

# Weiterbildung und Belegschaftsfluktuation in deutschen Betrieben

Die Sorge vor einem Fachkräftemangel prägt die öffentliche Arbeitsmarktdebatte. Vonseiten der Betriebe werden vehement staatliche Maßnahmen zur Deckung entstehender Qualifikationsbedarfe gefordert. Aber auch die Betriebe selbst können einem Fachkräftemangel vorbeugen – zum Beispiel durch Fort- und Weiterbildung. Voraussetzung dafür ist, dass sie die Früchte ihrer Qualifizierungsaktivitäten tatsächlich ernten können. Genau das wird jedoch wissenschaftlich in Zweifel gezogen. ArbeitsmarktökonomInnen vermuten, dass wegen des unsicheren Verbleibs von Beschäftigten insgesamt zu wenig in Weiterbildung investiert wird. Dieser Beitrag stellt erste Auswertungen eines Datensatzes vor, der helfen kann, der Unterinvestitionshypothese empirisch näher zu kommen.

NORMANN MÜLLER

## 1. Einleitung

Die Fort- und Weiterbildung von Beschäftigten (oder Arbeitslosen) kann Teil einer Strategie zur Fachkräftesicherung sein. In der arbeitsmarktökonomischen Literatur wird allerdings vermutet, dass es zu einer kollektiven Finanzierungsproblematik kommt, in deren Folge insgesamt zu wenig in Weiterbildung investiert wird. Als Konsequenz wird bisweilen die Einführung eines umlagebasierten Weiterbildungsfonds gefordert. Aus politischer Sicht wäre es daher äußerst interessant, einschätzen zu können, welche Bedeutung einer solchen Unterinvestitionsproblematik in der deutschen Praxis tatsächlich zukommt.

BIBB-FluCT, eine im Jahr 2011 durchgeführte Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), soll zu dieser Debatte um eine vermutete Unterinvestitionsproblematik beitragen. Der vorliegende Artikel bereitet erste Befunde der Erhebung deskriptiv auf. Der gegenwärtige Stand der Auswertungen eignet sich allerdings noch nicht, um die Frage nach der Existenz einer Unterinvestitionsproblematik endgültig zu bejahen oder zu verneinen. Zur erschöpfenden Analyse dieser Problematik bedarf es vor allem multivariater Verfahren. Gleichwohl beinhaltet dieser Beitrag einen ersten Baustein zur Beantwortung der Ausgangsfrage. Er liefert vor allem grundlegende Informationen zu Weiterbildungsstrategie und Beschäftigtenfluktuation in den Betrieben sowie andeutungsweise Einblicke in den Zusammen-

hang zwischen betrieblichem Weiterbildungsengagement und Fluktuation der Belegschaften in Deutschland.

## 2. Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Poaching und Unterinvestition

Die Unterinvestitionshypothese wird in der arbeitsmarktökonomischen Literatur unter dem Stichwort „Poaching“ diskutiert (Pigou 1912; Leuven 2005). Dieser englische Begriff bedeutet so viel wie „Wilderei“ und bezieht sich auf das Abwerben von Beschäftigten. Das grundlegende Argument ist, dass die Qualifikationen von Beschäftigten eine allgemein zugängliche Ressource darstellen: Jeder Arbeitgeber kann Personen mit bestimmten benötigten Kenntnissen und Fertigkeiten einstellen, unabhängig davon, ob er die Entwicklung dieser Qualifikationen mitfinanziert hat oder nicht. Ökonomen sprechen vom Merkmal der Nicht-Exkludierbarkeit. Insofern kann ein Anreiz für Betriebe bestehen, auf eigene Weiterbildungsaktivitäten zu verzichten und stattdessen Arbeitnehmer zu rekrutieren, die durch andere Betriebe qualifiziert wurden. Dies würde einen Schaden, sogenannte negative Externalitäten, für die investierenden Betriebe verursachen, da diese die Erträge ihrer Investitionen nicht realisieren können. Wenn viele ▶

Arbeitgeber sich entscheiden, auf Kosten anderer Betriebe Trittbrett zu fahren, würde insgesamt eine Unterinvestition in Weiterbildung resultieren.

Natürlich kann dieses Argument nur Gültigkeit besitzen, wenn Qualifikationen von Beschäftigten in fremden Betrieben tatsächlich einen Nutzen entfalten, also nicht rein betriebsspezifisch sind. So existieren etwa gemäß Humankapitaltheorie keine Poaching-Externalitäten, weil überhaupt nur betriebsspezifische Qualifizierungsmaßnahmen durch die Betriebe finanziert werden (Becker 1964). Für die Entwicklung von generell anwendbaren Kenntnissen und Fertigkeiten kämen demzufolge die Arbeitnehmer selbst auf, da sie aufgrund ihrer erhöhten Produktivität auch selbst in den Genuss der Erträge kommen. Wenn sie dann den Betrieb wechseln, entsteht insofern kein Schaden für den abgehenden Betrieb.

Die Humankapitaltheorie wurde allerdings in den letzten Jahrzehnten durch diverse Autoren verfeinert. Sie argumentieren, dass Betriebe unter bestimmten Bedingungen einen Anreiz haben können, auch dann in die Entwicklung von Qualifikationen zu investieren, wenn Letztere prinzipiell auch in anderen Betrieben anwendbar sind. Voraussetzung dafür ist, dass Lohnkompression existiert, also z. B. infolge von Marktunvollkommenheiten die Marktlöhne der Arbeitnehmer nach einer Weiterbildung schwächer steigen als ihre Produktivität (z. B. Acemoglu/Pischke 1999; Stevens 1996). Denn dann können Betriebe die Differenz als Rente abschöpfen.

Bis hierhin ist das nicht unbedingt ein Widerspruch zur Humankapitaltheorie, denn auch *Becker* (1964, S. 49ff.) erwähnt ausdrücklich diese Möglichkeit und sagt, dass in einem solchen Fall Qualifikationen, die im Prinzip auch anderswo anwendbar wären, faktisch in spezifische konvertiert werden. Allerdings geht die neuere Literatur im Gegensatz zur Humankapitaltheorie davon aus, dass es zu einer Unterinvestition in derlei Qualifikationen kommt (siehe Leuven 2005). Laut Humankapitaltheorie teilen Betriebe und Individuen sich die Kosten und Erträge von betriebsspezifischen Trainingsmaßnahmen so auf, dass keine Unterinvestition resultiert, unabhängig davon, worauf der spezifische Charakter der Investition zurückzuführen ist. Gemäß der neueren Literatur hingegen würden die beiden Parteien hingegen zu wenig investieren, wenn die fraglichen Qualifikationen nur de facto spezifisch sind (z. B. aufgrund von Markunvollkommenheiten). Hintergrund dieser Annahme ist die Nicht-Exkludierbarkeit, infolge derer auch andere Arbeitgeber profitieren können. Es wird unterstellt, dass dadurch bei einem Betriebswechsel der Beschäftigten die genannten Poaching-Externalitäten entstehen, die sich entweder als Schaden für den investierenden oder als Nutzen für den abwerbenden Betrieb interpretieren lassen.

