Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB

Forschen
Beraten
Zukunft gestalten

Forschungsprojekt **1.5.312** (JFP 2015)

Duale Ausbildung als betriebliche Strategie der Fachkräftesicherung – Fallstudien zu Motivation und Organisation im internationalen Vergleich

Abschlussbericht

Dr. Philipp Grollmann
Sara-Julia Blöchle
Dr. Anika Jansen
Patrick Baues

Laufzeit II/2015 bis IV/2018

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 – 1638
Fax: 0228 / 107 - 2986
E-Mail: grollmann@bibb.de

www.bibb.de

Bonn, Dezember 2018

Zitiervorschlag:
Grollmann, Philipp; Blöchle, Sara-Julia; Jansen, Anika, u. a.: Duale Ausbildung als betriebliche Strategie der Fachkräftesicherung – Fallstudien zu Motivation und Organisation im internationalen Vergleich; Abschlussbericht: 1.5.312. Bonn, 2018.

© Bundesinstitut für Berufsbildung, 2018

Dieses Dokument gehört zu der VET Repository-Sammlung „BIBB Projektberichte“.

Herausgeber:
Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Internet: www.vet-repository.info
E-Mail: repository@bibb.de

CC Lizenz
Der Inhalt dieses Werkes steht unter Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 International).
Weitere Informationen finden sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen Nationalbibliothek angemeldet und archiviert.

Inhaltsverzeichnis

1. DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE 5

2. FORSCHUNGSBEGRÜNDENDE ANGABEN 5

3. STAND DER FORSCHUNG/THEORETISCHER ZUGANG 6

3.1 INTERNATIONAL VERGLEICHENDE BERUFSBILDUNGSFORSCHUNG 7
3.2 PERSONALÖKONOMIE 9
3.3 KOSTEN-NUTZEN ERHEBUNGEN 10
3.4 VERGLEICHENDE ARBEITEN ZUR BETRIEBLICHEN BERUFSBILDUNG 11
3.5 FORSCHUNG ZUM ZUSAMMENHANG VON PRODUKTION, ARBEITSORGANISATION UND LERNEN ZU DEN AUSGEWÄHLTEN BRANCHEN UND BERUFEN 12

4. TEILZIELE/FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNGEN/ANNAHMEN BZW. HYPOTHESEN 14

4.1 FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNGEN UND TEILZIELE 14
4.2 FORSCHUNGSLEITENDE ANNAHMEN 15

5. METHODISCHE VORGEHENSWEISE 18

5.1. SAMPLING – LÄNDER UND BRANCHEN 18
5.2 MINIMALDEFINITION ZUR AUSWAHL VON BETRIEBLICHEN FALLSTUDIEN 19
5.3 ENTWICKLUNG EINES KATEGORIENSYSTEMS 20
5.4. ÜBERBLICK ÜBER DIE DURCHGEFÜHRTEN FALLSTUDIEN 24

6. BESCHREIBUNG DER FÄLLE 24

6.1 SPANIEN 25
6.1.1 FALLSTUDIEN: AUTOMOBILPRODUKTION 25
6.1.2 FALLSTUDIEN: KFZ-SERVICE 26
6.2 ENGLAND 31
6.2.1 FALLSTUDIEN: AUTOMOBILPRODUKTION 31
6.2.2 FALLSTUDIEN: KFZ-SERVICE 32
6.3 ITALIEN 36
6. 3.1 FALLSTUDIEN: AUTOMOBILPRODUKTION 36
6.3.2 FALLSTUDIEN: KFZ-SERVICE 38
6.4 PORTUGAL 39
6.4.1 FALLSTUDIEN: AUTOMOBILPRODUKTION 39
6.4.2 FALLSTUDIEN: KFZ-SERVICE 40
6.5 SLOWAKEI 45
6.5.1 FALLSTUDIEN AUTOMOBILPRODUKTION 45
6.5.2. FALLSTUDIEN KFZ-SERVICE 46

6.6. Kolumbien **51**
6.6.1 Fallstudie Automobilproduktion 51
6.7 Korea **52**
6.7.1 Fallstudien: Automobilproduktion 52
6.7.2 Fallstudien: KFZ-Service 52
6.8 Deutschland **54**
6.8.1 Fallstudien: Automobilproduktion 54
6.8.2 Fallstudien: KFZ-Service 54

7. KONTEXTINFORMATIONEN **55**

7.1 Spanien **59**
7.2 England **61**
7.3 Italien **64**
7.4 Korea **65**
7.5 Portugal **67**
7.6 Slowakei **69**

8. KATEGORISIERUNG UND WEITERFÜHRENDE INTERPRETATION AUSGEWÄHLTER FÄLLE **70**

8.1 Ausbildungsorganisation **70**
Rekrutierung, Ausbildungsstruktur und -prozess und Ausbildungsergebnis in ausgewählten Betrieben des KFZ-Service 70
Rekrutierung, Ausbildungsstruktur und -prozess und Ausbildungsergebnis in ausgewählten Betrieben der Automobilproduktion 82
8.2 Kosten, Nutzen und Motive **85**

9. SYNTHESE UND AUSBLICK **94**

ZIELERREICHUNG UND TRANSFER **97**

LITERATUR **98**

ANHANG **101**

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Tabelle 1: Übersicht über die durchgeführten Fallstudien 24
Tabelle 2: Überblick über die vorhandenen Daten zu Kosten und Nutzen 86

Abbildung 1: Ausbildungsquoten im internationalen Vergleich 7
Abbildung 2: Idealtypen der Integration betrieblichen Lernens in die Berufsbildung 8
Abbildung 3: Arbeitsbasierte Bildungsgänge gemessen nach dem OECD Konzept, ... 9
Abbildung 4: High Road und Low Road Arbeitsmodelle (Quelle: JÜRGENS/KRZYWDZINSKI 2009) 13
Abbildung 5: Konzeptioneller Rahmen des Projekts 16
Abbildung 6: Kategorienraster zum Vergleich der einzelnen Fälle 21
Abbildung 7: "Case study brief Italy K5" 23
Abbildung 8: Übersicht über drei slowakische Fälle im urbanen Raum 46
Abbildung 9: Übersicht über zwei slowakische Fälle im ländlichen Raum 49
Abbildung 10: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation KR-K3 71
Abbildung 11: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation KR-K4 72
Abbildung 12: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation KR-K5 74
Abbildung 13: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation IT-K5 75
Abbildung 14: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation ES-K1 77
Abbildung 15: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation ES-K5 79
Abbildung 16: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation SK-K6 80
Abbildung 17: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation ES-A1 82
Abbildung 18: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation PT-A1 83
Abbildung 19: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation SK-A1 84
Abbildung 20: Nettokosten der Ausbildungsaktivitäten pro Monat und pro Auszubildenden 87
Abbildung 21: Beschreibung der identifizierten Ausbildungsmotive 88
Abbildung 22: Ausbildungsmotive bei einem spanischen KFZ Betrieb 89
Abbildung 23: Ausbildungsmotive bei einem koreanischen KFZ Betrieb 90
Abbildung 24: Ausbildungsmotive bei einem deutschen KFZ Betrieb 91
Abbildung 25: Ausbildungsmotive bei einem spanischen Automobilproduktionsbetrieb 92
Abbildung 26: Ausbildungsmotive bei einem slowakischen Automobilproduktionsbetrieb 93

1. Das Wichtigste in Kürze

In diesem Projekt wurden Fallstudien durchgeführt, die die Ausbildungsmotivation (Warum?) und Ausbildungsorganisation (Wie?) von Betrieben aus zwei verschiedenen Branchen untersuchen: dem KFZ-Service und der Automobilproduktion. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Untersuchung gewerblich-technischer Berufe.

Die insgesamt 50 Fallstudien und knapp 20 Experteninterviews wurden in unterschiedlichen europäischen Ländern - Spanien, Slowakei, Portugal, Italien und England - durchgeführt. Anlass sind u. a. Reformen, die in den europäischen Ländern dazu führen sollen, duale Strukturen in der Berufsbildung einzuführen und die teilweise von Deutschland bilateral sowie auf europäischer Ebene unterstützt werden. Insofern gehört die Frage nach dem Status-Quo (Welche Formen „dualisierter" Ausbildung bestehen und warum?) genauso dazu, wie die Frage, ob und unter welchen Bedingungen, ein Ausbau in Qualität und Quantität gelingen kann.

Der KFZ-Service und die Automobilproduktion wurden ausgewählt, da sehr unterschiedliche Bedingungen für ein Engagement in der Fachkräfteausbildung vorliegen: globale Konzernstrukturen auf der einen Seite und handwerkliche Betriebe/KMU auf der anderen mit entsprechenden Konsequenzen für Arbeits- und Ausbildungsorganisation und betriebswirtschaftliche Kalküle. Da in beiden Branchen ähnliche Produkte und Dienstleistungen erbracht werden, eignen sie sich grundsätzlich für einen Vergleich. Die Länderauswahl repräsentiert verschiedene Modelle der Realisierung von Dualität in der Ausbildung und eine Auswahl europäischer Staaten, mit denen sich Deutschland in einer bilateralen Kooperation in der Berufsbildung befindet. Zusätzlich wurden Fallstudien im Vereinigten Königreich (England), Korea und Kolumbien durchgeführt. Diese wurden nicht vom BIBB beauftragt, sondern jeweils auf der Grundlage eigener Ressourcen der Partner vor Ort durchgeführt. Obwohl für Deutschland und einige weitere Länder Studien über Kosten und Qualität der Ausbildung vorliegen, sind entsprechende Informationen für Länder ohne ausgeprägte duale Ausbildungssysteme kaum vorhanden. Das Projekt schließt somit eine bestehende Forschungslücke. Zudem können die Befunde des Projekts dazu dienen, die o. g. Reformprozesse und Kooperationen zu unterstützen und verschiedene Handlungsoptionen zu eröffnen. Im Ergebnis zeigt sich, dass die betriebliche Motivation, sich an dualen Formen der beruflichen Bildung zu beteiligen, ganz erheblich von den institutionellen Begebenheiten vor Ort abhängig ist. Aber nicht nur der institutionelle Kontext spielt bei der Organisation und Motivation eine Rolle, sondern auch Bestimmungsfaktoren auf der einzelbetrieblichen Ebene. Insbesondere, in den Ländern, in denen keine umfassenderen institutionellen Regelungen vorliegen, findet sich eine große Vielfalt von Spielarten des betrieblichen Engagements in dualisierten Formen der Berufsbildung. Damit sind in einer ökomischen Betrachtung die betrieblichen Kosten des Engagements nur schwer vergleichbar.

2. Forschungsbegründende Angaben

Problemstellung/Leitende Fragestellung/Projektziele

Muster und Typen betrieblicher Ausbildung in verschiedenen europäischen und nicht-europäischen Ländern werden identifiziert und in Fallstudien vertiefend untersucht. Im Mittelpunkt des Projekts steht die Frage, warum und wie sich Betriebe in der Qualifizierung von Fachkräften engagieren. Nur in wenigen Ländern ist die betriebliche Ausbildung in ein „Duales System der Berufsausbildung" integriert. Dennoch gibt es auch andernorts Betriebe, die Ihren Fachkräftebedarf über die Einstellung von jungen Erwachsenen verbunden mit einer anschließenden Qualifizierung decken und so zu der

Berufsausbildung der jungen Menschen beitragen. Bei sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen kann die Praxis der Organisation des Lernens im Arbeitsprozess (Stichwort: „workbased learning“), der Personalentwicklung oder z. B. auch der Zusammenarbeit mit Bildungsträgern ähnliche Formen annehmen wie in der dualen Berufsausbildung. Es soll überprüft werden, unter welchen Bedingungen ein betriebliches Ausbildungsengagement existiert. Diese Erkenntnisse können dazu genutzt werden Rückschlüsse zu ziehen, unter welchen Bedingungen das Ausbildungsengagement ausgebaut werden könnte. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Untersuchung der betrieblichen Praxis.

Zwei Aspekte sind also in der Untersuchung von besonderer Relevanz: die Organisation und Qualität der Ausbildung („Fachkräfte“), also das „Wie“ und das betriebliche Kosten-und-Nutzen-Kalkül als das vermutlich maßgebliche „Warum“ für ein Engagement in der Ausbildung. Dabei müssen auch die unterschiedlichen Produktionskonzepte, die eine Auswirkung auf die Qualifikationsanforderungen, und damit auch auf die Qualität der Ausbildung haben, berücksichtigt werden.

Das Projekt entwickelt Ansätze aus dem BIBB und Forschungsergebnisse im internationalen Umfeld weiter (z. B. Kosten-Nutzen-Erhebungen, verschiedene Projekte zur Einarbeitung und Rekrutierung) und gibt Hinweise für die Möglichkeiten der Etablierung, Unterstützung und Förderung dualer Ausbildungspraxis, so wie sie durch die EU-Kommission im Zuge der „European Alliance for Apprenticeships“ (EUROPEAN COMMISSION/EUROPEAN SOCIAL PARTNERS/COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION 2013) und im Rahmen der bilateralen Kooperationen des BMBF (FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH OF THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY u. a. 2012) vorgesehen sind. Auch die G-20 haben sich den Ausbau dualer Berufsbildungsstrukturen zum Ziel gesetzt. [1]

Im Zuge dieser Entwicklungen sind in den vergangenen Jahren verschiedene Studien und Gutachten vorgestellt worden, die sich mit den Möglichkeiten des internationalen Transfers von Berufsbildungssystemen und Konzepten beschäftigen (EULER 2013, WOLF 2011), sowie Dokumente, die speziell bei der Etablierung dualer Strukturen hinzugezogen werden können wie z. B. der durch das International Network on Innovative Apprenticeship (2012) vorgelegte Kriterienkatalog zur Gestaltung von „guter“ betrieblicher Ausbildung oder die durch Business Europe (2012) vorgelegte Gestaltungshilfe. Zur Weiterentwicklung entsprechender Konzepte und ihrer Überprüfung leistet dieses Projekt dadurch einen Beitrag, dass es die Realisierbarkeit und die Bedingungen für eine duale Berufsbildungspraxis mit Schwerpunkt auf der betrieblichen Handlungsebene untersucht.

Auf der anderen Seite wird ein Einblick in alternative Formen der Fachkräfterekrutierung und -qualifizierung gewährt, und kann damit auch Hinweise zur Innovation in der deutschen dualen Berufsausbildung liefern.

3. Stand der Forschung/Theoretischer Zugang

Wichtige Anknüpfungspunkte für das vorliegende Projekt ergeben sich insbesondere aus den folgenden Forschungsfeldern:

1. International vergleichende Berufsbildungsforschung,
2. Personalökonomie,

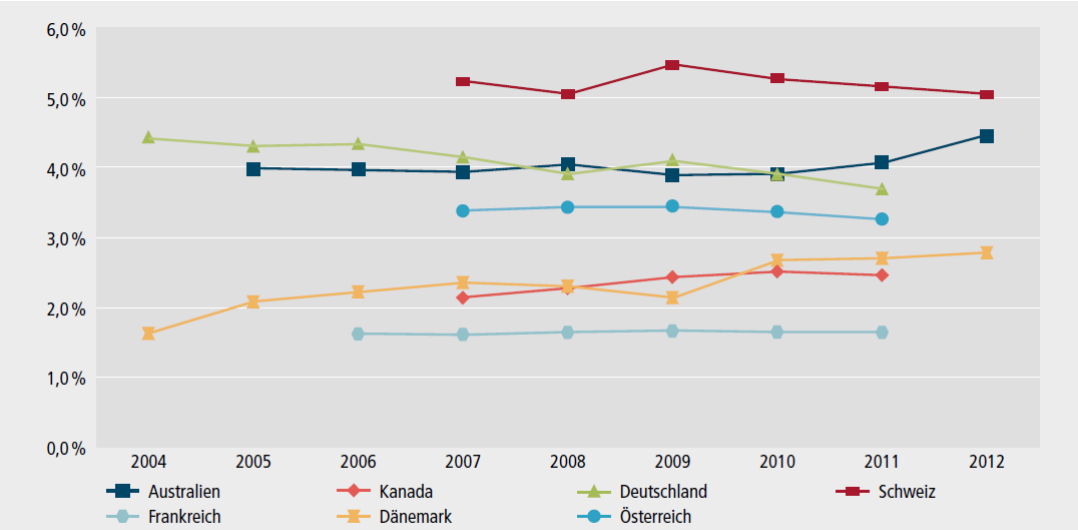
[1] “We agree that training systems based on dual learning or apprenticeships, alternating in class and in enterprise, are particularly effective. We are committed to promoting apprenticeship, vocational training and work-based learning systems, and we encourage the creation of public-private partnerships for this purpose.” G20 Labour and Employment Ministers' Conclusions- Paris, 26./27.9.20 11

3. Empirische Kosten-Nutzen Erhebungen,
4. Vergleichende Arbeiten zur betrieblichen Berufsbildung,
5. Forschung zum Zusammenhang von Produktion, Arbeitsorganisation und Lernen zu den ausgewählten Branchen und Berufen.

3.1 International vergleichende Berufsbildungsforschung

Für den Datenreport des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) sind in den letzten Jahren vergleichende Analysen von Berufsbildungssystemen entstanden (GROLLMANN/HANF/HIPPACH-SCHNEIDER 2011, HANF u. a. 2012). Im Jahr 2014 wurde ein Kapitel über die betriebliche Berufsausbildung angefertigt, in dem verschiedene „dualisierte Formen" beruflicher Bildung vorgestellt und quantitative Daten vorgelegt wurden. Die folgenden beiden Grafiken illustrieren, dass es auch in Ländern, bei denen man es zunächst nicht vermuten würde, eine geregelte betriebliche Ausbildung in nennenswertem Umfang gibt, bzw. dualisierte Formen von Berufsbildung, die in den Sekundarschulbereich integriert sind.

Abbildung 1: Ausbildungsquoten im internationalen Vergleich



Quelle: Daten zu den Erwerbstätigen aus der ILO-Datenbank (ILOSTAT) auf Basis der nationalen Erwerbstätigenbefragungen. Die Daten zu den Ausbildungsverträgen basieren auf den Angaben der nationalen Statistikämter. Abweichungen zur Ausbildungsquote in Kapitel A4.10.1 ergeben sich aus dem unterschiedlichen Nenner: hier „Erwerbstätige"; in der Berechnung für Deutschland „sozialversicherungspflichtig Beschäftigte".

(Quelle: Datenreport des BIBB 2014, S. 432.)

In Abbildung 1 werden die betrieblichen Ausbildungsquoten in verschiedenen Ländern vorgestellt. Die Ausbildungsquote misst den Anteil der Ausbildungsverhältnisse an allen Beschäftigten. Nicht überraschend sind die Zahlen für Deutschland, die Schweiz und Österreich, die bekanntermaßen über duale Ausbildungssysteme verfügen. Interessant ist allerdings, dass z. B. Dänemark, das in der Regel auch zu den dualen Ausbildungssystemen gezählt wird, quantitativ eher auf einer Ebene mit Kanada liegt als mit den anderen dualen Systemen. Auch Australien fällt durch eine sehr hohe Zahl an betrieblichen Ausbildungsverhältnissen auf. In Abbildung 3 fallen die letzten beiden Länder kaum ins Gewicht, da dort die Berufsbildung nicht dem Sekundarbereich II zugeordnet wird. Hier sind aber andere „dualisierte" Formen der Berufsbildung zu finden, die der Definition für „work-based programmes" der OECD zuzuordnen sind: mindestens 75 Prozent der Lernzeit müssen dafür „work-based" sein, mindestens 10 Prozent sollen im formalen Bildungssystem stattfinden. Auch bei dieser

Grafik ist es nicht erstaunlich, Dänemark, die Schweiz, Deutschland und Österreich mit einem hohen Anteil an arbeitsbasiertem Lernen anzutreffen. Erstaunlich ist, dass die Tschechische Republik und Frankreich sich auch durch einen deutlich sichtbaren Anteil an arbeitsbasiertem Lernen ausweisen.

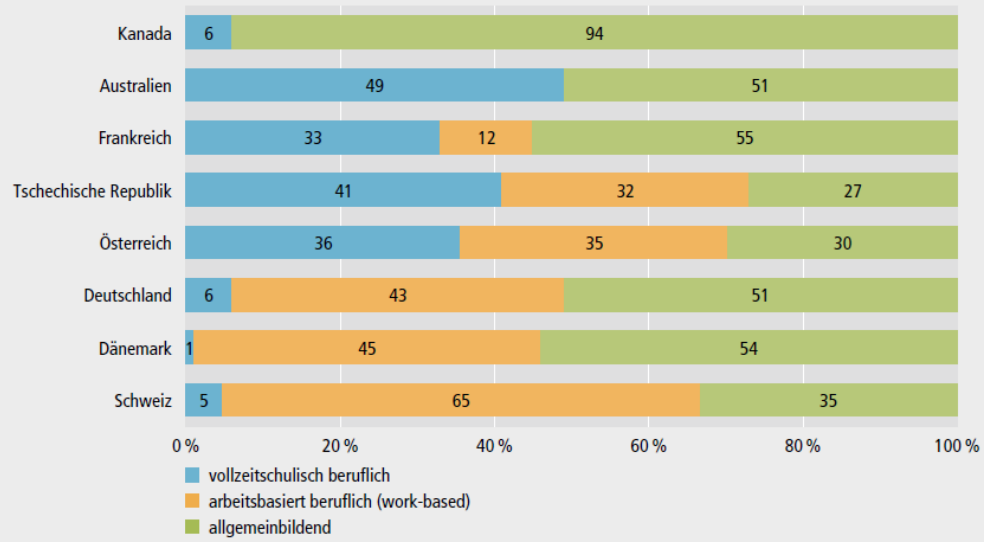
Wenn man vom deutschen Verständnis der Ausbildung im dualen System der Berufsbildung abstrahiert und eine weltweite Perspektive anlegt, lassen sich unterschiedliche Formen der Integration betrieblichen Lernens in die Berufsbildung feststellen (Ausbildungstypen). In vielen Ländern existieren diese Idealtypen der Integration betrieblichen Lernens auch nebeneinander.

Abbildung 2: Idealtypen der Integration betrieblichen Lernens in die Berufsbildung

I.	Apprenticeship als betriebsbasierte Ausbildung, die zu einer beruflichen Qualifikation führt und in der Regel nationalen Standards genügt, z. B. in den USA oder in Kanada;
II.	die betriebliche Berufsausbildung innerhalb eines dualen Systems der Berufsbildung, so wie sie z. B. in Deutschland oder der Schweiz anzutreffen ist;
III.	die ko-operative Berufsbildung, so wie sie an vielen Berufsbildungsinstitutionen Nordamerikas anzutreffen ist; hier beruht die Dualität häufig auf der Initiative einzelner Berufsbildungsinstitutionen und Betriebe;
IV.	die alternierende schulische Ausbildung, die Betriebspraktika integriert und
V.	das abschließende kurze Praktikum im letzten Teil einer vollzeitschulischen Berufsbildung als Minimalform von Dualität (vgl. auch GROLLMANN 2012).

Die vorhandenen vergleichenden Typologien in der Berufsbildungsforschung (DEIßINGER 1995, GREINERT 1995) haben sich in erster Linie der System- und Steuerungsebene zugewendet, und damit vorhandene duale Arrangements und Betriebe als Lernorte in der beruflichen Bildung, die sich auf der Ebene der Praxis vielerorts finden, aus den Analysen ausgeblendet. Diesen Systemtypen stehen also verschiedene Formen der Realisierung von Dualität in der Berufsbildungspraxis und auf der betrieblichen Ebene gegenüber (siehe Abbildung 3). Hier ist zu erkennen, dass sich auch in Ländern, die nicht über ein duales System verfügen, Konstellationen des „work-based learning“ finden.

Abbildung 3: Arbeitsbasierte Bildungsgänge gemessen nach dem OECD Konzept,



Anmerkungen: Erfasst werden Bildungsgänge mit Abschlüssen, die den ISCED-Stufen 3 (a, b, c) zugeordnet werden. Beim Vergleich der Daten ist zu berücksichtigen, dass die Länge der Bildungsgänge international variiert (z. B. 12 oder 13 Schuljahre, Pflichtschulzeit bis zum Alter von 16 oder 18 Jahren). Die Daten für Österreich enthalten vorberufliche Bildung in der Kategorie „vollzeitschulisch beruflich" (6 %). Für Deutschland wurden die Bildungsgänge wie folgt gefasst:
Allgemeinbildend: Gymnasien (Oberstufe), Integrierte Gesamtschulen (Oberstufe), Freie Waldorfschulen (11.–13. Klasse), Förderschulen (11.–13. Klasse), Fachoberschulen – 2-jährig, Fachgymnasien, Berufsfachschulen, die eine Studienberechtigung vermitteln.
Berufsbildend: berufsgrundbildende Programme mit Anrechnung auf das erste Lehrjahr (an Berufsfachschulen, Berufsgrundbildungsjahr), Berufsschulen (duales System), Berufsfachschulen, die einen vollqualifizierenden Berufsabschluss vermitteln (ohne: Gesundheits- und Sozialberufe, Erzieherausbildung), einjährige Programme in Gesundheitsberufen (an Berufsfachschulen bzw. Schulen des Gesundheitswesens). Schüler/-innen im sogenannten „Übergangsbereich" werden hier mitgezählt (**vgl. Kapitel A6**).
Die berufsbildenden Bildungsgänge werden in arbeitsbasiert beruflich (work-based) und vollzeitschulisch beruflich differenziert: Der Kategorie arbeitsbasiert (beruflich) werden die Bildungsgänge zugeordnet, die zu mehr als 25 % am Arbeitsplatz stattfinden (E). Nicht mitgezählt werden für ISCED Stufe 3 solche Schüler, die bereits eine Ausbildung oder das Abitur abgeschlossen haben und nunmehr ein zweites Mal dem Sekundarbereich II zugeordnet werden müssten (Ausbildung + Abitur, Abitur + Ausbildung etc.).

Quelle: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Education at a glance 2013

(Abbildung aus dem Datenreport des BIBB 2014, S. 431)

3.2 Personalökonomie

Basierend auf der Humankapitaltheorie, die betriebsspezifische Investitionen in das Humankapital von Investitionen in allgemeine und berufliche Bildung unterscheidet (BECKER 1964), sind in den vergangenen Jahren weitere theoretische Modelle entstanden, die Unterschiede zwischen Betrieben und ihrem Engagement in der Aus- und Weiterbildung erklären sollen. Hierbei spielt immer auch der internationale Vergleich von betrieblichen Aus- und Weiterbildungsstrategien eine Rolle (z.B. BACKES-GELLNER 1999).

Die Annahmen der Humankapitaltheorie wurden hinsichtlich ihrer Anwendung auf das betriebliche Ausbildungsverhalten laufend ergänzt, da ein Engagement in der betrieblichen Ausbildung sonst kaum theoretisch zu erklären wäre (ACEMOGLU/PISCHKE 1998): Ein Ausbildungsengagement stiftet nicht nur einen betrieblichen Nutzen, sondern es werden auch über den Einzelbetrieb hinaus verwertbare Kompetenzen entwickelt. Insbesondere dann, wenn es zu anerkannten Qualifikationen oder Abschlüssen führt. So kann der/die Auszubildende relativ leicht zu konkurrierenden Betrieben abwandern und der Betrieb hat keine Möglichkeit eine Rendite aus seiner Humankapitalinvestition zu erzielen. Eine Ausbildung stellt für den Betrieb also auch ein gewisses Risiko dar, dem gegenüber genügend Nutzenaspekte stehen sollten, damit er sich für die Ausbildung entscheidet.

