

HUMANRESSOURCEN OPTIMAL NUTZEN EQUAL ERMUTIGT KLEINE UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN (KMU) ZUR INVESTITION IN HUMANKAPITAL

Jetzt in Humankapital investieren, damit sich die Wettbewerbsfähigkeit der EU langfristig verbessert

In der EU investieren Arbeitgeber kaum in Humankapital, weil es dafür nur wenige wirtschaftliche Anreize, gesetzliche Verpflichtungen, Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern oder öffentliche Förderungen gibt. Aus Sicht der Kleinunternehmen erscheint die Investition in die Ausbildung oft bestenfalls als riskant, wenn nicht geradezu als Geldverschwendung. Diese Haltung wird durch das Fehlen maßgeschneiderter, für KMU und ihre Beschäftigten interessanter Ausbildungsgänge verstärkt. Anders als große Unternehmen erzielen KMU keine Großbetriebsvorteile, wenn sie eine auf ihre Mitarbeiter zugeschnittene Ausbildung anbieten oder besser entwickelte Systeme des HR-Managements einsetzen. Außerdem haben sie weniger Möglichkeiten, die Produktion oder die Dienstleistungen aufrechtzuerhalten, wenn Mitarbeiter zum Besuch von Ausbildungskursen abwesend sind.

QUAL greift all diese Probleme auf, indem es nachfrageorientierter Systeme für Investitionen in Humankapital und lebenslanges Lernen fördert.

Lebenslanges lernen fördert dauerhafte Beschäftigung

Die Europäische Beschäftigungsstrategie unterstreicht den Nutzen von Investitionen der Arbeitgeber in die Ausbildung von Erwachsenen, da sie die Produktivität, die Wettbewerbsfähigkeit und eine aktive ältere Arbeitnehmerschaft fördern. Doch sie schlagen sich auch in nachhaltiger Beschäftigung nieder. Außerdem stellt die Förderung lebenslangen Lernens eine Möglichkeit dar, Diskriminierungen zu bekämpfen, das Risiko der Ausgrenzung durch vermehrte Beteiligung zu reduzieren und darauf hinzuwirken, dass jeder Einzelne eine echte Chance erhält, einen Job zu finden und ihn zu halten.

Arbeitgeber müssen zur Investition in Humankapital ermutigt werden, damit das vom Europäischen Rat in Lissabon gesetzte Ziel, die Teilnahme der Erwachsenenbevölkerung an Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen auf 12,5 % zu erhöhen, erreicht wird. Ungeachtet der Tatsache, dass einige Mitgliedstaaten umfassende Strategien für lebenslanges Lernen entworfen haben, liegen derzeit nur wenig Informationen darüber vor, wie kohärente Systeme für lebenslanges Lernen umzusetzen sind oder wie die Investitionen in Bildung und Ausbildung seitens der berufstätigen Erwachsenen und ihrer Arbeitgeber angehoben werden können.

Es wird ins Feld geführt, dass erweiterte Konsultationen der Arbeitgeber und ihre Beteiligung an der Entwicklung von nachfrageorientierten Lösungen und Systemen dazu beitragen werden, den zukünftigen Qualifikationsbedarf von Unternehmen und Branchen vorherzusehen. Dies wiederum wird dazu beitragen, dass eine Situation entsteht, die allen zum Vorteil gereicht und verhindert, dass die angebotenen Dienste den tatsächlichen Qualifikationsbedarf der Wirtschaft verfehlen. (Bericht Task Force Beschäftigung^[1]).

Die Einbindung der Sozialpartner, der Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen, um die Motivation von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu Investitionen in die Ausbildung zu erhöhen, ist von entscheidender Bedeutung^[2]. Eine der Prioritäten der Sozialpartner liegt darin, zwischen formalen und nichtformalen Lernpfaden Brücken zu schlagen. Die Europäische Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME) tritt ebenfalls für die Anerkennung der lebenslangen informellen Ausbildung in KMU ein^[3].