## 2.2 Zugänge für eine empirische Analyse

Eine Implikation dieses Argumentes ist es, dass ein höheres Abwanderungsrisiko, bei gegebenem Grad der produkti-

onstechnologischen Übertragbarkeit von Qualifikationen auf andere Betriebe und gleichen Marktbedingungen, zu höheren Externalitäten führen müsste und damit zu einer Verschlechterung der Investitionsanreize. Da die Fluktuation der Belegschaft das Abwanderungsrisiko für den Betrieb bestimmt, sollten sich also höhere Fluktuationsraten in einem geringeren Weiterbildungsengagement äußern. Insbesondere wäre zu erwarten, dass der Effekt bei generellen (aber faktisch spezifischen) Investitionen in das Humankapital (HK) stärker ausfällt als bei betriebsspezifischen.

Empirisch ist dies allerdings aus zwei Gründen äußerst schwer zu überprüfen. Erstens ist die Fluktuationsrate womöglich eine endogene Größe, d. h. sie kann nicht nur die Weiterbildungsstrategie der Betriebe prägen, sondern auch selbst durch diese beeinflusst werden; dadurch würde ein möglicher Effekt überschätzt. Dieses Problem ist nur lösbar, wenn es gelingt, den exogenen – also nicht durch die Weiterbildungsstrategie beeinflussten – Anteil der Fluktuation zu extrahieren. Aber selbst dann muss ein negativer Zusammenhang noch keine Unterinvestition bedeuten. Denn zweitens spiegeln Fluktuationsraten wahrscheinlich immer auch die Marktbedingungen wider, welche gemäß der weiterentwickelten Humankapitaltheorie darüber entscheiden, in welchem Umfang Arbeitgeber auch in generelle Weiterbildungsmaßnahmen investieren. Die Marktbedingungen können in multivariaten Analysen daher möglicherweise kaum unabhängig von den Fluktuationsraten kontrolliert, also konstant gehalten werden. Zum Beispiel dürfte die Fluktuation bei der Existenz von Lohnkompression geringer ausfallen, weil der Anreiz für einen Arbeitgeberwechsel sinkt. Ein negativer Effekt der Fluktuation auf die betrieblichen Weiterbildungsinvestitionen würde dann in erster Linie etwas über die Marktsituation aussagen. Diese wiederum entscheidet zwar darüber, ob Individuen oder Arbeitgeber die Weiterbildungskosten tragen. Eine Unterinvestition resultiert aber nur, wenn die Betriebe den durch Lohnkompression bedingten Mittelausfall der Beschäftigten nicht vollständig kompensieren. Um eine fundierte Aussage machen zu können, wären also Informationen zu den Finanzierungsbeiträgen beider Seiten für bestimmte Weiterbildungen notwendig.

- 
- Denn auch bei betrieblichen Investitionen in spezifisches HK wäre ein entsprechender Effekt zu erwarten. Weniger strittig ist nämlich zwischen Humankapitaltheorie und neuerer Literatur, dass Betriebe sich spezifische HK-Investitionen und ihre Erträge mit den Arbeitnehmern teilen, um deren anschließendes Abwandern zu verhindern. Je stärker die Fluktuation, desto geringer vermutlich der finanzielle Anteil, den Betriebe zu übernehmen bereit sind. Zu einer Unterinvestition kommt es aber laut Humankapitaltheorie dadurch nicht. Damit dennoch von einer Unterinvestition ausgegangen werden kann, müsste ein für generelle (aber faktisch spezifische) Investitionen empirisch ermittelter Effekt daher in jedem Fall stärker ausfallen als der für spezifische Investitionen errechnete, der ohnehin durch die Humankapitaltheorie prognostiziert wird.

Der Befund eines negativen Zusammenhangs zwischen Fluktuation und betrieblichen Weiterbildungsinvestitionen ist demnach ein notwendiges, aber nicht hinreichendes Kriterium für die Diagnose einer Unterinvestition. Gegen die Existenz eines Unterinvestitions-Problems spräche es hingegen, wenn der Einfluss der Fluktuation auf generelle (aber ggf. faktisch spezifische) Investitionen etwa ihrem Einfluss auf betriebsspezifische Investitionen entspräche oder sogar geringer ausfiele. Das Gleiche gilt, wenn gar kein Effekt nachweisbar wäre.

Einige empirische Studien haben sich bereits mit dem Zusammenhang zwischen den genannten Größen beschäftigt. Feuer et al. (1987) und Brunello/De Paola (2009) nutzen Individualdaten und betrachten den umgekehrten Zusammenhang. Sie finden Belege dafür, dass betriebliches Weiterbildungsengagement die Wechselwahrscheinlichkeit der Arbeitnehmer reduziert. Studien auf Basis von Betriebsdaten existieren für die USA (Lynch/Black 1998), Italien (Brunello/De Paola 2008) und die Schweiz (Muehleemann/Wolter 2006). Sie untersuchen den Einfluss regionaler „Wirtschaftsdichte“ oder der Fluktuation auf die Wahrscheinlichkeit bzw. Intensität des betrieblichen Weiterbildungsengagements. Wegen diverser methodischer Unterschiede (Modellspezifikation, Datenquellen, Abdeckung, Schätzverfahren, Variablenoperationalisierung u. a.) sowie aufgrund der oben diskutierten Schwierigkeiten liefern diese Studien aber bislang keine eindeutige und robuste Botschaft bezüglich der praktischen Relevanz einer Poaching-Problematik. Der vorliegende Datensatz soll einen Beitrag zu dieser Literatur ermöglichen.

### 3. Daten

Die BIBB-FluCT-Erhebung wurde von Februar bis Juli 2011 deutschlandweit bei 1.238 Betrieben in Deutschland mit mindestens fünf sozialversicherungspflichtig Beschäftigten durchgeführt. Telefonisch wurden die Betriebe in einem rund 30-minütigen Interview (CATI) zu Weiterbildungskonzept und -engagement bzw. ihren (Nicht-)Weiterbildungsmotiven sowie zum Abwanderungsverhalten der Beschäftigten im Jahr 2010 befragt.<sup>2</sup> Gesprächspartner waren in knapp 60 % der Fälle auskunftsfähige Mitarbeiter der Personalabteilungen. Bei gut 35 % der Betriebe, vor allem den kleineren, wurde unmittelbar die Geschäftsleitung befragt. Demzufolge liefert der vorliegende Datensatz keine Informationen zu den Weiterbildungsausgaben der Beschäftigten und bleibt in seiner Aussagekraft wie oben beschrieben entsprechend begrenzt.