Ein wichtiger Faktor, der die Ausbildungsbereitschaft von Unternehmen erklären könnte, liegt z. B. in einem erhöhten Risiko bei einer Neueinstellung über den externen Arbeitsmarkt im Gegensatz zu der Übernahme einer im Betrieb ausgebildeten Person. Es sind geringere Transaktionskosten bei der Einstellung und geringeren Kosten der Einarbeitung und Weiterbildung zu erwarten (vgl. auch

BEICHT/WALDEN 2004). Ein wesentlicher Unterschied im internationalen Vergleich ist die Art und Weise, wie stark und in welcher Form Arbeitsmärkte reguliert sind und welche weiteren institutionellen Regelungen das betriebliche Rekrutierungskalkül unter Kostenaspekten beeinflussen (z. B. auch Mitbestimmung). Eine Erklärung für hohes Ausbildungsengagement ist, dass in solchen Ländern, in denen der Kündigungsschutz für Arbeitnehmer/-innen besonders hoch ist, die Bereitschaft von Betrieben auszubilden größer ist, da durch diese Form der Rekrutierung und Ausbildung Risiken vermieden werden können, die entstehen, wenn externe Arbeitskräfte rekrutiert werden (FRANZ/SOSKICE 1994).

Eine andere Hypothese geht davon aus, dass Tarifvereinbarungen über Löhne und Gehälter, nicht die Produktivität der Arbeitskräfte widerspiegeln, sondern sich jeweils an der niedrigsten Produktivität einer Fachkraft orientieren. Hieraus entstehen für das Unternehmen Spielräume, die es ermöglichen, diese Einsparungen in die Ausbildung von Personal zu investieren (ACEMOGLU/PISCHKE 1999a, ACEMOGLU/PISCHKE 1999b). Die erhöhte Produktivität der Arbeitnehmer/-innen muss nicht automatisch in Form von Lohnerhöhungen wieder an die Arbeitnehmer/-innen abgegeben werden, so dass ein Anreiz entsteht Ausbildungsplätze anzubieten. Als Grundlage für die theoretischen Erklärungen unterscheidet die ökonomische Literatur verschiedene Motive, sich an betrieblicher Ausbildung zu beteiligen. Diese gingen als Annahmen in dieses Projekt mit ein:

- Produktionsmotiv: Auszubildende werden aufgrund ihres produktiven Beitrags beschäftigt.
- Investitionsmotiv: Ausbildung wird als Beitrag zum Aufbau des Humankapitalstocks des Betriebs betrachtet.
- "Screening-"/Rekrutierungsmotiv: Ausbildung ermöglicht es dem Betrieb potentielle Fachkräfte kennenzulernen und auszuwählen.

Überdies werden in der Literatur Motivlagen angeführt, die über die Betriebsgrenzen und eine engere betriebswirtschaftliche Argumentation hinausführen, wie z. B. Mitarbeiterbindung, Tradition/Unternehmenskultur, die Steigerung der Reputation des Betriebs, der Beitrag zur Etablierung von Facharbeitsmärkten oder die Dokumentation der Übernahme von sozialer Verantwortung.

3.3 Kosten-Nutzen Erhebungen

Die auf der Arbeit der Edding-Kommission (1974) beruhenden Betriebsbefragungen, die wiederholt durch das BIBB durchgeführt werden, haben repräsentative empirische Daten zum Kosten-Nutzen-Kalkül in der dualen Berufsausbildung von Betrieben hervorgebracht (BEICHT/WALDEN/HERGET 2004, SCHÖNFELD u. a. 2010). Vergleichbare Erhebungen wurden bisher nur in der Schweiz und in Österreich durchgeführt. In einer Kooperation zwischen dem BIBB und der Universität Bern konnten erstmal Betriebsdaten der jeweiligen nationalen Erhebungen aus dem Jahr 2000 zusammengeführt werden, um die existierenden Unterschiede in den Ausbildungskosten auf deskriptiver Ebene zu untersuchen. Ein detaillierter Vergleich zwischen den Ausbildungskosten in beiden Ländern war möglich, da das deutsche Kosten-Nutzen-Modell und die entsprechenden Befragungsinstrumente auf die schweizerische Situation übertragen werden konnten.

In den vergleichenden Analysen wurde festgestellt, dass die institutionellen Rahmenbedingungen des Landes eine entscheidende Rolle für die Investitionsbereitschaft von Betrieben in die Ausbildung spielen (MÜHLEMANN 2010). Schweizer Betriebe müssen vor allem kostengünstiger ausbilden, weil die

Flexibilität auf dem Schweizer Arbeitsmarkt dazu führt, dass viele Auszubildende den Ausbildungsbetrieb nach der Ausbildung verlassen und somit die entstandenen Kosten nicht kompensiert werden können. Die Konsequenz ist, dass Auszubildende in der Schweiz in einem deutlich stärkeren Maße produktiv eingesetzt werden als in Deutschland (DIONISIUS u. a. 2009, MUEHLEMANN u. a. 2010). Somit liegt ein Grund für die Kostenunterschiede auch in einer andersartigen Ausbildungsorganisation.

Der Zusammenhang zwischen Ausbildungsorganisation und Kosten-Nutzen Relation wurde auch von (PIENING/RAUNER 2014) mit Hilfe eines Instruments zur Selbstevaluation von Betrieben untersucht.

Eine Übertragung der Kosten-Nutzen-Untersuchungen auf andere Länder - über bisherige Arbeiten hinaus - ist aufgrund andersartiger betrieblicher Kostenstrukturen und anderer Ausbildungsorganisation zwar prinzipiell möglich, aber erfordert empirische Vorarbeiten. Hierzu kann das vorliegende Projekt einen Beitrag leisten.

Die Ausbildung in verschiedenen Berufen und Branchen korrespondiert mit unterschiedlichen betrieblichen Kosten-Nutzen Kalkülen. Die Untersuchungen des BIBB stellen die Kosten-Nutzen-Kalküle für eine duale Ausbildung in den 50 am stärksten besetzten Ausbildungsberufen dar. Insbesondere in industriellen Berufen sind die Kosten für die Ausbildung hoch. Es herrscht eine investitionsorientierte betriebliche Ausbildungsmotivation vor. Bei Berufsausbildungen im handwerklichen und kleinbetrieblichen Umfeld hingegen herrscht tendenziell eine stärker produktionsorientierte Ausbildungsmotivation vor. Da eine repräsentative Gesamterhebung zur Ausbildungsmotivation in verschiedenen Ländern derzeit unrealistisch ist, soll dieses Projekt zwei ausgewählte Branchen oder Berufsfelder umfassen: die Automobilproduktion und den KFZ-Servicebereich. Beide unterscheiden sich hinsichtlich der Kosten-Nutzen-Relation. In der Automobilproduktion sind die Investitionen, die bei einer Ausbildung geleistet werden, erheblich höher als im KFZ-Service.

3.4 Vergleichende Arbeiten zur betrieblichen Berufsbildung

Im Jahr 2004 und 2005 wurden Fallstudien zur betrieblichen Berufsbildung in verschiedenen Ländern durchgeführt (GROLLMANN/SMITH 2007). Schon der Vergleich der Studien aus Australien, Deutschland und dem vereinigten Königreich zeigt wie unterschiedlich die Realisierungsbedingungen für betriebliche Berufsbildung sind. Je nach Erkenntnisinteresse kann die betriebliche Berufsausbildung als „hartes“ Konzept einer spezifischen institutionellen Regelung verstanden werden oder als ein berufspädagogisches Konzept, in dem die Vorteile verschiedener Lernorte in ihrer Wirkung auf die Kompetenzentwicklung verbunden werden. Für beide Varianten wurde in diesen Arbeiten herausgestellt, wie unterschiedlich die Realisierung je nach nationalem Kontext ausfallen kann.

In einer Studie zu den finanziellen Aspekten der betrieblichen Ausbildung in Deutschland, Großbritannien und der Schweiz (RYAN u. a. 2011) wurde ein Ansatz gewählt, der ebenfalls über die personalökonomische Forschung im engere Sinne hinausgeht. Der Forschungsansatz basierte auf Fallstudien. Um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Ergebnisse der mit Personalverantwortlichen und Entscheidern aus den Betrieben durchgeführten Interviews zu gewährleisten, wurden möglichst ähnliche Betriebe ausgesucht. Die gewählten Betriebe gehörten den Branchen Maschinenbau bzw. Einzelhandel an. Die Interviews mit betrieblichem Personal wurden um Interviews mit Experten/Expertinnen aus Verbänden und Ausbildungsinstitutionen ergänzt. Eine spezielle Frage war,

inwieweit sich die Eigentümerstruktur von Betrieben auf die Ausbildungsaktivität auswirkt. Für das hier geplante Forschungsprojekt ist das Untersuchungsraster der Studie relevant, da es sich ebenfalls um einen qualitativen Forschungsansatz handelt, der Kosten-Nutzen-Erwägungen der Betriebe in den Blick nimmt. Die verwendeten Instrumente sollen im Hinblick auf ihre Nützlichkeit für das vorliegende Projekt erschlossen werden.

3.5 Forschung zum Zusammenhang von Produktion, Arbeitsorganisation und Lernen zu den ausgewählten Branchen und Berufen

a) Automobilproduktion

Über diese Branche wurden umfangreiche Untersuchungen durchgeführt, auf die in diesem Forschungsprojekt zurückgegriffen werden kann. Die vorliegenden Projekte zur dualen Berufsausbildung und Kompetenzentwicklung in der Automobilproduktion haben allerdings in der Regel keinen vergleichenden Zuschnitt (BREMER/HAASLER 2004, CLEMENT/LACHER 2007). Ein von der international vergleichenden Forschung umfassender bearbeitetes Thema ist allerdings die Frage nach Produktionstypen und Arbeitsmodellen (MASON/WAGNER 2005, SPRINGER 1999). Diese beiden Aspekte beinhalten in der Regel auch Konsequenzen für die betriebliche Rekrutierung und Personalentwicklung. Verschiedene Produktionskonzepte können als unterschiedliche Randbedingungen für das betriebliche Ausbildungsengagement angenommen werden.

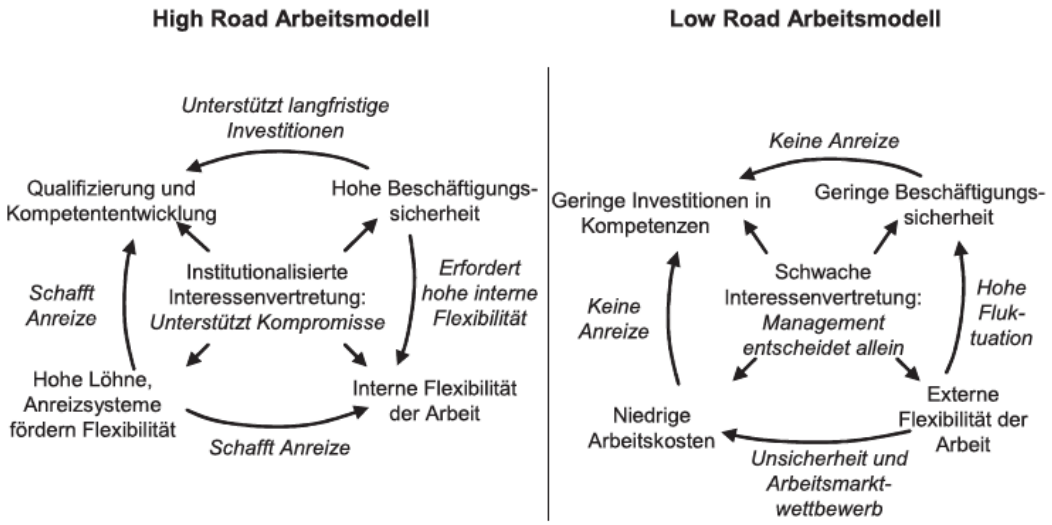
Stark taylorisierte Produktionskonzepte gehen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen einher. Ganzheitliche Produktionskonzepte (vgl. z.B.PFEIFFER 2008) oder High-Performance Work Systems (APPELBAUM u. a. 2000), so wie sie in den letzten Jahren diskutiert wurden, gehen mit einem höheren Qualifikationsaufwand einher. Die Literatur zu Produktionskonzepten und Arbeitsmodellen hat in Bezug auf die betriebliche Ausbildung in den letzten Jahren verschiedene Ergebnisse und Thesen hervorgebracht. LACHER (2006) spricht von der Entwicklung des „qualifizierten Routinearbeiters“ als neuem Facharbeitertypus, an dem sich die Ordnung der Berufsbildung in Zukunft zu orientieren habe. Arbeitsprozesse wären zunehmend durch eine „flexible Standardisierung“ gekennzeichnet. Die führe auch dazu, dass sich ein Typus von Arbeit entwickle, bei dem das Niveau der in der dualen Ausbildung erworbenen Kompetenzen nur noch unzureichend abgerufen werde, so dass auch über neue Qualifikationszuschnitte nachgedacht werden müsste (CLEMENT 2006).

PFEIFFER arbeitet die Bedeutung des Erfahrungswissens für eine standardisierte Produktion heraus. Ganzheitliche Produktionssysteme seien auf die Kompetenzen von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen angewiesen, die dieses Erfahrungswissen in die Arbeitsprozesse einbringen können (PFEIFFER 2008).

Teilweise wurde die These vertreten, dass mit der abnehmenden Bedeutung des Erfahrungswissens innerhalb von standardisierten Produktionskonzepten auch die Konzepte dualer Berufsausbildung einer Modifikation bedürften. Diese Diskussion und die entsprechenden empirischen Projekte wurden allerdings nicht in einer international vergleichenden Perspektive durchgeführt. Vielmehr wurden globale Konzepte, wie zum Beispiel das Toyota-Produktionssystem zum Anlass genommen, über die Arbeitsgestaltung und Kompetenzanforderungen in der Automobilindustrie zu reflektieren. Die Forschung über diese Trends in der Produktion zeigt auch, dass globale Konzepte in der Regel der Logik einer lokalen Adaption folgen, und dass allenfalls Derivate eines solchen globalen Konzepts in der Praxis umgesetzt werden (JÜRGENS/KRZYWDZINSKI 2009).

Die Studie von JÜRGENS und KRZYWDZINSKI (2009) setzt sich im Zusammenhang mit kosteninduzierten Produktionsverlagerungen mit der Entwicklung von Arbeitsmodellen in der Automobilproduktion in mittel- und osteuropäischen Ländern auseinander: Der betrieblichen Ausbildung und Personalentwicklung kommt hier eine Bedeutung als entscheidende Größe innerhalb eines so genannten „high-road“ Arbeitsmodells zu (vgl. Abbildung 4). Dieser Typus zeichnet sich durch das Zusammenspiel verschiedener Aspekte aus: eine interne Flexibilität der Arbeit und eine entsprechende Arbeitsorganisation geht mit einer höheren Beschäftigungssicherheit und hohen Löhnen einher. In diesem Modell werden Anreize auf Qualifizierung und Kompetenzentwicklung ausgesetzt, gleichzeitig werden langfristige Investitionen in das Personal unterstützt. Eine stark institutionalisierte betriebliche Interessenvertretung wird als maßgeblicher Faktor für die Realisierung dieses Modells angenommen. Aus einer ökonomischen Rationalität i. e. S. lässt sich das betriebliche Ausbildungsengagement nicht erklären.

Abbildung 4: High Road und Low Road Arbeitsmodelle (Quelle: JÜRGENS/KRZYWDZINSKI 2009)



Diesem ausbildungsintensiven Arbeitsmodell (vgl. hierzu auch LOIRE u. a. 2008) steht ein so genanntes „low-road-Arbeitsmodell“ entgegen, in dem die Anreizstrukturen für Investitionen in Lernen, Wissen und Kompetenzen eher gering sind. Es wird hier von einer hohen Fluktuation der Beschäftigten ausgegangen und von niedrigen Lohn- und Arbeitskosten. Dieses Modell korrespondiert konzeptionell mit einer schwachen betrieblichen Interessenvertretung.

Um eine relative Konstanz und Äquivalenz des Tätigkeitsprofils in der vergleichenden Untersuchung zu gewährleisten werden die Fallstudien mit Bezug auf Instandhaltungsfacharbeit durchgeführt. Hierzu wurde auch ein Inventar zur Erfassung von Arbeitsaufgaben ausgewertet (FISCHER u. a. 2015).

b) KFZ-Service

Der Bereich des KFZ-Service stand bisher seltener im Fokus vergleichender Forschungsprojekte aus Industriesoziologie oder Berufsbildung. Unter Kosten-Nutzen-Erwägungen und in der internationalen Vergleichsperspektive stellt er einen interessanten Fall dar, da er im Gegensatz zur Automobilproduktion eher für kleinbetriebliche und handwerkliche Strukturen steht. Darüber hinaus können die Art der erbrachten Dienstleistungen und Kundenerwartungen im Gegensatz zu anderen

handwerklichen Branchen als sehr ähnlich angenommen werden. Hier wären z. B. im Bereich der handwerklichen Dienstleistungen im Bausektor wesentliche größere Unterschiede zu erwarten. In den neunziger Jahren wurde im Rahmen einiger europäischer Projekte der KFZ-Service-Sektor verschiedener EU-Mitgliedstaaten vergleichend untersucht (RAUNER u. a. 1995). Ein wesentliches Ergebnis war die Feststellung von erheblichen Unterschieden in der Arbeitsorganisation von KFZ-Werkstätten und den dort vorhandenen Tätigkeitsfeldern. Als Ergebnis wurde ein einheitliches europäisches Berufsbild für den KFZ-Service vorgeschlagen und teilweise implementiert, um damit eine Qualifizierung für moderne technologische und ökonomische Anforderungen zu befördern (SPÖTTL 1995, SPÖTTL 1997).

In zwei Projekten des BIBB zur betrieblichen Rekrutierung und Einarbeitung im Vergleich zwischen vier europäischen Ländern konnte auf der Basis einer repräsentativen Betriebsbefragung deutlich gemacht werden, wie stark sich trotz vermeintlich gleicher Anforderungen in der Branche die Arbeitsorganisation in Betrieben verschiedener Größe und in verschiedenen Ländern unterscheidet (GROLLMANN u. a. 2012, GROLLMANN u. a. 2010). Entsprechend fallen auch die Einarbeitungszeiten unterschiedlich aus. Komplexere, umfassendere Profile von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des KFZ-Service erfordern höhere Einarbeitungszeiten als Profile in Betrieben, die durch eine starke Zentralisierung höherwertiger Tätigkeiten ausgezeichnet sind. Nicht nur der Typus oder die Form von Ausbildung (s. o.) ist maßgeblich für die betrieblichen Einarbeitungszeiten, sondern auch die Arbeitsorganisation in den Betrieben. Grob vereinfacht kann der deutsch-spanische Vergleich als charakteristisch für diesen Befund angeführt werden.

Insgesamt weisen die die Befunde zu den ausgewählten Branchen darauf hin, dass neben dem Berufsbildungssystem der Arbeitsorganisation und dem jeweiligen Fachkräftetypus eine entscheidende Bedeutung bei betrieblichen Entscheidungen zur Rekrutierung und Qualifizierung von Fachkräften zukommt. Diese Dimensionen müssen in einem vergleichenden Forschungsprojekt mit in Betracht gezogen werden.

4. Teilziele/Forschungsleitende Fragestellungen/Annahmen bzw. Hypothesen

4.1 Forschungsleitende Fragestellungen und Teilziele

Die Frage nach der betrieblichen Ausbildungsorganisation und -motivation kann im internationalen Vergleich auf drei Ebenen beleuchtet werden:

1. **Fragen zum Status Quo (bestehender Ausbildungstypus):**
    a. Wie wird Ausbildung organisiert?
        i. Was ist das Ziel der betrieblichen Ausbildung?
        ii. Welche Kompetenzen sollen vermittelt werden?
        iii. Wie ist die Ausbildung strukturiert und wie fügt sich das Ausbildungsengagement in die betriebliche Personal- und Organisationentwicklung ein?
        iv. Ist die Ausbildung in den Arbeitsprozess integriert oder findet sie außerhalb des Arbeitsprozesses statt?
        v. An welchen Standards orientiert sich die Ausbildung?

b. Mit welcher Motivation beteiligen sich Betriebe in verschiedenen Berufen/Branchen an den bereits bestehenden Typen dualisierter Berufsbildung?
    i. Mit welchen Motiven engagieren sich Betriebe in der betrieblichen Ausbildung in anderen Ländern (z. B. Produktions- und Investitionsmotiv, "Screening-"/ Rekrutierungsmotiv, Mitarbeiterbindung Reputationssteigerung, Tradition/Unternehmenskultur, Beitrag zur Etablierung von Facharbeitsmärkten etc.)?
    ii. Wie stellt sich die Kosten-Nutzen Struktur der Ausbildungsaktivität dar? Welche Rahmenbedingen in rechtlicher und institutioneller Hinsicht (Arbeitsmarkt, Lohnstrukturen, ausbildungs- und arbeitsmarktrechtliche Vorgaben, Beteiligungsstrukturen) beeinflussen das Ausbildungsengagement von Betrieben?
    iii. Welche Anreize gibt es für ein Ausbildungsengagement?
    iv. Welche funktionalen Äquivalenzen hinsichtlich der Rekrutierung und Qualifizierung von Fachkräften gibt es in den untersuchten Betrieben? Warum funktioniert die spezifische Form der Ausbildung im Gegensatz zu anderen Formen bei gleichen Produkten und Verfahren? Gibt es andere Anforderungen an „Fachkräfte"?

2. **Fragen zu aktuellen Veränderungen in der Ausbildungsorganisation und -motivation**
    a. Welche aktuellen Veränderungen sind hinsichtlich der Ausbildungsorganisation und des Ausbildungsengagements festzustellen? Kristallisieren sich neue Modelle und Typen heraus?
    b. Werden Formen „dualisierter" Berufsbildungspraxis zu umfassenderen betrieblichen Ausbildungen weiterentwickelt?
    c. Woraus resultieren diese Veränderungen?

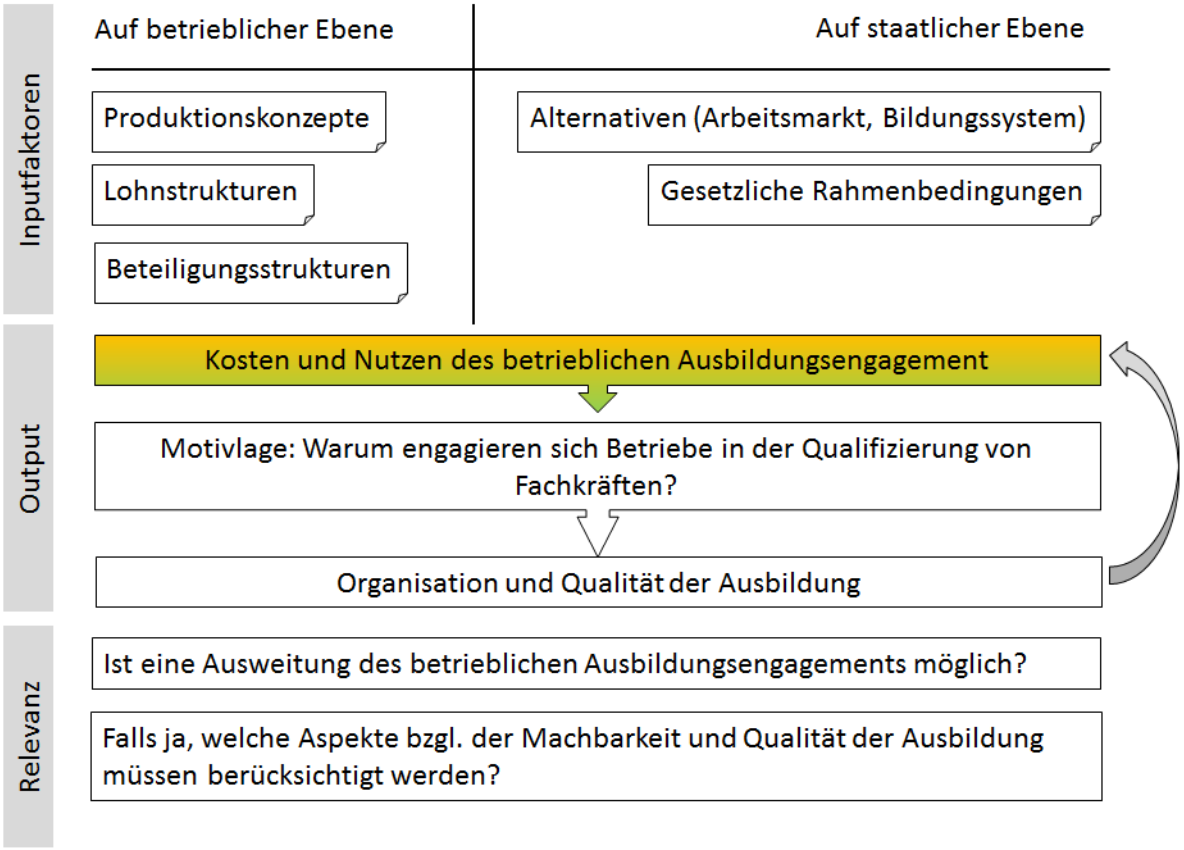
3. **Welche Gründe und Wirkmechanismen stehen einem Ausbau des betrieblichen Ausbildungsengagements entgegen, welche fördern sie?**
    a. Welche Rolle spielt das (Berufs-)Bildungssystem bei der betrieblichen Entscheidung für oder gegen ein betriebliches Ausbildungsengagement?
    b. Welche Rolle spielen Bildungsträger, berufliche Schulen und andere intermediäre Instanzen bei der Unterstützung betrieblichen Ausbildungsengagements?
    c. Welche Bedeutung kommt den spezifischen Bedingungen des Arbeitsmarktes in Bezug auf die Ausbildungsorganisation zu (z. B. Mindestlöhne, Kündigungsschutz)?
    d. Welche Rolle spielen Produktionssysteme und Arbeitsorganisation?

4.2 Forschungsleitende Annahmen

Abbildung 5 stellt den konzeptionellen Rahmen des Projekts dar. Zunächst gehen wir davon aus, dass das Ausbildungsengagement der Betriebe durch verschiedene Randbedingungen (Inputfaktoren) bestimmt wird. Diese Randbedingungen können sowohl auf der betrieblichen Ebene als auch auf der staatlichen Ebene gefunden werden. Unter gegebenen Randbedingungen ergeben sich verschiedene Kosten und Nutzenpotentiale des betrieblichen Ausbildungsengagements. Diese Kosten-Nutzenverhältnisse bestimmen wiederum, ob und warum sich ein Betrieb entscheidet

Ausbildungsaktivitäten anzubieten. In dem wir zum einen die Randbedingungen als auch das Kosten- Nutzen-Verhältnis untersuchen, können wir diesen Zusammenhang offenlegen. Der letzte Teil der Graphik beschreibt die Relevanz des Forschungsprojekts. So können die gewonnenen Erkenntnisse dazu dienen, die Frage zu beantworten, ob unter gegebenen Rahmenbedingungen eine Ausweitung des betrieblichen Ausbildungsengagements möglich ist.

