

Wie kann man Betriebe für die Lehrlingsausbildung gewinnen?

Bildungspolitiker in aller Welt begeistern sich neuerdings für die duale Berufsbildung schweizerischen oder deutschen Zuschnitts. Aber nur wenige schaffen es, die Betriebe in ihrem Land für eine Ausbildung zu gewinnen. Fünfzehn Jahre intensive Forschung zu Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus der Sicht der Betriebe hilft uns zu verstehen, wie wir auch in der Schweiz in Zukunft noch genügend Firmen für die Lehrlingsausbildung begeistern können. Sie zeigt zudem auf, welche Punkte bei einem «Export» der dualen Berufsbildung ins Ausland zu beachten wären, wenn man dort die Betriebe in die Berufsbildung holen möchte.



Jugendliche informierten sich an der Berufs- und Ausbildungsmesse «Your Challenge» vom Februar 2014 in Martigny über verschiedene Berufe und konnten bei den Maurern selber Hand anlegen.

Foto: Keystone

Lehrlingsausbildung muss – wie alle anderen Ausbildungsanstrengungen einer Firma – immer auch im Kontext betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Überlegungen betrachtet werden. Denn keine Firma kann es sich auf Dauer leisten, Verlustgeschäfte zu machen. Investitionen in die Ausbildung junger Mitarbeitender müssen sich deshalb früher oder später anderen Alternativen der Rekrutierung qualifizierter oder unqualifizierter Mitarbeitender gegenüber als lohnender erweisen. In flexiblen Arbeitsmärkten kann sich das «Trittbrettfahren» einzelner Betriebe – d. h. das Rekrutieren von Arbeitskräften, die von der Konkurrenz ausgebildet wurden – als lohnender erweisen als eine eigene Ausbildung (siehe *Kasten 1* und *Grafik 1*). In Ländern mit einem flächendeckenden vollschulischen überobligatorischen Bildungssystem kann sich zudem das Warten vor den Schulhäusern als effizienter erweisen, als selbst in der Ausbildung aktiv zu werden.



Stefan C. Wolter
Leiter der Forschungsstelle für Bildungsökonomie an der Universität Bern und Präsident der Expertengruppe «Berufsbildung» der OECD in Paris

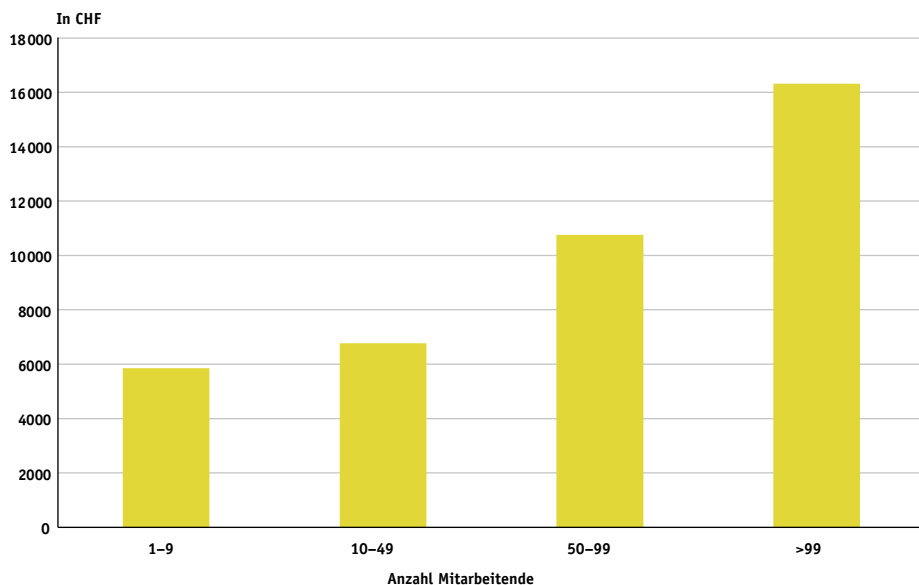
Neben dem Abwägen gegenüber alternativen Wegen, um zu qualifizierten Arbeitskräften zu gelangen, muss aber sicherlich die Minimalbedingung erfüllt sein, dass sich die Investitionen in die Ausbildung kurz- bis mittelfristig durch einen betrieblichen Nutzen decken lassen.