Nebenaspekte der Befragung waren etliche weitere Betriebsmerkmale; unter anderem lieferten die Betriebe auch geografische Angaben, die eine aufschlussreiche Zusatzinformation zur Beschäftigtenfluktuation darstellen. Insbesondere wurden die Entfernung von 14 vordefinierten Bal-

TABELLE 1

#### Betriebe in der Stichprobe nach Betriebsgröße und Region

Betriebsgröße (Anzahl Beschäftigte)	5–9	10–49	50–249	250 u. mehr	Gesamt
% der Stichprobe	20,2	29,2	21,3	29,3	100,0
Fallzahl	250	361	264	363	1.238
Region	Nord	Süd	Ost	NRW	Gesamt
% der Stichprobe	18,5	35,0	36,6	9,9	100,0
Fallzahl	228	439	444	127	1.238

(N=1.238)

Quelle: BIBB-FluCT-Erhebung 2011.

WSI Mitteilungen

lungszentren (alle deutschen Städte mit mindestens 500.000 Einwohnern) und die Einwohnerzahl der größten in 45-minütiger Fahrzeit erreichbaren Stadt erfasst. Auch die Gegenwart eines sogenannten Industrieclusters, also die Präsenz überdurchschnittlich vieler Betriebe der eigenen Branche in der Region, wurde abgefragt.

Es handelt sich um eine einstufige Zufallsstichprobe, die disproportional nach Betriebsgröße (5–9, 10–49, 50–249, mindestens 250 Beschäftigte) und Region (Nord/Süd/NRW/Ost) geschichtet ist, um besser abgesicherte Aussagen für bestimmte Gruppen von Betrieben treffen zu können. Ziel war es, die ungleiche Verteilung der genannten Merkmale in der Grundgesamtheit durch die Stichprobenziehung zu kompensieren. Dadurch sind beispielsweise Betriebe mit 50–249 Beschäftigten und Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten gegenüber kleineren Betrieben in der Stichprobe überrepräsentiert (Tabelle 1). Auch ostdeutsche Betriebe sind in der Stichprobe stärker berücksichtigt als es ihrem Vorkommen in der Grundgesamtheit entspricht. Die Stichprobe wurde aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit gezogen. Der Rücklauf betrug 11,6 %, ein vergleichsweise niedriger Wert, der wohl in erster Linie auf die Komplexität der Befragung zurückzuführen ist. Um Repräsentativität bezüglich der Merkmale Betriebsgröße und Region zu erzielen, wurden die erhobenen Daten durch entsprechende Gewichtung an die jeweiligen Randverteilungen angepasst.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Es existieren zwar bereits namhafte Erhebungen, die das betriebliche Weiterbildungsengagement quantifizieren (CVTS und IW-Erhebung) bzw. das Abwanderungsverhalten von Beschäftigten erfassen (IAB-Betriebspanel). Allerdings ist es aufgrund der getrennten Erfassung bisher nicht möglich gewesen, den Zusammenhang von Beschäftigtenfluktuation und Weiterbildungsengagement differenziert zu untersuchen.

<sup>3</sup> Weitere Details zur Erhebung finden sich im Methodenbericht des verantwortlichen Befragungsinstituts approxima GmbH, welcher bei Bedarf am BIBB eingesehen werden kann und in Kürze auch auf den Internetseiten des BIBB zum Download bereitgestellt wird.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Weiterbildungsengagement der Betriebe

Den ersten Schwerpunkt der Befragung bildete das Weiterbildungsengagement der Betriebe. Laut den gewichteten Daten leisteten im Jahr 2010 durchschnittlich 73,7 % der deutschen Betriebe finanzielle Beiträge zur beruflichen Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Erhoben wurden nur direkte Ausgaben, also z. B. Lehrgangsgebühren, Lehr- und Lernmaterialien, Fahrtkosten und Unterbringungskosten, nicht aber die sogenannten Personalausfallkosten, also die Löhne und Gehälter der Beschäftigten, die während ihrer Arbeitszeit an Weiterbildungsmaßnahmen teilnahmen.

Durchschnittlich investierten die Betriebe 272 € je beschäftigter Person. Betrachtet man nur die weiterbildungsaktiven Betriebe, also diejenigen, die tatsächlich Weiterbildung (mit-)finanzierten, so waren es sogar 378 € je beschäftigter Person. Deutlich höher, nämlich bei 1.117 €, liegt der finanzielle Beitrag je Teilnehmer an betrieblich mitfinanzierter Weiterbildung.<sup>4</sup> Kleinere Betriebe investieren seltener in Weiterbildung als größere. Unter den Betrieben mit mindestens 250 Beschäftigten hingegen gibt es so gut wie keine, die überhaupt nicht in Weiterbildung investierten. Insgesamt kommt etwa jeder dritte Beschäftigte in den Genuss einer betrieblich (mit-)finanzierten Weiterbildung, ausschließlich bezogen auf die weiterbildenden Betriebe ist es beinahe jeder zweite. *Tabelle 2* fasst die wichtigsten Weiterbildungskennzahlen zusammen.

Nennenswert ist weiterhin, dass 81,3 % der Weiterbildungsbetriebe angaben, die mitfinanzierten Weiterbildungen seien eher genereller Natur, also ihre Inhalte tendenziell eher auch bei anderen Arbeitgebern und nicht nur im

eigenen Betrieb anwendbar. Dies kann jedoch nicht unmittelbar als Widerspruch gegen die Humankapitaltheorie interpretiert werden. Als Ursache kämen auch Marktunvollkommenheiten in Betracht, die aus genereller faktisch spezifische Weiterbildung machen. Andererseits ist denkbar, dass es Betrieben durch die Verwendung von Rückzahlungsklauseln gelingt, sich auch die Erträge genereller Bildungsinvestitionen anzueignen.

Nichtsdestotrotz fällt die Unterstützung durch Betriebe, welche eher die Vermittlung genereller Qualifikationen fördern, etwas geringer aus als die durch Betriebe, die eher spezifische Qualifizierungsmaßnahmen finanzieren. Gleichzeitig werden Beschäftigte in den erstgenannten Betrieben etwas länger von der Arbeit freigestellt. Das Befragungsdesign erlaubt zwar keinen Aufschluss darüber, ob die Freistellungen mit einer Fortzahlung des Arbeitsentgeltes einhergehen, aber angesichts dieses Befundes liegt die Vermutung nahe, dass Beschäftigte die Freistellung für generelle Qualifizierungsmaßnahmen mitunter auch durch Lohnausfall bezahlen müssen und somit nicht zu vernachlässigende Eigenbeiträge leisten. Über den tatsächlichen Finanzierungsbeitrag der Beschäftigten gibt die Befragung allerdings keinen Aufschluss. Laut IW-Erhebung beträgt der zeitliche Anteil der außerhalb der Arbeitszeit durchgeführten und daher mit Lohneinbußen verbundenen Weiterbildungsmaßnahmen rund ein Drittel (siehe Seyda/Werner 2012).