Abbildung 5: Konzeptioneller Rahmen des Projekts (eigene Darstellung)



Im Folgenden werden die Annahmen bezüglich der Inputfaktoren „Gesetzliche Rahmenbedingungen“, “Bildungssystem“ und „Produktionskonzepte“ genauer vorgestellt. Des Weiteren beschreiben wir, wie wir „duales Ausbildungsengagement“ definieren und wie Kosten- und Nutzenkategorien mit verschieden Ausbildungstypen zusammenhängen.

A: Gesetzliche Rahmenbedingungen und Bildungssystem

Einschlägige Arbeiten der Bildungsökonomie (Acemoglu/Pischke 1999a, Becker 1964, Stevens 1996) sowie frühere Forschungsarbeiten des BIBB (Dionisius u. a. 2009) weisen darauf hin, dass sowohl die Ausbildungsmotive als auch die Ausbildungskosten der Betriebe von den institutionellen Rahmenbedingungen der Ausbildung abhängen. Muehlemann u. a. 2010) und Kriechel u. a. 2014) zeigen, dass z. B. betriebliche Mitbestimmung und Kündigungsschutz die Neigung von Betrieben erhöhen, in Ausbildung zu investieren. Zudem zeigt Smits 2006) für die Niederlande, dass die Qualität

der dualen Ausbildung (aus Sicht der Auszubildenden) stark von dem Grad der Standardisierung des Berufsbildungssystems und des Monitorings im Betrieb abhängt.

Bezogen auf das vorliegende Forschungsprojekt ist somit anzunehmen, dass Betriebe in Ländern ohne entsprechende (Arbeitsmarkt- und Berufsbildungs-)Institutionen weniger Ressourcen in die Ausbildung investieren. Es ist also zu erwarten, dass Betriebe insgesamt geringere Kosten für die Ausbildung aufbringen als Betriebe in Deutschland. Zudem wird erwartet, dass aufgrund der geringeren Standardisierung der Ausbildung die Qualität der Ausbildung geringer ist. Dies könnte Folge davon sein, dass z. B. Betriebe insbesondere betriebsspezifische und daher in anderen Betrieben nicht einsetzbare Kenntnisse vermitteln oder sich auf die Vermittlung solcher Kenntnisse und Kompetenzen konzentrieren.

B: Produktionskonzepte

Wird die Art der Qualifikation der Fachkräfte in den Vordergrund der Betrachtungen gerückt, so stiftet eine umfassende (z. B. Ausbildungstypus II „Ausbildung im dualen System“, s. o.) und möglicherweise kostenintensive duale Ausbildung nur dann einen betrieblichen Nutzen, wenn die betriebliche Arbeitsorganisation entsprechend breit qualifizierte Fachkräfte erforderlich macht.

Für den Bereich der Automobilproduktion liegen eine Reihe arbeitspolitischer und arbeitsorganisatorischer Konzepte – Toyota Produktionssystem, qualifizierter Routinearbeiter/-innen etc. – und Untersuchungen vor. Diese sind bisher nicht in ihrer Bedeutung für die Implementierung dualer Berufsbildungsstrukturen gewürdigt oder untersucht worden. Für den Bereich des Handwerks liegen solche Konzepte nicht vor.

In der Regel wird davon ausgegangen, dass aufgrund homogener Bedingungen im KFZ-Service im internationalen Vergleich keine allzu großen Unterschiede zwischen den beruflichen Tätigkeiten vorliegen. Die bisher vorhandene Empirie zur Arbeitsorganisation im KFZ-Service weist allerdings in eine andere Richtung (GROLLMANN/GEIBEN 2012).

Es ist davon auszugehen, dass bestimmte Beschäftigungsformen und Varianten der Arbeitsorganisation mit bestimmten Fachkräftetypen und mit bestimmten Ausbildungstypen einhergehen (vgl. die o. g. „high-„ und „low-road“ Entwicklungspfade). Die Arbeitsproduktivität wird für unterschiedliche Fachkräftetypen unterschiedlich ausfallen, so dass sich auch hieraus Unterschiede in der ökonomischen Bewertung durch Betriebe ergeben werden. Diese Kopplung zwischen Fachkräftetypus und Ausbildungstypus soll in diesem Projekt auf betrieblicher Ebene rekonstruiert werden. Sie wird auch mit unterschiedlichen Kosten-Nutzen-Kalkülen einhergehen.

C. Ausbildungsmotivation, Ausbildungstyp und Ausbildungsorganisation

Die konkrete Form des Ausbildungsengagements kann als Manifestierung von Ausbildungsmotivation begriffen werden. Weiter oben haben wir bestimmte Idealtypen von Ausbildung vorgestellt. Die Kombination „Schule, Praktikum und Anlernen“ (Typus V) kann dabei als Minimalvariante von Ausbildung betrachtet werden, die alternierende schulische Ausbildung (Typus IV) ist ein immer noch eher schulbasiertes Modell, das aber betriebliches Lernen stärker einbezieht als Typus V. Die kooperative Berufsbildung ist ein Arrangement (Typus III), in dem es eine enge Kooperationsbeziehung zwischen Betrieb und Schule gibt; allerdings werden nicht immer geregelte berufliche Standards bei der Qualifizierung berücksichtigt. Wie auch die zuvor genannten Idealtypen der Ausbildung weist die

Apprenticeship (Typus I) unterschiedlichen Varianten auf, z. B. ist sie integriert in oder gekoppelt mit der beruflichen Erstausbildung oder als stark betrieblich strukturierte Form der Weiterbildung.

Die konkrete Ausbildungsorganisation, die auch innerhalb der Idealtypen variieren kann – man denke hierbei zum Beispiel an die verschiedenen Modelle dual-betrieblicher Berufsausbildung in Deutschland – ist im Rahmen der Fallstudien zu untersuchen.

5. Methodische Vorgehensweise

5.1. Sampling – Länder und Branchen

Aufgrund der großen Unterschiede und heterogenen Ausgangsbedingungen für das betriebliche Ausbildungsengagement in verschiedenen Ländern und Branchen sowie des geringen Erkenntnisstandes ist eine repräsentative Erhebung zur betrieblichen Ausbildungsmotivation in verschiedenen Ländern derzeit unrealistisch.

Für das Projekt wurden daher zwei Branchen oder Berufsfelder ausgewählt: die Automobilproduktion und der KFZ-Servicebereich. Beide unterscheiden sich hinsichtlich der anzunehmenden Kosten-Nutzen-Relation. In der Automobilproduktion sind die Investitionen, die bei einer Ausbildung geleistet werden erheblich höher als im KFZ-Service. Wir haben uns bei dieser Auswahl von den Befunden der deutschen aber auch internationalen Literatur zur Ökonomie betrieblicher Ausbildung leiten lassen (LINDLEY 1975, SCHÖNFELD u. a. 2016).

Die ausgewählten Länder – Spanien, Slowakei, Portugal und Italien – sind alles Staaten, in denen der politische Wille, duale Berufsausbildungsstrukturen auszubauen dokumentiert ist. Das Projekt wurde um Fallstudien in weiteren Ländern ergänzt. So wurden zusätzlich auch in England und Südkorea Fallstudien durchgeführt. Ergänzend wurde eine Fallstudie in Kolumbien durchgeführt.

Um möglichst viele verschiedene Einflussfaktoren auf das betriebliche Ausbildungsengagement konstant zu halten (vgl. z.B. PRAIS 1995), wurden zwei Branchen mit ähnlichen Qualifikationsanforderungen gewählt. Es wird davon ausgegangen, dass ähnliche Verfahren und Dienstleistungen unter sonst gleichen Bedingungen zu ähnlichen Qualifikationsanforderungen führen. Vor dem Hintergrund vorhandener Ergebnisse zur Ausbildungsmotivation wurden betriebliche Strukturen gewählt, in denen unterschiedliche Motivlagen für eine duale Berufsausbildung zum Tragen kommen. Für das handwerklich-kleinbetriebliche Umfeld wird der KFZ-Service, für den industriellen Bereich die Automobilproduktion ausgewählt. In der Automobilproduktion bestehen bereits umfangreiche Vorerfahrungen mit dem Versuch der Etablierung dualer Ausbildung in „nicht-dualen“ Berufsbildungskontexten. In den Ländern existieren jeweils Standorte der (deutschen) Automobilproduktion.

<u>KFZ Service</u>

Aus zwei BIBB-Projekten zur betrieblichen Einarbeitung im internationalen Vergleich (GROLLMANN u. a. 2012) liegen repräsentative Daten für den KFZ-Service-Bereich vor. Die bisherigen Analysen zeigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Länge der Ausbildungszeiten und dem jeweils vorherrschenden Typus (duale Ausbildung (II) bzw. Einarbeitung + Praktikum (V)). Allerdings zeichnen sich spanische Betriebe auch durch eine stärker hierarchisierte Arbeitsteilung aus, in der die Aufgaben nach verschiedenen Ebenen getrennt sind. Der Zusammenhang mit den Lohnstrukturen und Kalkülen

der Rekrutierung und Personalentwicklung bedarf einer weiteren Untersuchung. Die Daten hierfür wurden bereits im Rahmen der beiden Projekte zur Einarbeitung erhoben. Die dieser Modellierung zugrundeliegende Frage ist, unter welchen Bedingungen ein Engagement in der betrieblichen Berufsausbildung für die Betriebe funktional ist. Das Modell soll auch in anderen nationalen Berufsbildungskontexten getestet werden. Es wurden pro Land sechs Fallstudien nach folgenden Auswahlkriterien durchgeführt.

a) jeweils einen Fall von vollständiger Ausbildungsabstinenz,

b) ein Fall für das jeweils typische Ausbildungs- und Rekrutierungsmuster und

c) einen Fall besonders intensiven Ausbildungsengagements.

Es sollten sowohl herstellergebundene KFZ-Werkstätten als auch freie Werkstäten untersucht werden. Die Auswahl der Fälle wurde auf der Grundlage von Sekundäranalysen und Experteninterviews unterstützt. So haben wir auf der Basis von mindestens zwei Experteninterviews pro Land und Branche weitere relevante Kriterien ermittelt. Typischerweise spielt in der KFZ-Branche die Unterscheidung nach herstellergebundenen KFZ-Werkstätten und freien Werkstäten eine Rolle. Weitere Kriterien, die sich im Laufe der Untersuchung ergaben, waren z. B. die Bedeutung regionaler und urbaner Lage.

Automobilproduktion

Umfassende Erfahrungen mit der dual-betrieblichen Berufsbildung in „nicht-dualen“ Berufsbildungskontexten bestehen im Bereich der Automobilproduktion. Seit langem werden in der Automobilproduktion deutscher Hersteller „Derivate“ dualer Berufsbildung im Ausland etabliert (Mercedes Benz, Tuscaloosa, USA; VW, Chattanooga, USA; VW, Puebla, Mexiko; VW-SEAT, Martorell, Spanien; VW, Palmela, Portugal u. v. a.). Die Erfahrungen und aktuelle Entwicklungen sollen in diesem Untersuchungsteil erfasst und durch Fallstudien und Expertengespräche erschlossen werden. Angesichts der Übersichtlichkeit der Branche und Zielbetriebe und der sehr verschiedenen Bedingungen an unterschiedlichen Standorten (z. B. Produktion „auf der grünen Wiese“ vs. urbanes, hochentwickeltes Technologieumfeld) wäre ein standardisiert-quantitatives Vorgehen nicht möglich und sinnvoll.

5.2 Minimaldefinition zur Auswahl von betrieblichen Fallstudien

Das Projekt fußt auf Fallstudien, da wir von einem komplexen Zusammenspiel zwischen Ausbildungsmotivation und -organisation, Arbeitsorganisation und Fachkräftetypus und den Rahmenbedingungen in den verschiedenen Ländern ausgehen, bei dem die Richtung der Wirkungsbeziehungen sowie alle relevanten Größen nicht als bekannt vorausgesetzt werden können. Anhand der Fallstudien soll das betriebliche Entscheidungskalkül in den jeweiligen Ländern nachgezeichnet werden. Vor allem geht es aber auch darum betriebliche Muster zu identifizieren, diese den o. g. Typen zuzuordnen und Einflussgrößen auf Ausbildungsentscheidung und -organisation zu identifizieren. Generell ist die Auswahl von Fallstudien von der Annahme gekennzeichnet, dass es sich bei den untersuchten Zusammenhängen zwischen den Randbedingungen betrieblicher Entscheidung, dem vorzufindenden Fachkräftetypus und Ausbildungstypus und jeweils festzustellenden Kosten-Nutzen-Kalkülen um miteinander verwobene Größen handelt und nicht um einzelne, unabhängig von einander messbare und variierende Variablen. In diesem Sinne wurde ein Fallstudiendesign gewählt und ausgestaltet (Yin 1999).

Bei der Auswahl der einzelnen Betriebe sind wir auf der Basis der o. g. Ausbildungstypen (I-V, vgl. 3.1) von der folgenden Minimaldefinition ausgegangen:

- Die Zielgruppe der Ausbildungsaktivität sind junge Erwachsene (Berufsanfänger/-innen),
- der Betrieb spielt eine aktive Rolle bei der Unterstützung des Lernprozesses der Auszubildenden,
- Lernen findet in einem Wechselspiel zwischen Lernen im Arbeitsprozess und Unterricht statt,
- es werden überbetrieblich standardisierte Kompetenzen und fachliche Kenntnisse vermittelt.

Um ein breites Bild über Motivation der Betriebe und deren Ausbildungsaktivitäten zu erhalten, haben wir außerdem mindestens drei Fälle pro Branche ausgewählt: einen Fall kompletter Abstinenz vom Ausbildungsgeschehen, einen Fall, der für das typische Ausbildungsverhalten von Betrieben in dem jeweiligen Land der jeweiligen Branche steht, sowie einen Fall besonders intensiver Ausbildungsaktivität.

Die Fallstudien wurden anhand eines Leitfadens durchgeführt, der auf einer Bearbeitung des Fragebogens aus der deutschen Kosten-Nutzen-Untersuchung (SCHÖNFELD u. a. 2016) und Fragen zur Rekrutierung sowie zur Ausbildungs- und Arbeitsorganisation (in Weiterführung von GROLLMANN/GEIBEN/WINTERHAGER 2015) beruhte. In den Betrieben wurden Interviews mit Personalverantwortlichen und ggf. Personalvertretungen durchgeführt. Die Datenerhebung und Auswertung wurden in interdisziplinären Teams durchgeführt, die die ökonomische Perspektive und die Expertise sowohl zur betrieblichen Ausbildungsgestaltung als auch der jeweiligen Berufe sowie die jeweils nationale Perspektive integrierten („mixed-team approach“).

5.3 Entwicklung eines Kategoriensystems

Die ausführlich dokumentieren Fallstudien wurden in verschiedenen Schritten ausgewertet. Hierzu gehörte

1. ein Workshop mit Forschungspartnern und dem Projektbeirat,
2. eine detaillierte Dokumentation der Fallstudien,
3. das Schreiben von Kurzberichten für einige ausgewählte Fälle („case study briefs“, exemplarisch siehe Abbildung 7) anhand der vollständigen Dokumentation, um damit die wichtigsten Merkmale hervorzuheben sowie
4. die daran anschließende Bildung eines Kategorien- und Indikatorensystems. Mit Hilfe des so entwickelten Rasters wurden ausgewählte Fälle kategorisiert und weiter analysiert.

Auf der Basis der Daten zu Kosten-Nutzen wurden außerdem quantitative Profile zu den Betrieben angelegt, bei denen die Datenbasis hierfür ausreichend war. In Abbildung 6 sind die entwickelten Kategorien und ihre Skalierung dargestellt. Die Darstellung und Analyse der einzelnen Fälle erfolgt gemäß diesem Raster und entlang der idealtypischen Folge Rekrutierung, Ausbildungsstruktur und -prozess und Ausbildungsergebnis. Dieses Raster wurde anhand der Diskussion der Fälle aus dem KFZ-Service entwickelt, konnte aber auch für die Fälle der KFZ Produktion verwendet werden. Hier waren lediglich einige, kleine Anpassungen erforderlich. Die Dimension „Herstellerspezifität“ entfällt, da sie naturgemäß in der Automobilproduktion keine Rolle spielt, zu den Einarbeitungszeiten enthielten auch die gut dokumentierten Fälle keine vollständigen Angaben und die Operationalisierung der Kategorien horizontale und vertikale Arbeitsorganisation wurde ebenfalls angepasst.

Abbildung 6: Kategorienraster zum Vergleich der einzelnen Fälle

Rekrutierung

Bedeutung fachlicher, schulischer Vorleistung
Für wie wichtig schätzt der Betrieb die Bedeutung der berufsfachlichen "Vorleistung" der Schulen ein? Skalierung: Wichtig - Neutral - Unwichtig

Bedeutung von Einstellung und Motivation
Welche Bedeutung räumt der Betrieb der Einstellung und Motivation der Berufsanfänger bei der Rekrutierung ein? Skalierung: Wichtig - Neutral - Unwichtig

Praktika/Probearbeit
Spielen vor der Einstellung von Berufsanfängern/-anfängerinnen Praktika oder andere Formen der betrieblichen "Probearbeit" eine Rolle, z. B. auch Ferien- oder Nebenjobs? Skalierung: Umfangreicher Rückgriff - Kommt vor - Keine Bedeutung

Ausbildungsstruktur

Ausbildungsverhältnis (Vertrag)
Ist das Arbeitsverhältnis mit einer spezifischen Ausbildungsvertragskonstellation zwischen Betrieb und Auszubildendem verbunden? Skalierung: Ja - Nein

Einfluss von Herstellern
Ist die Personalentwicklung, Fortbildung und Einarbeitung auf spezifische Hersteller und ihre Vorgaben und Angebote ausgerichtet? Skalierung: Stark - Mittel/Neutral - Gering

Relevanz von Ausbildungsstandards
Inwieweit spielen öffentliche oder tarifvertragliche Vorgaben bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Ausbildung eine Rolle? Skalierung: Stark - Mittel/Neutral - Gering

Ausbildungsprozess

Betriebliche Ausbildungsgestaltung
Inwieweit etabliert der Betrieb eigene Strukturen, Organisationsformen und -inhalte in seiner Einarbeitung/Ausbildung? Skalierung: Stark - Mittel/Neutral - Gering

Betriebliche (produktive) Lernzeiten
Anteil der betrieblichen Lernzeit an der gesamten sich aus der Fallstudie ergebenen Lernzeit bis hin zu einer selbstständigen Fachkraft (anhand von Angaben aus den Interviews auf der Basis von Aussagen zur Ausbildung und Einarbeitung). Skalierung: 75 % bis 100 % / 50 % bis74 % / 50 %.

Gesamtdauer der Einarbeitung
Zeit (in Jahren) nach Einstellung, die ein Berufsanfänger/eine Berufsanfängerin benötigt, um zu einer selbstständigen Fachkraft zu werden. Z. B: Wie weit im Voraus werden Rekrutierungsüberlegungen beim bevorstehenden Ausscheiden einer Fachkraft angestellt (konnte teilweise indirekt aus dem Material ermittelt werden)? Skalierung: <= 2 / 2 / > = 3 Jahre

Ausbildungsergebnis
Horizontale Arbeitsorganisation
Anzahl horizontaler Profile. Es wird die Anzahl der Tätigkeitsprofile auf Werkstattebene gezählt (Gewerke, herstellerbezogene Profile etc.) Skalierung: > = 4 / 3 / <= 2.

Hierarchische Arbeitsorganisation
Wie viele der genannten Tätigkeitsprofile sind in Entscheidungen über Arbeitsabläufe und ökonomische Fragen eingebunden? Skalierung: > = 3 / 2 / 1

In den Betrieben wurden Interviews mit Personalverantwortlichen und ggf. Personalvertretungen durchgeführt. Die Datenerhebung und Auswertung wurden durchweg in interdisziplinären Teams durchgeführt, die die ökonomische Perspektive und die Expertise sowohl zur betrieblichen Ausbildungsgestaltung als auch der jeweiligen Berufe sowie die jeweils nationale Perspektive integrieren (mixed-team approach).

Zunächst wurden die verschiedenen vorhandenen dualen und dualisierten Ausbildungsmodelle auf der Basis von Sekundäranalysen hinsichtlich der vermuteten Kosten-Nutzen-Strukturen systematisiert. Hierbei gehen Ausbildungsorganisation, Daten zur Arbeitsorganisation und institutionelle Randbedingungen mit ein.

Anhand von Experteninterviews wurden dann in Zielländern und Branchen Betriebe identifiziert und kontaktiert, in denen die Fallstudien durchgeführt wurden.

Methodisch basiert das Projekt zwar auf qualitativen Forschungsmethoden, wo möglich wurden allerdings vorhandene quantitative Daten in die Analyse einbezogen. So wurden z. B. Kosten- und Nutzenerwägungen im Rahmen der durchzuführenden Fallstudien quantifiziert.

Abbildung 7: "Case study brief Italy K5"

Engagement (How):
The company does not employ young new entrants regularly, but receives 3 to 6 students for a couple of weeks from the local professional schools and training providers (30 employees) every year. This is also the main recruitment channel for young new entrants together with other informal networks. If a young person is being employed, his or her minimum qualification is a three-year professional training qualification in the field of car mechanics. The whole training process inside the company takes up to 3 years. Apprentices start with about 30% of the productivity of a skilled person in the company. Recruitment and training are regarded as core functions of the business and the company does not make use of public or private recruitment support. A very important aspect to the shop owner in the recruitment process is the attitudes of the new recruits. The employment of youngsters is seen as naturally integrated into the organization and to organizational innovation. The shop owner presents a good understanding of the training process and describes the different stages of the apprenticeship with the goal of having independent workers at the end. Young entrants are accompanied by experienced supervisors. Apprentices are appointed to a specific professional area (tyre dealers, car electricians, tinsmiths, varnishers, and mechanics) according to the division of professional activities inside the workshop. Qualified staff is additionally divided by car brands. Apprentices are employed on the basis of the apprendistato professionalizzante contract which is regulated by the sectoral collective agreement (CCNL Metalmeccanica Artigianato). The training plan described there, is the formal reference point for the in-company training. The young apprentices are usually sent to courses for transversal competences organized by the region as well, as foreseen by the apprendistato professionalizzante contract (up to 120 h). The company makes use of courses run by the car makes the company works with. When young recruits are employed, usually there is a clearly defined goal, what the person is supposed to be doing after the training period. In many cases the supervisors attend professional training courses organized by the car makes and the professional association.

Motivation (Why I):
The answers provided indication for a specifically strong engagement due to the belief that employing young people is a driver for organizational and sectoral innovation by a relatively strong integration into work processes which supports the economic motivation. The shop owner does not see immediate benefits of the training engagement, but is convinced by the idea that a company is obligated to do its best to improve society, although nobody would recognize this effort so far. By its training engagement, his company would contribute to educate its future competitors in the way they do business and become entrepreneurs. This necessity he would realize especially when it comes to employ already somehow experienced staff because their way of approaching work would often be very different to what is the standard in his own company. There are economic incentives to employing young people based on the apprenticeship contract in terms of saving wage and other labour costs although there are no indications that this is a relevant driver for employing young new entrants. It only seems that this contractual form is more convenient for the company than others are when it comes to employ young job entrants.

Drivers and inhibitors (Why II):
The shop owner has a long lasting experience in the business himself. He has participated in an apprenticeship program in business administration and took responsibility for different tasks in human resources management from the beginning of his career. He takes on a number of responsibilities in the automotive service sector and for regional economic development in general and was awarded with prices for his outstanding engagement. The company participates in the regional dialogue and research on the car service business and is the founder of a local association of car repair enterprises. He is the president of the local chamber of the car repair businesses and of a national car repair association. The company is a family business that is about 40 years old and grew constantly since its foundation. The company is licensed by three Italian car makes. It has about 30 employees. Functions in the workshop are going across different technical occupations. There are some strategic challenges seen in the future such as the increasing digitalization of automotive work and language demands on mechanics. People stay very long in the firm. There is no indication of a high staff turnover. Despite the ordinary tasks of a car service company there are some special services (like safety for armored vehicles). However, this is not affecting the apprenticeships of the company. The traineeship phases in school based so called alternanza schemes are seen as too short according to the companies' needs, which should last at least six month a year. The shop owner is convinced that it is important for companies to increase training cooperation with schools and families. He has not heart of the latest school and apprenticeship reforms that would make it possible to create a unique vocational education and training pathway leading to a recognized professional qualification. In these pathways the students would spend half of the training time in the company. In his opinion, besides schools and companies also parents should be much more involved in the process of reflection and planning of training in order to raise awareness concerning the importance of certain behavior patterns (autonomy, responsibility, motivation to learn). In particular because he observes a lack of motivation in young students which he sees mainly rooted in the education at home.

5.4. Überblick über die durchgeführten Fallstudien

Am Abschluss des Projekts erfolgt dann eine fallweise, vergleichende Analyse der Betriebe und ihrer Fachkräfterekrutierungs- und Ausbildungsstrategie. Über den Vergleich zwischen den Fallstudien können die Haupteinflussfaktoren auf das betriebliche Ausbildungsengagement – auch über verschiedene nationale Kontexte – identifiziert werden.

Tabelle 1 bietet einen Überblick über die durchgeführten Fallstudien.[2]

Tabelle 1: **Übersicht über die durchgeführten Fallstudien**

	Automobilproduktion		KFZ-Service	
	Fallstudien	Experteninterviews	Fallstudien	Experteninterviews
Deutschland	1	-	2	-
Spanien	2	2	6	1
Slowakei	2	2	6	1
Portugal	2	2	6	1
Italien	2	3	6	2
Südkorea	1	1	6	1
England	2	2	6	1
	12	12	38	7

6. Beschreibung der Fälle

Die Durchführung der Fallstudien wurde von Forschungsinstituten vor Ort übernommen. Einige wurden vom BIBB beauftragt, die Arbeiten zu übernehmen, andere beteiligten sich aus eigenem Interesse an der Studie. Im Bundesinstitut waren verschiedene Mitarbeiterinnen an dem Projekt beteiligt, die jeweils für unterschiedliche Länder und die dortige Durchführung von Fallstudien und Experteninterviews Verantwortung übernommen haben. Außerdem wurde eine Reihe von Fallstudien von den entsprechenden Kollegen/Kolleginnen aus dem BIBB begleitet.[3] Die Fallstudien in der Slowakei wurden von der Auftragnehmerin allein durchgeführt, die aber in einem engen Austausch mit dem Team des BIBB stand. Eine ähnliche Konstellation gilt für das Vereinigte Königreich. Außerdem gab es mit dem Partner aus dem Vereinigten Königreich ein Arbeitstreffen, bei denen die Details der Durchführung der Fallstudie nach einer ersten Fallstudie reflektiert wurden und gemeinsame Verfahrensweisen besprochen wurden. Im Folgenden sind die Fälle anhand von Kerndaten aus den Fallstudien dokumentiert und bieten einen Überblick. Einige ausgewählte Fälle wurden im Anschluss einer weitergehenden Analyse nach dem im Kapitel 5 beschriebenen Muster unterzogen.

