätzen auszugehen, die bei weiterhin konstanten Übergangsquoten in die duale Berufsausbildung, bei kleinen Steigerungsraten bis zu den Jahren 2005–2007, auf ca. 700 000 anwachsen wird. Danach sind rückläufige Schulabgängerzahlen zu erwarten, sodass eine vorausschauende Personalplanung gut beraten ist, voraussichtlich benötigte Fachkräfte durch eine bedarfsorientierte Ausbildung rechtzeitig heranzuführen.

Es kommt also darauf an, möglichst eine ausgewogene Relation von Nachfrage und Angebot an Ausbildungsplätzen herbeizuführen. Wobei anzustreben ist, dass das globale Angebot bei unterschiedlichen regionalen und branchenspezifischen Abweichungen die Gesamtnachfrage übersteigt.

Eine ausgewogene Relation von Angebot und Nachfrage stellt sicher, dass sich keine Entkopplung von Beschäftigungssystem und Bildungssystem einstellt.

Eine bedarfsorientierte Berufsausbildung

- verknüpft das Beschäftigungssystem mit dem Berufsbildungssystem;
- gewährleistet Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Bildungsarbeit;
- regelt den Übergang vom Berufsbildungssystem in das Beschäftigungssystem.

Von den Unternehmenszielen abgeleitet, kann der Ausbildungsbedarf mittelfristig und vorausschauend ermittelt und eine bedarfsorientierte Ausbildung sichergestellt werden. Für die kontinuierliche Heranführung von Fachkräften durch Berufsausbildung und zur Sicherung des Fachkräftebedarfs sind eine Reihe wichtiger Einflussgrößen zu berücksichtigen.

2.1 Kriterien und Abhängigkeiten

Die nachstehend aufgeführten Kriterien und Abhängigkeiten sind in eine Ausbildungsbedarfsplanung mit einzubeziehen:

- *Geschäftsstrategien:* Die Geschäftsstrategien legen u.a. fest, wo Wertschöpfung durch eigene Produktion oder Dienstleistungen erbracht werden soll und inwieweit Zulieferer in Anspruch genommen werden. Im Rahmen einer strategischen Planung sind dabei für eine Funktionsstrategie Personal die entsprechenden Faktoren einzubeziehen.

- *Personalbedarf:* Grundlage für die Ermittlung des Ausbildungsbedarfs ist der durchschnittlich zu planende Personalbedarf in den benötigten Qualifikationsstrukturen, der sich mittelfristig und vorausschauend für einen Planungshorizont von etwa drei bis fünf Geschäftsjahren ergibt.
- *Arbeitsorganisatorische Veränderungen:* Bei der Optimierung von Arbeitsabläufen, z.B. von hocharbeitsteiligen Produktionen zur Produktion in Gruppen, ergeben sich ebenso wie durch rechnergestützte Arbeitsabläufe im kaufmännischen Bereich arbeitsorganisatorische Veränderungen, die nur durch entsprechend qualifizierte Fachkräfte realisiert werden können und sich damit auf den Ausbildungsbedarf auswirken.
- *Technologische Veränderungen.* Die technologischen Veränderungen, wie sie sich durch die Technologieentwicklung und -nutzung ergeben, sind Faktoren einer Geschäftsstrategie. Die Qualifikation der Mitarbeiter ist ein weiterer Faktor. Beide Faktoren bedingen sich gegenseitig und bestimmen den Personal- und Ausbildungsbedarf ebenfalls mit.
- *Fluktuationsersatz:* Bei der Ermittlung des Personal- und Ausbildungsbedarfs ist der durchschnittliche Fluktuationsbedarf einzubeziehen. Dabei handelt es sich nur um den Ersatzbedarf, der bei Fluktuation auch tatsächlich nachzuführen ist.
- *Bedarfsdeckung durch eigene Berufsausbildung:* Der benötigte Fachkräftebedarf kann durch eine eigene kontinuierlich betriebene Berufsausbildung herangeführt werden. Dabei ist unter Berücksichtigung der gegebenenfalls vom Arbeitsmarkt zu beziehenden Fachkräfte der Anteil, der durch eigene Berufsausbildung gewonnen werden soll, festzulegen.
- *Verbleibsquote während der Ausbildung:* Während der Berufsausbildung können sich innerhalb oder im Einzelfall auch außerhalb der Probezeit Fluktuationen von Auszubildenden einstellen, die zu berücksichtigen sind. Die Verbleibsquote während der Ausbildung ist in den unterschiedlichen Ausbildungsbereichen mit durchschnittlich 80 % anzusetzen. Im industriellen Bereich kann ein Wert von etwa 95 % angenommen werden.
- *Übernahmequote nach abgeschlossener Ausbildung:* Ziel einer bedarfsorientierten Berufsausbildung ist die Übernahme der Auszubildenden als Mitarbeiter nach abgeschlossener Berufs-