### 4.2 Fluktuationsraten

Der zweite Schwerpunkt der Befragung bezog sich auf die Fluktuation in den Belegschaften der untersuchten Betriebe. Sie liegt bei durchschnittlich 9 %. Dieser Wert drückt aus, wie viele Beschäftigte – bezogen auf die Gesamtzahl der Beschäftigten am 30. Juni 2010 – den Betrieb im Lauf des Jahres 2010 verließen und anschließend theoretisch anderen Betrieben zur Verfügung standen. Dies betrifft den Verlust von Mitarbeitern infolge von betrieblichen Kündigungen, Kündigungen durch Arbeitnehmer, auslaufenden Arbeitsverträgen und den Verlust von Arbeitsplätzen durch Umstrukturierungs- oder Rationalisierungsmaßnahmen. Ausgeschlossen sind Versetzungen oder das Ausscheiden aufgrund von Erwerbsunfähigkeit bzw. wegen Ruhestands. Auch ein vorübergehendes Ausscheiden bei Weiterbestehen des Arbeitsverhältnisses (z. B. während des Mutterschutzes) ist in der Fluktuationsrate nicht berücksichtigt.

TABELLE 2

#### Weiterbildungskennzahlen für deutsche Betriebe (2010)

	Gesamt	eher generelle Weiterbildung	eher spezielle Weiterbildung
<b>Weiterbildungsinzidenz</b> (in % der Betriebe)	73,7		
<b>Direkte Ausgaben für Weiterbildung</b> (in €)			
– je Beschäftigter/m	272		
– je Beschäftigter/m in WB-Betrieben	378	358	464
– je Teilnehmer/in in WB-Betrieben	1.117	1.091	1.167
<b>Freistellung von der Arbeitszeit</b> (in Tagen)			
– je Beschäftigter/m	0,9		
– je Beschäftigter/m in WB-Betrieben	1,1	1,1	1,0
– je Teilnehmer/in in WB-Betrieben	3,6	3,6	2,7
<b>Teilnahmequote</b> (in % der Beschäftigten)			
– über alle Betriebe hinweg	33,2		
– in WB-Betrieben	45,2	44,5	48,7

(N=1.238)

Quelle: BIBB-FluCT-Erhebung 2011.

WSI Mitteilungen

<sup>4</sup> Diese Werte können aufgrund methodischer Differenzen nicht unmittelbar mit den Ergebnissen der europäischen Weiterbildungserhebung CVTS oder der IW-Erhebungen verglichen werden. Beispielsweise bezieht CVTS nur Betriebe mit mindestens zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in die Befragung ein und berücksichtigt nicht alle Branchen. Auch beim Ausgabenkonzept kann es geringfügige Unterschiede geben. Größenordnungsmäßig erscheinen sie aber unter Berücksichtigung dieser Erhebungen sehr plausibel.

Es fällt auf, dass weiterbildungsaktive Betriebe eine nur etwa halb so hohe Fluktuationsrate aufweisen wie die nicht weiterbildungsaktiven Betriebe. Betriebe, die eher spezifisch weiterbilden, sind Abwanderung in geringerem Maße ausgesetzt als Betriebe, die eher generell weiterbilden, was eine Vorhersage der Humankapitaltheorie ist. Zudem ist die Fluktuation von der geografischen Lage abhängig. So sinkt sie mit der Entfernung von Ballungszentren bzw. mit der Einwohnerzahl der größten Stadt in weniger als 45 Minuten Fahrtfernung. Und schließlich ist sie höher, wenn in der Region eine Ansammlung von Betrieben der gleichen Branche existiert. Diese geografischen Zusammenhänge sind interessant, weil sie helfen können, denjenigen Anteil in den Fluktuationsraten zu extrahieren, der nicht durch die betriebliche Weiterbildungspolitik verursacht und somit exogen ist. Dadurch wird es prinzipiell möglich, zu untersuchen, welchen kausalen Einfluss die Fluktuation, also das Abwanderungsrisiko, auf das Weiterbildungsverhalten der Betriebe hat. *Tabelle 3* liefert einen differenzierten Überblick über die Fluktuationsraten.<sup>5</sup>

Die Betriebe wurden auch gefragt, welche Mittel sie als geeignet empfinden, um Fluktuationsraten zu reduzieren. Die bei Weitem größte Bedeutung maßen die Interviewpartner dem Verhältnis zwischen Führungskräften und Beschäftigten bei. Aber auch die Weiterqualifizierung der Beschäftigten besitzt – gemeinsam mit teambildenden Maßnahmen – offenkundig einen hohen Stellenwert für Betriebe, um für ihre Beschäftigten ein attraktiver Arbeitgeber zu

**TABELLE 3**

**Fluktuationsraten in deutschen Betrieben (2010)**

in Prozent

<b>Alle Betriebe</b>	9,0
<b>Weiterbildungsbetriebe</b>	6,9
– mit spezifischen Investitionen	5,8
– mit eher generellen Investitionen	7,2
<b>Nicht-Weiterbildungsbetriebe</b>	15,0
<b>Größte Stadt in max. 45 min. Entfernung</b>	
– bis zu 200.000 Einw.	7,2
– mehr als 200.000 Einw.	9,8
<b>Entfernung von Ballungszentren</b>	
– bis zu 30 min. Fahrtfernung	11,4
– mehr als 30 min. Fahrtfernung	7,7
– bis zu 10 km	12,6
– 11 – 50 km	9,1
– 51 – 100 km	8,2
– mehr als 100 km	6,3
<b>Industriecluster vorhanden?</b>	
– Ja	10,6
– Nein	8,5

Quelle: BIBB-FluCT-Erhebung 2011.

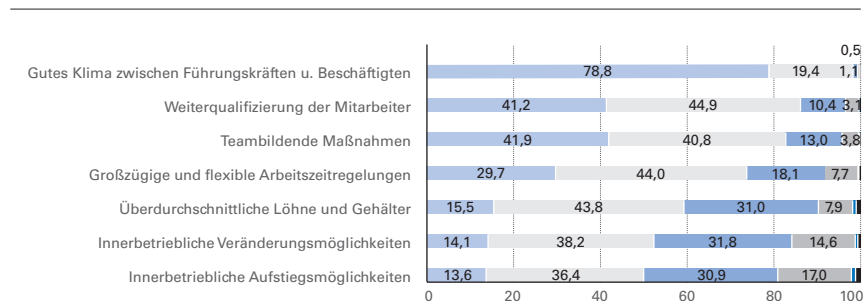
WSI Mitteilungen

**ABB. 1**

**Mittel zur Reduzierung der Fluktuationsraten**

Angaben in Prozent

■ sehr wichtig   ■ ziemlich wichtig   ■ weniger wichtig  
■ gar nicht wichtig   ■ keine Angabe   ■ weiß nicht



Quelle: BIBB-FluCT-Erhebung 2011; Darstellung des Autors.