[2] Nicht in der Tabelle dargestellt ist die zusätzliche Durchführung einer Fallstudie in Kolumbien im Bereich der Automobilproduktion. Diese wurde im Zusammenhang der bilateralen Kooperation mit Kolumbien durchgeführt, wird aber nicht in die weitere Auswertung einbezogen.

[3] Anika Jansen, Spanien; Sara-Julia Blöchle, Italien; Philipp Ulmer, Portugal. Die Auswertung der Materialien aus Portugal hat Patrick Baues übernommen.

6.1 Spanien

6.1.1 Fallstudien: Automobilproduktion

Fallstudie ES_A1:

Die erste Fallstudie wurde am **23.11.2015** mit drei Interviewpartnern durchgeführt. Insgesamt dauerte das Interview von 11:00 Uhr bis 17:30 Uhr. In Spanien hat das Unternehmen ca. **12.000 Mitarbeiter/-innen**.

Engagement in der Ausbildung: Der untersuchte Automobilproduzent zeigt ein hohes Engagement in der beruflichen Ausbildung. Er bietet „formación profesional dual“ (FP Dual) an. Während andere Betriebe, die FP Dual anbieten mit öffentlichen Berufsschulen kooperieren, hat dieses Unternehmen seit 1957 seine eigene Schule für Auszubildende („Escuela de Aprendices“) in der Nähe des Werkgeländes. Momentan hat das Unternehmen **190 Auszubildende**. Die Auszubildenden erhalten am Ende der Ausbildung sowohl den spanischen als auch den deutschen Abschluss (Die deutsche AHK kommt in die firmeneigene Schule, um die Abschlussprüfungen nach deutschem Standard abzunehmen). Prinzipiell werden 100 Prozent der Auszubildenden übernommen. Wenn das Unternehmen allerdings nicht alle fertig Ausgebildeten im Werk einstellen kann, übernehmen manchmal die Zulieferer die Auszubildenden. Dadurch dass das Unternehmen so eine lange Tradition mit der dualen Ausbildung hat, können sie Ausbilder/-innen einstellen, die selber eine Ausbildung in dem Unternehmen gemacht haben und dadurch schon entsprechende Erfahrungen mitnehmen. Es gibt momentan 49 Ausbilder/-innen.

Ausbildungsorganisation: Die duale Ausbildung ist auf dem Niveau der FP1 angesiedelt. Die Intensität der Ausbildung in Bezug auf praktische und theoretische Stunden liegt stark über dem gesetzlich Vorgeschriebenen. Es überschreitet sowohl die Mindestanforderungen an die FCT als auch an die FP Dual. Insgesamt besteht die Ausbildung aus 4.600 Stunden in drei Lehrjahren wobei ein Viertel davon theoretischer Unterricht ist. Die praktischen Fähigkeiten werden sowohl in der betriebsinternen Schule („Escuela de Aprendices“) als auch im Betrieb selbst erlernt.

Kosten und Nutzen: Bei der Fallstudie wurde zwar nicht der Kosten-Nutzen Fragebogen ausgefüllt, allerdings hat der Betrieb seine eigene Kosten-Nutzenrechnung schon gemacht und diese dem Forscherteam mitgeteilt. Insgesamt zeigt sich, dass die duale Ausbildung kurzfristig eine Investition darstellt (Der Betrieb zahlt zwischen 3.500 € und 7.420 € pro Jahr an seine Auszubildenden). Langfristig rentiert sich diese Investition aber, wenn man die ersparten Einarbeitungskosten berechnet. Die Auszubildenden werden, soweit sie die Ausbildung erfolgreich durchlaufen haben, fast alle nach der Ausbildung übernommen. So zeigt sich insgesamt eine positive Nettobilanz der Ausbildung. Bei diesem Unternehmen muss allerdings berücksichtigt werden, dass es ein sehr attraktives Unternehmen ist. Auszubildende haben sehr wenige Anreize, nach dem Ende der Ausbildung das Unternehmen zu verlassen.

Fallstudie ES_A2:

Das Interview für die zweite Fallstudie in der Automobilproduktion wurde am **10.2.2016** mit zwei Interviewpartnern durchgeführt. Der Grund für die Selektion dieses Betriebes ist, dass dieses Unternehmen ein Abkommen mit der katalanischen Regierung hat, um duale Ausbildung zu fördern. Zur spanischen Untergruppe dieses Unternehmens gehören **1.480 Mitarbeiter/-innen**.

Engagement in der Ausbildung: Im September 2014 fing das Unternehmen mit dem ersten dualen Ausbildungsprogramm an. Momentan gibt es **zwölf Auszubildende**, die in einem dualen Ausbildungsprogramm sind. Damit ist das Engagement in die duale Ausbildung wesentlich geringer als das von ES_A1. Außerdem hat das Unternehmen keine eigene Schule für die Auszubildenden. Das Unternehmen sieht die Ausbildung dennoch als eine Möglichkeit, sich für die Zukunft Fachkräfte zu sichern („breeding ground“).

6.1.2 Fallstudien: KFZ-Service

Fallstudie ES_K1

Die erste Fallstudie im KFZ Bereich wurde am **3.3.2016** bei einem mittelgroßen Betrieb mit **22 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen** durchgeführt. Der Interviewpartner war der Geschäftsführer. Der Betrieb ist spezialisiert auf die Reparatur von Einspritzgeräten (Diesel und Benzin).

Engagement in der Ausbildung: Dieser Betrieb bietet sowohl FCT (**zwei Praktikanten/Praktikantinnen**) und FP Dual an (**drei Auszubildende**). Seit Ende der 90er bietet der Betrieb FCT an. Da der Betrieb FP Dual erst seit dem Ausbildungsjahr 2015/16 anbietet, hat er bis jetzt noch wenige Erfahrungen mit dieser Form der Ausbildung gesammelt.

Finanzierung: Die Kosten für die Auszubildenden sind nicht sehr hoch. Bei FP Dual bekommen die Auszubildenden einen Lohn (450 €); bei FCT nicht. Der Lohn von 450 € liegt dabei über dem Mindestlohn.

Organisation: Der Manager des Betriebs ist auch offiziell der „tutor“, der zum einen ausbildet und zum anderen auch die Auszubildenden bewerten soll. In der Praxis übernehmen diese Aufgaben allerdings die Mitarbeiter/-innen des Betriebs und berichten dann lediglich dem offiziellen „tutor“ über den Fortschritt des/der Auszubildenden damit dieser die Informationen dann an die Schule weitergeben kann.

Motive: Dieser Betrieb bietet dual an, damit er sich langfristig Fachkräfte sichern kann. So ist die Rekrutierung von Auszubildenden der Hauptrekrutierungsweg. Ein genannter Vorteil ist auch, dass der Betrieb mehr Zeit hat die Auszubildendenüber einen längeren Zeitraum zu beobachten (Screening Motiv).

Zufriedenheit mit den Auszubildenden: Insgesamt ist der Betrieb sehr zufrieden mit den derzeitigen Auszubildenden. So sagte der Interviewte, dass er ein gutes Gefühl und viel Hoffnung bezüglich der Kompetenzen und Einstellungen der drei aktuellen Auszubildenden hat.[4] Die Auszubildenden (dual) sind im Schnitt 24 und haben schon berufliche Vorerfahrungen (Anm.: Erhöht sehr wahrscheinlich die produktiven Beiträge).

Vollständigkeit der Infos: Der Fragebogen zu der Arbeitsorganisation wurde nicht ausgefüllt. Es wurden aber während des Interviews einige Informationen zu diesem Themengebiet genannt. Das Interview wurde auf Katalanisch durchgeführt. Der Kosten-Nutzen-Fragebogen wurde teilweise ausgefüllt. Der Rekrutierungsfragebogen wurde nicht ausgefüllt.

[4] „Tengo buenas vibraciones y muchas esperanzas“.

Relevanz der (dualen) Ausbildung im Vergleich zur gesamten Rekrutierungsstrategie: Bis jetzt hat der Betrieb noch wenige Erfahrungen. Allerdings sagt der Interviewte, dass sie, seitdem Praktikanten bei ihnen arbeiten (seit Ende der 90er Jahre), diese übernehmen und somit fast ihren gesamten Fachkräftebedarf decken können.

Fallstudie ES_K2:

Das Interview für die zweite Fallstudie wurde am **14.3.2016** bei einem Betrieb durchgeführt, der sowohl FP Dual als auch FCT anbietet. Das Interview dauerte eine Stunde und 45 Minuten. Das Unternehmen ist ein Netzwerk aus unterschiedlichen Vertragswerkstätten und -händlern, das unterschiedliche Automarken beliefert. Bei dem Unternehmen arbeiten **1.600 Mitarbeiter/-innen**. Das Interview wurde in der Zentrale durchgeführt.

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb bietet FP Dual seit 2014 an und hat momentan **sieben Auszubildende**[5] aus dem Bereich **FP Dual**. Die Anzahl der Praktikanten/Praktikantinnen, die ein FCT machen, wurde nicht benannt. Die duale Ausbildung ist für das Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil der Rekrutierungsstrategie, und es gibt Bestrebungen, die Intensität auf bis zu 90 Auszubildende auszuweiten. Dabei war eine interessante Beobachtung, dass die Auszubildenden nicht unbedingt direkt nach der Ausbildung übernommen werden, sondern auch teilweise erst später und zunächst nur in eine interne Datenbank aufgenommen werden.

Ausbildungsorganisation: Die Auszubildenden der FP Dual werden von der Berufsschule ausgewählt. Die Berufsschule definiert auch die Tätigkeiten der Auszubildenden. Die Ausbilder/-innen („tutores"), die die Auszubildenden im Betrieb betreuen, müssen vorher einen Kurs machen. Die „Tutores" sind auch diejenigen, die später die praktische Prüfung durchführen und die Auszubildenden bewerten. Eine positive Bewertung ist für den Abschluss notwendig.

Bevor der Betrieb anfangen durfte duale Ausbildung anzubieten, musste er einen allgemeinen Vertrag mit dem Bildungsministerium[6] unterzeichnen. Die einzelnen Ausbildungsverträge werden dann mit den Auszubildenden selber geschlossen.

Kosten und Nutzen: Der Fragbogen wurde nicht ausgefüllt. Es wurde aber gesagt, dass die Auszubildenden vergütet werden („beca"). Das Motiv sich an der dualen Ausbildung zu beteiligen liegt klar dabei, einen Pool von Arbeitskräften zu haben, die ohne weiteres für die Firma arbeiten könnten und von denen man sich sicher sein kann, dass sie gut sind („Screening Motiv"). Ein etwaiger Imageeffekt ist für die Firma überhaupt nicht relevant. Für den Betrieb stellen die Praktikanten und Praktikantinnen, die ein FCT machen einen Verlust an Zeit dar, weil sie erst mal eingearbeitet werden müssen, dann aber nicht lange bleiben.

Vollständigkeit: Das Interview wurde in der Zentrale durchgeführt und nicht bei einer Vertragswerkstatt. Dadurch konnten strategische Fragen besser beantwortet werden als konkrete technische Fragen. Der Fragebogen zu Kosten-Nutzen und der Arbeitsorganisation wurde nicht beantwortet.

[5] Diese sieben Auszubildenden arbeiten in der Instandhaltung. Zwei weitere arbeiten in der Verwaltung.
[6] Departamento de Enseñanza.

Fallstudie ES_K3:

Das Interview für die dritte Fallstudie im Bereich KFZ Service wurde am **16.3.2016** durchgeführt. Der Betrieb ist ein kleiner Betrieb mit nur **sieben Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen**, der sich auf zwei Automarken spezialisiert hat. Der Betrieb ist eine Vertragswerkstatt für Volkswagen und offizielles Servicecenter von Bosch.

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb bietet duale Ausbildung an, hat aber in der Vergangenheit auch Praktika im Rahmen des FCT angeboten. Der Betrieb hat **einen Auszubildenden**, der vier Stunden pro Tag arbeitet und seit dem Ausbildungsjahr 2015/16 im Betrieb ist.

Ausbildungsmotive: Für diesen Betrieb macht es Sinn duale Ausbildung anzubieten, weil die Auszubildenden im Gegensatz zu den Praktikanten/Praktikantinnen („FCT“) länger bleiben.

Sonstiges: Nach Aussage des Interviewten haben im Betrieb Auszubildende ein schlechtes Image. Es ist also nicht nur die Gesellschaft die negativ über die betriebliche Ausbildung denkt, sondern auch die Betriebe selbst. Der Betrieb muss einen Bewertungsbogen über den Auszubildenden ausfüllen, den das duale Ausbildungszentrum entwickelt hat. Auch wenn der Betrieb einen schlechten Eindruck von dem/der Auszubildenden hat, wird dieser ihn nicht übermäßig schlecht bewerten, weil dies dazu führen würde, dass der/die Auszubildende seinen/ihren Abschluss nicht bekommen würde und der Betrieb dafür nicht verantwortlich sein möchte. Der Interviewte scheint sehr unzufrieden mit der schulischen Vorbildung der Auszubildenden zu sein (Anm.: Da er aber immer von der Mehrzahl spricht, bezieht sich das wahrscheinlich auch auf seine frühere Erfahrung mit den Praktikanten und Praktikantinnen aus der FCT).

Kosten und Nutzen: Der Betrieb gibt widersprüchliche Angaben zu der Frage, ob sich die Ausbildung rentiert. Auf der einen Seite sagt er, dass die Kosten von 500 € pro Monat durch die produktive Arbeit der Auszubildenden ungefähr kompensiert werden, auch wenn es nur sehr simple Arbeiten sind, die die Auszubildenden durchführen können. An anderer Stelle sagt der Interviewte, dass der Betrieb subventioniert werden sollte, da Praktikanten/Praktikantinnen Kosten verursachen (Anm.: Eine Erklärung könnte sein, dass sich Letzteres auf FCT bezieht und Ersteres auf FP Dual).

Fallstudie ES_K4:

Die vierte Fallstudie wurde am **16.3.2016** bei einem kleinen Unternehmen durchgeführt. Zu dem Unternehmen gehören zwei Werkstätten mit insgesamt **15 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen**. Das Unternehmen gehört zu einer Kette mit insgesamt elf Werkstätten/Händlern, die sich jeweils auf eine Automarke spezialisiert haben. Das Unternehmen bietet sowohl Verkauf als auch Reparatur an und ist ein autorisierter ŠKODA-Servicepartner.

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb hat **drei Praktikanten/Praktikantinnen (FCT)** und **einen Auszubildenden (FP Dual)**.

Ausbildungsmotive: Die Praktikanten/Praktikantinnen werden so gut wie nie übernommen, weil der Betrieb sehr unzufrieden mit ihrer Arbeitseinstellung ist. Nach Ansicht des Interviewten sind die Personalmanager des übergeordneten Konzerns nicht bereit die Investition in die Ausbildung zu tätigen, da diese eher auf unmittelbare Gewinne aus sind. Trotz des schlechten Bildes auf die Auszubildenden nennt der Interviewte die produktiven Beiträge als Motiv Praktikanten/Praktikantinnen zu haben (Anm.: manchmal ging aus dem Bericht nicht ganz klar hervor,

ob über FCT oder Dual geredet wurde). Auch hier wurde wieder gesagt, dass ein möglicher Imageeffekt überhaupt keine Rolle spielt.

Ausbildungsorganisation: Die Berufsschulen haben den Kontakt mit dem Betrieb initiiert. Es gibt keinen vorgegebenen Ausbildungsplan. Es gibt keinen strukturierten Ausbildungsplan. Die Ausbildung funktioniert indem die „Tutoren“ etwas vormachen, was die Auszubildenden dann nachmachen. Zwei Ausbilder/-innen sind in die Ausbildung involviert. Die Bewertung wird von dem Manager der Werkstatt anhand eines Bewertungsbogens von der Berufsschule durchgeführt.

Kosten und Nutzen: Die Ausbilder/-innen verlieren nur geschätzte 5 Prozent. Die relative Produktivität der Auszubildenden im Vergleich zu einer Fachkraft in dem Beruf beträgt 10 Prozent. Da die FCT Praktikanten/Praktikantinnen keinen Lohn bekommen, bestehen die Kosten lediglich aus der reduzierten Produktivität der Ausbilder/-innen. Insgesamt hat der Interviewte den Eindruck, dass die Praktikanten/Praktikantinnen weder groß Nutzen noch Kosten verursachen.

Sonstiges: Auch der Interviewpartner in dieser Fallstudie ist sehr unzufrieden mit der Arbeitseinstellung von den Auszubildenden.

Hürden / Möglichkeiten zur Verbesserung: Schlechte Arbeitseinstellung der Auszubildenden; kurze Ausbildungszeit von 400 Stunden; der Ausbildungsplan wird von den Schulen entwickelt und entspricht nicht den Bedürfnissen der Betriebe. Keine ausreichende Ausstattung, so dass die guten Auszubildenden produktiv nicht eingesetzt werden können. (Anm.: Die kurze Ausbildungszeit führt natürlich auch dazu, dass ein Betrieb nicht immer einen Auszubildenden/eine Auszubildende hat. So würde eine Maschine, die extra für Auszubildende gekauft würde auch öfters herumstehen ohne genutzt werden was betriebswirtschaftlich ein Verlust ist. Im Gegensatz dazu verschafft eine lange Ausbildungszeit eine höhere Planungssicherheit).

Fallstudie ES_K5:

Die fünfte Fallstudie wurde bei einem Betrieb durchgeführt, der zugleich Vertragshändler und Werkstatt für Nissan und Toyota ist. Der Betrieb ist mit 34 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, darunter 21 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen in der Werkstatt ein mittelgroßer Betrieb. Der Befragte ist der Personalverantwortliche.

Mitarbeiterstruktur und Arbeitsorganisation: Es gibt drei Hierarchieebenen in der Werkstatt: „Jefe“, „asesores“, „técnicos“. Die Fallstudienergebnisse deuten darauf hin, dass die „asesores“ mehr Verantwortlichkeiten bzgl. Kundenkontakt, Reparaturentscheidungen, Arbeitsplanung haben. Die „técnicos“ sind dann eher für die Durchführung der Reparaturarbeiten verantwortlich.

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb bietet normalerweise die typische Ausbildungsform an: „FCT“. Die Praktika dauern einen Monat, der Betrieb hat einen Vertrag mit der Schule, es gibt einen betreuenden Tutor. Die Praktikanten/Praktikantinnen hängen oft zwei Monate an die Praktikumszeit an, in denen sie dann einen eigenen Vertrag mit dem Betrieb eingehen und nachdem in der Branche geltenden Mindestlohn bezahlt werden (z. B. in der Sommerpause Juli, Aug., Sep.). Manchmal passiert es auch, dass die Studenten/Studentinnen neben der Schule z. B. am Nachmittag während der zwei Jahre beim Betrieb arbeiten. In gewisser Weise trägt der Betrieb so auch zur Kompetenzentwicklung der jungen Menschen bei.

Die Weiterbildung hat in diesem Betrieb einen hohen Stellenwert, es werden Weiterbildungen von Toyota und Nissan angeboten, die von Toyota und Nissan und der Werkstatt zu jeweils 50 Prozent bezahlt werden.

Kosten und Nutzen: Es gibt keine Ausbildungsvergütung für die Lernenden während des Praktikums. Die Produktivitätsminderung der "Ausbilder/-innen" wird auf ca. 15 Prozent eingeschätzt. Der Leistungsgrad der Praktikanten/Praktikantinnen im Verhältnis einer im Betrieb tätigen Fachkraft („Técnico“) wird auf ca. 25 Prozent eingeschätzt. Das Gehalt von einem Técnico beläuft sich auf zwischen 18.000 und 30.000 € pro Jahr. Laut des Interviewpartners ist das eine überdurchschnittliche Bezahlung. Die Técnicos sind auch diejenigen die die Lernenden betreuen. Es entstehen keine weiteren Kosten, außer evtl. für ein bis zwei Arbeitsanzüge und Schuhe. Insgesamt scheint das Anbieten von den praktischen Phasen in dieser Werkstatt keine großen Kosten zu verursachen.

Ausbildungsmotive: Der Nutzen liegt auch weniger darin, dass die Praktikanten/Praktikantinnen sich betriebsspezifische Kenntnisse aneignen, wie das u. a. in Deutschland der Fall ist. Dafür ist die Ausbildungsphase zu kurz. Der Betrieb bietet Praktikumsplätze an, damit er später evtl. aus einem Pool von Fachkräften auswählen kann. Zum einen ist er dann bei den Praktikanten/Praktikantinnen bekannt. Zum anderen konnte er die Praktikanten/Praktikantinnen in dieser Zeit beobachten („Screening Motiv“). Die meisten Mitarbeiter/-innen bleiben sehr lange im Betrieb. Von daher ist auch eine anfängliche Adaptionsphase relativ unbedeutend. Der Befragte betonte auch die besondere Stellung des Betriebs als Vertragswerkstatt, die nicht einem großen Unternehmen angehört. Wenn man einer Kette angehöre, könnte man einfach Personal anfragen, das dann dorthin geschickt werde, wo es benötigt wird. Diese Möglichkeit hat der Betrieb nicht. Es gibt keinen Arbeitsmarkt auf dem der Betrieb sich Fachkräfte suchen kann. Das heißt, er muss sich zu einem gewissen Grad selber darum kümmern. Dazu kommt, dass es keine Berufsschule in der Nähe gibt, die diese Ausbildung anbietet.

Zufriedenheit mit der Ausbildung: Der Interviewte schien mit den Inhalten, die in der schulischen Ausbildung vermittelt werden, relativ zufrieden zu sein. Es scheint auch so zu sein, dass technologische Entwicklungen wie zum Beispiel die Tatsache, dass jetzt alles im Auto elektronisch ist, in der schulischen Ausbildung abgedeckt werden. Er meinte, längere praktische Phasen wären aber durchaus wünschenswert.

Fallstudie ES_K6:

Die sechste Fallstudie wurde am **13.4.16** bei einer sehr kleinen KFZ Werkstatt mit lediglich **zwei Mitarbeitern** (Vater und Sohn) durchgeführt. Dieser Betrieb bietet keine Art der Ausbildung an. Er hatte zwar in der Vergangenheit FCT angeboten, dies hatte sich aber aus seiner Sicht nicht rentiert. Da im KFZ Sektor, die Ausbildung einigermaßen beliebt ist, war es relativ schwierig einen Betrieb zu finden, der gar kein Engagement in VET zeigt.

Der Betrieb ist spezialisiert auf alte Autos und individuelle Anpassungen für Behinderte. Dies sind Dinge, die die Praktikanten/Praktikantinnen in der Berufsschule nicht gelernt haben. Sie können also in der Praktikumszeit kaum mitarbeiten und in der kurzen Zeit auch nicht die relevanten Fähigkeiten erlernen. Der kleine Betrieb hat außerdem keine Kapazitäten sich um die Auszubildenden zu kümmern. Als weiteren Grund für die fehlende Ausbildungsbereitschaft hat der Betrieb das Risiko, dass Auszubildende etwas kaputt machen, angegeben.

6.2 England

6.2.1 Fallstudien: Automobilproduktion

Fallstudie UK_A1:

Die erste Fallstudie wurde am **20.11.2015** durchgeführt.

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb hat **32 Auszubildende**.

Ausbildungsorganisation: Der Betrieb hat erst seit vier Jahren ein Ausbildungsprogramm. Der Ablauf der Ausbildung ist wie bei UK_A2 nur dass das Ausbildungszentrum nicht auf dem Werksgelände ist. Die Ausbildung dauert insgesamt vier Ausbildungsjahre. Es gibt eine Kooperation mit einem College, das die Auszubildenden ausbildet. Es gibt eine Rekrutierungsfirma, die während der Ausbildungszeit einen Vertrag mit den Auszubildenden hat.

Kosten und Nutzen: Der Betrieb muss nicht selber für die Ausbildung zahlen. Das Geld kommt von einer „Skills funding Agency (SFA)“. Lediglich zusätzliche spezifische Kurse werden von dem Unternehmen bezahlt. Dazu kommen noch die Opportunitätskosten, da sich Mitarbeiter/-innen im Betrieb auch um die Auszubildenden kümmern. Bei diesem Unternehmen gibt es keine größeren Bedenken, dass die Ausgebildeten von anderen Betrieben abgeworben werden könnten.

Fallstudie UK_A2

Die zweite Fallstudie in der Automobilproduktion wurde am **26.11.2015** durchgeführt. Das Interview dauerte 1,5 Stunden. Der Betrieb hat **4.500 Mitarbeiter/-innen** (Betriebsstätte) und **230 Auszubildende** in den Werken in GB.

Ausbildungsorganisation: Der Betrieb zeigt ein stärkeres Engagement in der Ausbildung. Eine Übersicht über die Stunden zeigt, dass das Unternehmen den Auszubildenden mehr beibringt als sie offiziell können müssten. Das Unternehmen arbeitet mit einem externen Ausbildungsanbieter zusammen, der aber die Ausbildungseinrichtung auf dem Werksgelände nutzt. Damit ist das Unternehmen das Einzige, welches ein Ausbildungszentrum auf dem eigenen Firmengelände hat. Die Ausbilder sind bei dem externen Ausbildungsanbieter angestellt. Das Ausbildungsprogramm dauert vier Jahre. Im ersten Jahr ist der/die Auszubildende komplett im Ausbildungszentrum. Im zweiten Jahr ist der/die Auszubildende im Betrieb und nur einen Tag pro Woche im Ausbildungszentrum. Im dritten und vierten Jahr sind die Auszubildenden in verschiedenen Abteilungen des Werkes. Das Unternehmen vermittelt in Stunden gemessen mehr Inhalte als gesetzlich vorgeschrieben ist. Alle neuen Mitarbeiter/-innen im Bereich Instandhaltung starten mit dem gleichen Ausbildungsgang. Insgesamt zeigt sich bei der Strukturierung des Ausbildungsprogramms der Einfluss des deutschen Ausbildungssystems, insbesondere des Berufes Mechatroniker/-in.

Kosten und Nutzen: Die gesamten Kosten für die Ausbildungsprogramme sind 20.000 Pound. (= 25.784 €). Das Unternehmen muss davon ein Drittel selber zahlen. Auszubildende werden erst im vierten Jahr wirklich produktiv.

6.2.2 Fallstudien: KFZ-Service

Fallstudie UK_K1

Die erste Fallstudie im KFZ Sektor wurde bei einem Unternehmen durchgeführt, das als Handelskonzern/Händlernetzwerk zwar zu einem großen Automobilproduzenten gehört, allerdings als ein eigenständiges Unternehmen geführt wird. Das Interview wurde am **22.11.2015** durchgeführt und dauerte 1,5 Stunden. Zu diesem Unternehmen gehören 68 Vertragshändler. Die Rechtsform der einzelnen Vertragshändler entspricht dem franchised Handelsmodel. Zu dem Händlernetzwerk gehören **3.000 Mitarbeiter/-innen.** Das Interview wurde bei der Zentrale des Händlernetzwerks durchgeführt. Die Informationen zur Ausbildung beziehen sich auf das Ausbildungsprogramm des zugehörigen Automobilherstellers. Im Netzwerk gibt es momentan **1.800 Auszubildende**.