Notwendig, aber nicht hinreichend

Die betriebswirtschaftliche Rentabilität der Lehrlingsausbildung ist somit eine notwendige Bedingung dafür, dass Betriebe bereit sind, in die Ausbildung einzusteigen. Sie ist aber bei weitem keine hinreichende Bedingung für ein funktionierendes betriebliches Berufsbildungssystem. Denn welche Eltern möchten schon gerne ihre Kinder in einen Betrieb geben, der diese als billige Arbeitskräfte ausnützt? Die betriebliche Rentabilität muss deshalb auch in einer Situation gewährleistet sein, in welcher den Lernenden namhafte Ausbildungsinvestitionen zugutekommen.

Grafik 1

Realisierte eingesparte Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten für Fachkräfte pro ausgebildeten Lernenden in Abhängigkeit der Firmengrösse



Quelle: Strupler und Wolter (2012, S. 56) / Die Volkswirtschaft

Der Nettonutzen während der Ausbildung ist essenziell

Der Ausbildungsvertrag und somit auch der Arbeitsvertrag zwischen den Lernenden und den Betrieben endet automatisch nach Lehrende. Danach sind beide Parteien frei, sich anderweitig zu binden. Im Fall einer entgegen anfänglicher Erwartungen ungenügenden Arbeitsleistung des Lernenden ist es für den Betrieb von Vorteil, dass er diesen nach Lehrende nicht weiterbeschäftigen muss. Es kann aber auch vorkommen, dass ein Lernender den Lehrbetrieb aus eigenen Stücken verlässt, obwohl der Betrieb an einem längerfristigen Engagement interessiert

gewesen wäre. Die Möglichkeit, sich nach Lehrende neu zu orientieren, ist nicht nur mit flexiblen Arbeitsmärkten ohne mobilitätshemmende Regulierungen der Arbeitsbeziehungen kompatibel; sie muss schon alleine deshalb gegeben sein, weil viele Lernende sich nach der Lehre bildungsmässig (Fachhochschulen, höhere Berufsbildung etc.) ausserhalb des Lehrbetriebes weiterqualifizieren wollen. So sind denn in der Schweiz rund zwei Drittel der Lernenden ein Jahr nach Lehrende nicht mehr in ihrem Ausbildungsbetrieb tätig.¹ Dies bedeutet automatisch, dass ein Grossteil der Ausbildungsbetriebe zum Zeitpunkt der Lehrabschlussprüfung keine ungedeckten Ausbildungsinvestitionen mehr aufweisen darf, da diese nach dem Weggang des Lernenden nie mehr gedeckt werden könnten. Die Ausbildung würde somit in ein Verlustgeschäft enden.

Auch nach der Lehre ist Nutzen möglich

Rund ein Drittel der Ausbildungsbetriebe in der Schweiz weist jedoch zu Lehrende Nettokosten – d.h. ungedeckte Ausbildungsinvestitionen – aus. Haben diese Betriebe eine Fehlkalkulation gemacht? Was motiviert diese Firmen, das Risiko eines Verlustes einzugehen? Bei den meisten dieser Betriebe sind die Nettokosten zu Lehrende eine schon zu Lehrbeginn bewusst kalkulierte Investition in zukünftige, qualifizierte Mitarbeitende. Im Gegensatz zu den Ausbildungsbetrieben, die bei Lehrende einen Nettonutzen generiert haben, sind es Betriebe, die aufgrund ihrer Grösse (mehrere Filialen oder Produktionsstandorte) ihren ehemaligen Lernenden so etwas wie einen internen Arbeitsmarkt und somit auch Veränderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bieten können, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Lernenden nicht zur Konkurrenz wechseln. Weiter sind es in der Regel Betriebe, die sich durch spezifische Technologien, Fertigungstechniken oder Produkte und Dienstleistungen von den Konkurrenten unterscheiden, was es notwendig macht, den Lernenden betriebsspezifische Kompetenzen zu vermitteln. Da sie bei einem Firmenwechsel dieses spezifische Wissen verlieren würden, dürfen sie beim Ausbildungsbetrieb einen höheren Lohn erwarten als bei einer anderen Firma. Dies verhindert ebenfalls, dass sich Lernende sofort nach einem neuen Arbeitgeber umsehen.

