

# Zukunftsvermögen Bildung

Wie Deutschland die Bildungsreform beschleunigt, die Fachkräftelücke schließt und Wachstum sichert

Studie von McKinsey & Company  
im Auftrag der Robert Bosch Stiftung

Unter Mitwirkung von Hartmut Ditton,  
Peter Fauser, Manfred Prenzel,  
Jürgen Oelkers, Michael Schratz

## Zusammenfassung



Bildung hat für die Gesellschaft eine strategische Bedeutung. Innovationskraft und Wachstum sind unmittelbar abhängig von höheren Qualifikationen. Doch weder unsere Arbeitsproduktivität noch unser Bildungskapital sind dieser Aufgabe gewachsen. Bis 2020 tut sich eine Lücke von 2,4 Millionen Fachkräften auf, die wir nur mit synchronen Weichenstellungen in der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik werden schließen können. Welche Initiativen und welche Investitionen dafür erforderlich sind, zeigt die von McKinsey & Company im Auftrag der Robert Bosch Stiftung verfasste Studie »Zukunftsvermögen Bildung – Wie Deutschland die Bildungsreform beschleunigt, die Fachkräftelücke schließt und Wachstum sichert«. Namhafte Bildungsexperten beschreiben darin den notwendigen pädagogischen Paradigmenwechsel, mit dem wir unser Bildungskapital erhöhen und gerechtere Ergebnisse erzielen können. Bildung kostet, aber sie ist eine zwingende Zukunftsinvestition – und eine rentable dazu.

**Bildung ist unser wichtigstes Zukunftskapital:** Im Zuge des Strukturwandels von der industriellen zur wissensbasierten Gesellschaft, die zudem die Folgen des demografischen Wandels schultern muss, lassen sich Wettbewerbsfähigkeit, Wohlstand und auch die Zukunftschancen des Einzelnen nur durch steigende Qualifikationen und eine breite Anhebung des Bildungsniveaus gewährleisten. Wenn wir hier nicht investieren und die fällige Modernisierung wie Optimierung unseres Bildungswesens vorantreiben, werden wir bei schrumpfender und alternder Bevölkerung materiell wie sozialstaatlich auf Vieles verzichten müssen, was uns heute selbstverständlich zur Verfügung steht.

Da künftig weniger Erwerbstätige für die Finanzierung aller staatlichen Leistungen aufkommen, müssen wir – um der demografischen Zange zu entgehen – alle Reserven für den Arbeitsmarkt mobilisieren, diese durch möglichst hohe Qualifikationen zu steigender Wertschöpfung wie zu einem längeren Arbeitsleben befähigen und überdies bildungspolitisch für einen breiten Nachschub an Hochqualifizierten – weit über das heutige Niveau hinaus – sorgen.

#### Fachkräftelücke und volkswirtschaftlicher Schaden

Auf die steigende Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften ist bisher weder unser Arbeitsmarkt noch unser Bildungssystem vorbereitet. Selbst bei einem moderaten Wachstumsziel von 1,5 Prozent pro Jahr droht uns dadurch schon bis 2020 ein Fehlbestand an 2,4 Millionen qualifizierten Arbeitskräften, je zur Hälfte Facharbeiter und Akademiker, dessen bis 2020 auflaufender volkswirtschaftlicher Schaden sich auf 1,2 Billionen Euro summiert. Dieser Einnahmeausfall durch entgangene Wertschöpfung trifft Arbeitnehmer, Arbeitgeber, den Staat wie auch die Sozialkassen.

#### Reserven heben

Vor allem bei den akademisch Qualifizierten, die wir zur Eroberung innovativer Zukunftsmärkte brauchen, hat sich der Abstand zu anderen Ländern vergrößert – bis 2020 fehlen uns 1,2 Millionen zusätzliche Akademiker. Mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen wie dem Abbau der Altersteilzeit und der stufenweisen Anhebung des Renteneintrittsalters, mit Anreizsystemen, wie dem Ausbau der Betreuungsplätze für Unter-Dreijährige und der steuerlichen Begünstigung haushaltsnaher Dienst-

leistungen, sowie mit einer gezielteren Anwerbung qualifizierter Migranten lässt sich der Bedarf an höher Qualifizierten, so zeigen unsere Berechnungen, bestenfalls zur Hälfte decken.