Vorausdenken – mittelständische Unternehmen stärker an die Ausbildung heranführen (Fortsetzung)

ausbildung. Die Übernahmequote bestimmt somit wesentlich die Effizienz der durchgeführten Berufsausbildung für das Unternehmen. Unter Berücksichtigung der Erfahrung, dass Auszubildende nach abgeschlossener Berufsausbildung weiterführende Bildungsgänge in Anspruch nehmen wollen oder das Unternehmen wechseln, sind nach den vorliegenden langjährigen Erfahrungswerten Übernahmequoten von ca. 80 % erreichbar.

- **Qualifikationsstruktur:** Der Mitarbeiteranteil mit einschlägig abgeschlossener Berufsausbildung bestimmt wesentlich die Qualifikationsstruktur eines Unternehmens bzw. von Teilbereichen. Dabei zeichnen sich Bandbreiten ab, wie sie sich z.B. durch Produktspektrum oder Dienstleistungen und Arbeitsorganisation ergeben. Moderne Arbeitsorganisationen benötigen disjunkt einsetzbare Fachkräfte, die die gestellten Arbeitsaufgaben selbstständig planen, durchführen und kontrollieren können. Daraus ergibt sich zwingend, dass der Anteil der Fachkräfte am Mitarbeiterpotenzial weiterhin zunehmen wird.
- **Altersstruktur:** Die Bemessung des Fluktuationsersatzbedarfs geht in die altersbedingte Fluktuation mit ein. Einzubeziehungen sind daher ein Ersatzbedarf, der auch durch die Altersstruktur bestimmt wird. Selbst bei einem geringen Anteil der Mitarbeiter, die im letzten Jahrzehnt der Berufstätigkeit stehen, ist zu berücksichtigen, dass dennoch ein Ersatzbedarf besteht, um junge Fachkräfte heranzuführen, damit die Altersstruktur insgesamt auch künftig ausgewogen bleibt.
- **Demographische Entwicklungen – Schulabgänger:** Die demographische Entwicklung der Schulabgänger aus allgemein- und berufsbildenden Schulen bestimmt das Bewerberpotenzial für die Berufsausbildung. 1998 verließen etwa 920 000 Schüler die Schulen, bei steigender Tendenz von 1,0–2,0 % pro Jahr ist bis 2005–2007 mit ca. 1 000 000 Entlassschülern zu rechnen.
- **Berufswahlverhalten:** Das Berufswahlverhalten der Schulabgänger und damit die Entscheidung für einen Beruf wird u.a. durch den Berufsinhalt und durch die Berufserwartung bestimmt. Eine Berufstätigkeit, die keine berufliche Entwicklung

erkennen lässt, wird als nicht attraktiv gewertet. Unverkennbar ist der sich verstärkende Trend zu den Dienstleistungsberufen oder zum Studium. Beim Personalmarketing für Auszubildende ist daher insbesondere die spezifische Attraktivität der Berufe herauszustellen, um geeignete Bewerber interessieren und gewinnen zu können.

- **Unternehmensimage/Branchenimage:** Unternehmen prägen durch ihre anerkannte Bildungsarbeit auch über ihre Produkte und Dienstleistungen hinaus das Unternehmensimage. Die Attraktivität des Unternehmens wird daher auch durch die Attraktivität der Personal- und Bildungsarbeit maßgeblich mitbestimmt.

So wie sich ein Unternehmensimage bildet, prägt sich letztlich auch das Branchenimage als Summe der in der Branche tätigen Unternehmen.

2.2 Berechnung des Ausbildungsbedarfs

Der Ausbildungsbedarf kann als Orientierungswert rechnerisch ermittelt werden. Dabei sind die Faktoren einzubeziehen, die im Abschnitt „Kriterien und Abhängigkeiten“ für eine bedarfsorientierte Berufsausbildung erläutert wurden.