Da aber bei weitem nicht alle Betriebe interne Arbeitsmärkte oder hochspezifische Technologien vorweisen können, wäre ein quantitativ hohes Angebot an Lehrstellen gar nicht denkbar, wenn die Ausbildungsregeln und die Lohnstrukturen es einem grossen

Kasten 1

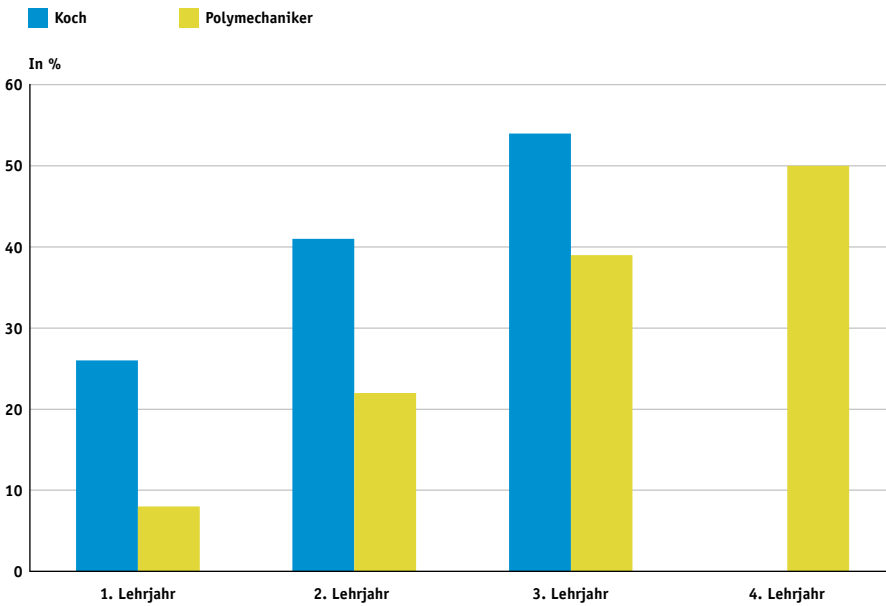
Selber ausbilden oder rekrutieren?

Grundsätzlich stellt sich ein Betrieb immer die Frage, ob es billiger ist, eine ausgebildete Fachkraft auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren oder eine Arbeitskraft selbst auszubilden. Sucht man auf dem Arbeitsmarkt, ergeben sich unter Umständen hohe Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten. Bildet man hingegen selbst aus, muss man damit rechnen, dass die Ausbildung (netto) teuer zu stehen kommt und ein hohes Risiko bestehen kann, dass man die ausgebildete Fachkraft gleich nach der Ausbildung an die Konkurrenz verliert. In der Schweiz ergeben sich einem durchschnittlich ausbildenden Betrieb bei einer Einstellung über den Arbeitsmarkt Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten von über 21000 Franken. Wie viel sich davon bei eigener Ausbildung tatsächlich einsparen lässt, hängt stark von der Betriebsgrösse, vom Spezialisierungsgrad sowie von der Fähigkeit des Betriebes ab, ausgelernete Fachkräfte

halten zu können (siehe Grafik 1). Deshalb kann es durchaus sein, dass es für viele Betriebe günstiger ist, über den Arbeitsmarkt zu rekrutieren, als selbst auszubilden. Blatter et al. (2012) zeigen empirisch, dass Betriebe mit hohen Einstellungs- und Rekrutierungskosten dazu neigen, selbst auszubilden, während Betriebe mit hohen Ausbildungskosten und/oder tiefen Einstellungs- und Rekrutierungskosten sich auf dem Arbeitsmarkt schon ausgebildete Arbeitskräfte suchen. Diese Ergebnisse zeigen also, dass Firmen durchaus die verschiedenen Optionen, wie sie zu qualifizierten Arbeitskräften kommen, gegeneinander abwägen. Solange es genügend Betriebe gibt, für die sich eine Ausbildung schon während der Lehre lohnt und die den Arbeitsmarkt mit ausgebildeten Fachkräften versorgen, ist die Aufteilung in ausbildende und in nicht ausbildende Betriebe für das Berufsbildungssystem auch kein Problem.

Grafik 2

«Fairer» Lehrlingslohn (ohne Berücksichtigung der Ausbildungskosten) in Prozent eines Fachkräftelohnes anhand von zwei ausgewählten Lehrberufen



Quelle: Mühlemann und Wolter (2013, S. 22) / Die Volkswirtschaft

Kasten 2

Wo liegt der faire Lehrlingslohn?