WSI Mitteilungen

bleiben. Verdienst- und Veränderungsmöglichkeiten hingegen spielen in den Augen der Arbeitgeber eine weniger wichtige Rolle für das Wechselverhalten von Arbeitnehmern (*Abbildung 1*).

**4.3 (Nicht-)Weiterbildungsmotive**

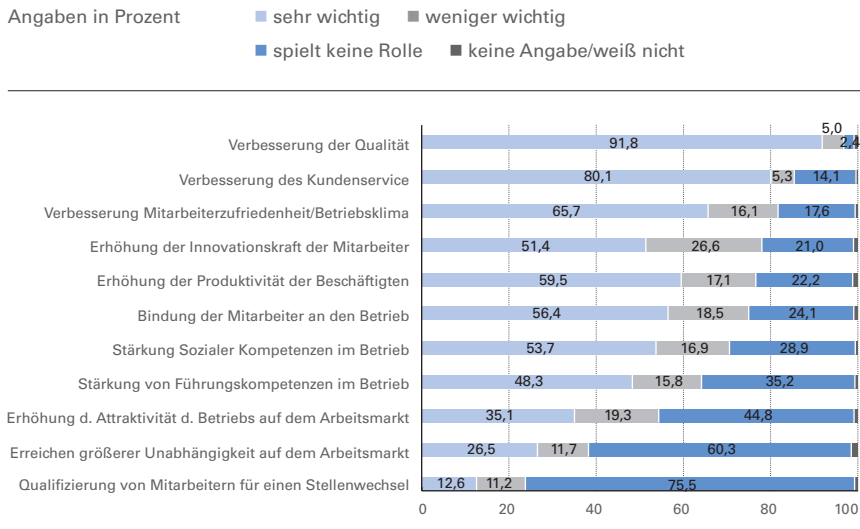
Die Auswertung der betrieblichen Weiterbildungsmotive bestätigt den Befund zum Umgang mit der Belegschaftsfluktuation (*Abbildung 2*). Die Bindung der Beschäftigten an den Betrieb ist ein durchaus nennenswertes Ziel von Weiterbildungsaktivitäten. Allerdings wird auch deutlich, dass das betriebliche Weiterbildungsengagement vielfältigen anderen Zwecken dient. Mit Abstand am wichtigsten ist die Verbesserung von Kundenservice und Produktqualität. Die Weiterqualifizierung der Belegschaft dient also in allererster Linie der Kundenzufriedenheit. Bemerkenswert ist, dass Qualifizierungsmaßnahmen nur in seltenen Fällen durchgeführt werden, um Beschäftigte auf einen Stellenwechsel vorzubereiten. Lediglich 12,6 % der weiterbildenden Betriebe geben dies als wichtigen Grund an.

Auffällig ist, dass die Mitarbeiterbindung zwei Positionen weiter hinten rangiert, wenn nur Betriebe betrachtet werden, die vor allem betriebspezifische Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen (ohne *Abbildung*). Diese folgen offensichtlich häufiger harten betrieblichen Interessen. Wichtiger ist sie bei generellen Maßnahmen, obwohl ▶

<sup>5</sup> Tabelle 3 macht keine Aussage zur Signifikanz. T-Tests zeigen, dass nicht alle Unterschiede zwischen den aufgeführten Betriebsgruppen signifikant sind. Dies betrifft vor allem die Unterschiede zwischen Betrieben, die eher spezifisch bzw. eher generell weiterbilden, oder zwischen Betrieben, die Teil eines industriellen Clusters sind und anderen. Auch die Unterschiede zwischen den Entfernungsgruppen sind nicht alle signifikant.

ABB. 2

Motive der weiterbildungsaktiven Betriebe\*



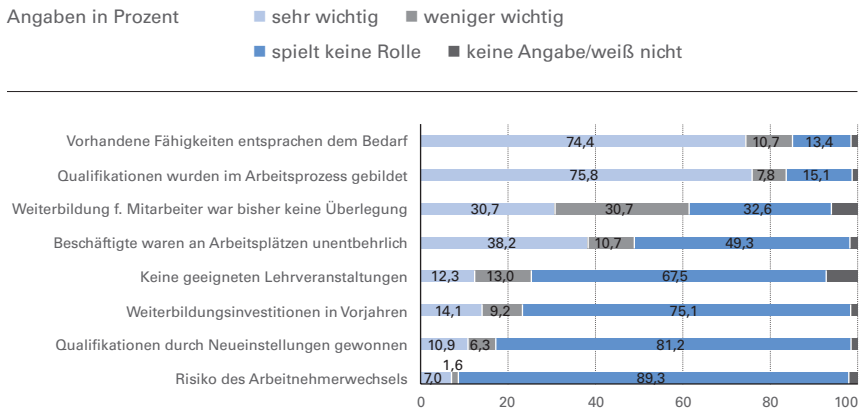
\*Die Grafik erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Andere Motive sind denkbar.

Quelle: BIBB-FluCT-Erhebung 2011; Darstellung des Autors.

WSI Mitteilungen

ABB. 3

Motive der weiterbildungsabstinenten Betriebe



Quelle: BIBB-FluCT-Erhebung 2011; Darstellung des Autors.

WSI Mitteilungen

diese die Beschäftigten theoretisch auch für andere Betriebe attraktiver machen. Aufschlussreich ist auch die Auswertung der Nicht-Weiterbildungsmotive (Abbildung 3). Sie zeigt, dass Betriebe das Risiko des Arbeitnehmerwechsels als den mit Abstand unwichtigsten Grund angeben, aus dem sie keine Weiterbildung (mit-)finanziert haben.

4.4 Weiterbildungsinvestitionen und Fluktuation

In eine ähnliche Richtung gehen die Angaben der Betriebe zu ihrer Sicht auf eine potenzielle Poaching-Problematik (Abbildung 4). Alle Betriebe (auch die nicht weiterbildungsaktiven) wurden gefragt, ob es einen Einfluss auf das betriebliche Weiterbildungsverhalten hat, dass Beschäftigte nach einer Qualifizierungsmaßnahme ausscheiden können (womit der Betrieb ggf. um die Früchte seiner Investition gebracht wäre) und ob es für sie eine Rolle spielt, dass dabei evtl. andere Betriebe profitieren. Beide Aspekte sind nur für eine Minderheit der Betriebe von Bedeutung, der Gedanke an den Investitionsverlust wiegt dabei schwerer als der an den Nutzen für Fremdbetriebe. Relativ präsent ist Letzterer aber gerade in der Wahrnehmung von Betrieben, die keine Weiterbildung anbieten. Es wäre also vermutlich nicht zutreffend zu behaupten, dass Poaching für die Betriebe überhaupt kein Thema ist. Auch zeigen sich kleinere Betriebe in diesem Punkt etwas sensibler als größere.

