

Kurz gefragt

Wie steht es um berufliche Qualifikation und Weiterbildung im deutschen Mittelstand?

Insbesondere die rasanten Entwicklungen der letzten Jahre im Bereich KI bieten neue Weiterbildungsmöglichkeiten, zeigen aber ebenfalls neuen Qualifizierungsbedarf auf. Eine Readly-Studie aus dem Jahr 2023 bestätigt zudem den Trend des lebenslangen Lernens – an der grundsätzlichen Bereitschaft zur (beruflichen wie privaten) Weiterbildung mangelt es also nicht.

Die Online-Lernplattform Coursera hat in einer aktuellen Studie den Status quo, Bedarf und die Zukunft der beruflichen Weiterbildung im deutschen Mittelstand untersucht und dabei u. a. folgende Fragen gestellt:

- Wie gut sind die Unternehmen auf die aktuellen Veränderungen vorbereitet?
- Welche Fähigkeiten werden aktuell am dringendsten benötigt, welche von Mitarbeitenden am häufigsten nachgefragt?
- Was steht einer effizienten beruflichen Fort- und Weiterbildung im Wege?
- Wie fortgeschritten sind der Einsatz und die Auswirkungen von KI in Unternehmen?
- Wird sie als Fluch oder Segen betrachtet?

Selbst- vs. Fremdeinschätzung

Die Einschätzung des gegenwärtigen Qualifikationsgrades der Beschäftigten durch sie selbst weicht teils stark von der Einschätzung durch die Unternehmen ab. Während 90 % der Beschäftigten ihre aktuellen Kompetenzen auch für die Zukunft als ausreichend ansehen, geht nur knapp über die Hälfte der Arbeitgeber davon aus, dass ihre Mitarbeiter selbst glauben, keine zusätzlichen Fähigkeiten zu benötigen. 61 % der Weiterbildungsbeauftragten in deutschen KMUs sehen einen Nachqualifizierungsbedarf, jeder Fünfte sogar in deutlichem Ausmaß. Entsprechend sind höhere Investitionen im Bereich der Mitarbeiterentwicklung laut 71 % der Führungskräfte unvermeidlich.

Bei 36 % der befragten Unternehmen liegt der Anteil derjenigen Beschäftigten, bei denen im Hinblick auf Veränderungen und zukünftige Anforderungen des Arbeitsmarktes ein Weiterbildungsbedarf identifiziert wurde, bei mehr als 40 %. Bei maximal 20 % liegt dieser Anteil lediglich in 18 % der Unternehmen. Um dieser Qualifizierungslücke entgegenzuwirken, haben 40 % der Unternehmen bereits ausländische Arbeitskräfte rekrutiert, die nun remote tätig sind. Insgesamt zieht mehr als jedes zweite, im Handel

sogar fast zwei Drittel, diese Möglichkeit ernsthaft in Betracht.

„Unsere Umfrage offenbart aus Sicht des deutschen Mittelstands beachtliche Kompetenzlücken in den aktuellen Belegschaften. Damit Mittelständler, die ja häufig zu den ‚Hidden Champions der deutschen Wirtschaft‘ zählen, international nicht den Anschluss verlieren, sollten die Verantwortlichen vermehrt in Weiterbildung investieren. Denn die Um- und Fortbildung der eigenen Belegschaft ist meistens die kosteneffizientere Alternative im Vergleich zum teuren, zeitaufwendigen und umkämpften Remote-Talent-Markt“, sagt Lukas Lewandowski, Regional Director DACH bei Coursera.

Ursachen der Qualifizierungslücke

Zwar bietet mit 91 % der Großteil der Unternehmen grundsätzlich Fortbildungs- und Trainingsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter an, die Regel ist das jedoch nur bei 43 %.

Doch auf die Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten ist Verlass: Insgesamt wünschen sich zwei Drittel mehr Angebote hierzu von ihrem Arbeitgeber. Für 54 % sind fehlende Möglichkeiten sogar ein Kündigungsgrund.