Die Grundformel für die Berechnung des Einstellungsbedarfs für Auszubildende lautet wie folgt:

$$EST = \frac{LE/GE \times Q \times Fq \times Dg}{Vq \times \ddot{U}q \times 100}$$

Est = Einstellungsbedarf

LE/GE = Lohnempfänger/Gehaltsempfänger

Q = Fachkräftefaktor (in %)

Fq = Fluktuationsquote (in %)

Dg = Deckungsgrad (in %)

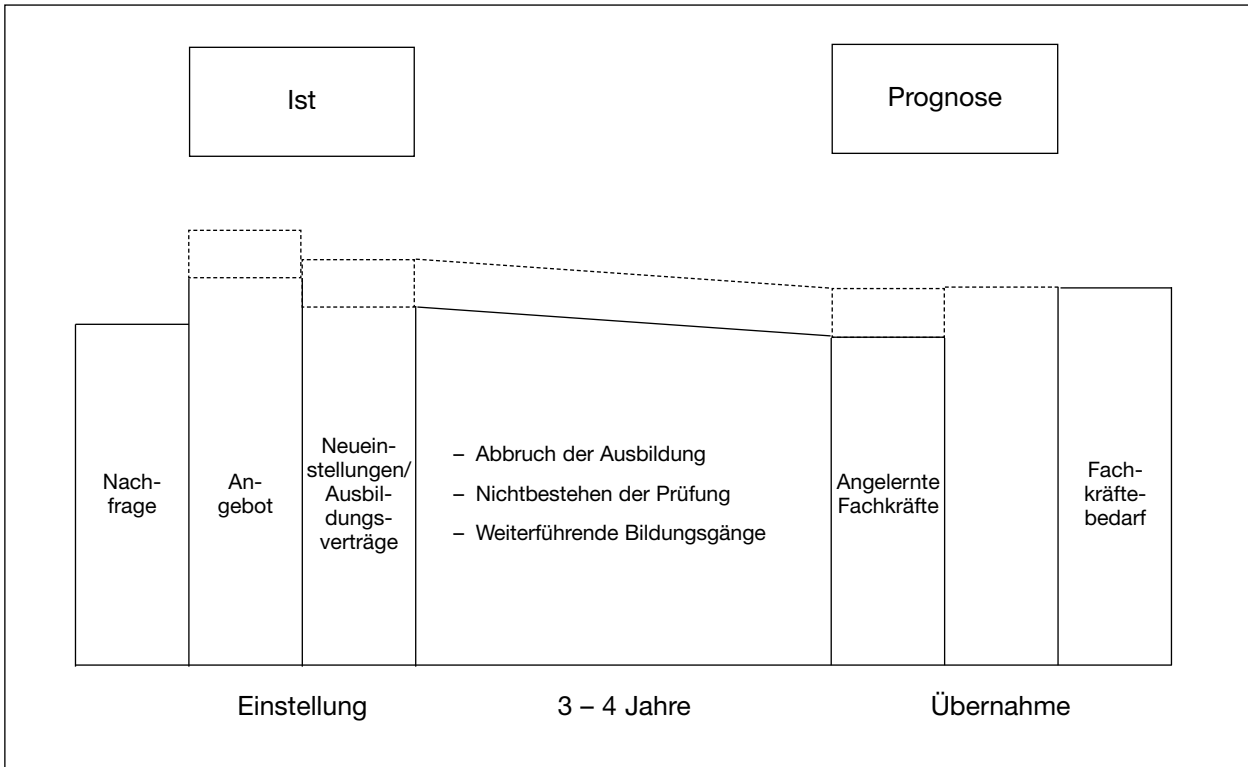
Vq = Verbleibsquote während der Ausbildung (in %)

Üq = Übernahmequote nach der Ausbildung (in %).

Die nachstehende Rechnung für die Ermittlung des Ausbildungsbedarfs an gewerblichen Auszubildenden erläutert das Modell. Dabei wird beispielhaft von folgenden Annahmen ausgegangen:



Abbildung 1: Nachwuchssicherung durch bedarfsorientierte Berufsausbildung



Für ein Unternehmen mit 100 Lohnempfängern ist der Einstellungsbedarf an gewerblichen Auszubildenden für das Geschäftsjahr 2000 zu ermitteln.

In die Rechnung einzubeziehen ist die Anzahl der in der Geschäftsplanung für 2004 ausgewiesenen Lohnempfänger (Ausbildungsdauer = 3,5 Jahre), LE = 100. Der benötigte Fachkräfteanteil wird mit Q = 70 % angenommen.

