

## Nachrichten

### **Mindestlohn in der Weiterbildung muss verbindlich bleiben!**

*Internationaler Bund (IB) fordert schärfere Kontrollen bei der Umsetzung.*

Zum 1. August hat das Bundesarbeitsministerium den Mindestlohn in der öffentlich geförderten Aus- und Weiterbildung für allgemein verbindlich erklärt, allerdings befristet bis zum 31. Juli 2013. »Nach den guten Erfahrungen in den ersten Monaten muss der Mindestlohn jetzt dauerhaft eingeführt werden«, fordert IB-Präsident Bruno W. Köbele. Der Internationale Bund ist einer der großen Arbeitgeber im Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung in Deutschland.

Vor der Festsetzung des Mindestlohns waren bei den Ausschreibungen von Arbeitsmarktdienstleistungen der Bundesagentur für Arbeit die Entgelte in diesem Bereich auf ein nicht mehr akzeptables Niveau abgesunken. Dort tätige Sozialpädagogen oder Fachlehrer mit einem Hochschulstudium hatten teilweise für ihre Arbeit nicht mehr verdient als ein ungelerner Hilfsarbeiter auf dem Bau.

So kann es im Bereich der Weiterbildung vorkommen, dass Lehrer ihren Lohn mit Hartz IV aufstocken müssen. Dabei sollen sie eigentlich die Teilnehmer dazu motivieren und in die Lage versetzen, eine Arbeit aufzunehmen, die ohne staatliche Transferleistungen eine Teilhabe am Berufsleben und der Gesellschaft ermöglicht.

»Das ist eine absurde Situation in einem Land, das sich ‚Bildungsrepublik Deutschland‘ nennt und dem bereits beginnenden Fachkräftemangel begegnen will«, kritisiert Köbele.

Der IB hofft jetzt darauf, dass die Bundesagentur für Arbeit peinlichst darauf achtet, dass der Mindestlohn auch tatsächlich überall gezahlt wird. Entsprechende Bedingungen sind in den jeweiligen Ausschreibungen zwar formuliert, allerdings müssen sie auch durchgesetzt werden. Der IB fordert regelmäßige Kontrollen, damit der Mindestlohn nicht unterlaufen wird.

Nach Überzeugung des IB kann mit dem Mindestlohn dem dramatischen Einkommensverfall in einer Branche, die große Bedeutung für die Zukunft Deutschlands hat, Einhalt geboten werden. Nur so lassen sich auch weiterhin Mitarbeiter finden, die engagiert Bildung vermitteln wollen.

### **Weiterbildung in den USA: Universitäten profitieren von alten Semestern**

Die „Financial Times Deutschland“ berichten in ihrer Ausgabe vom 13.19.2012 über den Boom des Seniorenstudiums an den Universitäten der USA: „An amerikanischen Universitäten floriert das Geschäft mit Weiterbildung. Anders als die deutschen Hochschulen stellen sie sich auf ältere Studenten ein – und verdienen sogar Geld damit“. Bericht von Marion Schmidt Washington/College Park:

„Tagsüber tummeln sich junge Studenten auf dem Rasen vor der George Washington University. Abends und am Wochenende bevölkern Berufstätige den Campus. Die University of Maryland hat nicht nur die Ausmaße einer Kleinstadt, sie ist tatsächlich eine. Mit eigenen Straßennamen, Buslinien, Geschäften und Polizisten. Sogar einen Namen hat die Stadt: College Park. Eine halbe Autostunde nördlich der Hauptstadt Washington erstreckt sich der fünf Quadratkilometer große Campus, mehr als 37.000 Menschen studieren hier. Die Uni ist traditionsreich, forschungsstark – und

staatlich. Eine Hochschule also, die sich, anders als Harvard oder Stanford, durchaus mit dem deutschen System vergleichen lässt. Und von der die hiesigen Unis viel lernen können, vor allem in Sachen Weiterbildung.

Das Hauptgeschäft der University of Maryland sind Bachelorstudenten, junge Leute, die mit tief sitzenden Hosen und iPad unterm Arm über die weiten Rasenflächen schlendern. Doch Eric Van Johnson ist das nicht genug. Der Verantwortliche für den Bereich Weiterbildung sitzt in der Holzapfel Hall, einem Backsteinbau mit weißen Säulen, und erklärt deutschen Hochschulvertretern, wie sie neue Zielgruppen erschließen können, was man ihnen bieten muss und wie man mit ihnen Geld verdient.