Denn die Lücke verdankt sich auch den systemischen Defiziten unseres Bildungswesens, dem es mit seinen bisherigen Instrumenten und Strategien nicht befriedigend gelingt, die optimale Lernbefähigung jedes Einzelnen zu gewährleisten und höhere Bildungserfolge zu erzielen. Nur mit synchronen Weichenstellungen auf beiden Feldern, mit arbeitsmarkt- wie bildungspolitischen Maßnahmen, werden wir die Lücke schließen und den Nachschub gewährleisten können.

#### Studienberechtigtenquote erhöhen

Auf mehr Abiturienten werden wir angesichts des demografischen Wandels und auch aufgrund der sozialen Selektivität unseres Schulsystems nicht hoffen können. Wir werden den Bedarf an akademischen Kräften kurzfristig nur durch »Nachrüstung« beruflich Qualifizierter decken können, längerfristig müssen wir den Nachschub von unten durch entsprechende Investitionen auf allen Ebenen - von der frühkindlichen Bildung bis zur betrieblichen Weiterbildung - sichern.

Bisher lässt unser Bildungswesen Korrekturen nach »oben« nur unter erschwerten Bedingungen zu. Hier gilt es, mehr Durchlässigkeit zu schaffen, um möglichst viele junge Menschen zum aussichtsreichen Wettbewerb auf dem globalisierten Arbeitsmarkt zu befähigen, auch damit sie die Folgen des demografischen Wandels tragen können. Dafür müssen die Engpässe unseres Bildungssystems, an denen Abbrüche in viel zu hoher Zahl erfolgen, durch neue pädagogische Leitbilder aufgeschlossen werden.

#### Den pädagogischen Paradigmenwechsel einleiten

Drei Gastbeiträge namhafter Pädagogen - Peter Fauser, Hartmut Ditton und Manfred Prenzel - haben die entscheidenden Stellwerke identifiziert, mit denen wir unser »Bildungskapital erhöhen« und bessere wie gerechtere Ergebnisse erzielen können.

1. Wir brauchen Strategien und geeignete Instrumente einer konsequenten Individualisierung des Lernens, maßgeschneiderte Lernförderung, an den Übergängen ein begleitendes Case-Management und eine Feedbackkultur, um jeden Einzelnen auf den verschiedenen Stationen seiner Bildungsbiographie fördern zu können.

2. Statt Segmentierung und Selektierung müssen wir Durchlässigkeit zwischen den horizontalen und vertikalen Teilsystemen unseres Bildungswesens schaffen, Transparenz an den Schnittstellen und nachvollziehbare Kriterien für die Anschlussfähigkeit von Bildungswegen. Hochschulen und Berufsverbände können durch Kooperationen, Bildungsallianzen und Vernetzungen einen Beitrag dazu leisten.

3. Der Schlüssel zum Wandel liegt in der Professionalisierung des pädagogischen Lehr- und Leitungspersonals. Die Grundlagen müssen in einer neu zugeschnittenen Ausbildung gelegt werden, die den in einer Zukunftsbranche Tätigen gerecht wird.

Wir konkretisieren den pädagogischen Paradigmenwechsel an zwei Beispielen, die zugleich zeigen, wie der Wandel zu mehr Durchlässigkeit, Professionalisierung und Höherqualifizierung eingeleitet werden kann: an der akademischen Qualifizierung von Facharbeitern und der Professionalisierung von Schulleitern.

#### Facharbeiter akademisch qualifizieren

Obwohl schon heute beruflich Qualifizierten der Hochschulzugang möglich ist, haben 2006 nur 2630 von ihnen - trotz der Aussicht auf ökonomische Vorteile und eine höhere Arbeitsplatzsicherheit - Gebrauch davon gemacht. Die »Opportunitätskosten« sind zu hoch, die Zugänge unübersichtlich, die Anrechnung von Qualifikationen nicht einheitlich geregelt, die Förderinstrumente den Lebensumständen von Berufstätigen nicht angemessen.

