

### III/9 Personalqualifikation als Grundlage des Unternehmenserfolges

**Dr. Bernd Voigt**

Die Fragestellung wird von zwei Seiten her beleuchtet. Zunächst einmal steht die Personalqualifikation als Begriff im Mittelpunkt. Dann folgt ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Hinsichtlich der Personalqualifikation gibt es zunächst einmal das fundamentale Missverständnis, dass bestimmte formale Abschlüsse letztlich die Qualifikation bestimmen. Die Bemerkungen „Wir müssen mehr Akademiker produzieren“ oder „Wir haben zu wenige Abiturienten“ beweisen dies. Die Kernfrage ist nämlich, welche Qualifikationsstufen sich wie weiterentwickeln. Hier kann man grundsätzlich Hochqualifizierte, mittlere Ebene, niedrig Qualifizierte und Ungelernte unterscheiden. Zu erwarten ist zweifelsohne, dass die Hochqualifizierten in einer Volkswirtschaft wegen der Komplexität der Aufgaben quantitativ eine größere Bedeutung bekommen werden. Ihr Anteil könnte sich von derzeit rund 10 % auf 30 % aller Beschäftigten fortentwickeln. Daneben steht aber auch die Notwendigkeit, die Mittelqualifikation, die rund 50 % aller Arbeitnehmer derzeit in Deutschland ausmacht, um 20 % auszuweiten. Hier handelt es sich um Facharbeiter, Angestellte, Techniker und Meister. Die quantitative Bedeutung ist enorm, denn letztlich ist die Ausgangsmenge sehr groß. Nur im Bereich der Niedrigqualifizierten und Nichtqualifizierten wird es einen erheblichen Rückgang geben.

Über den Weg der Qualifizierung gibt es in Europa keinen Konsens. Es gibt den deutschen Weg, der von einigen Nachbarstaaten wie Österreich und Schweiz mitgegangen werden und es gibt den Weg der meisten anderen Staaten.

Wir sind geprägt von der Idee, dass ein Absolvent eines Bildungsganges mehr oder weniger berufsfertig in das Arbeitsleben eintritt, während in Europa bevorzugt die Berufsbefähigung im Mittelpunkt steht. Demnach erfolgt erst im betrieblichen Einsatz die eigentliche Qualifizierung. Dieser grundsätzliche Unterschied führt so zu völlig anderen Regelungsformen des Bildungswesens. Für uns in Deutschland ist hier herausragend auf das Berufsbildungsgesetz hinzuweisen, über das - staatlich geregelt - Aus- und Weiterbildung im nichtakademischen Bereich organisiert ist. Diese zentrale Organisationsform soll Einheitlichkeit und hohe Qualität sicherstellen. Die Regelungen fordern auch, dass die Betroffenen berufliche Handlungsfähigkeit bereits während ihrer Ausbildung erwerben müssen, um die entsprechenden Abschlussprüfungen erfolgreich bewältigen zu können. Berufserfahrung muss also im Kontext mit der theoretischen Unterweisung einen hohen Stellenwert bekommen. Hinter diesen Überlegungen steht die Überzeugung, dass berufliche Kompetenz erst aus reflektierter Arbeitserfahrung entsteht, d. h., ein erfolgreicher Bildungsweg muss Wissen und Erfahrung zusammenbringen.

Dies wird in dieser Weise im restlichen Europa nicht gesehen. Hier setzt man mehr auf Zertifizierung von Teilqualifikationen und das Erlangen von Berufserfahrung nach einer bestimmten Eingangsqualifikation, die vorzugsweise im schulischen Umfeld vermittelt wird. Die hochemotionale geführte Diskussion über die Abschaffung des Diplom-Ingenieurs zugunsten von Bachelor- und Masterabschlüssen ist ein Beispiel, wie sich die Dinge dann in der Öffentlichkeit darstellen.

Letztlich ist die Frage zu stellen, warum Deutschland als Exportweltmeister gilt. Die Pisa-Studien haben ja Defizite unseres Schulwesens gezeigt. Trotzdem sind die Erfolge vorhanden. Es besteht

meines Erachtens die berechnete Vermutung, dass dies an dem System nach der Schule liegt, sei es nun in der Form von Berufsausbildung, Meisterqualifikation oder Studium. Der deutsche Weg scheint es besser zu ermöglichen, an der Schnittstelle zwischen akademischer und nichtakademischer Berufswelt Innovation durch Kommunikation „auf Augenhöhe“ zu ermöglichen. Insofern ist die Diskussion und die Entscheidung zu Bildungswegen in einer Volkswirtschaft bestimmend für den wirtschaftlichen Erfolg der Zukunft.

Die Bauwirtschaft ist geprägt durch einen Qualifikationsweg von der Ausbildung zur praktisch orientierten Führungskraft in Form von Meistern, Schachtmeistern und Polieren. Insofern ist das Wissen über diese Bildungsgänge und das Ausnutzen des Systems bestimmend für den Unternehmenserfolg. Im Leitungsbau sind im Wesentlichen betroffen, die Ausbildungsberufe Rohrleitungsbauer und Kanalbauer sowie der Tiefbaufacharbeiter mit Schwerpunkt Rohrleitungsbau und der Tiefbaufacharbeiter mit Schwerpunkt Kanalbau.