Ausbildungsorganisation: Der Hersteller hat eigene Ausbildungsprogramme mit entsprechenden Inhalten entworfen. Für den KFZ Bereich ist das Programm „*light vehicle maintenance and repair*" wesentlich. Es gibt zwei Typen von Apprenticeships: Level 2 (intermediate) und Level 3 (Advanced). Das Level 2 Apprenticeship dauert normalerweise zwei Jahre, das Level 3 Apprenticeship ein zusätzliches Jahr. Den Vertragshändlern, die mit diesem Hersteller zusammenarbeiten, steht es allerdings frei, ob sie die Ausbildungsprogramme des Herstellers nutzen. Die Auszubildenden, die an diesem Programm teilnehmen, haben mit einer Vertragswerkstatt einen Ausbildungsvertrag von zwei bis drei Jahren. Sie werden pro Jahr acht Wochen in Blöcken von zwei zusammenhängenden Wochen in die Bildungszentren geschickt. Unter den Bildungszentren befindet sich auch eine Ausbildungsakademie, die dem Hersteller selber gehört. Das Unternehmen stattet die Ausbildungsakademie mit den Maschinen und Werkzeugen aus, aber die Ausbilder/-innen kommen von einem externen Ausbildungsanbieter und verwalten die Ausbildungsakademie („Skillnet"). Die Auszubildenden, die das Programm des Herstellers durchlaufen sind zwar zum Teil in der eigenen Ausbildungsakademie. Die meiste Zeit der Lernzeit verbringen sie aber in einem der fünf externen privaten Bildungszentren mit denen der Hersteller kooperiert.

Der *„training provider"* managet das gesamte Ausbildungsprogramm. Dazu gehören die Auswahl der Auszubildenden und die Herausgabe der Ausbildungszertifikate. Der training provider kümmert sich auch um die Finanzierung und den Kontakt mit der Skills Funding Agency. Eine Gruppe von „Assessors" führt die Beobachtungen an den Arbeitsplätzen an verschiedenen Standorten in UK durch.

Inhalte: Der Lernplan ist so konzipiert, dass die Auszubildenden am Ende der Ausbildung in der Lage sein sollten eine Prüfung in einem anerkannten IMI Center abzulegen, um die IMI Akkreditierung zu bekommen.

Sonstiges: Für die Händler im Netzwerk ist es zwar nicht zwingend vorgegeben, dass die Auszubildenden das Programm des Herstellers durchlaufen. Es bietet allerdings einige Vorteile, da die Auszubildenden danach beispielsweise Garantiearbeiten an den Autos des Herstellers durchführen können.

Fallstudie UK_K2

Das Interview wurde am **5.2.2016** durchgeführt und dauerte eine Stunde. Die zweite Fallstudie im KFZ Bereich wurde bei einem Betrieb durchgeführt, der hauptsächlich „MOT-Tests" durchführt. Dies ist äquivalent zu dem deutschen TÜV. Dabei ist das Ausbilden von MOT-Testern/Testerinnen eine eigene Geschäftseinheit des Betriebs.

Ausbildungsengagement: Der Betrieb bietet **keine Ausbildungen** selber an. Er hat allerdings einen Auszubildenden, der von der Schule abgeordnet/geschickt wurde. Der Betrieb muss dementsprechend dem Auszubildenden keine Vergütung zahlen.

Fallstudie UK_K3

Das Interview wurde am **5.2.2016** durchgeführt und dauerte eine Stunde. Die zweite Fallstudie ist ein Betrieb der spezialisiert auf Autos von BMW/Mini aber trotzdem unabhängig ist.

Ausbildungsorganisation: Dieser Betrieb hat **keine Auszubildenden**, will aber in der Zukunft welche haben. Der Grund dafür, dass sie keine Auszubildenden haben ist, dass es zu wenig Mitarbeiter/-innen gibt, die sich dann um die Auszubildenden kümmern könnten.

Fallstudie UK_K4

Allgemeines: Die vierte Fallstudie wurde am **8.2.2016** bei einer mittelgroßen unabhängigen Werkstatt durchgeführt. Das Interview dauerte eine Stunde und 17 Minuten. Der Betrieb hat **458 Mitarbeiter/-innen**. Diesem Unternehmen sind 13 Betriebsstandorte zugeordnet. Es werden Autos unterschiedlicher Marken repariert (Audi, VW, Skoda, Renault, Dacia). Dabei haben sich manche Standorte auf bestimmte Automarken spezialisiert. Das Unternehmen ist familiengeführt.

Repräsentativität: Dieser Betrieb ist einer von nur 200 Betrieben in der Branche der mehr als 250 Mitarbeiter/-innen beschäftigt. Er ist daher bezogen auf die Größe eher **weniger repräsentativ** für die Branche. Trotz der Größe ist das Unternehmen familiengeführt.

Ausbildungsorganisation: Momentan hat dieser Betrieb **sechs Auszubildende** über alle 13 Standorte verteilt. **Alle Standorte nutzen das Ausbildungsprogramm des jeweiligen Automobilherstellers**. Volkswagen arbeitet beispielsweise mit Babcock International zusammen (https://www.babcockinternational.com/Case-Studies/Volkswagen-Group).

Seine Auszubildenden zu dem Programm des Herstellers zu schicken hat den Vorteil, dass die Auszubildenden eine markenspezifische Ausbildung bekommen und später auch die Erlaubnis haben bestimmte Tätigkeiten an den Autos durchzuführen. Die Auszubildenden werden die entsprechenden Tage, wenn sie bei dem „Training Provider“ in Blöcken sind, freigestellt. Das Volkswagen Ausbildungsprogramm dauert zum Beispiel drei Jahre.

Das Minimum der Ausbildungsinhalte ist im Gesetz vorgegeben („Specification of Apprenticeship Standards in England“). Der „training provider“ und die Automobilhersteller definieren allerdings noch zusätzliche Inhalte. Bei dem Ausbildungsprogramm von Volkswagen beispielsweise erhalten die Auszubildenden so am Ende verschiedene Qualifikationen:

- NVQ Level 2 oder NVQ Level 3 in „Maintenance and Repair of Light Vehicles“
- Key and Core Skills Certificates
- IMI Technical Certificate
- Advanced Apprenticeship Completion Certificate

Kosten und Nutzen: das Unternehmen bezahlt mehr als den Mindestlohn von 3,3 Pfund pro Stunde.[7] Der Markenmanager und der Personalmanager müssen einen Teil ihrer Arbeitszeit auf den Auszubildenden/die Auszubildende verwenden. Diese werden allerdings nicht als Ausbilder erachtet (Anm.: der Betrieb hat im Fragebogen entsprechend geantwortet und bei Anzahl der Ausbilder/-innen eine Null angegeben).

Insgesamt ist der Betrieb zufrieden mit den Auszubildenden, da es einen guten Selektionsprozess gibt, der sowohl von dem Betrieb selber als auch von dem training provider durchgeführt wird. Der Einfluss des Betriebs im Rekrutierungsprozess liegt bei ca. 40 Prozent (der Einfluss des training providers bei ca. 60 Prozent). Die meisten Auszubildenden sind zwischen 16 und 19 Jahre alt.

Bewertung der Auszubildenden: Bei jedem training provider gibt einen assessor, der die Arbeit des Auszubildenden im Betrieb begutachtet. Er fungiert aber auch als Mentor und Coach. Der Personalmanager hat einen engen Austausch mit dem training provider. Die Lehrer/-innen beim training provider („tutors“) berichten dem Betrieb jedes viertel Jahr über den Erfolg des Auszubildenden. Diese Berichte werden vom Markenmanager und Personalmanager gelesen. Der Personalchef und der Markenmanager checken die Berichte des „training providers“.

Fallstudie UK_K5

Die fünfte Fallstudie (UK_K5) wurde am **12.4.2016** mit einer Dauer von einer Stunde durchgeführt. Der fünfte Betrieb im KFZ-Sektor ist ein kleiner unabhängiger KFZ Betrieb mit weniger als neun Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Der Betrieb bietet den Service prinzipiell für alle Automarken an, oft werden aber insbesondere ältere Autos repariert.

Repräsentativität: Im Jahr 2012 waren 95,5 Prozent aller privaten Betriebe in Großbritannien Mikrobetriebe (ein bis neun Beschäftigte). In dem KFZ-Bereich lag der Anteil der Mikrobetriebe im Jahr 2013 bei 91 Prozent. In Bezug auf die Größe präsentiert der Betrieb UK_K5 einen typischen KFZ Betrieb in Großbritannien.

Ausbildungsorganisation: Dieser Betrieb bietet momentan **keine Ausbildung** an, hat aber in der Vergangenheit schon mal Ausbildungen angeboten. Außerdem hat der Betrieb einen Schüler, der gerade seine praktische Phase von 70 Stunden Arbeitserfahrung bei ihm absolviert und normalerweise einen Vollzeit-KFZ-Kurs an einer Berufsschule absolviert. Da dieser Betrieb keine Ausbildung anbietet, enthält die Fallstudie keine Informationen zu der betrieblichen Ausbildungspraxis.

Fallstudie UK_K6

Die sechste Fallstudie wurde bei einem mittelgroßen Unternehmen mit **392 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen** durchgeführt, das an acht Standorten KFZ Verkauf und Reparatur anbietet. Das Interview wurde am **15.4.2016** mit einer Dauer von einer Stunde und 21 Minuten durchgeführt.

Ausbildungsorganisation: Momentan hat der Betrieb **sechs Auszubildende.** Dieser Betrieb zeigt eher ein hohes Engagement in die Ausbildung, da er in unterschiedlichen Unternehmensbereichen „Apprenticeships“ und zwei Typen von Apprenticeships anbietet. So sendet das Unternehmen seine Auszubildenden entweder zu dem „*local college*“ oder zu der „*Training Provider*“ des Herstellers. Bei

[7] Der Standort, der für VW zuständig ist, bezahlt mehr Ausbildungsvergütung als die anderen Standorte.

der ersten Version, ist der Auszubildende einen Tag in der Woche in der Schule. Bei der zweiten Version findet der Unterricht in Blöcken statt. Der Betrieb hat bei dem Local College mehr Einfluss auf den Unterrichtsstoff. Die Colleges passen flexibel den Unterrichtsstoff auf die Betriebe an. Allerdings müssen die Mitarbeiter/-innen Kurse direkt bei Ford besucht haben um Garantiearbeiten durchführen zu können. Diese müssen sonst später nachgeholt werden. Die Auszubildenden verbringen 34 Tage im Jahr (einen Tag pro Woche) im local college oder mehrere Wochen am Stück bei der Akademie des Automobilhersteller: zehn Wochen im ersten Jahr, acht im zweiten und sechs im dritten Jahr, wobei es immer mindestens zwei Wochen am Stück sind.

Sonstiges: Das Unternehmen hat ein „Loyality Scheme“ entwickelt, um den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen Anreize zu geben länger im Betrieb zu bleiben und so die Mobilität zu verringern. Damit sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Investitionen in die Auszubildenden verloren gehen.

6.3 Italien

6. 3.1 Fallstudien: Automobilproduktion

IT_A1

Der erste Fall im Bereich Automobilproduktion wurde aufgrund eines Modellprojekts im Bereich dualer Ausbildung ausgewählt, die in Italien ein systemisches Novum darstellt. Das Projekt wurde von deutscher Seite anschubfinanziert und auch die Projektsteuerung – insbesondere die finanzielle – lag zu Beginn beim deutschen Mutterkonzern. Aus diesem Grund wurde auch die deutsche Seite in die Fallstudie einbezogen.

Während die italienische Seite das Projekt konsequent als Aktivität im Bereich „Corporate Social Responsibility“ präsentierte, beschrieb die deutsche Seite das Projekt als dringend notwendiges Instrument für die Gewinnung von Fachkräften und die Qualitätsverbesserung der Ausbildung künftiger Mitarbeiter/-innen. Das Projekt sei aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten trotz Investitionen in Millionenhöhe eine „Goldgrube“. Von deutscher Seite wurde die unternehmensseitige Intention betont, möglichst alle in diesem Modell Ausgebildeten später übernehmen zu wollen, von italienischer Seite wurde auf die Feststellung Wert gelegt, man habe explizit keine Versprechungen gemacht und werde maximal einem Viertel der jungen Leute auch im Anschluss einen Vertrag anbieten. Auch die Auswahl der Jugendlichen nach Auswahlkriterien des deutschen Mutterkonzerns hinsichtlich deren beruflicher Potenziale wurde ausschließlich von der deutschen Seite berichtet. Die italienische Seite sprach von einem Selektionsprozess nach primär „sozialen“ Kriterien. Kosten-Nutzen-Überlegungen spielten laut italienischer Seite im Projekt zunächst keine Rolle.

Das im Herbst 2014 gestartete Projekt umfasst ein kooperatives Ausbildungsmodell zwischen den beiden italienischen Unternehmen und zwei staatlichen Sekundarschulen mit berufsbildender Ausrichtung (*istituti professionali, istituti tecnici*), die zur allgemeinen Hochschulreife führen. Gemeinsam mit den beiden Schulen wurden drei Bildungsgänge in einem aufwendigen Prozess für die Ausbildung im dualen Modell angepasst. Es wurden zwei Klassen mit jeweils rund 20 Schülern/Schülerinnen eingerichtet. Die Auswahl der Schüler/-innen erfolgte mittels eines vom Mutterkonzern gesteuerten Verfahrens. Etwa 50 Prozent der jährlich 1.500 Bildungsstunden verbringen die Schüler/-innen in einem der beiden italienischen Unternehmen und den dort neu eingerichteten Trainingszentren, die andere Zeit in einer der beiden Schulen. Dies sind deutlich mehr, als der seit 2015 bestehende gesetzliche Mindestanteil berufspraktischer Erfahrungen vorsieht (400 Stunden). Es besteht ein Ausbildungsabkommen unter dem Dach der sog. *alternanza scuola lavoro* zwischen den Schulen und den beiden Unternehmen, kein *apprendistato*-Vertrag. Die Schüler/-innen erhalten eine Vergütung von ca. 600 €/Monat, die als Stipendium (*borsa di studio*) firmiert.

Für das Projekt wurden vom deutschen Mutterunternehmen vier italienische betriebliche Ausbilder/-innen ausgebildet, die Vollzeit die Ausbildung der jungen Menschen begleiten. Zusätzlich wurde jedem/jeder italienischen Ausbilder/-in ein deutscher Tandempartner zur Seite gestellt, ebenfalls in Vollzeit.

Die zweijährigen Bildungsgänge schließen mit der allgemeinen Hochschulreife. Zusätzlich ist im Projekt eine Berufsprüfung geplant, die mit einem Zertifikat der beiden italienischen Unternehmen bescheinigt werden soll.

Neben diesem dualen Ausbildungsprojekt wird in beiden italienischen Unternehmen nach wie vor on-the-job qualifiziert, wie dies in der Vergangenheit ausschließlich erfolgte. Eingestellt würden Personen unterschiedlicher Qualifikationsprofile und Berufserfahrung. Häufig werde in der Produktion auch Personal ohne jegliche Erfahrung in dem Berufsfeld eingestellt.

IT_A2

Der zweite Fall im Bereich Automobilproduktion ist einer von mehreren Produktionsstandorten in Italien, von denen die meisten über eigene Bildungszentren verfügen. Diese sind in erster Linie für Anpassungsqualifizierungen und Weiterbildungen konzipiert und weltweit ähnlich strukturiert.

Von Seiten der insgesamt sechs Interviewpartner/-innen des Konzerns gab es widersprüchliche Angaben zur Einstellungs- und Ausbildungspolitik im Bereich Mechatronik/Instandhaltung. Die drei Führungskräfte der HR-Zentrale teilten mit, der Konzern stelle beinahe ausschließlich bereits ausgebildetes Personal mit Berufserfahrung ein. Dabei würde man bei der Personalrekrutierung insbesondere von den Ausbildungsaktivitäten der kleinen Betriebe profitieren. Die Attraktivität des Konzerns sei so groß, dass es bei der derzeitigen Arbeitsmarktsituation keine Probleme gebe, ausreichend und qualifiziertes Personal zu bekommen. Es sei keine Seltenheit, dass die Profile auch von Hochschulabsolventen/-absolventinnen aus den Ingenieurswissenschaften besetzt würden. Ausbildungskooperationen mit Schulen oder Bildungsträgern gebe es keine. Im Konzern werde die Auffassung vertreten, dass die Aus- und Weiterbildungsverantwortung in erster Linie beim Individuum liege. Wenn Mitarbeiter/-innen Eigeninitiative zeigten, würde man ihnen entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten offerieren.

Der Leiter der Bildungsaktivitäten des Konzerns der EMEA-Region (Europe, Middle East & Africa) berichtete, dass selbstverständlich sämtliche Projekte des Konzerns wirtschaftlich rentabel sein müssten und die Bildungsaktivitäten davon nicht ausgenommen seien. Nach dem Motto „Alles, was getan wird, wird gemessen und alles was gemessen wird, wird getan.“ Der Konzern habe über die Jahre genau untersucht, wie lange es braucht, um jemanden zu einem bestimmten Qualifikationsziel zu bringen. Bei jeder Neueinstellung führe man eine Kompetenzanalyse durch, die dann die Grundlage für Qualifizierungsmaßnahmen bilde. Jede dieser Maßnahmen würde wiederum mit einer Kompetenzfeststellung enden. Diese Aktivitäten und auch die Personalauswahl würde für den Konzern eine externe Agentur durchführen, mit der man das Verfahren über die Jahre optimiert habe. Die Qualifizierungsmaßnahmen dauerten zwischen zwei und maximal neun Monaten, vom einfachsten zum schwierigsten Profil. Diese fänden in der Regel in den an die Produktionsstandorte angeschlossenen Bildungszentren statt und seien eine Mischung aus Theorie und praktischer Übung. Im Widerspruch zur HR-Leitung wurde hier berichtet, dass man auch junge Menschen direkt nach dem Erwerb der allgemeinen Hochschulreife der staatlichen Schulen einstellen und dann bedarfsgerecht qualifizieren würde. Diese würden ca. 70 Prozent des Personals im Bereich Mechatronik/Instandhaltung ausmachen. Die anderen ca. 30 Prozent seien Ingenieure/Ingenieurinnen. Unterhalb der allgemeinen Hochschulreife stelle man nicht ein. Die nationale Bildungspolitik tangiere die Qualifizierungs- und Rekrutierungspolitik des Konzerns in keinster Weise, man werde selbst aktiv.

Interessant war in diesem Kontext der Besuch eines großen italienischen Bildungsträgers, der unter anderem mit eben jenem Konzern seit vielen Jahren eine Ausbildungsvereinbarung unterhält und die Logos des Konzerns für die Ausbildungsaktivitäten verwendet. Wie der Leiter des Zentrums berichtete,

kam die Vereinbarung über eine damalige Führungskraft des Konzerns zustande, die auch bei der Ausgestaltung der Curricula involviert war. Die Absolventen/Absolventinnen dieser in der Regel dreijährigen Bildungsgänge unterhalb der Hochschulreife würden aber nicht vom Konzern übernommen, sondern in der Regel in KFZ-Werkstätten unterkommen. Dies habe auch damit zu tun, dass sich der Konzern mittlerweile seit Jahren in Kurzarbeit befinde.

6.3.2 Fallstudien: KFZ-Service

Bei den Fallstudien im Bereich KFZ-Service zeichnet sich trotz der Heterogenität der besuchten Werkstätten ein relativ homogenes Bild der Ausbildungsorganisation und Kosten-Nutzen-Überlegungen ab.

Alle untersuchten Werkstätten qualifizieren ihr Personal on-the-job und nutzen dabei in der Regel den traditionellen *apprendistato*-Vertrag, der über die Branchentarifverträge geregelt ist. Die neuen *apprendistato*-Verträge, die zu einer anerkannten Berufsqualifikation führen, sind keiner Werkstatt bekannt. Auch die sog. *alternanza scuola lavoro*, bei der längere Praxisphasen im Betrieb mit den Schulen des staatlichen Systems kombiniert werden können, sind den Betrieben nicht bekannt. Es gibt keine Erfahrungen mit einer gemeinsamen, aufeinander abgestimmten Ausbildung zwischen Schulen bzw. Bildungsträgern und Betrieben. Nur mit der Aufnahme von Praktikanten/Praktikantinnen für wenige Wochen bestehen vereinzelt Erfahrungen. Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter/-innen erfolgt vorwiegend über Mund-zu-Mund-Propaganda.

In der Regel würden bevorzugt junge Leute von Schulen oder Bildungsträgern der entsprechenden Fachrichtung eingestellt, wenn eine solche in der näheren Umgebung angeboten wird. Trotzdem müssten die jungen Leute dann mindestens drei Jahre in der Werkstatt qualifiziert werden, bis sie ausreichend berufliche Kompetenzen erworben hätten. Die Ausbildung und auch der Einsatz ausgebildeter Fachkräfte erfolgt in allen befragten Betrieben nach getrennten Berufsprofilen Elektronik, Mechanik, Lackierung und Karosserie. In größeren Werkstätten wird das Personal zudem exklusiv für bestimmte Automarken und -typen qualifiziert und eingesetzt.

Ein Großteil der Werkstätten beklagte die schlechte Fachkräftesituation. Gleichzeitig schien nur eine der Werkstätten eine vorausschauende Nachwuchsplanung zu betreiben. Kosten-Nutzen-Überlegungen spielten offenbar nur insofern eine Rolle, als dass die Mehrheit der Betriebe über eine konkurrenzfähige Vergütungsstruktur versucht Fluktuation zu vermeiden. Allerdings wurde betont, dass die Bezahlung nur eine untergeordnete Rolle spiele, wenn es darum gehe, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Am wichtigsten sei es, ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter/-innen wohl fühlten.

Eine wichtige Rolle bei der Aus- und Weiterbildung nehmen die Bildungsangebote der Vertragsmarken oder sonstiger Zulieferer (z. B. Lacke) ein. Alle Werkstätten nutzen die in der Regel ein bis drei Tage dauernden kostenpflichtigen Angebote regelmäßig für das gesamte Personal. Die Vertragsmarken versuchen über diese Angebote offenbar auch eine gewisse Qualitätssicherung bei ihren Vertragswerkstätten zu gewährleisten. Diese erfolgt ergänzend über regelmäßige, unangekündigte Kontrollen in den Betrieben.

Auch die Berufsverbände organisieren mehr oder weniger umfänglich Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitglieder, die von manchen der befragten Werkstätten ebenfalls regelmäßig genutzt werden. Zur

Unterstützungsqualität im Bereich Aus- und Weiterbildung bzw. Fachkräftesicherung der Verbände gibt es unterschiedliche Meinungen, tendenziell überwiegt aber eine eher kritische Haltung.

6.4 Portugal

6.4.1 Fallstudien: Automobilproduktion

Fallstudie PT_A1

Engagement in der Ausbildung: Der untersuchte Automobilproduzent mit ca. 3.500 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen engagiert sich in hohem Maße in der beruflichen Ausbildung. Momentan hat das Unternehmen 300 Auszubildende. Das Unternehmen arbeitet sehr eng mit einem nichtkommerziellen Ausbildungszentrum zusammen, das für die Entwicklung und Förderung von Kursen verantwortlich ist, die auf die Bedürfnisse von Unternehmen in Bereichen wie Mechatronik, Robotik und industrielle Instandhaltung abgestimmt sind. Insgesamt werden ca. 80 Prozent der Auszubildenden übernommen.

Ausbildungsorganisation: Bei Ausbildern/Ausbilderinnen des Ausbildungszentrums handelt es sich in der Regel um Freiberufler/-innen oder Lehrer/-innen von Berufsschulen. Diese kooperieren zusammen mit unternehmensinternen Tutoren/Tutorinnen. Das Unternehmen verfügt über 25 Ausbilder/-innen. Das Ausbildungszentrum achtet zudem darauf, dass die Auszubildenden genügend praktisches Wissen erwerben. Zudem spielt die Institution eine wichtige Rolle bei der Anpassung der Rekrutierungsbedürfnisse und der Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt.

Ausbildungsmotivation: Das Unternehmen investiert in duale Berufsausbildung, um seinen Fachkräftebedürfnissen gerecht zu werden. Qualifizierte Menschen sind laut dem Interviewpartner auf dem portugiesischen Arbeitsmarkt schwer zu finden. In diesem Zusammenhang wird betont, dass die Ausbildung eher als Investition in die Zukunft und nicht als Kostenfaktor betrachtet wird. Dies ist auch der Grund, weshalb der Betrieb mit dem Ausbildungszentrum zusammenarbeitet: Es will mithilfe des dualen Systems eine potenzielle Fachkräftelücke schließen. Aufgrund dessen positiver Reputation in Portugal trat bisher allerdings keine gravierende Fachkräftelücke auf – offene Stellen können in der Regel schnell besetzt werden.

Rekrutierung: Zur Rekrutierung greift der Betrieb lediglich auf Anzeigen in Zeitungen zurück, da normalerweise keine Notwendigkeit besteht, einen allzu hohen Aufwand für die Ausfüllung einer freien Stelle zu betreiben. Die Kosten betragen etwa 1.500 €. Aus diesem Grund werden Headhunter nur für ganz bestimmte Stellen eingesetzt, etwa wenn das Jobprofil außerhalb des Kerngeschäfts des Unternehmens liegt (z. B. Berufsarzt/-ärztin). Der gesamte Auswahlprozess dauert etwa zwei Wochen oder 80 Stunden. Des Weiteren wurde auf die Möglichkeit verwiesen, dass Arbeitssuchende zuerst ein Praktikum beim Betrieb absolvieren und anschließend einen Vertrag abschließen.

Fallstudie PT_A2

Ausbildungsorganisation: Der Betrieb beschäftigt rund 350 Mitarbeiter/-innen und kooperiert mit dem IEFP (Institut für Beschäftigung und Berufsbildung in Portugal/Instituto de Emprego e de Formação Profissional) und Ausbildungsschulen, um Praktikanten/Praktikantinnen für den Bereich der Wartungsarbeiten zu erhalten. Zusätzlich entwickeln sie ihre Ausbildungsstrukturen entlang ihrer spezifischen Ausbildungsbedarfe weiter. Der Anteil an Theorie und Praxis während der Ausbildung beträgt 60 Prozent zu 40 Prozent. Der Rekrutierungsprozess der Auszubildenden erfolgt zumeist über

Werbung in Schulen und im Internet, etwa über Facebook. Zahlreiche Bewerber/-innen stammen jedoch vom persönlichen Umfeld der Arbeitnehmer/-innen. Die meisten Mitarbeiter/-innen können zwölf Jahre Schulbildung vorweisen. Im Bereich Wartung arbeiten auch Ingenieure/Ingenieurinnen mit Master-Abschluss und PhD.