Neben den Auslagen für die Ausbildung muss bei der Festsetzung eines Lehrlingslohnes, der dem Betrieb keine Nettokosten verursacht, berücksichtigt werden, dass der Lernende a) wegen des schulischen Ausbildungsteils nicht ständig im Betrieb anwesend ist, b) während der Anwesenheit im Betrieb nicht immer produktiv tätig ist (Übungszeiten) und c) bei der Ausübung anspruchsvoller Tätigkeiten nicht die gleiche Leistung erbringt wie ausgebildete Fachkräfte. Berechnet man den Lehrlingslohn in Relation zu einem durchschnittlichen Fachkräftelohn im gleichen Beruf unter Berücksichtigung dieser drei Faktoren (siehe Grafik 2), dann resultieren Löhne, die deutlich unter den Vorgaben der Europäischen Sozialcharta liegen (im ersten Lehrjahr ein Drittel und im letzten Lehrjahr zwei Drittel eines Fachkräftelohnes). Der faire Lohn müsste aber noch deutlich tiefer liegen, da ja auch die Ausbildungsaufwendungen des Betriebes durch produktive Leistungen der Lernenden gedeckt werden müssen. Werden die Mindestlöhne für Lernende durch gesetzliche Vorgaben zu hoch angesetzt, ist leicht einsichtig, dass Betriebe, die nicht sofort aus der Ausbildung aussteigen, versucht sein werden, wenigstens ihre Ausbildungsausgaben so tief wie möglich zu halten. Dies bringt kurz- bis mittelfristig das ganze Berufsbildungssystem zum Einsturz.

Teil der Firmen – gerade den kleinen und mittleren Unternehmen – nicht möglich machen würden, eine Ausbildung kostenneutral bis zum Lehrende durchführen zu können.

Schulische Qualität und betriebliche Rentabilität

Unter die vielen exogenen – d.h. vom Ausbildungsbetrieb nicht beeinflussbaren – Faktoren, welche die Kosten-Nutzen-Relation einer Lehrlingsausbildung beeinflussen können, fällt die schulische Qualität potenzieller Lernender zu Lehrbeginn. Zwar genügen Schulnoten alleine nicht, um einen Beruf gut ausüben zu können. Dennoch ist eine ungenügende schulische Vorbereitung mit dem Risiko verbunden, dass der Betrieb entweder kompensatorisch zusätzliche und für ihn teure interne Ausbildungsstunden² aufwendet oder dass es im schlimmsten Fall zu einem Lehrabbruch und damit zu ungedeckten Ausbildungsinvestitionen und einem möglichen Reputationsschaden für den Lehrbetrieb kommt. Lehrbetriebe versuchen deshalb wenn immer möglich, schulisch unzureichend vorbereitete Lernende zu meiden.³ Die hohe Bedeutung, welche die schulischen Leistungen der Lernenden am Ende der Volksschule für die Bereitschaft der Betriebe hat, sich in deren Ausbildung zu engagieren, verweist nicht nur darauf, wie wichtig eine gute schulische Bildung am Ende der obligatorischen Schule für ein funktionierendes Berufsbildungswesen ist. Sie zeigt auch, dass die Berufsbildung in einem dynamischen

Konkurrenzverhältnis zu den allgemeinbildenden, überobligatorischen Ausbildungsalternativen (Gymnasium, Fachmittelschule) steht.⁴ Je leichter und attraktiver es für gute Schüler ist, in eine allgemeinbildende Ausbildung einzusteigen, desto schwieriger wird es für die Betriebe, die Lernziele mit den verbliebenen Schülern zu erreichen. Dies zeigt sich beispielsweise an der hohen Korrelation von kantonalen Gymnasialquoten und den kantonalen Misserfolgsquoten bei den Lehrabschlussprüfungen.⁵

Lehrlingslohn oder Ausbildung?