EQUAL: Arbeitgeber in kontinuierliche Lernprogramme einbinden

Das Einbinden des Arbeitgebers steht im Mittelpunkt der innovativen Bemühungen von EQUAL, um in den Unternehmen eine **Kultur des kontinuierlichen Lernens** zu entwickeln. EQUAL verfolgte und erprobte hauptsächlich vier Schritte, um Arbeitgeber, insbesondere KMU, zu Investitionen in Humankapital zu ermutigen:

1. Anführung wirtschaftlicher Argumente für Investitionen in Humankapital;
2. Entwicklung von Instrumenten für die Bewertung von Kompetenzen und Analyse der Ausbildungsbedürfnisse;
3. Abstimmung der Ausbildung auf spezifische Bedürfnisse und Verfolgen eines "gemischten Lernansatzes" und
4. Vernetzung und Zusammenarbeit durch verschiedene Mittel, einschließlich Ausbildungsnetze.

EQUAL hat den Nachweis erbracht, dass Vernetzung und Zusammenarbeit die notwendige Grundlage für die oben genannten Punkte 1 bis 3 liefert. Außerdem zeigte EQUAL, dass die zeitliche Planung der Intervention entscheidend ist. So kann beispielsweise die Entwicklung von Systemen lebenslangen Lernens ein attraktiveres Vorhaben werden, wenn neue Märkte erschlossen oder neue Konzeptionen erprobt werden. EQUAL lieferte Anleitungen für die Erprobung neuer Ansätze über einen ausgedehnten Zeitraum. Dies macht es Arbeitgebern möglich, in die Verbesserung und Entwicklung von Instrumenten und Ansätzen zur Stärkung des Humankapitals sowie in die Einrichtung und Entwicklung kooperativer Netze mit den wichtigsten Beteiligten und Betroffenen zu investieren.

Einige der unten beschriebenen Ansätze, wie z.B. Jobrotation, sind an sich nicht neu. Die Prozesse, durch die sie von EQUAL entwickelt und verfügbar gemacht wurden, haben jedoch ihre Effizienz und Effektivität erhöht. Der Mehrwert von EQUAL gegenüber bisherigen Ansätzen liegt darin, dass es **ganzheitlichere Interventionen** entwickelte als bisher verfügbar waren. Durch die Kombination vieler bestehender Konzepte und deren Weiterentwicklung haben Arbeitgeber im Rahmen von EQUAL integrierte, **nachfrageorientierte und bedürfnisgerechte Lösungen** geschaffen, die auf der Integration der Schritte 1 bis 4 beruhen.

Wirtschaftliche Argumente für Investitionen in Humankapital

Um die Vorteile lebenslangen Lernens sowohl für Arbeitnehmer (fachliches und berufliches Vorankommen) als auch für Arbeitgeber (höhere Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität) sicherzustellen, sollte die Ausbildung sowohl bedürfnisgerecht als auch kosteneffizient sein. Um konkrete Fallbeispiele für die Investition in Humankapital anführen zu können, hat EQUAL die Analyse und Ermittlung von Fertigkeiten vorgenommen, deren Erwerb der Aktualisierung ansteht. Als Ergebnis solcher Analysen und einer entsprechenden Anpassung des Ausbildungsangebots kann EQUAL den Nachweis für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zum Beispiel auf sektoraler Ebene im Baugewerbe und im Handels-, Schiffahrts- und Schiffbausektor erbringen.

Außerdem entwickelte EQUAL in manchen Ländern Methoden mit einer regionalen Dimension, die auf die Vorwegnahme regionaler Wirtschafts- und Arbeitsmarktbedürfnisse fokussiert sind. In diesen Fällen bot EQUAL Arbeitgebern eine Hintergrundanalyse, anhand derer sie eine Geschäftsstrategie ausarbeiteten, die speziell an regionale Merkmale anknüpfte, einschließlich Migrationstrends und der Verfügbarkeit vorhandener Qualifikationen.