Ausbildungsmotivation: Obwohl der Betrieb keine Kosten-Nutzen-Daten bereitgestellt hat, werden die Investitionen in die Ausbildung als sehr lohnend dargestellt. Demnach wird Ausbildung als Instrument angesehen, etwaigem Fachkräftemangel vorzubeugen. Zudem hat die betriebsinterne Ausbildung den Vorteil, dass die Auszubildenden bereits mit den betriebsinternen Strukturen und Werten vertraut sind und dadurch ein nahtloser Übergang ins Arbeitsleben ermöglicht wird. Darüber hinaus bietet die Ausbildung für das Unternehmen die Chance, die Kompetenzen des Auszubildenden auf die betriebsinternen Bedürfnisse zu entwickeln. Folglich sind sie eher in der Lage, zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Rekrutierung: Interne Rekrutierung spielt in dem Betrieb eine große Rolle. Die Bewerbungen der Kandidaten/Kandidatinnen werden in einem ersten Schritt von der Rekrutierungs- und Auswahlabteilung durchgesehen. Die dann ausgewählten Kandidaten/Kandidatinnen werden einem Interview und einer psychologischen Evaluation unterzogen. Nach diesem Verfahren werden drei Kandidaten/Kandidatinnen ein zweites Mal interviewt – dieses Mal vom Direktor der Human-Resources-Abteilung sowie dem jeweiligen Leiter/der jeweiligen Leiterin der vakanten Stelle. Dieses Interview entscheidet sodann über die Einstellung des Bewerbers/der Bewerberin.

6.4.2 Fallstudien: KFZ-Service

Fallstudie PT_K1

Ausbildungsorganisation: Der Betrieb beschäftigt knapp 30 Mitarbeiter/-innen und unterhält Praktikantenverträge mit verschiedenen Ausbildungszentren und -schulen, u. a. ATEC (Training Academy/Academia de Formação) und CEPRA (Professional Training Center for Auto Repair/Centro de Formação Profissional da Reparação Automóvel). Die Dauer der Praktika variiert zwischen drei, sechs und neun Monaten. Aus Platz- und Kapazitätsgründen kann der Betrieb maximal drei Auszubildende unterhalten. Es wird bevorzugt, dass die Praktikanten/Praktikantinnen während ihrer drei Ausbildungsjahre in geregelten Abständen Praktika im Unternehmen absolvieren, statt ihr Praktikum erst im letzten Jahr der Ausbildung zu beginnen. Dies ermöglicht es ihnen, bereits im frühen Stadium ihrer Ausbildung Arbeitserfahrung zu sammeln und sich in den Betrieb zu integrieren. Für das Unternehmen bietet sich dadurch die Chance, etwaige Fachkräftelücken in den Sommermonaten (Urlaubszeit) durch Praktikanten/Praktikantinnen zu besetzen.

Das Unternehmen verfügt über eine geringe Anzahl an Tutoren/Tutorinnen, die speziell für die Betreuung der Auszubildenden zuständig sind. Die Betreuungsweise ist eher liberaler Natur: Es wird darauf geachtet, dass die Auszubildenden nicht mit Aufgaben überhäuft werden und eine gewisse Eigenständigkeit entwickeln. Dazu arbeiten die Auszubildenden auch miteinander und lösen gemeinsam Probleme, um Teamgeist zu entwickeln. Vor einer praktischen Ausbildungskomponente werden mitunter auch E-Learning-Einheiten unterrichtet.

Ausbildungsmotivation: Der Betrieb profitiert von der engen Kooperation mit staatlichen Ausbildungszentren und -schulen insoweit, als dass er bei Bedarf Praktikanten/Praktikantinnen akquirieren kann. Daher wird die Ausbildung im Betrieb nicht als Kostenfaktor wahrgenommen. Es wird

jedoch dargelegt, dass mit der Betreuung der Praktikanten/Praktikantinnen ein nicht unerheblicher Zeitverlust einhergeht, da diese in der Anfangszeit über ein limitiertes Wissen verfügen. Dennoch wird unterstrichen, dass die Zusammenarbeit mit den Schulen und Ausbildungszentren für eine allgemeine Ausbildung und zur Reduzierung der Einarbeitungszeit ausreichend ist. Die Auszubildenden werden sodann einer fachspezifischen, markenbezogenen Ausbildung vom Betrieb unterzogen. Einige Arbeitnehmer/-innen des Betriebs haben sich auf eine Marke spezialisiert.

Rekrutierung: In Fragen der Rekrutierung arbeitet der Betrieb mit dem Institut CEPRA zusammen. Dadurch war es ihm möglich, zwei Ausbilder im Bereich Mechatronik einzustellen. Innerhalb von zwei Jahren wurden diese vollständig in den Betrieb integriert. Darüber hinaus werden offene Stellen durch externe Rekrutierungswege besetzt – hier spielen Praktika eine große Rolle zur Besetzung für etwaige Vakanzen. Um eingestellt zu werden, durchlaufen Bewerber/-innen einen Prozess von zwei Interviews: Eines wird mit der Verwaltungsstelle, ein anderes mit dem Leiter des Instandhaltungsbereichs geführt. Danach wird durch den Leiter des Betriebs entschieden, ob der Bewerber/die Bewerberin die gesuchten Qualifikationen zur Einstellung aufbringt. Die Einarbeitung eines/einer neuen externen Mitarbeiters/Mitarbeiterin dauert durchschnittlich sechs Monate.

Bezüglich des internen Rekrutierungsprozesses ist lediglich ein Interview erforderlich. Der Betrieb legt dabei besonderen Wert darauf, dass die Bewerber/-innen bereits während ihrer beruflichen Ausbildung ein Praktikum absolviert haben, da dies den Einarbeitungsprozess erleichtert und beschleunigt. Dazu kooperiert der Betrieb mit einer Ausbildungsschule, die den Ruf hat, ihre Auszubildenden praktikantengerecht auszubilden.

Fallstudie PT_K2

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb beschäftigt vier Mitarbeiter/-innen und bildet nicht aus. In der Vergangenheit machte der Leiter die Erfahrung, dass eine Mehrmarken-Werkstatt für Auszubildende unattraktiv ist, da sehr viele Kenntnisse gefordert sind. In diesem Zusammenhang machte der Betrieb in der Vergangenheit negative Erfahrungen mit Auszubildenden. Darüber hinaus fehlt dem Betrieb ein Tutor/eine Tutorin, der/die die technischen und menschlichen Voraussetzungen für die Betreuung von Auszubildenden aufweist.

Ein weiterer Grund liegt in den hohen Kosten der Ausbildung. Demnach verfügt das Unternehmen über zu wenig Personal, um eine adäquate Betreuung des Auszubildenden zu garantieren und die einhergehende, fehlende Zeit einer Fachkraft aufzufangen. Generell wird Ausbildung hier als Kostenfaktor angesehen, zumal vermutet wird, dass ein Großteil der Auszubildenden kein wirkliches Interesse am Fach hat, sondern Arbeitslosigkeit der Grund für ihre Ausbildung ist.

Fallstudie PT_K3

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb mit knapp 30 Beschäftigten hatte bereits in der Vergangenheit Auszubildende und stellt nun wieder einen Auszubildenden ein. Darüber hinaus kooperiert er unter anderem mit den Ausbildungsinstitutionen CEPRA und ATEC. Diese Kooperationen werden als äußerst wichtig und hilfreich erachtet, da die Ausbildung und Fachkräftesicherung von ihnen erheblich profitiert.

Ausbildungsmotivation: Das Unternehmen engagiert sich vornehmlich aus zwei Gründen in der dualen Ausbildung: Einerseits sorgt die duale Ausbildung letztlich für gut ausgebildete Fachkräfte, wodurch

etwaigen Fachkräftelücken entgegengewirkt werden kann. Andererseits wird betont, dass die Ausbildung zur Imageverbesserung und Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt.

Rekrutierung: Der Rekrutierungsprozess erfolgt anhand einer Datenbank, die spontane Bewerbungen oder Meldungen auf Zeitungsanzeigen des Unternehmens beinhaltet. Zur Ausfüllung einer offenen Stelle wird in der Regel eine Anzeige in einer Zeitung veröffentlicht. Insgesamt hat der Betrieb mitunter Schwierigkeiten, passende Bewerber/-innen für eine Vakanz zu finden. Demnach wird betont, dass 70 bis 80 Prozent der Bewerbungen sofort aussortiert werden – in der Regel aufgrund fehlender technischer Fähigkeiten. Zur Behebung der Fachkräftelücke konzentriert sich der Betrieb auch auf interne Rekrutierungen und Fortbildungen seiner Mitarbeiter/-innen. Der Auswahlprozess dauert insgesamt einen Monat.

Ausbildungsorganisation: Der/die Auszubildende durchläuft zur Integration in den Betrieb verschiedene Arbeitsbereiche: Empfang, Teile, Wartung und Diagnose. Betreut wird er in allen Bereichen von einem Tutor/einer Tutorin. Am Ende dieser Lernphase findet eine Bewertung der Arbeit durch den Tutor/die Tutorin statt. Die praktische Ausbildung erfolgt im Betrieb, während die theoretische Ausbildung in der Schule erfolgt.

Fallstudie PT_K4

Engagement in der Ausbildung: Der Kfz-Betrieb verfügt über eine Belegschaft von rund 320 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und engagiert sich in hohem Maße in der dualen Ausbildung. Zusammen mit Trainees erreicht die Zahl der dual Auszubildenden über 50. Bezüglich dualer Ausbildung führte das Unternehmen ein duales Lernsystem mithilfe eines professionellen Ausbildungszentrums durch. Die Firma hat auch ein eigenes Ausbildungszentrum, kooperiert aber aufgrund besserer Unterstützung und Möglichkeiten in einigen technischen Bereichen mit staatlichen Ausbildungszentren.

Ausbildungsorganisation: Der Betrieb arbeitet sehr eng mit Berufsschulen und Ausbildungszentren zusammen, um neue Auszubildende zu rekrutieren - nur ein Auszubildender stammt aus dem IEFP. Die Mehrheit der Mitarbeiter/-innen hat ein neunjähriges oder zwölfjähriges Schulabschlusszeugnis, obwohl immer mehr Hochschulabsolventen/-absolventinnen zu verzeichnen sind. Die Motivation der Auszubildenden scheint für das Unternehmen sehr wichtig zu sein, da es als Hauptgrund dafür angesehen wird, weshalb die Ausbildung kosteneffektiv ist. Um die Motivation der Auszubildenden zu erhöhen, werden für jedes Diplom betriebsinterne Preise vergeben. Darüber hinaus werden die Auszubildenden stets dazu ermutigt, sich weiterzuentwickeln und zu verbessern, zum Beispiel durch einen Master oder eine Dissertation. Selbstmotivation und Selbstentwicklung sind die Schlüsselwörter in diesem Konzept.

Ausbildungsmotivation: Das Unternehmen investiert in die duale Berufsausbildung, um seinen Fachkräftebedürfnissen gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang wird die Ausbildung nicht als Kostenfaktor, sondern als Investition in die Zukunft gesehen. Einige Berufe wie der/die Fahrzeugkarosseriehersteller/-in sind auf dem portugiesischen Arbeitsmarkt schwer zu finden - die Ausbildung durch den Betrieb ist ein Versuch, diese Lücke zu schließen. Darüber hinaus wird die Ausbildung als wichtiges Instrument zur Stärkung des Unternehmensimages angesehen. Es wird darauf spekuliert, dass die Kunden/Kundinnen das Unternehmen aufgrund der Beteiligung an dualer Ausbildung positiver bewerten. Darüber hinaus wird die Ausbildung als Mittel gesehen, um potenzielle künftige Mitarbeiter/-innen kennenzulernen, wobei die Auszubildenden gleichzeitig die etablierten

Mitarbeiter/-innen bei der Arbeit unterstützen können. Insofern kann durchaus konstatiert werden, dass die Ausbildung als Teil einer Rekrutierungsstrategie fungiert.

Fallstudie PT_K5

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb beschäftigt sechs Mitarbeiter/-innen und kooperiert mit dem professionellen Ausbildungszentrum CEPRA. Zu diesem Zeitpunkt verfügen sie über einen Auszubildenden im zweiten Jahr im Bereich der Mechatronik. Dieser Auszubildende arbeitet daher unter dem etablierten Protokoll von CEPRA, das über den Ausbildungsprozess entscheidet. In Relation zur Größe des Unternehmens kann durchaus von einem mittleren Ausbildungsengagement gesprochen werden.

Ausbildungsorganisation: In Bezug auf die betriebliche Lernperiode arbeitet der Lehrling im ersten Jahr zwei Monate im Betrieb, im zweiten Jahr drei Monate und im dritten Jahr sechs Monate. In der Regel wird der Lehrling vom Leiter der Werkstatt ein oder zwei Tage pro Woche gelenkt.

Abgesehen von der Kooperation mit CEPRA definiert der Leiter des Betriebs die Ausbildung mit der Unterstützung eines Ausbildungsplans, der vom Supporter der Multi-Brand-Werkstatt definiert wird. Um Techniker/-in des Supporters zu werden und die Zertifizierung zu erhalten, müssen sie diesem Ausbildungsplan folgen.

Ausbildungsmotivation: Das Unternehmen sieht in der Ausbildung eine Investition in ihre Mitarbeiter/-innen, was auch die Interessen des Unternehmens begünstigt, da es sich um eine Investition in die eigene Produktivität handelt. Voraussetzung ist jedoch, dass der Auszubildende nach der Absolvierung der Ausbildung im Betrieb bleibt. Die Arbeitsmarktsituation scheint bei der Entscheidung für das Ausbildungsengagement keine Rolle zu spielen – stattdessen hat die Verbesserung der Arbeitsqualität sowie der Arbeitszufriedenheit eine hohe Priorität.

Ein weiterer motivationaler Aspekt des Trainings liegt in der spezifischen operativen Struktur des Unternehmens. Da es sich um einen Multi-Brand-Workshop handelt, erfordert die Komplexität vieler verschiedener Marken eine ausgezeichnete Ausbildung. Neben den technischen Fragen im Ausbildungsplan legt der Ausbildungsbetrieb jedoch auch Wert auf soft skills.

Rekrutierung: Der Rekrutierungsprozess des Unternehmens kann als eher informell charakterisiert werden. Wenn neue Mitarbeiter/-innen benötigt werden – was aufgrund der geringen Betriebsgröße selten vorkommt – dienen persönliche Kontakte als erstes Instrument zur Rekrutierung. Wenn dieses Verfahren nicht erfolgreich ist, wird eine Zeitungsanzeige zu einem Preis von 50 Euro für drei Tage platziert. In der Regel reichen diese Maßnahmen aus, um die Lücke zu schließen, da es oft dreißig Bewerber/-innen gibt – fünf oder sechs von ihnen mit einem passenden Profil –, die sich für eine freie Stelle bewerben. In der Regel entscheidet der Chef des Betriebs innerhalb von einer Woche über die Einstellung auf einer vakanten Position.

Fallstudie PT_K6

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb beschäftigt rund 70 Mitarbeiter/-innen, davon drei Auszubildende, und engagiert sich somit in geringem Maße in dualer Ausbildung. In diesem Kontext arbeitet das Unternehmen mit staatlichen Schulen zusammen, u. a. CEPRA und ATEC.

Ausbildungsorganisation: Die Ausbildung erfuhr in den letzten Jahren insofern einen Wandel, als dass die Ausbildungsordnungen an die gestiegene Anzahl an Hybrid- und Elektrofahrzeugen angepasst werden mussten. Folglich steigt auch der Bedarf an Technikern/Technikerinnen kontinuierlich, die mit Hochspannung arbeiten können. Der Betrieb selbst kann Vorschläge für Korrekturen des Ausbildungsplans machen – allerdings entscheidet das Ausbildungszentrum über die Realisierung der Vorschläge.

Auch um die veränderten Herausforderungen zu meistern, betont das Unternehmen, einen hohen Betrag in die Fortbildung seiner Mitarbeiter/-innen zu investieren. Demzufolge sind die Mitarbeiter/-innen fünf Tage im Jahr auf Fortbildungen. Abgesehen davon absolvieren die Mitarbeiter/-innen Fortbildungen unter anderem in den Bereichen Vertrieb, Kostenkontrolle und Zeitmanagement.

Ausbildungsmotivation: Insgesamt wird die Ausbildung eher als Kostenfaktor angesehen. In diesem Sinne werden keine kurzfristigen Gewinne aus dem Ausbildungsengagement erwartet. Es wird allerdings damit gerechnet, dass die Praktika helfen, den zukünftigen Rekrutierungsprozess zu erleichtern und aufkommende Fachkräftelücken zu schließen.

Rekrutierung: Zur Rekrutierung von Fachkräften verfügt der Betrieb über eine eigene Abteilung. Diese unternimmt ein erstes *screening* der eingegangenen Bewerbungen, führt Interviews und wählt zwischen zwei und drei Kandidaten/Kandidatinnen aus, die sodann vom Verantwortlichen des jeweiligen Arbeitsbereichs interviewt werden. Dieser trifft schließlich die endgültige Entscheidung zur Einstellung des Kandidaten/der Kandidatin. Dieser Prozess dauert insgesamt zwei Wochen. Der Einarbeitungsprozess wird dann von einem Tutor/einer Tutorin des Betriebs begleitet, der/die jedoch selbst weiterhin seiner/ihrer Arbeit nachgeht. Nach sechs Monaten ist der/die neu eingestellte Mitarbeiter/-in schließlich voll integriert und eingearbeitet.

Neben der Einstellung neuer Mitarbeiter/-innen wird das Ausbildungsprogramm als hilfreiches Mittel zur Schließung der Fachkräftelücke angesehen. Demnach bieten Praktika die Chance, einen Eindruck der potenziellen neuen Mitarbeiter/-innen zu erhalten. Der Betrieb achtet dabei nicht nur auf die technischen Fähigkeiten, sondern auch auf die soft skills der Praktikanten/Praktikantinnen. Es wird als wichtig erachtet, dass die angehenden Fachkräfte stets die Motivation haben, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.

6.5 Slowakei

6.5.1 Fallstudien Automobilproduktion

Im Folgenden werden die durchgeführten Fallstudien in der Automobilindustrie dargestellt. Für beide gilt, dass es angesichts der zahlreichen Automobilhersteller in dem kleinen Land eine große Konkurrenz um junge Fachkräfte gibt. Dies scheint ein besonderes Spezifikum der beiden Fallstudien in der Slowakei zu sein. Als große Industriebetriebe und Arbeitgeber sind beide Betriebe intensiv in die Praxis und Politik der Berufsbildung eingebunden.

SK-A1

Der erste Fall (deutscher Automobilhersteller) ist seit Jahren in der Ausbildung engagiert und kooperiert mit Zulieferern und anderen großen branchenähnlichen Firmen in der Ausbildung.

Das Engagement ist in den letzten Jahren auch deswegen gestiegen, da sich die Anzahl der Beschäftigten in den letzten Jahren ungefähr verdoppelt hat. Teilweise arbeiten junge Menschen für einige Monate im Ausland (zum Beispiel Österreich) verdienen dort das Jahreseinkommen, dass es Ihnen ermöglicht, die anderen Monate des Jahres nicht zu arbeiten. Diesem Trend möchte der Betrieb durch seine eigene Ausbildungsaktivität entgegenwirken.

Das Ziel ist, in den nächsten Jahren eine eigene Berufsbildungsinstitution zu etablieren, die durch einen gemeinsamen Verband getragen wird. Bisher erfolgt eine Kooperation mit vorhandenen Berufsschulen. Der Betrieb hat eine lange Tradition in der Zurverfügungstellung von Ausbildungsplätzen, zunächst im Rahmen des schulischen Berufsbildungssystems als und nun im Sinne des Engagements in der sich etablierenden dualisierten Ausbildung. Circa 30 Prozent der Belegschaft arbeiten auf dem Niveau einer qualifizierten Fachkraft. Jeweils 35 Prozent verteilen sich auf angelernte auf der einen Seite und universitär Qualifizierte auf der anderen. Es existieren drei Ausbildungsmodelle für die Fachkräfteebene:

1. Berufliche Weiterbildung: Absolventen/Absolventinnen der Berufsschule werden eingestellt und im Rahmen einer betrieblich geregelten Ausbildung zu Mechatronikern/Mechatronikerinnen oder Industriemechanikern/-mechanikerinnen ausgebildet.
2. Praktika: Der Betrieb hat lange Zeit Praktika im Rahmen des dritten und vierten Jahres der Berufsschule angeboten. Diese Form wird zurzeit gerade in die neue duale Struktur überführt.
3. „Duale Akademie“.

Viele Schulabsolventen/-absolventinnen werden als Angelernte beschäftigt. Der untersuchte Betrieb zeichnet sich durch ein hohes Maß an Ausbildungsintensität aus. Besonders ist die Tatsache, dass auch ein eigenes Ausbildungszentrum mit anderen Betrieben eines Verbandes etabliert wird. Die Ausbildungszahlen betragen um die 100 Personen pro Jahrgang in zwei Berufen. Das entspricht ungefähr vier Prozent der Belegschaft und ist aus Sicht der Verantwortlichen noch zu wenig. Die Ausbildungsvergütung ist relativ hoch.

Hinsichtlich der Arbeitsorganisation in der Instandhaltung verfügt der Betrieb über vier hierarchische Ebenen. Bis auf Aufgaben, die mit Personalverantwortung zusammenhängen, verteilen sich die wichtigsten Aufgaben in der Arbeitsorganisation gemäß des Fragebogens auf alle genannten Profile gleichmäßig.

SK-A2

Mit 3.500 Beschäftigten ist der zweite untersuchte Betrieb kleiner. Es handelt sich um ein französisches Automobilunternehmen. Hinsichtlich der Fachkräfterekrutierung ist vor allem die interne Rekrutierung und Qualifizierung hervorzuheben. Die Ausbildung in dem Betrieb erscheint weniger stark in die wertschöpfenden Prozesse integriert zu sein. Dementsprechend und korrespondierend mit der geringeren Betriebsgröße ist die Ausbildungsintensität niedriger.

Die Einschätzungen zur generellen Situation auf dem slowakischen Fachkräftearbeitsmarkt und hinsichtlich der Absolventen/Absolventinnen berufsbildender Ausbildungsgänge an den Schulen unterscheiden sich nicht wesentlich vom ersten Fall. Der Betrieb engagiert sich ebenfalls in der Gestaltung von Ausbildungspraxis und -politik in der Slowakei.

In dem Fragebogen zur Arbeitsorganisation gibt es einige Indizien dafür, dass die Arbeit in dem zweiten untersuchten Betrieb stärker hierarchisiert ist als im ersten. So werden Einzeltätigkeiten im Bereich der Instandhaltung stärker nach einzelnen Profilen differenziert. Es wird außerdem stärker auf spezialisierte Instandhaltungsprofile verwiesen.

6.5.2. Fallstudien KFZ-Service

Die Fallstudien im KFZ Service in der Slowakei wurden in drei Blöcken durchgeführt. Es wurden einmal drei Betriebsinhaber zusammen anhand des Interviewleitfadens interviewt, einmal zwei Betriebe und ein Betrieb wurde gesondert zur Durchführung der Untersuchung aufgesucht.

Die Betriebe wurden mit Unterstützung des KFZ-Verbandes ausgewählt. Neben den Vorgaben des Auftraggebers wurden außerdem zwei verschiedene Regionen abgedeckt, da sich sowohl die Produkt- als auch die Arbeitsmärkte zwischen den ländlichen und urbanen Regionen in der Slowakei erheblich unterscheiden.

Abbildung 8: Übersicht über drei slowakische Fälle im urbanen Raum

	SK-K1	SK – K2	SK -K3
Mitarbeiter/-innen	220	60	204
Geschäftsfelder	Verkauf und Reparatur in sechs Städten von Autos eines großen Herstellers	Tuning und Autolackiererei	Neu- und Gebraucht wagen verschiedener Hersteller, Ersatzteile und Autowäsche. Drei Filialen in drei Städten. in Bratislava, Trnava and Spisská Nová Ves

SK-K1

Ausbildungsorganisation: Es handelt sich um einen Vertragshändler für einen deutschen Automobilhersteller. Ein Großteil der Ausbildung wird über den Hersteller strukturiert und durchgeführt sowohl für die technische Ausbildung wie auch für die Ausbildung im Verkauf.

Der Betrieb verfügt nicht über eine eigene Ausbildungsinfrastruktur, bildet aber im Rahmen der Dualen Ausbildung selbst aus. Verschiedene Modelle werden genutzt, sowohl Praktika im Rahmen der vollzeitschulischen Ausbildung wie auch längerfristige Ausbildungsformen. In beiden Fällen gibt es einen Vertrag mit der jeweiligen Schule. Dieser ist sehr generell formuliert, so dass große Spielräume für den Betrieb bestehen. Die Ausbildung ist sowohl bei der längerfristigen Form wie auch beim Praktikum in den Arbeitsprozess integriert. Im Betrieb wird eine Ausbildungsperson festgelegt, die als Ansprechpartner/-in für die Schule und die dort arbeitenden Meister/-innen und Lehrer/-innen dient.

Ausbildungsmotivation: Der Betrieb orientiert sich stark an den Vorgaben des Herstellers, Das ist auch einer der Hauptgründe für die Beteiligung an der Ausbildung. Die Auszubildenden arbeiten an echten Arbeitsaufträgen innerhalb der alltäglichen Arbeit in der Werkstatt.

Rekrutierung: Auszubildende und Praktikanten/Praktikantinnen werden dem Betrieb von der Schule vorgeschlagen. Nach der Ausbildungszeit müssen noch weitere Weiterbildungsmodule absolviert werden um dem Bedarf des Betriebs gerecht zu werden. Der Betrieb wäre prinzipiell bereit noch mehr auszubilden, aufgrund des hohen Bedarfs werden auch qualifizierte Mitarbeiter/-innen vom externen Arbeitsmarkt eingestellt. Hierfür werden Anzeigen in einschlägigen Portalen geschaltet und Bewerbungen gesichtet. Die Auswahl erfolgt über die Personalabteilung des Betriebs. In der Regel übersteigt die Anzahl der Bewerbungen nicht die Anzahl der offenen Stellen. Teilweise müssen fachfremde Mitarbeiter/-innen eingestellt werden, die dann im Laufe der Einarbeitung an ihre Aufgaben herangeführt werden. Das gilt für ungefähr 20 Prozent der rekrutierten Personen.

SK – K2

Engagement in der Ausbildung: Es handelt sich um einen Betrieb mit verschiedenen Herstellerbeziehungen, so werden zum Beispiel japanische und italienische Autos verkauft und repariert aber auch Nutzfahrzeuge. Der Betrieb ist seit 20 Jahren in der Ausbildung von Berufseinsteigern/-einsteigerinnen engagiert. Verschiedene Wege der Zusammenarbeit mit Schulen werden seitdem erkundet. Teilweise sieht sich der Betrieb auch in der Situation, generelle technische und fachliche Kenntnisse zu vermitteln, deren Vermittlung der Betrieb eigentlich im Aufgabenbereich der Schule sehen würde. Insbesondere in Bezug auf verschiedene Produkte der Hersteller werden spezielle Aus- und Weiterbildungsangebote in Anspruch genommen. Kurze Praktika werden nicht angeboten. Der Ausbildungsvertrag wird zwischen der Schule und dem Betrieb geschlossen. Auch mit den Auszubildenden schließt der Betrieb eine Vereinbarung.