Wir brauchen aber rund 8 Prozent der unter 35-jährigen Facharbeiter von heute, die bis 2020 ein dreijähriges Studium erfolgreich absolviert haben müssten, um im Jahr 2020 rund 600.000 zusätzliche Akademiker durch Höherqualifizierung zu gewinnen und die Fachkräftelücke schließen zu können.

Wir unterbreiten in dieser Studie zahlreiche Vorschläge, wie Anreize zur Studienaufnahme geschaffen werden können - durch neue Modelle der »Bildungsteilzeit«, durch Bildungsfonds unter Beteiligung auch der Arbeitgeber und durch Förderinstrumente, die Abstand nehmen von dem Prinzip der »Bedürftigkeit«. Hier lassen sich mit entsprechenden Investitionen an Geld und Ideen beeindruckende Renditen erzielen - für den Einzelnen, für die Unternehmen, den Staat und die Sozialkassen - und zudem mehr »Studierfähige« aus den eher bildungsferneren Schichten gewinnen.

#### Schulleiter professionalisieren

Die »eigenständige« Schule lässt besonders Schulleiter vor gänzlich neuen Aufgabenfeldern stehen, die mit herkömmlichen pädagogischen Befähigungen nicht zu bewältigen sind. Schulleitung wird ein neuer Beruf, für den auch Führungseignung erforderlich ist. Das hat Konsequenzen für die Neugestaltung der Erstqualifikation und verlangt eine Höherqualifizierung der derzeit aktiven Leitungspersonen an unseren Schulen.

Die Gründung einer bundesweiten »Akademie für Bildungsmanagement und pädagogische Führungskräfte« sollte einen solchen Professionalisierungsprozess, dem Beispiel anderer Länder folgend, mit Nachdruck, Tempo und Nachhaltigkeit befördern. Sie stellt bundesweite Qualitätsstandards sicher, sorgt für die weiterführende Professionalisierung von Führungspersonen auf allen Ebenen (Schule, Schulaufsicht, Kultusministerien), sichert den Forschungsstand, schafft Netzwerke und positioniert sich im internationalen bildungspolitischen Diskurs.

### Zukunftsinvestition Bildung

Auch in Deutschland kommt man angesichts der gesamtstaatlichen Bedeutung der Bildungsqualität nicht umhin, für ein professionell geführtes bundesweites System mit verbindlichen Maßstäben und Standards für alle zu sorgen. Die ambitionierten energie- und klimapolitischen Ziele der Bundesregierung sind ein Beispiel dafür, wie komplexe Modernisierungsanstrengungen mit klaren Vorgaben vorangebracht werden können. Diese brauchen wir auch in der Bildungspolitik und zwar sowohl für eine Anhebung des allgemeinen Niveaus, eine Erhöhung der Akademikerquote wie auch für eine Reduzierung der Schul- und Studienabbrecher. Bildungsausgaben sind Investitionen in unsere Zukunft. Die Bürger wissen um ihre wohlstandsentscheidende Bedeutung. Sie erwarten ein verbindliches Bekenntnis der politischen Führung zu entscheidenden Reformen und Investitionen, das dem Gewicht dieser Zukunftsfrage angemessen ist.

Ansprechpartner

**Dr. Ingrid Hamm**  
Geschäftsführerin  
Robert Bosch Stiftung

**Nelson Killius**  
Principal  
McKinsey & Company, Inc.

**Hans-Christoph Bonfert**  
Leiter Kommunikation  
Robert Bosch Stiftung  
Telefon 0711/460 84-60

**Kai Peter Rath**  
Director of Communications  
McKinsey & Company, Inc.  
Telefon 0211/136 42 04

[www.bosch-stiftung.de/bildungsstudie](http://www.bosch-stiftung.de/bildungsstudie)