Eine Frage, die in der Schweiz nur sporadisch auftaucht, aber in unseren europäischen Nachbarstaaten ohne Berufsbildungstradition die Diskussion teilweise vollständig dominiert, ist jene der fairen Entlohnung der Lernenden. Die reine Fokussierung auf die Frage des Lehrlingslohnes lässt sich auch damit erklären, dass die Lehrlingsausbildung in Ländern ohne Berufsbildungstradition viel stärker als Arbeit denn als Ausbildung gesehen wird. Mindestlohnvorstellungen, die weit über der Grenze liegen, welche für eine Rentabilität für den Ausbildungsbetrieb noch verträglich wäre (siehe Kasten 2 und Grafik 2), zerstören entweder die Ausbildungsbereitschaft oder locken nur Betriebe in die Ausbildung, die an der Ausbildung sparen und somit die Lernenden tatsächlich als billiges Personal ausnützen. Wenn sich Ausbildungswillige eine Lehrlingsausbildung nicht leisten können, weil sie ihre Lebenshaltungskosten nicht decken können,⁶ müsste diesem Problem – entsprechend der Überlegung, dass es sich bei einer Lehre eben auch um eine Ausbildung handelt – mit Ausbildungszuschüssen in der Form von Stipendien oder Darlehen an die Lernenden begegnet werden und nicht mit höheren Lehrlingslöhnen.

Kollektive Standards

In praktisch allen Ländern mit geringer Verbreitung der dualen Berufsbildung leiden Lernende darunter, dass es keine allgemeinverbindlichen Standards für die in einem Beruf zu erlernenden Kompetenzen gibt. Daraus resultieren von Betrieb zu Betrieb nicht nur inhaltlich, sondern auch qualitativ sehr verschiedene Ausbildungen. Dies hat zur Folge, dass Lernende in eine Ausbildung investieren, die auf dem Arbeitsmarkt praktisch nichts wert ist, weil die anderen Betriebe kein Vertrauen in die Abschlüsse haben. Wer aber das Glück hatte, bei einem der wenigen Ausnahmebetriebe mit hervorragender Reputation die Lehre

Kasten 3

Literatur

- Blatter, Marc, Mühlemann, Samuel, Schenker, Samuel und Wolter, Stefan C. (2012): Hiring Costs of Skilled Workers and the Supply of Firm-Provided Training, IZA Discussion Paper Nr. 6344.
- Mühlemann, Samuel, Brändli, Romy und Wolter, Stefan C. (2013): Invest in the Best or Compensate the Weak? An Empirical Analysis of the Heterogeneity of a Firm's Provision of Human Capital, in: Evidence Based Human Resource Management, 1(1), S. 80-95.
- Mühlemann, Samuel und Wolter, Stefan C. (2013): Return on Investment of Apprenticeship Systems for Enterprises: Evidence from Cost-Benefit Analyses, EENEE Analytical Report prepared for the European Commission, Nr. 16.
- Mühlemann, Samuel, Wolter, Stefan C. und Wüest, Adrian (2009): Apprenticeship Training and the Business Cycle, in: Empirical Research in Vocational Education and Training, 1(2), S. 173-186.
- Müller, Barbara und Wolter, Stefan C. (2014): The Role of Hard-to-Obtain Information on Ability for the School-to-Work Transition, in: Empirical Economics, 46 (4), S. 1447-1471.
- SKBF (2014): Bildungsbericht Schweiz 2014, Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung.
- Strupler, Mirjam und Wolter, Stefan C. (2012): Die duale Lehre: eine Erfolgsgeschichte – auch für die Betriebe, Zürich und Chur: Rüegger-Verlag.

absolviert zu haben, verlässt auch in der Regel ohne Not seinen Ausbildungsbetrieb nach Abschluss der Lehre nicht. Mit anderen Worten: Eine Berufsbildung mit hoher Qualität, die sich als System und nicht nur als Einzelmaske durchsetzt, hat zur Vorbedingung, dass sich viele Betriebe – mit oder ohne Hilfe des Staates – zu gemeinsamen Standards in der Ausbildung durchringen können. Für die Kosten-Nutzen-Relation des Einzelbetriebes haben solche Standards verschiedene Vorteile. Erstens wäre die einzelbetriebliche Erstellung und kontinuierliche Anpassung von Ausbildungsstandards und -modellen bedeutend teurer als ein kollektiver Effort. Und zweitens sind solche kollektiven Standards in den Augen potenzieller Lernender und Arbeitgeber glaubwürdiger, was gut qualifizierte Jugendliche eher in eine Berufsbildung bringt. Letzteres senkt wiederum die Ausbildungskosten der Betriebe.