Die Fluktuationsquote (Fq) wird unter Zugrundelegung der mittelfristigen Erfahrungswerte mit 5 % einbezogen.

Die örtliche Arbeitsmarktsituation lässt erwarten, dass 20 % der benötigten Fachkräfte vom Arbeitsmarkt gewonnen werden können. Dementsprechend beträgt der Deckungsgrad des Fachkräftebedarfs durch eigene Berufsausbildung Dg = 80 %.

Während der Berufsausbildung muss mit Abgangsverlusten gerechnet werden. Es wird eine Verbleibsquote während der Berufsausbildung von Vq = 95 % angenommen.

Die Übernahmequote der Auszubildenden, die nach abgeschlossener Berufsausbildung in ein Arbeitsverhältnis übernommen werden können,

beträgt nach vorliegenden Erfahrungen etwa $\ddot{U}q = 80 \%$.

$$EST\ 2000 = \frac{100 \times 70 \times 5 \times 80}{95 \times 80 \times 100} \sim 3,7 = 4\ \text{Einstellungen p.a.}$$

Die rechnerische Ermittlung ergibt somit, dass bei entsprechender Planung für das Geschäftsjahr 2004 vier gewerblich Auszubildende im Geschäftsjahr 2000 eingestellt werden müssen, damit eine ausreichende Anzahl von Fachkräften durch eigene Berufsausbildung gemäß den angenommenen Einflussgrößen herangeführt werden kann.

Die gleiche Rechnung kann ebenso für die kaufmännische Berufsausbildung angestellt werden.

Diese rechnerisch ermittelten Werte können nur Orientierungswerte für individuell zu treffende Entscheidungen sein. Sie ermöglichen aber eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

Die Abbildung 1 verdeutlicht als Prinzipdarstellung, ohne Berücksichtigung regionaler und branchenspezifischer Unterschiede, die Zusammenhänge von Nachfrage, Angebot und Fachkräftebedarf. Die Darstellung weist aus, dass die neu abzuschließenden Ausbildungsverhältnisse den Fachkräftebedarf nur dann decken können, wenn die



Vorausdenken – mittelständische Unternehmen stärker an die Ausbildung heranführen (Fortsetzung)

Abgänge während und nach Abschluss der Ausbildung durch entsprechende Erhöhung von Angebot und realisierten Einstellungen von Auszubildenden kompensiert werden.

3 Ausbildungskosten

In der innerbetrieblichen, aber auch in der öffentlichen Diskussion stehen vor allem die Ausbildungskosten im Vordergrund, wobei sich zeigt, dass über den zu erwartenden Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung immer noch sehr unterschiedliche Auffassungen bestehen, die zu stark voneinander abweichenden Werten führen.

Die Vielfalt der Betriebe, das Spektrum ihrer Ausbildungsaktivitäten, die Unterschiedlichkeit der Ausbildungsberufe, deren Ausbildungsdauer und die Gestaltung der tariflichen Ausbildungsvergütungen sind Faktoren, die ebenso wie der Einsatz von Ausbildungspersonal oder wie die Zeitanteile der Ausbildung in spezifischen Ausbildungseinrichtungen bzw. in den Fachabteilungen der Produktion, Montage, Verwaltung, Verkauf oder in der Dienstleistung die Kosten und Erträge wesentlich beeinflussen.

3.1 Ermittlung der Kosten der Ausbildung

Entsprechend der sich ergebenden Kostenstruktur addieren sich die Ausbildungskosten aus folgenden Kostenarten:

- *Personalkosten für Auszubildende* mit tariflichen Ausbildungsvergütungen sowie Personalzusatzaufwendungen, die die gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen sozialen Leistungen enthalten.
- *Personalkosten des hauptamtlichen Ausbildungspersonals* mit Gehältern, Löhnen sowie Personalzusatzaufwendungen.
- *Personalkosten des nebenamtlichen Ausbildungspersonals*: Diese sind anteilig zu berechnen. Auf nur kalkulatorisch zu errechnende Kosten für nebenamtlich mit Ausbildungsaufgaben beauftragte Fachkräfte – Ausbildungsbeauftragte – sollte der Vergleichbarkeit wegen verzichtet werden, da hierdurch nicht zuverlässig begründete Kosten in Ansatz gebracht werden können, die zu erheblichen Abweichungen

führen und durch die außerdem keine tatsächlichen zusätzlichen Kosten entstehen.