Die stärkste Beachtung finden beide Aspekte in Wirtschaftszweigen mit geringeren Qualifikationserfordernissen (GQ), hier die Bereiche Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Baugewerbe, Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz, Verkehr und Lagerei sowie das Gastgewerbe. Über alle Branchen hinweg wird aber interessanterweise die höchste Sensibilität für potenzielles Abwandern der Beschäftigten und Nutznießen fremder Betriebe nicht von den Betrieben mit den höchsten Fluktuationsraten geäußert. Vielmehr achten Betriebe vor allem bei Fluktuationsraten zwischen 5 % und 10 % auf diese Risiken, möglicherweise, weil die Berücksichtigung von derlei Überlegungen in diesem Bereich am ehesten einen Unterschied macht bzw. weil Betriebe in diesem Bereich am ehesten das Gefühl haben, durch ihr Weiterbildungsengagement eine relevante Verbesserung des Abwanderungsverhaltens erzielen zu können. Unterdurchschnittlich wichtig sind die beschriebenen Erwägungen erwartungsgemäß für Betriebe, die vor allem Qualifizierungsmaßnahmen mit spezifischem Charakter anbieten und bei Betrieben, welche die Verbesserung der Mitarbeiterbindung als weniger wichtig oder unwichtig betrachten.

Zudem wurden alle Betriebe gefragt, wie ihre Qualifizierungsstrategie von Veränderungen in den Kündigungs-raten abhängt (Abbildung 5a). Die Mehrheit der Betriebe gab an, sich weder durch einen Anstieg noch durch einen Rückgang beeinflussen zu lassen. Ein gutes Viertel sagt zwar, dass sie bei geringeren (höheren) Kündigungs-raten tatsächlich mehr (weniger) in Weiterbildung investieren würden; auch das legt eine gewisse Sensibilität für eine Poaching-Problematik nahe. Allerdings antworten in etwa genauso viele Betriebe, dass sie bei geringeren (höheren) Kündigungs-raten eher weniger (mehr) investieren würden, was dafür spricht, dass sie Weiterbildung eher als ein Mittel der Mitarbeiterbindung betrachten. Auch zwischen Betrieben

verschiedener Größen und Branchen ergeben sich bei dieser Frage keine eindeutig interpretierbaren Unterschiede. Allerdings würden Betriebe, die vor allem spezifische Qualifizierungsmaßnahmen finanzieren, überdurchschnittlich häufig mit einer Erhöhung (Senkung) der Ausgaben reagieren, wenn die Kündigungsrate ansteigt (zurückgeht). Bei Betrieben, die eher generelle Inhalte fördern, ist dieses Verhalten unterdurchschnittlich wahrscheinlich.

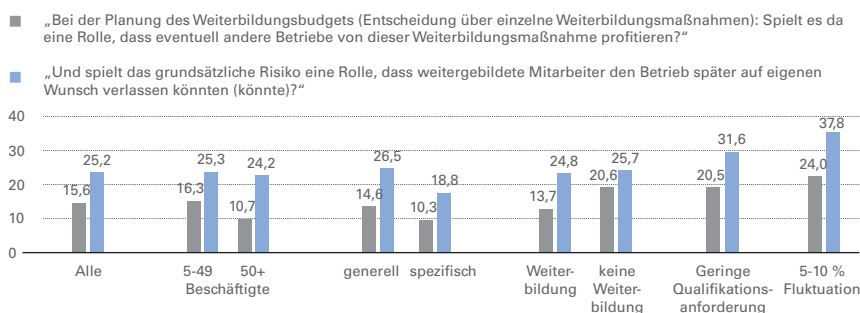
Die gleiche Fragestrategie wurde angewandt, um zu ergründen, wie die betriebliche Qualifizierungsstrategie vom Verhalten anderer Betriebe der gleichen Branche abhängt (Abbildung 5b). Ähnlich wie zuvor geben die meisten Befragten an, sich davon nicht beeinflussen zu lassen. Unter den Betrieben, die tatsächlich zu einer Reaktion neigen, zeigt sich allerdings nun ein eher gleichgerichtetes Verhalten. Eine deutliche Mehrheit dieser Betriebe würde nach eigener Aussage eher mit einer Erhöhung (Senkung) der Weiterbildungsausgaben reagieren, wenn auch andere Betriebe verstärkt (weniger) in Weiterbildung investierten. Dieser Befund ist schwer zu interpretieren. Im Lichte der vorstehend beschriebenen Befunde und der Erkenntnisse über betriebliche (Nicht-)Weiterbildungsmotive erscheint es etwas plausibler, davon auszugehen, dass das gleichgerichtete Verhalten mancher Betriebe weniger Ausdruck einer Trittbrettfahrerproblematik, sondern eher eines Wettbewerbs um die besten Arbeitskräfte ist, wobei Weiterbildung ein wichtiges Element darstellt, um die Attraktivität des Betriebes zu erhalten oder zu verbessern.

Alles in allem vermitteln die Betriebe den Eindruck, dass Weiterbildung für sie auch ein Mittel der Mitarbeiterbindung ist. Nichtsdestotrotz findet man Hinweise auf die Existenz einer Poaching-Problematik. So zeigt sich etwa beim Blick auf das tatsächliche Weiterbildungsengagement der Betriebe ein leicht negativer Zusammenhang zwischen Fluktuationsraten und Weiterbildungsausgaben: Betriebe mit überdurchschnittlichen Fluktuationsraten investierten weniger (249 €) als Betriebe mit unterdurchschnittlicher Abwanderung (289 €). Allerdings ist der Unterschied nicht gravierend. Bei einer stärkeren Differenzierung der Fluktuationsraten wird es schwierig, einen Zusammenhang zu sehen. Zudem bleiben Ursache und Wirkung unklar. Einerseits könnte der mit der Trittbrettfahrerproblematik verbundene Fehlanreiz zu einer Drosselung der Ausgaben führen; andererseits wäre vorstellbar, dass eine geringere Fluktuation das Resultat eines starken Weiterbildungsengagements (oder anderer Elemente einer entsprechen-

ABB. 4

### Abwanderungsrisikos und Nutzen für fremde Arbeitgeber bei der eigenen Weiterbildungsentscheidung

Angaben in Prozent



Quelle: BIBB-FluCT-Erhebung 2011; Darstellung des Autors.