Wie es bei den Ausbildungsanstrengungen der Betriebe die Gefahr von Trittbrettfahrern gibt, so besteht auch bei den Anstrengungen zur Erstellung von Ausbildungsstandards die latente Gefahr, dass Betriebe zwar davon profitieren, nicht aber dazu beitragen wollen. Falls solche inaktiven Betriebe nicht effektiv von den Vorteilen der allgemeinverbindlichen Standards ausgeschlossen werden können, brauchte es zusätzliche Massnahmen und Anreize des Staates. Dieser dürfte dabei aber nicht in dem Mass in die Definition der Kompetenzen und Ausbildungsvorschriften eingreifen, dass diese danach nicht mehr den Bedürfnissen der Wirtschaft entsprechen. Ein erfolgreicher staatlicher Eingriff in die Lehrlingsausbildung, der den Firmen einen Anreiz zum kollektiven Handeln gibt, besteht darin, dass nur solche Abschlüsse vom Staat auch als Zugang für weiterführende Bildungsabschlüsse anerkannt werden.

Somit erhalten diese Ausbildungen einen zusätzlichen Bildungsoptionswert, was sie in den Augen gut qualifizierter Jugendlicher erst wirklich attraktiv macht und den Betrieben wiederum den Zugang zu guten zukünftigen Mitarbeitenden sichert.

Die Welt ist dynamisch und vielfältig

Drei Kosten-Nutzen-Untersuchungen in der Schweiz und zwei in Deutschland zwischen den Jahren 2000 und 2009 haben viel Wissen über das Verhalten von ausbildenden und nicht ausbildenden Betrieben geschaffen. Dieses Wissen hat nicht nur zu einem besseren Verständnis des betrieblichen Ausbildungsentscheides geführt, sondern auch die Folgen von Eingriffen in das

Bildungssystem oder in den Arbeitsmarkt für das Funktionieren des Berufsbildungssystems aufgezeigt. Trotzdem sind wir nicht am Ende der Forschungsagenda angelangt. Die sich ständig wandelnde Arbeitswelt verlangt nach dynamischen Anpassungen der Berufe. Deshalb muss die Kosten-Nutzen-Situation der Ausbildungsbetriebe auch periodisch überprüft werden. Nur ein solches Monitoring gewährleistet, dass sich die Rahmenbedingungen für die Ausbildung nicht verschlechtern, was die Ausbildungsbereitschaft vieler Betriebe negativ beeinflussen würde. Ebenso muss die Rentabilität für neu geschaffene Berufsausbildungen (*ex ante*) gewährleistet sein, wenn man sicher sein will, dass sich genügend ausbildungswillige Betriebe finden lassen, die dem neuen Beruf auch in der Ausbildung zum Durchbruch verhelfen.

Die für die Schweiz und Deutschland vorhandene Evidenz⁷ ist nicht einfach auf andere Länder übertragbar, die entweder eine Berufsbildung haben, aber keine Messdaten, oder die gar keine duale Lehrlingsausbildung kennen. Die Rahmenbedingungen, welche für die Rentabilität der Ausbildung entscheidend sind, unterscheiden sich teilweise von Land zu Land sehr deutlich. Deshalb ist anzunehmen, dass auch die Rentabilität unter den gegebenen Bedingungen unterschiedlich ausfällt. Angesichts des verbreiteten Wunsches, der dualen Berufsausbildung in weiteren Ländern zum Durchbruch zu verhelfen, wären deshalb analog der vorgängigen Abschätzung der Kosten-Nutzen-Situation bei einem neu geschaffenen Beruf in der Schweiz auch vorgängige Abschätzungen in diesen Ländern vorzunehmen. Damit könnte einerseits die Bereitschaft der Firmen, sich in der Ausbildung zu engagieren, erhöht werden. Andererseits liessen sich Regulierungen oder ungünstige Rahmenbedingungen so verändern, dass sich eine Ausbildung für ausbildungswillige Betrieb auch in kurzer Frist lohnen würde.

1 Vgl. Strupler und Wolter (2012).
 2 Vgl. Mühlemann et al. (2013).
 3 Vgl. Müller und Wolter (2014).
 4 Vgl. Mühlemann et al. (2009).
 5 Vgl. SKBF (2014, S. 131).
 6 Dieses Problem existiert in vielen Ländern, in denen die typischen Lernenden in der Berufsbildung weit über 20-jährig sind, weil sie vorher entweder eine lange Allgemeinbildung absolviert oder viele Jahre als unqualifizierte Arbeitskräfte gearbeitet haben.
 7 Vgl. Mühlemann und Wolter (2013).