- *Sachkosten und sonstige Kosten der Ausbildung*: Verbrauchsmaterial, Raumkosten, Energie, Instandhaltung, Gebühren, Beiträge, Reise- und Bewirtungskosten, kalkulatorische Kosten für Abschreibungen, Umlagen.

Von den so ermittelten Bruttoausbildungskosten sind die Erträge in Abzug zu bringen, um die ergebniswirksamen Netto-Ausbildungskosten bzw. die Netto-Erträge ausweisen zu können.

Bruttokosten der Ausbildung

Personalkosten – Auszubildende

- Ausbildungsvergütungen
- Gesetzliche Sozialleistungen
- Tarifliche und freiwillige Sozialleistungen

Personalkosten – hauptamtliches Ausbildungspersonal

- Löhne und Gehälter
- Gesetzliche Sozialleistungen
- Tarifliche und freiwillige Sozialleistungen

Personalkosten – nebenamtliches Ausbildungspersonal

anteilig berechnet

Sachkosten und sonstige Kosten

- Raumkosten und Energie
- Ausbildungsmittel
- Gebühren und Beiträge
- Sonstige Kosten
- Kalkulatorische Kosten
- Umlagen

Nutzen der Ausbildung

=

Nettokosten der Ausbildung

Abbildung 2: Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung



3.2 Ermittlung des Nutzens der Ausbildung

Der Nutzen der Berufsausbildung ergibt sich aus:

- **Direktem Nutzen:** Das sind Erträge, die durch die Mitarbeit der Auszubildenden im Unternehmen entstehen.

Hierzu gehören erfassbare Produktivleistungen der Auszubildenden in den Fachabteilungen, ggf. auch produktive Leistungen in der Ausbildungswerkstatt. Als Beispiele können genannt werden: Das lernen am Arbeitsplatz, in der Produktion, auf Baustellen, in kaufmännischen oder technischen Büros oder im Verkauf sowie die Auftragsfertigung von Geräten und Anlagen in der Ausbildungswerkstatt oder so genannten Ausbildungsinseln durch Auszubildende anstelle von Lehrgangsarbeiten.

Hierzu wird die produktive Mitarbeit am Arbeitsplatz in den Fachabteilungen wie sonst betriebsüblich erfasst oder kalkulatorisch ermittelt und bewertet. Wenn dabei auch kein unmittelbares Geld für die erbrachten Leistungen fließt, so tragen die Produktivleistungen der Auszubildenden dennoch ihren Teil zum Betriebsergebnis bei.

- **Indirektem Nutzen:** Das sind Opportunitätserträge, die Kosten vermeiden und dann entstehen, wenn ein Unternehmen nicht ausbildet.

Ein indirekter Nutzen ergibt sich aus den so genannten Opportunitätserträgen. Die Opportunitätserträge beinhalten all jene Kosten, die dem Unternehmen zwingend entstehen würden, wenn es statt selbst auszubilden, seinen Fachkräftebedarf am Arbeitsmarkt decken würde. Diese Opportunitätserträge werden z.B. bei Kostenreduzierungskonzepten häufig vernachlässigt und führen so zu Fehleinschätzungen.

Fakt ist, dass Bildungskosten an anderen Stellen zu einer Reihe von Einsparungen bzw. zur Minimierung von Kosten führen, die mit der Personalsuche, Personalauswahl, Einarbeitung, Anpassungsqualifizierung, Fluktuation, Fehlbesetzung und Kündigung aufgrund risikoreicher Personalbeschaffung verbunden sind. Außerdem wird durch die Berufsausbildung die Lohn- und Gehaltsstruktur stabilisiert – insgesamt Nutzen, der quantifiziert werden kann. Darüber hinaus profitiert das ausbildende Unternehmen von der Reputation und dem positiven Image der Ausbildung, was sich im Betriebsklima, in der Betriebstreue und der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber niederschlägt.

Modellrechnung

Anwesenheitstage in den Fachabteilungen

250 Arbeitstage pro Azubi

- 30 Urlaubstage
- 80 Berufsschultage
- 20 Tage Fehlzeit (Krankheit, sozialpädagogische Maßnahmen etc.)

= 120 Arbeitstage

Leistungsgrad des Auszubildenden

Der Leistungsgrad des Auszubildenden, gemessen an der Leistung einer Fachkraft, beträgt nach Erfahrungswerten durchschnittlich 60 % (individuelle Leistungsfähigkeit und verschiedene Ausbildungsjahre können Schwankungen verursachen).