In anderen Fällen überprüfte EQUAL den Mehrwert des Angebots an spezifischer Beratung zu Märkten, Qualifikationsplanungen und Geschäftsentwicklungsmöglichkeiten und kam zu einem positiven Ergebnis. Einige Mitgliedstaaten untersuchten die Vorteile der Übernahme eines ganzheitlichen, auf leistungsbezogenen Managementsystemen beruhenden Ansatzes des Humanressourcen- und Unternehmensmanagements. Diese Ansätze gingen das Problem des mangelnden HR-Managements in KMU an, und es gelang ihnen, ein *Integriertes Instrument für Innovation* zu entwickeln, das sowohl die Marktpräsenz als auch die Überlebenschancen der Unternehmen zu verbessern vermochte.

Das Modell der Jobrotation wird von einigen Mitgliedstaaten als wirksames Instrument zur Wiedereingliederung benachteiligter Personen eingesetzt und bietet gleichzeitig Arbeitgebern die Möglichkeit, Personal für die Ausbildung freizustellen, ohne das Produktions- und/oder Dienstleistungsniveau zu gefährden. In Irland nutzte EQUAL die Jobrotation als Mittel zur Eingliederung und Arbeitsplatzsicherung von ausgegrenzten Personen (einschließlich ehemaliger Straftäter, Menschen mit Behinderungen und Flüchtlingen), die bei ihren vorausgegangenen Bemühungen zur Arbeitsplatzsicherung Diskriminierungen ausgesetzt waren. Dieses Programm erlaubte gleichzeitig, dem Ausbildungsbedarf der Arbeitgeber Rechnung zu tragen. Dank EQUAL konnte gezeigt werden, dass 40 % der an einem Jobrotationsprogramm beteiligten Arbeitgeber ihr Unternehmen für neue Bereiche öffneten, indem sie die Qualifikationen und Initiativen von Migranten und anderen Programmteilnehmern nutzten. Außerdem gibt es Hinweise darauf, dass sich etliche Unternehmen auch vergrößerten, indem sie neues Personal einstellten, was sich in Jobangeboten für 83 % der Arbeitssuchenden niederschlug.

Entwicklung von Instrumenten für die Beurteilung von Kompetenzen und die Analyse des Ausbildungsbedarfs

EQUAL entwickelte mehrere Bewertungsinstrumente, darunter auch Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), internetbasierte Instrumente und Jobrotationssysteme, und erprobte sie mit Erfolg. Diese Instrumente werden verwendet, um die Qualifikationen der Arbeitnehmer zu beurteilen; kombiniert mit einer Analyse der bestehenden Qualifikationslücken ermöglichen sie die Ermittlung des spezifischen Bedarfs der Arbeitgeber und des Sektors. Im Hafensektor zum Beispiel wurden neue Ausbildungsmaßnahmen entwickelt, die sich auf die Erkenntnisse der Bedarfsanalysen und die Validierung/Zertifizierung abstützten, die von allen einschlägigen Beteiligten und Betroffenen gemeinsam entwickelt wurden.

Abstimmung des Ausbildungsbedarfs und Entwicklung eines "gemischten Lernansatzes"

Nach Analyse des Ausbildungsbedarfs ist es an der Zeit, die richtige Form oder Zusammensetzung der Ausbildungsgänge zu finden oder zu schaffen. KMU ziehen kürzere Kurse vor, die im Betrieb stattfinden und sich nach den realen Arbeitsanforderungen richten. Die zeitliche Verfügbarkeit ist oft ein entscheidendes Hindernis für die Teilnahme an Maßnahmen des lebenslangen Lernens. Deshalb entwickelte EQUAL in Italien eine Methode für den konstruktiven Dialog mit den Arbeitgebern, um das Problem der zeitlichen Gestaltung der Ausbildung zu lösen. Dieser Ansatz führte zu einer erfolgreichen Kombination der Bedürfnisse der Arbeitnehmer und der betreffenden Schiffseigner.