Die Studie identifiziert Zeitmangel (41 %), Kosten (35 %), Mangel an qualitativ hochwertigen Weiterbildungsressourcen (30 %), Desinteresse der Mitarbeiter (29 %) sowie regulatorische Einschränkungen (23 %) als die größten Herausforderungen von Weiterbildungsverantwortlichen in den Unternehmen. Insbesondere der hohe Stellenwert des Desinteresses der Mitarbeiter bestätigt den Wahrnehmungskonflikt zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite und die oben genannte Divergenz bei der Einschätzung des Weiterbildungsbedarfs. Eine weitere Ursache verorten mit 70 % insbesondere die Unternehmen im deutschen Bildungssystem, welches nicht angemessen auf heutige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereite. Unter den Mitarbeitern sehen das 24 % ähnlich; immerhin 56 % fühlen sich gut auf ihre aktuelle Stelle vorbereitet.

Notwendige Kompetenzen

Um welche Kompetenzen geht es dabei überhaupt? Am schwierigsten gestaltet sich für den deutschen Mittelstand die Suche nach Beschäftigten mit Kompetenzen im Bereich KI und maschinelles Lernen. Für 38 % stellt das aktuell eine Herausforderung dar. Jeweils jedes vierte Unternehmen nannte außerdem die Bereiche Datenanalyse/Data Science und Software-Engineering. Es folgen die Bereiche Cybersicherheit, Vertrieb/Verkauf mit jeweils 23 %, Webentwicklung mit 21 %, Kommunikation sowie Management/Personalführung mit jeweils 15 %. „Die Ergebnisse

deuten darauf hin, dass viele Unternehmen des deutschen Mittelstands Schwierigkeiten haben, Fachkräfte mit Technologiekompetenzen zu finden und ihnen dies jetzt das Leben beim wichtigen Zukunftsthema KI schwerer machen könnte“, kommentiert Lewandowski.

Auf Arbeitnehmerseite liegen die Prioritäten etwas anders: Mit 38 % wünschen sich die meisten Fortbildungen im Bereich Cybersicherheit. Es folgen Management/Personalführung mit 23 %, KI/maschinelles Lernen und Vertrieb/Verkauf mit jeweils 21 %, Kommunikation mit 20 %, Software-Engineering mit 17 %, Webentwicklung und Datenanalyse/Data Science mit jeweils 16 %.

KI in Unternehmen und Weiterbildung

Die Möglichkeiten durch KI wachsen stetig. Um von den Vorteilen zu profitieren, sind jedoch entsprechende Strukturen in den Unternehmen und Kompetenzen der Beschäftigten erforderlich.

Die Hälfte der Befragten und sogar zwei Drittel der Arbeitgeber gaben an, dass generative KI mittlerweile einen wichtigen Bestandteil ihrer Tätigkeit darstellt. Etwas mehr als ein Drittel der Beschäftigten stimmt dem nicht zu. In den Unternehmen, in welchen generative KI bereits eine wichtige Rolle spielt, haben sich die Arbeitsanforderungen dadurch stark (56 %) bzw. sehr stark (25 %) verändert. Etwas mehr als die Hälfte hat sogar neue Stellen geschaffen.

Zudem stimmen 48 % der Beschäftigten zu, dass generative KI zu Produktivitätssteigerungen geführt hat. Unter den Arbeitgebern nehmen das sogar 57 % an. Verbesserungen der Work-Life-Balance erkennen 47 % der befragten Mitarbeiter. Insbesondere von den Arbeitnehmern kommen auch Bedenken beim KI-Einsatz in ihrem Unternehmen. Zum einen bewertet nicht einmal die Hälfte diesen als effektiv und weniger als ein Viertel die KI-Strategie des Managements als solide. Zum anderen äußerten 77 % Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes sowie der Datensicherheit. Diese teilen immerhin 54 % der befragten Arbeitgeber.

„Generative KI, wie etwa ChatGPT oder Midjourney, scheint für viele Arbeitnehmende, auch im Mittelstand, Alltag zu sein. Die Vorteile dieser Technologie überwiegen die Angst vor Jobverlust. Viele fühlen sich produktiver und ausgeglichener. Auch Arbeitgebende betrachten sich – trotz der diagnostizierten Qualifizierungslücke in diesem Bereich – mehrheitlich gut gerüstet und sehen klare Vorteile im Einsatz von KI“, so Lewandowski.

Wie lassen sich Motivation und Arbeitsmoral steigern?

Wie hängen Führung und Arbeitsmoral im Unternehmen zusammen?