Ausbildungsorganisation: In der Regel ist die formale Qualifikation der Berufseinsteiger/-innen verhältnismäßig niedrig. Effizienz und Effektivität spielen in der Ausbildungsorganisation für den Betrieb eine besonders große Rolle. Der Großteil der Berufseinsteiger/-innen ist zwischen 16 und 17 Jahre alt und befinden sich in der dritten Klasse der beruflichen Schulen. Ein Schulabschluss der Fachschule ist mindestens erforderlich. Für die Ausbildungsinhalte besteht ein großer Freiraum, die Ausbildung ist in den Arbeitsprozess integriert, 20 Prozent der Arbeitszeit wird als produktive Arbeit taxiert. Den Auszubildenden wird ein/eine Ausbilder/-in zugewiesen, der/die für die Ausbildung verantwortlich ist. Neuere Anforderungen auch gesetzlicher Art, die für Ausbildungspersonen eingeführt werden sollen, sind dem Betrieb bisher noch nicht bekannt. Als Kriterien für die Bewertung des Ausbildungserfolges dient die Bewältigung realer beruflicher Aufgaben.

Rekrutierung: Die Auszubildenden werden von der Schule vorgeschlagen. Hierbei werden insbesondere gute Leistungen, Einstellung und Motivation als Kriterien verwendet. Auf der Basis der

langjährigen Erfahrung hat der Betrieb eigene Ausbildungsstrukturen für die Ausbildung im Bereich der Karosserie und im Bereich des KFZ-Service entwickelt.

Es werden vier bis fünf Auszubildende pro Jahr rekrutiert, teilweise wurde die Aufnahme von Lernenden in die duale Berufsausbildung vom Staat subventioniert, diese Bezuschussung soll aber abgebaut werden. Auf der anderen Seite macht der Betrieb deutlich, dass er prinzipiell der dualen Ausbildung wesentlich mehr Bedeutung für die Zukunft zumisst als der vollzeitschulischen Ausbildung. Die derzeitigen Verhältnisse (90 Prozent vollzeitschulisch/10 Prozent duale Berufsbildung) sollten umgekehrt werden. Generell steht die schlechte Reputation einer betrieblich-beruflichen Ausbildung einem Ausbau des Ausbildungsengagements entgegen.

Im Hinblick auf den externen Markt wird mit Rekrutierungsagenturen gearbeitet. In der Regel werden aufgrund der Spezifikation des Betriebs nur sehr wenige Kandidaten/Kandidatinnen für offene Stellen gefunden. Entsprechend wird der Fachkräftebedarf als sehr hoch eingeschätzt. Einstellung und fachlicher Hintergrund werden als von besonderer Bedeutung eingeschätzt. In der anschließenden Qualifizierung wird auch auf für den Service auf wichtige „Soft-Skills“ geachtet. Aufgrund der angespannten Lage werden 80 Prozent der Beschäftigten aus benachbarten Berufsfeldern rekrutiert und dann entsprechend der Bedürfnisse im KFZ-Service nachqualifiziert.

SK-K3

Engagement in der Ausbildung: Es handelt sich um einen Betrieb mit langjähriger Ausbildungspraxis im Rahmen der vollzeitschulischen Berufsausbildung. Der Betrieb ist nicht an spezifische Hersteller oder Ersatzteilzulieferer gebunden.

Der Betrieb engagiert sich entsprechend in der Ausbildung von Berufsanfängern/-anfängerinnen, viele der Inhalte gelten auch für solche Mitarbeiter/-innen, die vom externen Arbeitsmarkt eingestellt werden. Für die technischen Inhalte verlässt sich der Betrieb in Home Maße auf die Angebote durch den Hersteller auch wenn er nicht gebunden ist.

Praktika werden von dem Betrieb besonders deswegen genutzt, um neue Beschäftigte kennen zu lernen.

Ausbildungsorganisation: Ausbildung ist zu weiten Teilen in den Arbeitsprozess integriert und den Lernenden wird eine erfahrene Ausbildungsperson zugewiesen.

Die Auszubildenden sind zwischen 16 und 17 Jahre alt. Sie befinden sich im zweiten oder dritten Jahr der beruflichen Vollzeitschule. Auch hier wird ein Vertrag zwischen der Schule und dem Betrieb abgeschlossen. Der Betrieb hat eine Spezifikation für das betriebliche Ausbildungspersonal festgelegt. Die Personen sollen über den entsprechenden technischen Erfahrungshintergrund, über eine bestimmte Anzahl von Jahren an Berufserfahrung im Betrieb verfügen und die Bereitschaft und Fähigkeit mitbringen, das eigene Wissen weiterzugeben.

Rekrutierung: In der Regel werden die Auszubildenden von den Schulen auf der Basis ihrer Zensuren, ihrer Einstellung und Motivation vorgeschlagen.

Laut des Betriebs gibt es häufig Probleme mit den Basiskompetenzen der neueingestellten Auszubildenden.

Der Betrieb interessiert sich sehr für das Engagement in der beruflichen Ausbildung, da die Qualität der Absolventen/Absolventinnen der Schulen bisher als unbefriedigend betrachtet wird. Hier wird die Entwicklung dualer Ausbildungsstrukturen als ein Vorteil gesehen. Das Engagement des Betriebs geht über die angenommenen Kosten hinaus. Allerdings wird der Aufwand zur Zeit als erheblich angesehen und fordert dem Betrieb ein Engagement ab, das zusätzlich zu den geschäftlichen Abläufen erbracht werden muss. Ein weiteres Problem liegt darin, dass fertig ausgebildete Fachkräfte abwandern können. Abwanderung wird in diesem Betrieb stärker als in anderen Betrieben thematisiert.

Offene Stellen werden in einem Internetportal angezeigt. In einigen Fällen ist es extrem schwierig, qualifizierte Bewerber/-innen zu bekommen. Insbesondere im technischen Bereich ist es sehr schwierig, Fachkräfte zu gewinnen, so dass der Betrieb teilweise auch verwandt qualifizierte Arbeitnehmer/-innen einstellt, die dann nachqualifiziert werden.

SK-K4 und SK-K5

Zwei weitere Fallstudien wurden in einer ländlichen Region durchgeführt. Insbesondere im Hinblick auf den Fachkräftearbeitsmarkt sowie auf die anfallenden Wartungsreparaturarbeiten gibt es hier erhebliche Differenzen zur urbanen Region Bratislava. Eine der beiden Betriebe hat sein Ausbildungsengagement gerade erst aufgenommen.

Abbildung 9: Übersicht über zwei slowakische Fälle im ländlichen Raum

	Slo K4	Slo K5
Mitarbeiter/-innen	70	20
Geschäftsfeld	Neu- und Gebrauchtwagenverkauf und Reparaturen; Vertragshändler für deutschen und koreanischen Hersteller	Gebrauchtwagenverkauf und Reparaturen; Ersatzteile bestimmter Hersteller

SK-K4

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb nimmt Ausbildungsangebote der Hersteller in Anspruch, verfügt aber auch über eine eigene Ausbildung im Bereich des Verkaufs. Der Schwerpunkt der Ausbildung liegt im Bereich des Verkaufs nicht im Bereich des Service und der Reparaturen.

Die Ausbildungsangebote der Hersteller sind verpflichtend. Es ist Teil der vertraglichen Vereinbarung, das technische Mitarbeiter/-innen regelmäßig geschult werden. Das gleiche gilt für Mitarbeiter/-innen im Verkauf.

Bisher war keine Ausbildung in technischen Berufen erforderlich, da externe Fachkräfte gewonnen werden konnten. Die Kosten für die Ausbildung im Kfz Service werden mit 3.000 € pro Jahr taxiert. Die Ausbildung eines/einer qualifizierten technischen Mitarbeiters/Mitarbeiterin würde nach den Angaben des Betriebs ungefähr sechs Jahre dauern. Im Falle von Weiterbildungsangeboten gibt es spezielle Vereinbarungen damit Mitarbeiter/-innen die Firma erst nach sechs Monaten nach der letzten Weiterbildung verlassen können.

Ausbildungsorganisation: Angaben beziehen sich im Wesentlichen auf die kaufmännische Ausbildung.

Rekrutierung: s.o.

SK-K5

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb bildet nur im Bereich des Verkaufs aus. Seit einem Jahr wird ein Auszubildender beschäftigt.

Ausbildungsorganisation: Neuerdings bildet der Betrieb auch einen Auszubildenden im Bereich des KFZ-Service aus. Die Zusammenarbeit mit der Schule und den Betrieb ist vertraglich geregelt. In diesem Fall ging die Bewerbung für die Ausbildung von den Lernenden aus wurde nicht durch die Schule angebahnt. Im Hinblick auf die Auswahl der Ausbildungsinhalte ist zwar eine Kooperation mit der Schule vorgesehen, in der Realität würde diese aber kaum umgesetzt.

Der Betrieb beklagt sich über Probleme mit der Einstellung des Auszubildenden und Fragen wie Pünktlichkeit, Kommunikation etc.

Die neuen Möglichkeiten dualer Ausbildung sind im Betrieb nicht bekannt. Bisher wird Ausbildung im Wesentlichen als eine Möglichkeit gesehen, neue Mitarbeiter/-innen kennen zu lernen und Einstellungsentscheidungen zu überdenken. Die Ausbildung wird sehr nah am Arbeitsprozess organisiert. Aufgaben werden dem Auszubildenden je nach Leistungsniveau zugewiesen.

Im Umfeld der Firma würden aufgrund der Schätzung des Betriebs circa zehn Auszubildende im Bereich des KFZ-Service benötigt, die Schule entlässt aber nur circa drei geeignete Kandidaten/Kandidatinnen, die für eine Beschäftigung in Frage kämen. Grundsätzlich wäre der Betrieb bereit mehr Auszubildende einzustellen.

Rekrutierung: Der Auszubildende wurde im Anschluss an seine Ausbildung als Arbeiter eingestellt. Aufgrund der angespannten Fachkräftesituation befürchtet der Betrieb endlich, dass fertig ausgebildete Mitarbeiter/-innen den Betrieb verlassen könnten.

SK-K6

Der Betrieb ist eine freie Werkstatt. Die Fragen wurden per Email beantwortet.

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb beschäftigt pro Jahr einen Auszubildenden. Er hat acht Mitarbeiter/-innen.

Ausbildungsorganisation: Die Ausbildung ist direkt in den Arbeitsprozess integriert und findet in der Zusammenarbeit mit erfahrenem Personal statt. Es werden sowohl Schulabgänger/-innen wie auch Arbeitslose eingestellt. Die Schulabgänger/-innen werden häufig im Anschluss an ein schulisches Betriebspraktikum eingestellt. Einstellungsbedingung ist in der Regel ein Sekundarschulabschluss. Die Ausbildung wird im Rahmen eines Vertrages zwischen Schule und Betrieb organisiert. Teilweise können die Auszubildenden bereits kleinere Reparaturen durchführen. Für die Bindung an den Betrieb wird eine angemessene Bezahlung als notwendig erachtet. Die Qualität der Ausbildung in der Schule wird als verbesserungswürdig angesehen.

Die Aufnahme von Schülern/Schülerinnen aus der Berufsschule wird als eine Gelegenheit angesehen, junge potenzielle Mitarbeiter/-innen kennen zu lernen und Vertrauen aufzubauen. Die neue Gesetzeslage im Hinblick auf die Realisierung dualer Berufsausbildung ist im Betrieb nicht bekannt. Sie

wird an dem Schulstandort auch nicht realisiert. Eine wesentliche Herausforderung für den Betrieb ist die Mitarbeiterbindung. Diese erfolgt über angemessene Bezahlung und ein gutes Arbeitsklima.

Rekrutierung: Die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen geschieht über offizielle Internetportale und teilweise auch über informelle Austausche im Kollegenkreis. In der Regel arbeiten die neu Eingestellten eine Woche zur Probe. Die Einstellung von Berufsanfängern/-anfängerinnen ist häufiger als die Anwerbung von extern qualifizierten Fachkräften. Es wird als sehr schwierig angesehen qualifizierte Fachkräfte im Arbeitsmarkt zu gewinnen.

6.6. Kolumbien

In Kolumbien wurde ein Interview bei einem Unternehmen der Automobilindustrie vom SENA (Nationaler Dienst für Berufsbildung = Partnerinstitut des BIBB seit 2011) und BIBB am 7.4.2016 in Bogotá durchgeführt.

Interviewer waren zwei Wissenschaftler aus der Forschungsabteilung des SENA und eine wissenschaftliche Mitarbeiterin des BIBB. Die Interviewten waren der Leiter der Personalabteilung, Manufacturing Leiter und ein Ausbilderkoordinator. Während der Besichtigung wurden auch die Ausbilder/-innen befragt.

Zum Hintergrund:

Das BIBB berät den SENA seit 2011 bei der Einführung einer dualen Berufsausbildung nach deutschem Vorbild auf der Grundlage einer Kooperationsvereinbarung. Seit 2014 implementiert SENA Pilotprojekte der dualen Ausbildung in der Automobilproduktion mit diesem Unternehmen und im Textilsektor mit unterschiedlichen Textilbetrieben. Auch wenn Kolumbien und der dort ausgewählte Fall nicht Bestandteil der ursprünglichen Projektplanung war, stellen wir die Befunde an dieser Stelle für den Leser dar. Ergebnisse aus dieser Fallstudie konnten in die direkte Zusammenarbeit mit Kolumbien eingebracht werden.

6.6.1 Fallstudie Automobilproduktion

Ausbildungsgänge/Dauer: Im SENA Pilotprojekt in der Automobilproduktion werden bei dem kolumbianischen Betrieb (950 Mitarbeiter/-innen) drei Ausbildungsgänge zu Montage von Automobilkomponenten, Montage von Kraftfahrzeugen und Lackierung im Metall-, mechanischen und Kunststoffsektor angeboten, die je 15 Monate (2.200 Stunden) umfassen. Die Fallstudie konzentriert sich auf Montage von Kraftfahrzeugen (Ensamble de vehiculos). Von den 15 Monaten sind die Auszubildenden die ersten fünf Monate im SENA (Theorie und simulierte Praxis) und die restlichen zehn Monate im Betrieb (integriert in die Produktionsprozesse). Hier erlangen die Auszubildenden den Titel eines „Técnico“ (Techniker). Voraussetzung für die Aufnahme einer Ausbildung ist der Abschluss der neunten Schulklasse. Im Pilot hatten allerdings alle Auszubildenden bereits den Hochschulzugang (Abschluss der elften Schulklasse und damit des KOL-Abiturs). Pro angebotenen Ausbildungsgang gibt es 22 Auszubildende. Die zweite Kohorte der dualen Ausbildung begann im August 2015 und wird die Ausbildung im November 2016 abschließen.

Übernahmequote / Elemente der dualen Ausbildung: Aus der ersten Kohorte wurden alle Auszubildenden entweder vom Ausbildungsbetrieb übernommen oder an Zulieferfirmen weitervermittelt. Ausbilder/-innen im Betrieb werden nach einem 80 Stunden Kurs vom SENA zertifiziert, die Auszubildenden haben einen Ausbildungsvertrag mit dem Betrieb, eine

Ausbildungsvergütung ist rechtlich verankert (und beträgt 689.454 Pesos = Mindestlohn = etwas mehr als 200 €), ein Rotationsplan wird zwischen dem Ausbildungspersonal des SENA-Ausbildungszentrums und dem Ausbilder/der Ausbilderin im Betrieb erstellt. Die Auswahl der Auszubildenden treffen zwar der Betrieb und der SENA gemeinsam, die letzte Entscheidung ist jedoch dem Betrieb vorbehalten.

Motivation: Grund für den Betrieb, sich an der dualen Ausbildung zu beteiligen, war der größer werdende Bedarf an qualifizierten Fachkräften, welche auf dem Arbeitsmarkt nicht zu finden sind. Das Programm der dualen Ausbildung wird als Strategie zur Rekrutierung von qualifiziertem (geeignetem) Personal wahrgenommen. Im Allgemeinen wird die duale Ausbildung im Betrieb sehr gut angenommen: Das Pilotprojekt zeigt, dass gerade Betriebe, die früher auf die verpflichtende Übernahme von Auszubildenden verzichteten und stattdessen dem SENA einen monetären Beitrag zahlten, nun in die duale Ausbildung einsteigen. Weitere Gründe sind es, dass der Betrieb wettbewerbsfähiger wird, mehr produziert und Kosten und Zeit bei der Rekrutierung spart. Auch in Sachen „Image“ hat die duale Ausbildung im Betrieb positive Nebenwirkungen.

Fachkräfte*:* In Sachen Personalrekrutierung ist es interessant, dass das Unternehmen zum Beispiel fünf Millionen Pesos (ca. 1.500 €) pro Mitarbeiter/-in für Weiterbildungskurse investiert, bzw. jedem/jeder Mitarbeiter/-in steht dieser Betrag zur Verfügung. Davon nutzen diese Möglichkeit nur 30 Prozent der Belegschaft. Wichtig für das Gelingen der dualen Ausbildung ist die Mund-zu-Mund-Propaganda, da die Absolventen/Absolventinnen (welche in der Regel im Betrieb bleiben) weitere Interessenten anwerben.

6.7 Korea

Es liegen ausgefüllte Leitfäden und Dokumentationen für sechs Fälle koreanischer KFZ-Betriebe vor. Hier sind die Fälle kurz beschrieben, die in weiteren Auswertungen des Projekts eine besondere Rolle gespielt haben. [8]

6.7.1 Fallstudien: Automobilproduktion

Der Zugang zu koreanischen Automobilproduktionsbetrieben stellte sich als schwierig dar. Eine Datengewinnung, die den Anforderungen des Projekts gerecht worden wäre, war nicht möglich. In dem Fall eines koreanischen Betriebes konnte aber der Kosten-Nutzen-Teil des Projekts bearbeitet werden (s. Abschnitt 8.2 Kosten, Nutzen und Motive).

6.7.2 Fallstudien: KFZ-Service

KR-K4

Der Betrieb KR-K4 hat momentan keine Auszubildenden bietet aber normalerweise Praktika für Schüler/-innen und Absolventen/Absolventinnen der beruflichen Vollzeitschulen an. Der Betrieb hat sein eigenes Ausbildungsprogram, das er “knowledge-quality module” nennt. Die Praktika dauern drei Monate und der/die Praktikant/-in bekommt 954 €. Es gibt keine gesetzlichen Standards und auch keine von der Berufsschule vorgeschriebenen Trainingsinhalte. Die Berufsschule zwingt auch nicht den Betrieb die Praktikanten/Praktikantinnen zu bewerten, obwohl der Betrieb dies freiwillig tut. Die

[8] Die Fallstudien in Korea wurden nicht vom BIBB beauftragt, sondern aus Eigeninteresse des koreanischen Partnerinstituts durchgeführt. Alle Fälle sind in einer koreanischen Publikation dokumentiert.
Wir haben daher an dieser Stelle nur die Fälle dargestellt, die auch für die Analysen in diesem Bericht von Bedeutung sind.

Inhalte des Praktika-Programms werden von dem Geschäftsführer festgelegt. Es gibt keine hauptberuflichen Ausbilder/-innen und die Ausbildung ist komplett in die Produktion integriert. Der Betrieb bietet für seine Mitarbeiter/-innen auch intellektuelle Aktivitäten wie Lesezirkel und Diskussionsabende an. Auch dieser Betrieb nutzt die Praktika-Programme hauptsächlich für die eigene Rekrutierung und nutzt wenig Rekrutierungen über den externen Arbeitsmarkt. Grundsätzlich werden die Praktikanten/Praktikantinnen über die Berufsschule vermittelt. Wichtig für die Auswahl sind vor allem Einstellungen und der familiäre Hintergrund und weniger die fachlichen Fähigkeiten der jungen Leute.

KR-K5 „Freie Werkstatt“ mit starkem Ausbildungsengagement

KR-K5 stellt junge Erwachsene auf der Basis eines durch das Arbeitsministerium subventionierten Vertrages ein. Die Auszubildenden erhalten monatlich 160 € Ausbildungsvergütung für ein Jahr. Das Unternehmen führt das Programm für die koreanische Handelskammer durch, die wiederum im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Beschäftigung Ausbildungsprogramme durchführt. Standards werden durch ein Branchengremium für Kfz-Service-Ausbildung festgelegt. 15 von 60 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen sind in diesem Ausbildungsprogramm beschäftigt. Das Programm ist der wichtigste Rekrutierungsweg für das Unternehmen. Alle Mitarbeiter/-innen sind über das interne Trainingsprogramm qualifiziert und eingestellt worden. Der Anteil externer Rekrutierung im Falle unerwarteter Vakanzen ist sehr gering. Mitarbeiter/-innen die an dem Ausbildungsprogramm teilnehmen, werden hauptsächlich anhand eines Interviews und ihrer Einstellung und Motivation ausgewählt. Formale Qualifikationen sind laut dem Eigentümer nicht wichtig; Firmeneinsteiger/-innen haben jedoch in der Regel eine formale Ausbildung bis zu einem Hochschulabschluss abgeschlossen. Die Mehrzahl der Auszubildenden liegt zwischen 20 und 30. Vier Auszubildende sind älter als 30 Jahre. Das Ausbildungsprogramm selbst ist sehr stark auf die einzelnen Personen ausgerichtet, die sich in Ausbildung befinden und kann flexibel angepasst werden. Der Eigentümer des Unternehmens behauptet, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen derjenigen, die das Programm durchlaufen haben, einer Technikerqualifikation oder fünf Jahren Berufserfahrung entsprechen. Das Schulungsprogramm ist Teil einer finanziellen und administrativen Unterstützung, die von der koreanischen Industrie- und Handelskammer angeboten wird und auf die oben genannten nationalen Kompetenzstandards ausgerichtet ist.

KR-K3

Die Firma KR-K3 verwendet hauptsächlich die typische Form der Rekrutierung junger Arbeitsmarktteilnehmer/-innen in Korea. Die Lernenden kommen von (spezialisierten) Junior Colleges und führen ein dreimonatiges Praktikum in der Firma durch, das ein obligatorischer Teil eines schulbasierten Ausbildungsprogramms für KFZ-Auszubildende, in der Regel am Ende der Ausbildungszeit ist. Um ein Junior College besuchen zu können, benötigen die Schüler/-innen ein High-School-Zertifikat. Es gibt keinen vorgeschriebenen Lehrplan und die Firmen können die Aufgaben auswählen, die die Praktikanten/Praktikantinnen ausführen müssen. Die Firma ist völlig frei in der Bestimmung der Aufgaben der Praktikanten/Praktikantinnen. Die Auswahl der Praktikanten/Praktikantinnen erfolgt in Kooperation mit dem Junior College. Während der praktischen Ausbildung werden die Betreuer/-innen aufgefordert, Verhalten und Kompetenzen der Schüler/-innen, und ob sie das Praktikum bestanden haben zu bewerten. Die Leistungen der Schüler/-innen in der Firma zählen jedoch nicht zur endgültigen Beurteilung der Schule.

6.8 Deutschland

6.8.1 Fallstudien: Automobilproduktion

In Deutschland wurde eine Fallstudie an einem Automobilproduktionsstandort durchgeführt. Die deutschen Fallstudien wurden v. a. auf Wunsch des koreanischen Partners durchgeführt, um damit eine Vergleichsbasis für die koreanischen Fallstudien zu gewinnen. Teilweise sind die Befunde der Fallstudien in projektbezogenen Publikationen dokumentiert. Sie ist nicht Gegenstand dieses Berichts, da sie nicht Bestandteil des ursprünglichen Projekts sind.

6.8.2 Fallstudien: KFZ-Service

In Deutschland wurden entsprechend des Wunsches des koreanischen Partners zwei Fallstudien durchgeführt. Auch wenn sie nicht Bestandteil des ursprünglichen Projekts sind, haben wir sie an dieser Stelle aufgenommen.

DE-K1

Die Fallstudie DE-K1 beschreibt einen deutschen typischen KFZ Betrieb, der sowohl duale Ausbildung als KFZ Mechatroniker/-in anbietet als auch Praktika. Es handelt sich um eine unabhängige Bosch Vertragswerkstatt (auch Konkurrenzprodukte werden verkauft bzw. verwendet). Alle Automarken werden repariert. „Bei uns machen sie alles“, somit keine Aufteilung in Haupt- oder Nebenaufgaben. Normalerweise beschäftigt der Betrieb einen Auszubildenden/eine Auszubildende. Wie häufig in KFZ Betrieben bildet auch dieser Betrieb fast seine gesamten eigenen Mitarbeiter/-innen selber aus und stellt selten Externe ein. Es gibt keine hauptberuflichen Ausbilder/-innen, aber einmal im Monat kommen externe Ausbilder/-innen in den Betrieb um die Auszubildenden zu unterrichten. Dies geschieht meist an einem Samstag. Es gibt auch externe Ausbildungsphasen, die die Auszubildenden in den überbetrieblichen Bildungsstätten verbringen. Die Standards sind durch die Ausbildungsordnungen festgelegt, in dem Berichtsheft „der Automechaniker“ werden die konkreten Tätigkeiten der Auszubildenden dokumentiert. Der Betrieb repariert alle Automarken, ist aber auch lizensierter Verkäufer für Bosch-Produkte. Dadurch wird der Betrieb technisch mit Geräten und Werkzeugen durch Bosch unterstützt. Es gibt auch Angebote für Lehrgänge durch Bosch, die allerdings vom Betrieb selber finanziert werden müssen. Der Betrieb ist lokal sehr engagiert in der Ausbildung, nicht nur durch die eigene Ausbildung, sondern auch durch seine Mitgliedschaft im Prüfungsausschuss. In diesem Betrieb finden auch Prüfungen für andere Auszubildende statt. Da dieser Betrieb Fachkräfte benötigt, die sich mit allen Automarken auskennen, ist es für diesen Betrieb sehr schwer Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden. Daher ist er gezwungen selber auszubilden. Die Auszubildenden haben meist vor Ausbildungsbeginn über mehrere Monate ein Praktikum gemacht. Für das Praktikum selber gibt es keinen großen Auswahlprozess. Der Betrieb sieht verschiedene Vorteile darin, dass jeder alles kann: Wenn jemand krank ist, kann ein anderer die Arbeit des/der Kranken fortsetzen. „Wir sind Allrounder, wir machen alles. Alle anderen sind Fachidioten.“ Zudem kann man sich untereinander absprechen, wenn Probleme auftreten.