Obwohl staatlich, bekommt die Uni nur 25 Prozent ihres Haushalts vom Bundestaat Maryland, den Rest muss sie selbst erwirtschaften, vor allem mit Studiengebühren, Spenden – und Weiterbildungsangeboten. „Mit den Programmen sollen sinkende staatliche Zuschüsse ausgeglichen werden“, sagt Van Johnson. Dafür hat sich die Hochschule einiges einfallen lassen, vom dreiwöchigen Young Scholars Program für Schüler für 900 bis 1800 Dollar über Zertifikatskurse für die Arbeit mit Gewaltopfern bis hin zum Executive MBA für 98.500 Dollar.

Weiterbildung ist weltweit ein großer Markt, vor allem in den Industriestaaten, in denen immer mehr hoch qualifizierte Arbeitskräfte gebraucht werden und die Menschen immer länger arbeiten. In Deutschland werden allein mit betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen jährlich über 28 Mrd. Euro umgesetzt, ein Drittel davon über externe Lehrveranstaltungen. An den deutschen Hochschulen läuft dieses Geschäft allerdings nahezu vorbei, ihr Marktanteil wird auf gerade mal zwei Prozent geschätzt. Das Geld fließt weit-

gehend in die Taschen privater Unternehmen.

In den USA ist das anders. Betriebliche Weiterbildung spielt hier so gut wie keine Rolle, amerikanische Firmen sehen sich nicht in der Verantwortung, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter auszubauen. Sie erwarten von den Schulen und Hochschulen einsatzbereite Fachkräfte. Unterstützung bekommen Weiterbildungswillige allerdings vom Staat. ...

Aus- und Weiterbildung findet in den Vereinigten Staaten weitgehend auf private Initiative statt, deshalb ist das Marktvolumen schwer zu beziffern. Lebenslanges Lernen hat jedoch einen viel größeren Stellenwert als in Europa. Für Amerikaner ist es selbstverständlich, nach einem Bachelorabschluss einige Jahre Berufserfahrung zu sammeln, um später noch ein Masterstudium draufzusatteln oder sich umzuorientieren – und dafür auch Geld zu zahlen.

In den USA sind Hochschulen vielerorts die einzigen Anbieter von Weiterbildung. Wobei „Hochschule“ in den USA ein dehnbare Begriff ist. Darunter fallen auch Hunderte von Community-Colleges, die eine wichtige Rolle bei der Fachkräfteausbildung bilden, aber eher mit deutschen Berufsfachschulen als mit Universitäten vergleichbar sind. ...

Eines jedoch haben alle US-Hochschulen gemeinsam, egal ob Community-College oder Eliteuniversität: Sie umwerben ältere Berufstätige als Studenten – und unterscheiden sich in diesem Punkt sehr deutlich von deutschen Universitäten. Die Amerikaner betreiben Marktforschung, orientieren ihre Kursangebote daran, was gefragt ist, womit sie sich profilieren oder Geld verdienen können. Die Studienbedingungen sind auf die neue, anspruchsvollere Zielgruppe abgestimmt. Für berufstätige Studenten, die Familie haben, gibt es Wochen-

end- und Abendkurse, Teilzeitmodelle und Onlinestudiengänge. Die US-Unis stecken viel Geld in Marketing, agieren sehr professionell und arbeiten fast nur mit Dozenten aus der Praxis.

So bietet die George Washington University (GWU), eine der ältesten, renommiertesten und teuersten Universitäten des Landes, seit 2001 Bachelor- und Masterabschlüsse sowie Zertifikatskurse für Berufstätige an, etwa in Polizeiwissenschaft, Landschaftsdesign oder Politikmanagement. „Wir sind nah dran am Markt“, sagt der Dekan des College of Professional Studies, Ali Eskandarian. Ein neuer Studiengang wird mit einem Marketingbudget von 100.000 Dollar beworben. Fast 20 Prozent des Gesamtumsatzes von 30 Mio. Dollar gibt das College für Werbung aus. „Es ist nicht einfach, Studenten zu finden“, sagt er. „Ich vernetze mich mit Anwaltsvereinen, schreibe Artikel, nutze Twitter, Facebook und jede Gelegenheit, auf einer Konferenz zu sprechen, um Teilnehmer zu gewinnen“, sagt Toni Marsh, Direktorin des Studienprogramms für Rechtsanwaltsgehilfen.