Wenn die These ist, dass sich die Arbeitsmoral in Deutschland verschlechtert hat, müssen wir einmal kurz über das einzelne Unternehmen hinaus blicken. Hier gibt es strukturelle und kulturelle Gründe, die zusammenhängen. Strukturell haben wir einen Arbeitsmarkt, der den Mitarbeitenden mehr Verhandlungsmacht als je zuvor bietet, um ihre Bedingungen in Richtung weniger Anstrengung zu optimieren. Zudem erhalten insbesondere Mütter und ältere Menschen wenig Anreize, mehr zu arbeiten. Stichworte: Ehegattensplitting, Kinderbetreuung, Rentenpolitik. Kulturell hat sich der Blick auf die Arbeit verändert. Arbeitsmoral hatte im Kern nie mit Freude und Motivation zu tun. Ich arbeite nicht hart, weil es mir in jedem Moment Spaß macht, sondern weil es zum Selbstverständnis meiner kulturellen Gemeinschaft gehört. Diese Gemeinschaft kann ein Team sein, ein Unternehmen oder eben ein ganzes Land. Die Kriegsgeneration in Deutschland hat ihre Identifikation daraus gezogen, Einsatz zu zeigen – zu malochen, wie man im Ruhrpott sagt. Das ist nicht mehr so selbstverständlich, denn es gibt bei uns aktuell keine breit akzeptierte gesellschaftliche Identität mehr, die mit Arbeit und Einsatz zu tun hätte. Länder, die ökonomisch gerade aufholen, haben es da leichter. Ich würde das nicht, doch ergeben sich hieraus Erkenntnisse für die Führung im Unternehmen: Unternehmen müssen ein attraktives Identifikationsangebot schaffen, um Mitarbeitende zu binden. Ein Selbstverständnis, bei dem Menschen sagen: Hier will ich dazugehören. Dieses Selbstverständnis entsteht über Geschichten und Taten, die sagen „so sind wir hier – so machen wir das“. Es bietet neben anderen Aspekten auch eine Antwort auf die Frage der Arbeitsmoral. Die Kultur und damit auch die „Moral“ im Unternehmen ist die Summe vieler kleiner Führungsaktionen. Nicht nur Führungskräfte, auch Mitarbeitende zeigen einander jeden Tag, mit welcher „Moral“ die Arbeit erledigt wird. Insbesondere Führungskräften im Unternehmen kommt die Verantwortung zu, das angestrebte Selbstverständnis vorzuleben und Mitarbeitenden Rahmenbedingungen zu bieten, das ebenso zu tun.

Was können Vorgesetzte tun, um die Motivation dauerhaft hochzuhalten?

Führung kann Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass Motivation entsteht – und vor allem auch dafür, dass Demotivation verhindert wird. Zur Verhinderung von Demotivation ist auch ein angemessenes, fair festgelegtes Gehalt relevant. Darüber hinaus eine transparente, verbindliche und damit berechenbare Art der Zusammenarbeit.

Verantwortung zu übertragen und Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um dieser auch gerecht werden zu können, bieten dann einen Ansatzpunkt zur Steigerung der Motivation. Ressourcen in diesem Zusammenhang sind neben Handlungsspielraum insbesondere Zeit, Unterstützung und natürlich auch die notwendigen Mittel. Und ganz wichtig: Führungskräfte sollten Mitarbeitende dafür wertschätzen, dass sie Verantwortung übernehmen. Dabei geht es nicht nur um Geld. Freiraum ist Wertschätzung, aber eben auch eine ernst gemeinte, fordernde Auseinandersetzung mit den Ergebnissen. Langfristige Motivation entsteht nicht aus Schonung und Nachsicht, sondern daraus, dass ich sage: Was du machst, ist mir wichtig – und darum begleite ich dich dabei, es so gut wie möglich zu machen. Auch, wenn das manchmal anstrengend ist.

Welche Art der Führung sorgt für (mehr) Arbeitsfreude?