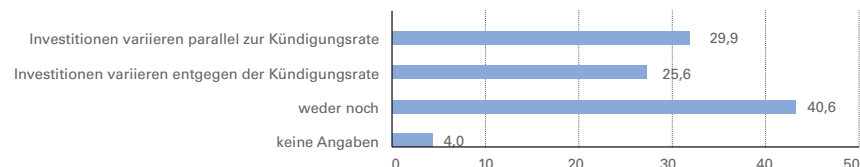
WSI Mitteilungen

ABB. 5

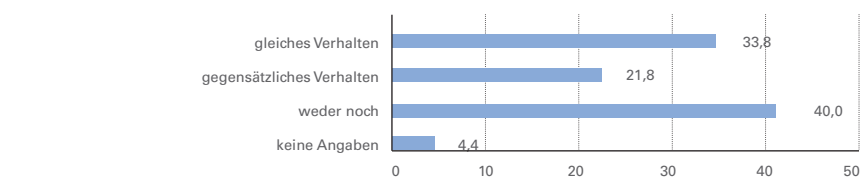
### Reaktion der Betriebe auf Abwanderungs- und Weiterbildungsverhalten

Angaben in Prozent

#### 5a) Reaktion auf Veränderungen der Kündigungsrate bei Beschäftigten



#### 5b) Reaktion auf Veränderungen in den Weiterbildungs-Investitionen anderer Betriebe



Quelle: BIBB-FluCT-Erhebung 2011; Darstellung des Autors.

WSI Mitteilungen

© Da bei Fragen mit zwei Antwortmöglichkeiten grundsätzlich eine Tendenz zur ersten Antwortmöglichkeit besteht, wurde die Formulierung bei einigen Interviews umgedreht. Die beiden unterschiedlichen Formulierungen wurden zufällig eingespielt. Das Item „weder noch“ wurde jeweils nicht als Antwortmöglichkeit vorgelesen. Daher sind die Prozentwerte der beiden vorgegebenen Antwortmöglichkeiten stark überhöht. Es sollte aber vermieden werden, dass die

Befragten sich in die einfache unentschiedene Antwort flüchten. Dass dennoch so viele Betriebe sich unentschieden äußerten und die Verteilung auf die verbleibenden Antwortmöglichkeiten wesentlich davon abhängt, wie herum die Frage formuliert war, zeigt, dass das Abwanderungsverhalten keinen eindeutig bestimmbar Effekt auf das betriebliche Weiterbildungsverhalten hat – zumindest keinen, der den Befragten bewusst wäre.

TABELLE 4

**Poaching-Wahrnehmung und Investitionen in Weiterbildung**

Angaben in Euro

	Ja	Nein
„Bei der Planung des Weiterbildungsbudgets/ Entscheidung über Weiterbildungsmaßnahmen...“		
...spielt es eine Rolle, dass evtl. andere Betriebe von den Weiterbildungsinvestitionen profitieren können?“		
...spielt es eine Rolle, dass weitergebildete Mitarbeiter den Betrieb später auf eigenen Wunsch verlassen könnten?“	202	329
	208	277

Quelle: BIBB-FluCT-Erhebung 2011.

WSI Mitteilungen

den Personalpolitik) ist. Bei Betrieben mit eher betriebs-spezifischen Investitionen sind die Ausgaben wie bereits gesehen insgesamt höher. Zudem tritt der negative Zusammenhang mit den Fluktuationsraten stärker in Erscheinung als bei generellen Investitionen. Dies spricht eher gegen ein Trittbrettfahrerproblem. Denn das wäre vor allem bei generellen Investitionen (die aber faktisch betriebs-spezifisch sind) zu erwarten.

Tabelle 4 wiederum stützt die Hypothese, dass zumindest manche Betriebe aufgrund eines wahrgenommenen kollektiven Finanzierungsproblems unterinvestieren. Sie zeigt zunächst, dass Betriebe, die zwar das Abwanderungsverhalten in Betracht ziehen, aber keinen Gedanken an den Profit anderer Betriebe verschwenden, am meisten investieren (je Beschäftigtem). Die Vermutung liegt nahe, dass sie durch ihr Engagement versuchen, einen Bleibe-anreiz für die Beschäftigten zu setzen. Sichtbar geringer ist das Engagement bei Betrieben, die sich im Rahmen der Weiterbildungsentscheidung nicht mit dem Risiko der Abwanderung beschäftigen. Am niedrigsten aber sind die Ausgaben derjenigen Betriebe, die tatsächlich darum besorgt sind, dass fremde Betriebe in den Genuss der Erträge kommen. Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn man statt der Weiterbildungs-ausgaben die Freistellungszeiten betrachtet oder die Ausgaben auf die Zahl der Weiterbildungsteilnehmer anstatt der Beschäftigten bezieht.

**4.5 Rückzahlungsvereinbarungen**

Die vorangegangene Diskussion hat gewisse Anhaltspunkte für die Existenz einer kollektiven Finanzierungsproblematik aufgezeigt. Gleichzeitig geben aber nur wenige Betriebe an, dass das Nutznießen fremder Betriebe eine entscheidungsrelevante Erwägung für sie sei. Sie erwecken den Eindruck, dass Weiterbildung auch dazu dient, Mitarbeiter zu binden und selbst angesichts höherer Kündigungsraten wird das Engagement von ähnlich vielen Betrieben intensiviert wie zurückgefahren. Daher stellt sich die Frage, warum die Sorge um die theoretisch vermutete

Trittbrettfahrerproblematik in der Praxis nicht offensichtlicher wird bzw. kein flächendeckendes Problem darzustellen scheint.

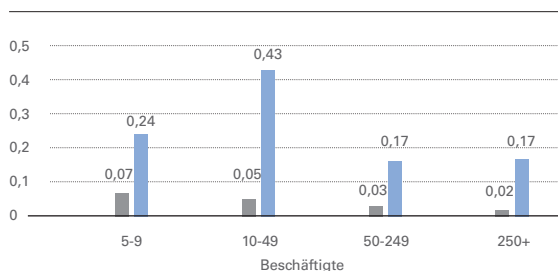
Eine mögliche Erklärung besteht in der Anwendung von Rückzahlungsklauseln. Weiterbildungsbetriebe mit Rückzahlungsklauseln investieren deutlich mehr (1.354 € je Teilnehmer) als Weiterbildungsbetriebe, die keine solchen Klauseln anwenden (981 € je Teilnehmer). Ebenso weisen Betriebe mit höheren Ausgaben auch häufiger Rückzahlungsvereinbarungen auf.

Obwohl von manchen Seiten eine gewisse Rechtsunsicherheit bezüglich der Wirksamkeit derartiger Klauseln vermutet wird (siehe Leber 2000), finden sie in der Praxis offensichtlich rege Anwendung. Von vielen Betrieben werden sie ausschließlich für Aufstiegsfortbildungen und berufs-begleitende Studiengänge eingesetzt (55 %). Aber ebenfalls nicht wenige (38 %) nutzen sie auch, einige (7 %) sogar nur für andere Maßnahmen. Sie kommen zudem gleicher-

ABB. 6

**Rückzahlungsvereinbarungen**

■ Rückzahlungsvereinbarungen je Beschäftigten  
 ■ Rückzahlungsvereinbarungen je Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen



Quelle: BIBB-FluCT-Erhebung 2011; Darstellung des Autors.

WSI Mitteilungen

maßen bei spezifischen und generellen Qualifizierungsmaßnahmen zur Anwendung.