- Die Mischung verschiedener Formen des Lernens, wie eLearning, virtuelles Coaching, Mentoring und Aktionslernen, hat sich als nützliche Lösung für die Unterstützung von Führungskräften und Arbeitnehmern erwiesen. Beispiele von EQUAL aus mehreren Mitgliedstaaten belegen die Vorteile eines "gemischten Lernansatzes":
- In diesem Zusammenhang konzentrierte sich EQUAL in Spanien auf die Bereiche Druckerei und Verlagswesen und zeigte erfolgreiche Wege zur Unterstützung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bei der Anpassung an neue Technologien auf, indem es hoch innovative Multimediamaterialien und aktuellste eLearning-Plattformen zur Ausbildung von 200 Beschäftigten einsetzte.
- Im Vereinigten Königreich wandte EQUAL das als "Lernen in der Familie" bekannte Modell auf den Arbeitsplatzkontext an, um zu zeigen, dass dieses Modell auch dazu eingesetzt werden kann, die Einstellung der Arbeitgeber gegenüber Ausbildung/Lernen zu verändern und sie dafür einzunehmen. Die Nutzung der Jobrotation als Ausbildungsmöglichkeit war eine weitere Innovation, die im Rahmen dieses Ansatzes untersucht wurde.

Die **Vernetzung und Zusammenarbeit** zwischen Arbeitgebern und anderen Akteuren ist bei EQUAL sehr wichtig. Sein Erfolg beruht weitgehend auf der Unterstützung und Zusammenarbeit aller Beteiligten und Betroffenen und der allseitigen Erfolgsmotivation, die durch die geteilte Verantwortung für den Prozess entsteht. Ausbildungsnetze erwiesen sich als ein innovatives Mittel, um dies zu erproben und zu verwirklichen. Durch die Einbindung von Arbeitgebern, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften konnten bewährte Praktiken und Ergebnisse validiert und verstärkt werden. Die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern erwies sich in den sich

wandelnden Arbeitskulturen, Arbeitsauffassungen und Gruppen von Arbeitnehmern als besonders nützlich. Diese Zusammenarbeit bewog und half KMUs dazu, sich für die Ausbildung zu engagieren und erfolgreiche Praktiken und den Austausch von Know-how zu wiederholen.

In manchen der untersuchten neuen Ansätzen waren die Sozialpartner die treibenden Kräfte. In Italien zum Beispiel nutzen die Sozialpartner EQUAL für die Behandlung sehr wichtiger, mit der Reform der Wohlfahrtssysteme zusammenhängender Fragen. Es gelang ihnen, dieses Ziel zu erreichen, indem sie allen Arbeitnehmern Fertigkeiten und Fähigkeiten der Gewerkschaften vermittelten, die notwendig sind, um Benachteiligungen am Arbeitsplatz zu verhindern.

Die Erfahrungen von EQUAL machten in mehreren Mitgliedstaaten auch die Vorteile der Zusammenarbeit mit den einschlägigen Behörden deutlich. Die Beteiligung nationaler Arbeitsvermittlungen an der Entwicklung, Erprobung und Validierung neuer Modelle ermutigte sie zur Verbreitung der Ergebnisse und zur Nutzung der auf Ebene der lokalen Arbeitsämter entwickelten Methoden. Durch internationale Vernetzung lernten Beteiligte und Betroffene und Entscheidungsträger auch andere Bildungssysteme und Vorgehensweisen kennen und erfuhren, welche Faktoren bei der Gestaltung bestimmter Ausbildungsarten wichtig sind.

Empfehlungen für die Politik

Die Schaffung einer Kultur des lebenslangen Lernens erfordert einen kooperativen Ansatz zwischen Arbeitgebern, Arbeitgebervertretern, Gewerkschaften und Arbeitnehmern. Die Arbeitgeber müssen von der Wirtschaftlichkeit der Investition in lebenslanges Lernen und den allseitigen Vorteilen einer Förderung der Vielfalt ihrer Arbeitskräfte überzeugt werden. Arbeitgeber, die ihre Einstellungen und Wahrnehmungen ändern und sich für diese Themen zu engagieren beginnen, werden eine Nachfrage nach Dienstleistungen erzeugen, die wiederum einen Markt für lebenslanges Lernen schaffen kann. EQUAL zeigte auf, dass ein effizienter Weg, Arbeitgeber zu überzeugen, darin besteht, an alle einschlägigen **Beteiligte und Betroffene** gleichzeitig heranzutreten. Dies ermöglicht einen vielschichtigen Ansatz und die Integration und Konzentration der Ressourcen auf die Bereitstellung der einschlägigen und zeitgerechten Lösungen zum Vorteil aller.