Ausreichend Studenten zu finden, ist das eine. Die passenden Dozenten zu finden, das andere. US-Universitäten setzen in der Weiterbildung nur wenige eigene Professoren ein. Doch während es an deutschen Unis oft als negativ gesehen wird, wenn für einen akademischen Kurs viele externe Lehrkräfte eingesetzt werden, gilt das in den USA keineswegs als Makel. Am College of Professional Studies der GWU sind 80 Prozent der Lehrkräfte Externe, sogenannte Adjunct Professors. Den meisten berufserfahrenen Studenten ist Praxisnähe wichtiger als die akademische Reputation, außerdem erhoffen sie sich neue Kontakte für die eigene Karriere. In Washington sei es

leicht, Experten zu finden, vor allem aus den Ministerien, sagt Eskandarian. „Die müssen nicht lehren. Die wollen lehren.“ Geld bringt die Lehrtätigkeit aber natürlich auch: 3200 bis 5000 Dollar pro Kurs, etwa 36 Unterrichtsstunden. In Deutschland erhalten externe Lehrkräfte an privaten Hochschulen zwischen 500 und 2500 Euro, an staatlichen noch weniger.

Auch die University of Maryland wirbt offensiv mit den Kontakten ihrer Aushilfsprofessoren, achtet aber darauf, dass immer auch eigene Professoren im Programm sind. „Wir bringen keine Leute in die Kurse, die keine Verbindung zur Uni haben“, sagt Greg Hanifee, stellvertretender Dekan der Smith Business School. Etwa die Hälfte der Dozenten komme aus den eigenen Reihen, die andere Hälfte werde extern rekrutiert. Alle seien bestens vernetzt in die Wirtschaft. „Die Stärke unserer Professoren ist unser Verkaufsargument für die Programme“, sagt er. „Wir sind nicht Harvard, wir verkaufen keine Marke – wir verkaufen Inhalte.“

Und das recht erfolgreich: 115 Mio. € Umsatz macht die Business-School jährlich. „Wir haben einen schlechten Ruf auf dem Campus“, sagt Hanifee lachend, „alle denken, wir sind hier die reichsten Leute.“ Aber längst nicht alle Studiengänge werfen Gewinn ab. Während Bachelorangebote eine Marge von 30 Prozent bringen, zahlt die Uni beim Fulltime-MBA drauf. „Wir machen das, weil es wichtig ist für die Rankings.“ Und weil sich durch das Programm Wirtschaftsbeziehungen und Ehemaligenkreise ergeben. Weiterbildung ist auch in den USA nicht immer eine Geldmaschine. Das, immerhin, ist in Deutschland auch nicht anders.“

*Quelle:* FTD 13.10.2012; gekürzt pf

## Kommentar

### „Weiterbildung ist also auch ganz zentral im Innovationsgeschäft“

#### Kommentar zu einem Interview mit dem Präsidenten der Fraunhofer Gesellschaft Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger

Die Recruiting Redaktion von „Crosswater Job Guide“ führte im September 2012 ein Gespräch mit Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, bis Oktober 2012 Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft. Er erhielt den Leonardo – European Corporate Learning Award 2012 in der Kategorie „Thought Leadership“. Der Preis richtet sich an Persönlichkeiten, die bei „Innovationsbestrebungen Wert auf intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum für Europa“ legen. Deutlich wird die gegenwärtig hegemoniale Sicht auf Weiterbildung als Instrument ökonomischen Wachstums. So werden zunächst Konsensformeln angeboten:

*„Herr Prof. Bullinger, welche Bedeutung hat die betriebliche Weiterbildung für ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum in Europa?“*

Ohne betriebliche Weiterbildung geht es gar nicht. Wir alle bejahen die Idee vom lebenslangen Lernen. Aber wir nehmen sie dennoch zu wenig ernst. Um intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum zu erreichen, müssten wir das lebenslange Lernen verstärkt an den betrieblichen Aufgaben festmachen. Das ist eine neue Wachstumsform, in Beschreibungsgrößen, die viele Verantwortliche noch nicht in die Praxis von Ausbildung oder Studium aufgenommen haben. Betriebliche Weiterbildung dürfen wir uns nicht wie eine Schulkasse in einem abge-

schlossenen Raum vorstellen, sondern viele der Lernprogramme finden unmittelbar in der echten Arbeitsumgebung statt. Dabei ist betriebliche Weiterbildung heutzutage wie das Rudern gegen den Strom: Wer aufhört, treibt zurück.“

Verwiesen wird auf die Wandel-Argumentation, die Dynamik der Wachstumsprozesse und die mittlerweile scheinbar selbstverständliche Unterstellung, dass sich alles überall und immer schneller ändere. Offenbleibt, was denn unter intelligentem und nachhaltigem Wachstum zu verstehen sei. Betont wird ein hoher Stellenwert der Weiterbildung. Gleichzeitig wird eine Diskrepanz zwischen der Idee des „Lebenslangen Lernens“ und ihrer Umsetzung festgestellt. Zentrale Relevanz für die Implementation entsprechender Weiterbildung wird den „Führungskräften“ zugesprochen:

*„Wie müssen Unternehmen betriebliche Weiterbildung gestalten, damit sie nicht zurücktreiben?“*

Sie müssen betriebliche Weiterbildung als zentrale, integrale Aufgabenstellung für Vorgesetzte verstehen und nicht als Anhängsel von Führung. Die Führungskräfte sind verantwortlich für die Weiterbildungsziele der Mitarbeiter. Sie müssen sich darüber im Klaren sein, wie sie dieser Aufgabe nachkommen, was zukünftige Weiterbildungsziele sind und wie sie im Kontext mit sonstigen Planungen der Unternehmen stehen.“

„Führungskräfte“ sollen die Rolle von Trainern übernehmen, um Spitzenleistungen zu erzielen: „...der Trainer ist dafür verantwortlich, dass seine Spieler das Richtige lernen und sich weiterbilden. Aber das Entscheidende ist: Spielen tut er nicht. Wenn das Spiel läuft, lässt er die Spieler spielen. Wir müssen auch im Be-

trieb sehen, dass es die zentrale Aufgabe ist, Wissen zu vermitteln, zur Verfügung zu stellen und Mitarbeiter zu qualifizieren. Aber im täglichen Handeln den Freiraum zu entfalten, das muss man den Beschäftigten überlassen.“

Eingebunden wird die Weiterbildung in Strategien des Innovationsmanagements:

„Unseren Analysen zufolge gehören vier Dinge zu einem erfolgreichen Innovationsmanagement: eine klare Strategie, das beste Team, der Wille zu gewinnen und schließlich das Innovationsmanagement. Von den vier Punkten tangieren zwei die Bildungsdebatte sehr massiv: Das beste Team weltweit und die Motivationsaufgabe, wie im Sport einen unbeugsamen Siegerwillen zu entwickeln. Weiterbildung ist also auch ganz zentral im Innovationsgeschäft.“

Bullinger unterstreicht den Stellenwert von Social Media als Plattform für neue Formen der Zusammenarbeit:

„Social Media allein führt nicht zu transdisziplinärer Kooperation. Wir haben bei Fraunhofer Social Media eingeführt, weil es Begegnungschancen schafft. Was wir aber darüber hinaus brauchen, sind Zusammenarbeitschancen. Ingenieure können viel von künstlerischen Vorgehensweisen wie der Verfremdung einer Fragestellung oder der Skizzierung einer Lösung in groben Umrissen lernen. Aber Social Media ist nach unserem Verständnis lediglich eine Plattform, um interessante Partner kennenzulernen. ... Daraus mögen sich dann Zusammenarbeitsformen ergeben, aber nicht ohne die entsprechende Unternehmenskultur. Und für mich gehört zum kompletten Bild einer Führungskraft auch dazu, dass sie eine Basis für Informationen und eine

Vertrauenskultur in Unternehmen schafft – ohne Leistungsprinzipien aufzugeben. Das Ende des Prinzips, dass der Chef alles immer besser weiß, wirkt sich positiv auf den Austausch aus. Und das sehen wir nicht nur an unserem eigenen Beispiel, sondern auch in vielen Unternehmen, mit denen wir gemeinsam Projekte durchführen.“

Pädagogen, Soziologen, Psychologen erhalten in Bullingers Konzept die Funktion von Sozialingenieuren, die Implementationsprozesse anstoßen und begleiten:

„Als wir vor 20 Jahren am Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation damit begonnen haben, die ganzen Arbeitsstrukturen neu auszurichten und den Bereich Arbeitspädagogik aufzubauen, da haben wir auch Pädagogen, Soziologen und Psychologen dazu genommen – die ganzen ‚Schwätzer‘, wie wir unter Ingenieurskollegen gern gesagt haben. Wir haben gemerkt, dass wir sie brauchen, wenn wir eine andere Arbeitsstruktur einführen und die Beschäftigten befähigen wollen, mit neuen Anforderungen fertig zu werden. Das hat sich ungeheuer bewährt. Bis zum heutigen Tag haben wir bei uns am Institut ein Drittel Ingenieure, ein Drittel Betriebswirte und ein Drittel Sozialwissenschaftler. Natürlich mussten sie sich an die Zusammenarbeit gewöhnen. Zum Akquirieren war es zum Beispiel immer geschickter, einen Ingenieur und einen Betriebswirt mitzunehmen, aber wenn es darum ging, die Struktur anzufahren, wäre das ohne den Input der Sozialwissenschaftler so erfolgreich nicht möglich gewesen.“

*Quelle:* Crosswater Job Guide. Interview: Günther M. Szogs und Stefanie Hornung (stark gekürzt; Kurzkomentare pf)