Im Rahmen der Ausbildung findet ein Teil der Qualifizierung außerhalb der Betriebe in überbetrieblichen Bildungsstätten statt, die ein Erfolgsgarant sein können, wenn die technische Ausstattung und die Methodenkompetenz entsprechend entwickelt sind und auch unternehmerseitig eingefordert werden. Beispielsweise können dort die zukünftigen Fachkräfte im Sinne von Handlungskompetenz abseits vom eigentlichen Produktionsprozess nicht nur an die fachliche Ausführung von Projekten, sondern auch an die Funktionen „Arbeitsvorbereitung“ und „Qualitätssicherung“ herangeführt werden.

Auch für den Aufstieg nach der Ausbildung gibt es ein klares Aufstiegsmodell im Leitungsbau über die Vorarbeiter, Werkpoliere bis hin zum Geprüften Polier, das in gleicher Weise positiv wirken kann. In jedem Fall steht der handlungskompetente Mitarbeiter als Ziel der Bildungsgänge im Mittelpunkt.

### **Worin sind nun die Beiträge zum Unternehmenserfolg zu sehen?**

Im Sinne der reinen Marktlehre müsste Wettbewerb zwischen den Unternehmen ausreichen, um zu befriedigenden Ergebnissen zu kommen. Das Problem in der Bauwirtschaft liegt darin, dass in der Situation der Angebotsabgabe nicht die real vorhandene Leistungsfähigkeit dokumentiert wird, sondern nur ein Versprechen auf möglichen Erfolg abgegeben wird. Damit funktioniert das ökonomische Modell nach dem sogenannten Preisgleichgewicht an Märkten nicht mehr. In der Tendenz wirkt das Angebot immer größer als die Nachfrage, denn schließlich sind die Kapazitäten der Anbieter im Angebotsstadium scheinbar unendlich. Letztendlich entscheidet dann bei einem uniformen Produkt – wie bei Bauleistungen – der Preis allein.

Gegen etwaige verschlechterte Qualität unter Preisdruck versuchen sich die Branche und ihre Kunden nun schon seit vielen Jahren durch die verschiedensten Formen der Qualifizierung und Zertifizierung zu schützen. Es ist eine Vielzahl an Modellen auf dem Markt, deren Wirksamkeit zumindest fragwürdig ist, wenn man den über Jahre stattfindenden Preisverfall am Markt beobachtet und auch die Reaktionen sowohl von Auftraggebern als auch von Auftragnehmern aufnimmt.

Die Zertifizierungsverfahren müssen den einzigen wirtschaftlichen Engpass-Faktor beim Angebotswesen aufgreifen. Dies kann nur die Personalqualität des Bieters sein. Nur hier kann man real feststellen, ob eine funktionierende Organisation anbietet, bei der zu erwarten ist, dass das

Leistungsversprechen auch eingehalten wird. Es kommt also darauf an, Aus-, Fort- und Weiterbildung des Mitarbeiterstammes in den Mittelpunkt der Zertifizierungsverfahren zu stellen. Nach nunmehr jahrelangen fruchtlosen Bemühungen die Dinge anders zu regeln, ist auffällig, dass nunmehr im sogenannten Leitbildprozess Bau, der von der Bundesregierung an die Verbände herangetragen wurde, dies auch öffentlich gemacht wird. „Qualität vor Preis“ werden öffentlich gefordert. Im Personal liegt der Schlüssel. Dies ist allein auch dadurch bedingt, dass die Verantwortung der mittleren Führungskräfte für das Produktionsergebnis in den letzten Jahren immer größer geworden ist. Die durchschnittlich zu verantwortende Auftragssumme hat sich innerhalb der letzten 10 Jahre um rund 50 % ausgeweitet. Die Bewältigung der Arbeitsprozesse in immer kleiner werdenden Kolonnen lässt sich nur noch durch mitdenkende Mitarbeiter erreichen.

Diese müssen an einem kapazitativ enger werdenden Arbeitsmarkt für die Branche akquiriert werden. Es muss sich in diesem Gefolge die Überzeugung in der Branche noch weiter durchsetzen, dass nur gute Nachwuchskräfte das Potenzial der Zukunft sind. Aus-, Fort- und Weiterbildung sind dann letztlich das Wettbewerbskriterium und führen zu besseren Produktionsergebnissen und vor allen Dingen weniger Störungen im Bauprozess. Dies ist sicherlich auch im Interesse unserer Baukunden, die selbst unter Kostendruck stehen. Weniger Störungen und kollegiale Bearbeitung der Bauprojekte auf Auftraggeber- und Auftragnehmerseite dürften hier sehr hilfreich sein. Dieser Wunsch kann Wirklichkeit werden, wenn die personalpolitischen Instrumente der Bauwirtschaft genutzt werden und in den Zertifizierungsverfahren ihre Belohnung finden.

**Verfasser:** Dr. Bernd Voigt  
Stellvertretender Hauptgeschäftsführer  
Bauindustrieverband Niedersachsen-Bremen e. V.  
Bürgermeister-Spitta-Alle 18  
28329 Bremen  
Telefon: (04 21) 2 03 49 – 114  
Telefax: (04 21) 2 03 49 – 6114  
e-mail: voigt@bauindustrie-nord.de