Die entscheidende Botschaft von EQUAL an **KMUs/Unternehmen** lautet, dass sie eingeladen sind, sich durch Vernetzung und Zusammenarbeit selbst einzubringen, um:

- die Vorteile einer Investition in Humankapital zu entdecken, indem sie das ganze Potenzial aller Arbeitnehmer, auch der benachteiligten Gruppen, nutzen und Ungleichheiten und Diskriminierungen vermeiden;
- Instrumente für die Beurteilung von Kompetenzen und Analysen der Ausbildungsbedürfnisse zu entwickeln;
- zu lernen, für neue Lösungen wie dem "gemischten Lernansatz" (eLearning, Coaching, Aktionslernen) und Lösungen des innovativen innerbetrieblichen Lernens, wie z.B. Jobrotation, offen zu sein und
- das gesamte erworbene Wissen zu nutzen, um die Unternehmensentwicklung voranzusehen und ihr Personal und ihr Unternehmen weiterzuentwickeln - eine "Win-win-Situation".

Die entscheidende Botschaft von EQUAL an die **Sozialpartner**:

- Sie werden aufgefordert, die Vernetzungsentwicklung auf allen denkbaren Wegen einzuleiten und voranzubringen und auf die Vorteile und Möglichkeiten zur Investition in Humankapital aufmerksam zu machen und Arbeitgeber bei allen Schritten zu unterstützen, die für eine für alle beteiligten Parteien vorteilhafte Lösung notwendig sind (zum Beispiel Unterstützung durch Dialog, Information über bestehende Ausbildungen, Entwicklung neuer Qualifikationen, Validierung und Kontinuität).
- Netzwerke können dazu beitragen, die Belastung insbesondere der KMUs zu verringern und das Lernen sowie die Entwicklung eines Marktes für lebenslanges Lernen zu beschleunigen.

- Netzwerke sind am effizientesten, wenn sie enge Verbindungen mit lokalen Arbeitsvermittlungen, Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen und Stellen unterhalten, die für Prognose von Geschäftsentwicklungen verantwortlich sind. Eine frühzeitige Intervention zur Vorwegnahme und Steuerung von Veränderungen ist für Unternehmen wie für Beschäftigte, einschließlich benachteiligter Gruppen, von Vorteil.
- Die Qualität einer Partnerschaft (sektoral wie regional) hängt davon ab, wie nachfrage- und ergebnisorientiert sie ist. Je stärker der Ansatz von den unmittelbar Betroffenen ausgeht, je mehr er nachfrageorientiert ist, desto besser und langfristiger sind die erzielten Ergebnisse.
- Die Sozialpartner müssen die Nutzung der EQUAL-Erfahrungen gewährleisten, gestützt auf die Jahresberichte über die Umsetzung des im Februar 2002 angenommenen *Aktionsrahmens für die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen* und die für 2006 vorgesehene Bewertung dieses Rahmens.

Fußnoten

[1] Jobs, Jobs, Jobs - Mehr Beschäftigung in Europa schaffen, Bericht der Taskforce Beschäftigung unter dem Vorsitz von Wim Kok, November 2003

[2] Von den europäischen Sozialpartnern im März 2002 angenommener Aktionsrahmen und zweiter Follow-up-Bericht über den Aktionsrahmen (2004).

[3] UEAPME-Stellungnahme zur Mitteilung der Europäischen Kommission: "Anhebung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitskräfte und des Erwerbsaustrittsalters", Brüssel, 15. April 2004