60 % Leistungsgrad

=

72 Arbeitstage einer Fachkraft

x

7,0 Stunden pro Tag (35 h/w)

=

504 Fachkraftstd. Bei 2-jähriger Ausbildung in Fachabteilungen.

Der Leistungsgrad ist abhängig vom

- Umsetzungsgrad der Ausbildungskonzeption in den Ausbildungsbetrieben,
- den individuellen Qualifikationen der Auszubildenden

und

- der Intensität des Einsatzes in den Fachabteilungen.

Abbildung 3: Direkter Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung

- Die **Bewertungsbasis** können zum einen Stundenverrechnungssätze eines Jungfacharbeiters bzw. einer kaufmännischen Nachwuchskraft (einschl. Personalzusatzkosten), zum anderen Stundenverrechnungssätze von externen Zeit- arbeitsunternehmen sein.

Vorausdenken – mittelständische Unternehmen stärker an die Ausbildung heranführen (Fortsetzung)

Direkter Nutzen – Erträge

Erfassbare oder kalkulatorisch bewertete Produktionsleistungen die von Auszubildenden erbracht werden.

+

Indirekter Nutzen – Opportunitäts­erträge

- Minimierung von Personalbeschaffungskosten
- Stabilisierung der Lohn- und Gehaltsstruktur
- Einsparung von Einarbeitungskosten
- Anpassungsqualifizierung
- Minimierung von Fehlbesetzungen und Folgekosten*)
- Verringerung von Fluktuationskosten*)
- Verbesserung des Images/der Attraktivität des Unternehmens*)

*) nicht quantifiziert

Abbildung 4: Nutzen der Ausbildung

Auf der Grundlage der vorstehenden Erläuterungen wurden aktuelle Erfahrungswerte von Ausbildungsbetrieben unterschiedlicher Betriebsgrößenklassen aus dem industriellen Ausbildungsbereich in Modellrechnungen einbezogen, die als Orientierung Bandbreiten für Kosten und Erträge ausweisen und nicht das Ergebnis repräsentativer Erhebungen sind.

Die Eckdaten weisen aus, dass allein die Personalkosten ca. 75 % der Bruttokosten betragen und der Nutzen der Ausbildung die Bruttokosten bereits während der Ausbildung etwa zur Hälfte kompensieren kann.

Eine einzelbetriebliche Kosten-Nutzen-Analyse wird hierzu Abweichungen ergeben, bietet aber die Möglichkeit, Vergleiche anzustellen und fundierte Grundlagen für zu treffende Entscheidungen herbeizuführen.

Eine vergleichende Betrachtung der Kostenstrukturen unterschiedlicher Unternehmen weist, auch bei unterschiedlicher Höhe der Ausbildungs-

Gesamtkosten-Brutto, Pro-Kopf-Kennwerte aus, die sich mit einer durchschnittlichen geringen Abweichung als typisch herausgestellt und, rückblickend bewertet, langfristig bestätigt haben.

Personalkosten Auszubildende ca. 50 %

Personalkosten Ausbildungspersonal ca. 25 %

Sachkosten ca. 25 %

Gesamtkosten-Brutto 100 %

Bei Bewertung der Gesamtkosten-Brutto sind die produktiven Leistungen der Auszubildenden zu berücksichtigen. Die ergebniswirksamen Ausbildungskosten-Netto betragen nach Erfahrungswerten maximal 50 % der Bruttokosten. Die nach Erfahrungswerten erläuterte, bedarfsorientierte, auf Qualität und Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Ausbildung beansprucht ein Unternehmen danach mit etwa 0,2–0,4 % vom Umsatz.

4 Fazit

Alles, was Unternehmen erwirtschaften können, ist maßgeblich von der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter abhängig. Ihre Qualifikationen sind die Basis für den Unternehmenserfolg.

Unternehmen mit ihrem Personal- oder Bildungsverantwortlichen sollten die gebotenen Möglichkeiten nutzen und ihre Dispositionen so treffen, dass bereits entstandene oder sich abzeichnender Fachkräftemangel behoben wird, um die Wettbewerbsfähigkeit sichern und ausbauen zu können.

Suchworte: Ermittlung des Ausbildungsbedarfs, mittelständische Unternehmen, Ausbildungsaktivitäten, Kosten und Nutzen der Ausbildung, Heranführen von Unternehmen an die Ausbildung, Effizienz der Bildungsarbeit, Ausbildungsbedarfsplanung, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Behebung des Fachkräftemangels, Vorausschauende Bedarfsermittlung