Im Vergleich zu Weiterbildungsbetrieben unter 50 Beschäftigten, von denen nur ein knappes Drittel Rückzahlungsvereinbarungen anwendet, ist es bei mittelgroßen Betrieben (50 – 249 Beschäftigte) bereits mehr als jeder zweite Betrieb, ab 250 Beschäftigten sind es sogar fast 80 %. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit auch höher, dass in Betrieben mit vielen Beschäftigten mindestens eine Vereinbarung existiert. Bei genauerer Betrachtung nutzen kleine Betriebe das Instrument nämlich keineswegs weniger intensiv als große. Das wird deutlich, wenn man die Zahl der Anwendungsfälle auf die Anzahl der Beschäftigten oder Teilnehmer an Weiterbildung bezieht (Abbildung 6).<sup>9</sup> Zum Teil ist dies sicher darauf zurückzuführen, dass kleinere Betriebe einen geringeren Anteil an Un- und Angelernten beschäftigen, die seltener für umfangreiche Weiterbildungen infrage kommen.

## 5. Fazit und Ausblick

Die vorgestellten Befunde sprechen keine eindeutige Sprache. Unter dem Strich gibt zwar nur eine Minderheit der Betriebe an, dass Abwanderungsrisiko und potenzieller Nutzen für Fremdbetriebe in die eigene Qualifizierungsstrategie einfließen. Zudem wird das Abwanderungsrisiko nur von sehr wenigen Betrieben als entscheidendes Motiv gegen ein Weiterbildungsengagement angegeben. Allerdings investieren diejenigen, die befürchten, dass andere Arbeitgeber in den Genuss der Weiterbildungserträge kommen, tatsächlich deutlich weniger. Die für das Thema Poaching geäußerte Sensibilität ist bei kleineren Betrieben und Betrieben aus Branchen mit geringeren Qualifikationserfordernissen am stärksten ausgeprägt.

Arbeitgeber, für die das mögliche Nutznießen anderer Betriebe nicht relevant ist, messen der Sorge vor dem Verlust von weitergebildeten Mitarbeitern dennoch Bedeutung bei: Sie investieren mehr, wenn sie deren Abwandern befürchten. Was wie ein Widerspruch aussieht, kann möglicherweise dadurch erklärt werden, dass Betriebe, die sich stärker finanziell beteiligen, auch deutlich häufiger Rückzahlungsklauseln vereinbaren bzw. umgekehrt und damit das befürchtete Abwanderungsrisiko weitgehend im Griff haben. Dafür spricht auch, dass viele Interviewpartnerangaben, Weiterbildung als ein Mittel der Mitarbeiterbindung zu betrachten.

Ein Vorteil von einzelbetrieblich vereinbarten Rückzahlungsklauseln gegenüber kollektiv-vertraglichen Regelungen wie z. B. Weiterbildungsfonds (vgl. den Beitrag von Berger/Moraal in diesem Heft) könnte darin liegen, dass sie auch von kleineren Betrieben vergleichsweise leicht angewendet werden können, während umlagefinanzierte Fondssysteme in der internationalen Praxis häufig kleinere Betriebe benachteiligen, vermutlich auch, weil die Beantragung von Mitteln für sie oft relativ aufwendig ist.

<sup>9</sup> Die Zahl der Beschäftigten ist vermutlich die zuverlässigere Bezugsgröße. Es ist zu bedenken, dass Rückzahlungsklauseln sich auch auf bereits seit Langem abgeschlossene Maßnahmen beziehen können. Zudem haben einzelne Betriebe in der Stichprobe entsprechende Klauseln in jedem Arbeitsvertrag implementiert. Daher liegt die Zahl der Klauseln mitunter deutlich über der Zahl der Teilnehmer. Diese Fälle verzerrten besonders das Ergebnis für die Gruppe der Betriebe mit 5–49 Beschäftigten.

Auf der anderen Seite reduzieren Rückzahlungsvereinbarungen zumindest für einen bestimmten Zeitraum die Arbeitsmarktmobilität der Beschäftigten, was in Zeiten des Fachkräftemangels als Nachteil angesehen werden kann.

Ein endgültiges Urteil hinsichtlich der vermuteten Unterinvestitionsproblematik lassen die bisher vorliegenden deskriptiven Befunde allerdings nicht zu. Hierzu sind multivariate Analysen nötig, die es erlauben, einzelne Effekte voneinander zu separieren. Zur Absicherung der Kausalität eines möglichen Effektes kommt insbesondere den beschriebenen geografischen Informationen eine wichtige Rolle zu. Da diese deutlich mit den Fluktuationsraten korreliert sind, aber mutmaßlich keinen eigenen direkten Einfluss auf das Weiterbildungsverhalten der Betriebe haben, können sie als Instrument helfen, den tatsächlichen kausalen Einfluss der Fluktuation auf die Weiterbildungsausgaben zu messen. ■

## LITERATUR

- Acemoglu, D./Pischke, J.-S.** (1999): The Structure of Wages and Investment in General Training, in: *Journal of Political Economy* 107 (3), S. 539–572
- Becker, G. S.** (1964): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with special Reference to Education*, New York
- Brunello, G./De Paola, M.** (2008): Training and economic density: some evidence from Italian provinces, in: *Labour Economics* 15 (1), S. 118–140
- Brunello, G./De Paola, M.** (2009): Is there under-provision of training?, in: *Empirical Research in Vocational Education and Training* 1 (1), S. 1–18
- Feuer, M./Glick, H./Desai, A.** (1987): Is Firm-Sponsored Education Viable?, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 8 (1), S. 121–136
- Leber, U.** (2000): Finanzierung der betrieblichen Weiterbildung und die Absicherung ihrer Erträge. Eine theoretische und empirische Analyse mit den Daten des IAB Betriebspanels 1999, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 33 (2), S. 229–241
- Leuven, E.** (2005): The Economics of Private Sector Training: A Survey of the Literature, in: *Journal of Economic Surveys* 19 (1), S. 91–111
- Lynch, L. M./Black, S. E.** (1998): Beyond the incidence of employer-provided training, in: *Industrial and Labor Relations Review* 52 (1), S. 64–81
- Muehleman, S./Wolter, S. C.** (2006): Regional Effects on Employer Provided Training: Evidence From Apprenticeship in Switzerland, CESifo Working Paper (1665)
- Pigou, A. C.** (1912): *Wealth and Welfare*, London
- Seyda, S./Werner, D.** (2012): IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten, in: *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* 39 (1), S. 1–19.
- Stevens, M.** (1996): Transferable training and poaching externalities, in: Booth, A. L./Snowder, D. J. (Hrsg.): *Acquiring skills – Market failures, their symptoms and policy responses*, Cambridge et al., S. 21–40

## AUTOR

**NORMANN MÜLLER**, Dr., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Arbeitsschwerpunkte: Kosten, Nutzen, Finanzierung der Berufsbildung.

@ normann.mueller@bibb.de