Die Antwort mag überraschen – aber Freude ist nicht das, worauf Führungskräfte abzielen sollten. Sie sollten vielmehr dafür sorgen, dass die Arbeit Sinn ergibt und das Team ein gemeinsames Selbstverständnis entwickelt, das für Mitarbeitende anschlussfähig ist. Wenn ich für eine Sache arbeite, an die ich glaube, und das im Verbund mit einem starken, verlässlichen Team – dann will ich dazu beitragen, dass es gelingt, und zwar dauerhaft. Es mag dann hoffentlich auch viele Tage geben, an denen es Freude macht zu arbeiten – doch das ist nur der Zuckerguss auf der Torte.

Wir alle haben Tage, an denen wir voller Motivation und Freude zu Werke gehen. Und dann gibt es den grauen Alltag, an dem nichts geschieht, was besonders aufregend oder großartig wäre. An diesen Tagen entscheidet sich langfristiger Erfolg. Genau an diesen Tagen brauche ich den übergeordneten Sinn und das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe, um dennoch engagiert weiterzumachen.

Erfolgreiche Führung kann individuell ganz unterschiedlich aussehen. Führungskräfte sollten ihren eigenen Weg finden. Allgemein gesagt wissen wir allerdings, dass klare Spielregeln einerseits und eine entwicklungsorientierte, individuell ausgerichtete, zukunftsorientierte Führung andererseits dazu beitragen, die Zufriedenheit von Mitarbeitenden zu erhöhen.

Welche Rahmenbedingungen braucht es in Unternehmen, damit der Chefsessel (wieder) attraktiver wird?

Die Lust auf Führung nimmt in Deutschland ab, wie wir mit dem „Talent Klima Index“ zeigen konnten. Umso wichtiger also, gezielt Anreize für die Übernahme einer Führungsrolle zu schaffen. Um die Rolle attraktiv zu machen, braucht es gar nicht mehr unbedingt den teuren Chefsessel. Der kann sogar auf teamorientierte Menschen abschreckend wirken.

Was es aber braucht, sind zwei Dinge: eine positive Konnotation der Führungsrolle und – auch hier – Ressourcen. Wir müssen Führung attraktiv machen, indem wir auch Führungskräften eine für sie passende Form der Anerkennung geben. Dazu sind heute Gestaltungsspielräume, Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Einbezug in wichtige Entscheidungen viel wirksamere Mittel als klassische Statussymbole. Unternehmen müssen in ihre Führungskräfte investieren und sie müssen die Führungsrolle flexibilisieren. Dazu gehören Teilzeillösungen und geteilte Verantwortlichkeiten im Rahmen von Shared-Leadership-Modellen.

Ganz wichtig: Führungskräfte müssen ihre sonstigen Aufgaben so priorisieren oder delegieren können, dass sie wirklich Zeit für Führung haben. Es entsteht sonst fast zwangsläufig eine Situation der Überlastung. Meine Kollegin Anja Beenen hat es im „Developing Leadership“-Podcast treffend ausgedrückt: Niemand sieht blasse, überarbeitete Führungskräfte und sagt: „Das will ich auch.“

Wie geraten Führungskräfte selbst nicht ins Motivationsloch – und mit welchen Tricks können sie sich dort wieder herausholen?

Ich sollte mir klarmachen, warum ich führe. Was mein Sinn dahinter ist. Und ob er wirklich zu mir passt. Wenn ich führe, um irgendwann mal die Anerkennung dafür zu erhalten, dann wird das Loch kommen. Dafür ist der Job zu aufreibend. Zudem muss ich für mich selbst sorgen. Indem ich aktiv auf meine Gesundheit achte, aber auch, indem ich die Ressourcen und Freiheitsgrade einfordere, die ich benötige. Insbesondere die Zeit für Führung kann etwas sein, wofür man kämpfen muss.

Nicht zuletzt sollte ich in Mitarbeitende investieren – denn kompetente und motivierte Mitarbeitende machen mir das Leben als Führungskraft leichter. Sie arbeiten auch für mich und wollen mich unterstützen. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen: Zu erleben, wie Mitarbeitende sich für die Sache, aber auch für mich als Führungskraft einsetzen und zugleich nachhaltig zur Entwicklung der Menschen in meinem Team beitragen zu können, gehört zu den schönsten Erfahrungen, die ich in meinem Berufsleben machen durfte. Diese hilft mir bislang noch aus jedem Loch wieder heraus.

*Patrick Wiederhake
Managing Director bei dem
Beratungsunternehmen Profil M*