DE-K2

Die Fallstudie D_G stellt einen kleinen KFZ Betrieb dar, der die typische duale Ausbildung für den Beruf KFZ Mechatronik/-in und Bürokaufmann/-kauffrau anbietet. Momentan hat der Betrieb jeweils einen Auszubildenden in den beiden Berufen. Seit 1987 hat der Betrieb mehr als 100 Auszubildende

ausgebildet. Die meisten Auszubildenden wurden übernommen. Es gibt keine Vollzeitausbilder/-innen, sondern normale Mitarbeiter/-innen, die einen Teil ihrer Arbeitszeit darauf verwenden sich um den Auszubildenden zu kümmern. Es gibt keine Lehrwerkstatt oder ähnliches in dem Betrieb. Stattdessen findet die gesamte Ausbildung im Arbeitsprozess statt. Bei der Einstellung der Auszubildenden ist der familiäre Hintergrund der Auszubildenden sehr wichtig für den Betrieb. So gibt der Interviewpartner an, dass er bei einem Vorstellungsgespräch auch gerne die Eltern sehen würde. Das Hauptausbildungsmotiv ist die Qualifizierung von Fachkräften, die später im Betrieb bleiben sollen. So bleiben die meisten Auszubildenden auch nach der Ausbildung im Betrieb. Doch es wird auch angegeben, dass es eine soziale Verantwortung der Betriebe ist, auszubilden. Die Einstellungen und Motivationen der Auszubildenden sind dem Betrieb sehr wichtig. So bekommt der Betrieb zwar viele Bewerbungen, sortiert davon aber ca. 95 Prozent wieder aus. Die Schwierigkeit Auszubildende zu finden wird auch deutlich durch die Aussage „Ausbildungswillig und Ausbildungsfähig sind zwei Paar Schuhe“.

7. Kontextinformationen

In dieser Übersicht sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen formaler dualer Berufsbildung in den Ländern Deutschland (DE), Spanien (E), Italien (IT), Südkorea (KR), Portugal (PT), Slowakei (SK) sowie Großbritannien (UK) abgebildet. Diese Rahmenbedingungen sind gegliedert in den der Berufsbildung übergeordneten gesetzlichen Grundlagen, der Dauer der formalen dualen Berufsbildung sowie der Vergütungsregelung. Demnach weist jedes Land ein individuelles Berufsbildungsgesetz auf – lediglich Großbritannien stützt sich auf die Gesetze der „Specification of Apprenticeship Standards“ und verfügt nicht über ein Berufsbildungsgesetz nach deutschem Vorbild. In Italien gibt es zwar auf dem Papier drei verschiedene Typen des „*apprendistato*“, in unseren Fallstudien wurde allerdings ausschließlich der vielmehr als Einstiegsarbeitsvertrag denn als Ausbildungsvertrag zu betrachtende Typ 2 (*apprendistato professionalizzante*) angewandt, die anderen beiden Typen waren nicht bekannt. Außerdem gibt es in Italien neben den *apprendistato*-Verträgen eine duale Ausbildungsform, die sog. *Alternanza scuola lavoro*, die nicht auf einem Ausbildungs-/Arbeitsvertrag beruht, sondern auf einem Ausbildungsabkommen zwischen Bildungsinstitution und Betrieb und keine Vergütung vorsieht.

Tabelle 3: Übersicht über die gesetzlichen Rahmenbedingungen formaler dualer Berufsbildung in ausgewählten Ländern

Land	Gesetzliche Regeln	Dauer	Vergütung
DE	BBiG 2005	3,5 Jahre	906 – 920 € (Tarif)
E Formación en centros de trabajo	LOE 2006	1,5-2 Jahre	Keine Ausbildungsvergütung
E FP Dual 2012	Royal Decreto 1529 / 2012	1,5-2 Jahre	Tarifvertraglich festgelegt, falls nicht: Nicht geringer als Mindestlohn

IT	D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81	1. **Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore** (Alter: 18-25 Jahre)**:** Dauer des Bildungsgangs zum Erwerb der oben genannten Berufsqualifikationen (max. 4 Jahre; Verlängerung um max. 1 Jahr möglich, wenn Prüfung nicht bestanden; circa 50 % betrieblicher u. 50 % schulischer Anteil) 2. **Apprendistato professionalizzante** (Alter: 18-29 Jahre)**:** 6 Monate bis max. 3 bzw. 5 Jahre (zwischen ca. 40 und max. 120 Stunden externe, berufsübergreifende Kurse neben Vollzeit-Beschäftigung) 3. **Apprendistato di alta formazione e di ricerca** (Alter: 18-29 Jahre): Hochschulbereich **Duale Ausbildung ohne Ausbildungsvertrag ist im Rahmen der sog. Alternanza scuola lavoro (strukturierte Praktika) möglich:** keine Mindestdauer, flexible Modelle bis zur Dauer des apprendistato Typ 1	1. **Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore:** Vergütet wird nur Arbeitszeit im Betrieb, für betriebsinterne Ausbildungsaktivitäten 10% der Vergütung. Variiert nach Tarifvertrag. 2. **Apprendistato professionalizzante:** je nach Tarifvertrag und Eingruppierung. Im schlechtesten Fall für KFZ 70% von 1.156,17€ (Stufe 1 Arbeiterlohn) **Duale Ausbildung ohne Ausbildungsvertrag ist im Rahmen der sog. Alternanza scuola lavoro:** keine Vergütung, freiwillige Stipendien möglich
KR	Koreanisches Dualsystem, angelaufen seit 2014, Berufsbildungsgesetz wird vorbereitet	2 Jahre (für Schüler bei vocational high schools, ab dem 3. Semester bis zum 6. Semester)	Vergütung nach Mindestlohn = 1,045 € für die geleistete Arbeitszeit im Betrieb
		1 Jahr (für Studenten an der Uni. Ab dem 7. Semester bis zum 8. Semester)	
		1-4 Jahre (für Berufseinsteiger, die extra für das koreanische Dualsystem eingestellt sind.)	Tarifliche Regelung vom Ausbildungsbetrieb
KR	Praktikumsordnung für Internship/Praktikum	Betriebliche Ausbildung: 4-8 Wochen in den Ferien und 16-20 Wochen im Semester	Vergütung nach Mindestlohn = 1,045 € für die geleistete Arbeitszeit im Betrieb

PT	Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) 1986	3 Jahre	Keine Ausbildungsvergütung
SK	Berufsbildungsgesetz 2015	3-4 Jahre	50-100 % des Mindestlohns
UK	----------	Betriebliche Ausbildung "Apprenticeship": 18-24 Monate Apprenticeship intermediate: 2 Jahre Apprenticeship Advanced: 3 Jahre	Mindestausbildungsvergütung: (3,40 £/h)

Auch hinsichtlich Dauer und Vergütung gibt es große Unterschiede zwischen den ausgewählten Ländern. Während beide spanischen Systeme nur eineinhalb bis zwei Jahre für die Absolvierung einer dualen Berufsausbildung vorsehen, liegt die Dauer in Deutschland (3,5 Jahre) und Slowakei (3 bis 4 Jahre) deutlich höher. Sowohl Südkorea als auch Großbritannien weisen zudem unterschiedliche Apprenticeship-Systeme auf, die zu einer unterschiedlichen Dauer der Ausbildung führen. Darüber hinaus erhalten die deutschen Auszubildenden durch die tariflichen Regelungen einen ungleich höheren Lohn als die meisten anderen ausgewählten Staaten, die sich in der Regel am Mindestlohn orientieren. In der Slowakei allerdings wird mitunter nur 50 Prozent des dortigen Mindestlohns gezahlt.

Tabelle 4: Übersicht über die Lernzeiten und Ordnungsmittel formaler dualer Berufsbildung in ausgewählten Ländern

Land	Betriebliche Lernzeit	Schulische Lernzeit	Betriebliches Ordnungsmittel	Schulisches Ordnungsmittel
DE	2/3	1/3	Ausbildungsordnung	Rahmenlehrplan
E Formación en centros de trabajo	Zwischen 300 und 750 Stunden	1300 bis 2000 Stunden	Basiert auf Abkommen zwischen Schulen und Betrieben	Nat. Mindestkriterien per Gesetz/regionale Spezifikationen/ Umsetzung auf Schulebene
E FP Dual 2012	Mind. 33 %	Max. 67 %	Basiert auf Abkommen zwischen Schulen und Betrieben	Nat. Mindestkriterien per Gesetz/regionale Spezifikationen/Umsetzung auf Schulebene
IT	Zwischen 400 Stunden (alternanza scuola lavoro) und bis zu nahezu 100 % (bei apprendistato professionalizzante,	Zwischen 0 und ca. 90 %	Tarifvertraglich Regelungen und/oder Abkommen zwischen	Nationale Mindeststandards je nach Abschlussqualifikation (nicht bei apprendistato professionalizzante)

	Volljährigkeit und Sekundarschulabschluss)		Bildungseinrichtung und Betrieb	
KR Dualsystem	50-80 %	20-50 %	National Competency Standards	National Competency Standards
	50-80 %	20-50 %		
	50-80 %	20-50 %		
KR Praktikum	100 %	0 %	Nicht vorhanden	Nicht vorhanden
PT	40 %	60 %	Aktivitätenplan	Curricula von ANQEP
SK	60 %	max. 40 %	Training Plan	Curricula
UK	Max. 70 %	Min. 30 %	Specification of Apprenticeship Standards	Specification of Apprenticeship Standards

Diese Tabelle stellt die Lernzeiten und Ordnungsmittel der ausgewählten Länder dar, wobei zwischen der schulischen und betrieblichen Dimension unterschieden wird. Auch diese Übersicht weist einige Auffälligkeiten auf: So liegt bei den Ländern Deutschland, Südkorea, Slowakei und Portugal eine höhere betriebliche Lernzeit vor, während Spanien und Portugal aufgrund der höheren schulischen Lernzeit eine eher schulisch-orientierte duale Berufsbildung erkennen lassen. In Italien variieren betriebliche und schulische Lernzeit je nach apprendistato/alternanza-Modell. Die meisten Länder weisen zudem eine gewisse variable Spannbreite der jeweiligen Lernzeiten auf, was für Flexibilität bezüglich der individuellen Ausgestaltung der Ausbildung sorgt.

Die verschiedenen Ordnungsmittel differieren von Land zu Land und bieten daher nur geringen Raum für einen hinreichenden Vergleich. Im deutschen Kontext wird zwischen der Ausbildungsordnung auf der betrieblichen und dem Rahmenlehrplan auf der schulischen Ebene unterschieden. Ähnliche Regelungen weisen zudem Portugal und die Slowakei auf. In Südkorea und Großbritannien dagegen gelten sowohl für die betriebliche als auch für die schulische Ebene eine gesetzliche Grundlage. Demgegenüber zeichnet sich Spanien durch eine dezentrale Regelung auf der betrieblichen und zentralen Regelung auf der schulischen Ebene aus, wobei bei Letzterer regionale Differenzen bestehen. In Italien existiert keine einheitliche Ausbildungsregelung für die duale Ausbildung. Im apprendistato professionalizzante-Modell (Einstiegsarbeitsvertrag) wird auf die tariflichen Regelungen Bezug genommen, in den anderen dualen Varianten werden für jeden Schüler/jede Schülerin individuelle Bildungspläne erstellt.

7.1 Spanien

Länderkontext

In Spanien gibt es zwei Typen des beruflichen Lernens im Betrieb. Zum einen gibt es *„Formación en Centros de Trabajo“* (FCT) und zum anderen gibt es seit dem Jahr 2012 *„Formación Profesional Dual“* (FP Dual). Dabei stellen die praktischen Phasen im Rahmen der FCT die bis jetzt noch „typische“ Variante dar. Die durchgeführten Fallstudien können jeweils einem (oder teilweise beiden) Typen zugeordnet werden. Die beiden existierenden Typen von Ausbildungsarrangements werden im Folgenden genauer beschrieben. Darauf folgen einige Hintergrundinformationen, die für beide Formen relevant sind.

„Formación en Centros de Trabajo“

Typischerweise ist das berufliche Bildungssystem in Spanien vornehmlich schulisch organisiert. Die Berufsschule dauert zwischen ein bis zwei Jahren. Innerhalb der schulischen Ausbildung sind praktische Phasen vorgeschrieben, die als ein „Fach“ oder „Modul“, das man lediglich bestehen oder nicht bestehen kann, gezählt werden. Diese praktischen Phasen werden „Formación en Centros de Trabajo“ (FCT) genannt. Im deutschen könnte man diese praktischen Phasen mit einem Pflichtpraktikum vergleichen. Bei diesen Praktika gibt es zwar formal einige Lernvorgaben, die aber kaum einer Kontrolle unterliegen. Es wird lediglich vorgeschrieben wie viele Stunden die Praktikanten und Praktikantinnen in der Firma verbringen müssen (400 Stunden; also ca. 2,5 Monate)[9]. Sie dürfen oft nicht die Maschinen bedienen (ES_E3) und werden für einfache Arbeiten eingesetzt. Ihnen wird zwar Arbeit gegeben, aber sie werden nicht unbedingt begleitend unterwiesen (ES_E3).

Die Akquisition von Betrieben ist Aufgabe der Schulen. Die Betreuer/-innen in den Betrieben bestimmen, ob der/die Auszubildende die praktische Phase besteht oder nicht. Bei der FCT wird zwischen dem Abschluss „grado medio“, der im Sekundarbereich II angesiedelt ist und den „grado superior“, der zum tertiären Bereich gehört unterschieden. Nach der groben Einschätzung des dritten Experten (ES_E3) werden nur wenige Praktikanten/Praktikantinnen nach einem FCT übernommen.

Die Kosten für ein FCT sind insgesamt eher gering. Der Betrieb muss keinerlei Ausbildungsvergütung zahlen. Es muss zwar ein Verantwortlicher/eine Verantwortliche („Tutor“) im Betrieb bestimmt werden, der/die sich um den Auszubildenden/die Auszubildende kümmert. Allerdings verwendet dieser/diese keinen sehr großen Anteil seiner/ihrer Arbeitszeit darauf, den Auszubildenden etwas beizubringen. Vielmehr gibt er/sie ihm/ihr einige einfache Aufgaben, damit der/die Auszubildende beschäftigt ist. Die „Ausbilder/-innen“ bekommen auch keine außerordentliche Vergütung für ihre Ausbildertätigkeit (ES_E3). Von einem Betrieb wurde gesagt, dass die Mithilfe der Auszubildenden in etwa die geringere Produktivität des/der Verantwortlichen gerade kompensiert oder sogar etwas darüber ist (ES_K5). Es ergibt sich also eher ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis. Weitergehend formalisierte Umgebungen, wie Lehrwerkstätten oder innerbetrieblicher Unterricht waren bei den befragten Betrieben nicht relevant, da entsprechende Lehreinheiten von den Berufsschulen übernommen werden.

[9] Information aus dem zweiten Experteninterview (ES_E2).

„Formación Profesional Dual“

Bei der dualen Ausbildung verbringen die Lernenden die Hälfte der Zeit in der Schule und die Hälfte der Zeit im Betrieb (1.000 Stunden pro Jahr, wobei mindestens zwei Monate zusammenhängend sein müssen) und sie bekommen eine Ausbildungsvergütung.

Im Jahr 2012 wurde die nationale Grundlage für die duale Ausbildung geschaffen (Erlass des Real Decreto 1529/2012). Die konkrete Umsetzung wird in den regionalen Gesetzen spezifiziert, die in den meisten Regionen im Jahr 2013 in Kraft getreten sind. Dabei kann die konkrete Umsetzung der dualen Ausbildung zwischen den Ländern sehr unterschiedlich sein. So verbringen die Auszubildenden in Madrid das gesamte erste Jahr in der Berufsschule, während sie in Katalonien und im Baskenland schon ab dem ersten Tag in den Betrieb gehen. Bis jetzt gibt es insgesamt 1.181 duale Projekte in Spanien. Jedes Projekt gehört zu einem Unternehmen.

Die Auszubildenden müssen einen Betrag zwischen 200 € pro Jahr bei öffentlichen Schulen und 500 € pro Jahr bei privaten Schulen zahlen. Die privaten Schulen werden mit öffentlichen Geldern gefördert („escuelas concertada“). Betriebe können entweder einen Ausbildungsvertrag mit den Auszubildenden haben oder aber eine Förderung beantragen und den Auszubildenden als Stipendiaten/Stipendiatin einstellen. Im letzteren Fall müssen keine Steuern bezahlt werden.

Die Formación Profesional Dual“ ist zwar zunächst mit höheren Kosten verbunden, evtl. aber auch mit einem höheren Nutzen. Eine eigene Berechnung des Betriebs ES_A1 zeigte, dass die duale Ausbildung sich lohnt, allerdings erst nach Übernahme der Auszubildenden. Der langfristige Nutzen ergibt sich dadurch, dass die Ausgebildeten schon die wesentlichen betriebsspezifischen Kenntnisse haben und somit kaum noch Weiterbildung zur Einarbeitung benötigen. Für diesen Betrieb lohnt sich die Ausbildung auch, weil 100 Prozent der Auszubildenden übernommen werden und diese auch Interesse haben, im Betrieb zu bleiben.

Sowohl der/die Tutor/-in der Schule und des Betriebs sind dafür verantwortlich zu bestimmen, welche Teile des Curriculums der/die Auszubildende in der Schule und welche Teile er/sie im Betrieb erlernen sollen. Es gibt im Prinzip einen Kurs für die Tutoren und Tutorinnen im Betrieb, dieser wird aber selten implementiert. Manchmal führen die Schulen diesen Kurs auch selber durch. Bei der FP Dual, gibt der Betrieb eine Empfehlung für die Bewertung der Auszubildenden ab. Dabei gibt es zwar keine Noten, aber eine gewisse Abstufung ist möglich. Die letztendliche Entscheidung liegt bei der Schule.

Gemeinsamkeiten/Sonstiges

Koordinierung: In Spanien ist die Berufsschule dafür verantwortlich Auszubildende und Betriebe zusammenzubringen. Sowohl bei der FCT als auch bei der FP Dual geht standardmäßig der/die „tutor“/Lehrer/-in oder Betreuer/-in der Schule zu den Unternehmen und versucht seine Schüler/-innen bei Betrieben unterzubringen. Der Betrieb kann nur annehmen oder ablehnen, hat aber keine Möglichkeit sein eigenes Auswahlverfahren durchzuführen.

Dauer: Sowohl FCT als auch FP Dual können ein bis zwei Jahre dauern, anhängig von dem Ausbildungsberuf („ciclo“).

Betriebliche Bildungsbeteiligung: Im Jahr 2006/07 haben 85.500 Betriebe Praktika angeboten (MILOLAZA 2013, S. 92). In Spanien gibt es 1,4 Millionen Betriebe[10] mit mindestens einem/einer Beschäftigten[11]. das bedeutet grob gesagt, dass 6 Prozent aller Betriebe Praktikumsplätze anbieten; entsprechend geringer ist die Quote für die duale Ausbildung. Alle anderen Betriebe müssen also ihre Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt rekrutieren. Das macht deutlich, dass die Einarbeitung in Spanien einen wichtigen Stellenwert hat.

Einbindung der Gewerkschaften: Die Gewerkschaften befürchten, dass die duale Ausbildung dazu führt, dass Arbeitskräfte ersetzt werden. Daher sind sie tendenziell eher gegen die duale Ausbildung. Entsprechend ist die Bereitschaft von Arbeitgebervertretern gering die Gewerkschaften in die Diskussionen über die duale Ausbildung einzubeziehen (ES_E1). Der dritte Experte sagte zwar aus, dass er sich gerne mehr in die Gestaltung der Erstausbildung einbringen wolle, allerdings wurde in dem Experteninterview auch deutlich, dass dies bis jetzt nicht der Fall ist. Außerdem wurde deutlich, dass das Interesse der Gewerkschaften eher darin liegt, bestehenden Mitgliedern (sowohl Angelernten als auch Fachkräften) den gleichen Zugang zu Weiterbildungen zu ermöglichen.

Rückblick: Während der Zeit der Franco Diktatur war das öffentliche spanische Bildungssystem von schlechter Qualität, daher hatten viele Betriebe ihre eigenen Schulen (z. B. ES_A1). Nach dem Ende der Diktatur wurde das öffentliche Bildungssystem wieder stärker gefördert und die Unternehmen fuhren ihre eigenen Ausbildungsinitiativen zurück, da sie nicht mehr notwendig waren. Dennoch gibt es dadurch noch das Bewusstsein und in manchen Fällen die Infrastruktur für Formen der betrieblichen Ausbildung.

7.2 England

Länderkontext

Die Informationen zum Länderkontext sind zum Teil den Experteninterviews entnommen, zum Teil den Informationen aus den einzelnen Fallstudien, zusätzlicher eigener Recherche und zum Schluss den Informationen des Interviewers Robert Gray.

[10] Insgesamt gibt es zwar 3,1 Millionen Betriebe. Davon hatten allerdings 1,7 Millionen Betriebe keine Mitarbeiter/-innen. Quelle im Internet: http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf

[11] Stichtag: 1.1.2014. Die Daten beziehen sich zwar auf unterschiedliche Zeitpunkte, allerdings macht die Quote im Groben die Relevanz deutlich.

Eine berufliche Qualifikation in Großbritannien kann sowohl vollzeitschulisch[12] als auch betrieblich in einem „*Apprenticeship*“ erlangt werden.[13] Arbeitnehmer/-innen können sich auch ihre Kenntnisse und Fähigkeiten anrechnen lassen und durch einen Test einen Abschluss erlangen ohne dass sie eine Ausbildung absolviert haben müssen. Bei einer vollzeitschulischen Ausbildung müssen die Schüler/-innen eine praktische Phase machen. Daher haben alle Schulen und private Ausbildungsanbieter vollausgestattete Werkstätten.[14] Im Folgenden werden Apprenticeships, als die Form des Lernens bei der die Betriebe den meisten Beitrag leisten, beschrieben.

„Apprenticeships“

Inhalte und Abschlüsse: Die betrieblichen Ausbildungen „*Apprenticeship*“ dauern zwischen 18 und 24 Monaten und können zu Abschlüssen auf unterschiedlichen Qualifikationsniveaus führen: NVQ-Level 2, NVQ-Level 3 (Sekundärbereich 2) und NVQ-Level 4. Normalerweise starten alle Auszubildenden mit einer Ausbildung auf Level 2 („intermediate“). Wenn sie das Level 2 abgeschlossen haben, können sie ein „Advanced Apprenticeship“ auf Level 3 machen. Mit dem Level 2 kann man „semi-skilled“ Routinetätigkeiten durchführen, wie Wartungsarbeiten und generelle Reparaturarbeiten. Auf dem Level 3 sind eher diagnostische Fähigkeiten erforderlich. Es gibt auch Apprenticeships auf dem Level 4, die allerdings nicht sehr oft durchgeführt werden, weil es auf diesem Level normalerweise keine Finanzierung mehr gibt.

Es gibt die „*Specification of Apprenticeship Standards for England*“ (SASE), die die Mindeststandards bestimmen, die eine anerkannte Ausbildung haben muss.[15] Diese Standards sind eine gesetzliche Verpflichtung für alle Ausbildungen in England.

Die konkreten Inhalte aller Ausbildungen werden aber von den jeweiligen „*Sector Skill Councils*“ definiert. Sie arbeiten zusammen mit den Arbeitgebern den Rahmenplan der Ausbildungen aus. Für die Berufe im KFZ Bereich ist dies das „*Institute of the Motor Industry*“ (IMI), für die Berufe im industriellen Bereich ist dies der „*Sector Skills Council for Science, Engineering, and Manufacturing Technologies*“ SEMTA. Um beispielsweise die IMI Akkreditierung zu bekommen, müssen die Auszubildenden eine Prüfung am Ende der Ausbildung bestehen.[16]

Vertragliche Basis: Der Auszubildende hat normalerweise einen Vertrag mit dem Betrieb und wird ca. einen Tag pro Woche in eine Berufsschule geschickt. Für kleine Betriebe gibt es die Möglichkeit, dass die Auszubildenden direkt einen Vertrag bei einer „*Apprenticeship Training Agency*“ machen. Die Auszubildenden werden dann nur für kurze Praktikumsphasen in den Betrieben eingesetzt. Dies macht dann Sinn, wenn die Betriebe nicht genügend Arbeiten für die Auszubildenden haben.

Finanzierung: Ob die Kosten für die Ausbildungsanbieter von der „Skills Funding Agency“ (SFA) übernommen werden, hängt von dem Alter der Auszubildenden ab. Der Staat übernimmt die gesamten Kosten für die Ausbildungsanbieter solange der Auszubildende zwischen 16 und 18 Jahre alt ist. Wenn die Auszubildenden zwischen 19 und 24 sind und bestimmte Kriterien erfüllt sind werden 50 Prozent erstattet. Bei den Auszubildenden über 24 muss der Betrieb die gesamten Kosten selber

---

[12] Betrieb EK5 hat zu Beispiel einen Schüler, der gerade seine praktische Phase von 70 Stunden Arbeitserfahrung bei ihm absolviert und normalerweise einen Vollzeit-KFZ-Kurs an einer Berufsschule absolviert.
[13] https://www.bq-portal.de/de/db/berufsbildungssysteme/2168
[14] Zum Beispiel ein FE College: http://www.westsuffolkcollege.ac.uk/courses/default/automotive.aspx
[15] https://www.gov.uk/government/publications/specification-of-apprenticeship-standards-for-england
[16] Mehr Informationen dazu gibt es hier: http://accreditation.theimi.org.uk/about-ata

tragen, die Auszubildenden können allerdings Kredite beantragen.[17] Die Unterstützung geht dabei direkt an die Ausbildungsanbieter.

Es entstehen allerdings weitere Kosten für die Ausbildungsvergütungen. Der Mindestlohn für Auszubildende liegt seit Oktober 2014 bei £ 3.3 pro Stunde. Bei 160 Stunden im Monat macht das 672 €.[18] Manche Betriebe zahlen allerdings freiwillig mehr um die Auszubildenden zu binden. Die Ausbildungsvergütung muss auch dann gezahlt werden, wenn der Auszubildende in der Berufsschule ist. Dazu kommen die eventuellen Kosten für diejenigen Mitarbeiter/-innen, die sich um die Auszubildenden kümmern.

Training Providers: Wenn ein Unternehmen eine Ausbildung anbieten möchte, kann es entweder mit einem privaten Ausbildungsanbieter oder einer weiterführenden Bildungseinrichtung (*„Further Education Colleges"*) kooperieren. Die *„Further Education Colleges"* (FE Colleges) sind auf Berufsbildung spezialisiert und bieten sowohl vollzeit- als auch teilzeitschulische Ausbildungen an.[19] Manche FE Colleges arbeiten auch mit großen Unternehmen aus der Automobilindustrie, wie Aston Martin, Hyundai und Kia, zusammen.[20]

Normalerweise arbeiten aber die privaten Ausbildungsanbieter mit großen Unternehmen zusammen. Die Unternehmen machen eine Ausschreibung und verschiedene Ausbildungsanbieter treten in den Wettbewerb um einen Vertrag mit dem Unternehmen für normalerweise drei Jahre zu bekommen. Einer dieser privaten Ausbildungsanbieter ist Skillnet, die einen Vertrag mit Ford, DAF, Scania und Fiat haben.[21]

Laut dem Experten des IMI (UK_E3) werden die meisten Ausbildungen von unabhängigen Ausbildungsanbietern durchgeführt und nicht von den FE Colleges. Bei den Ausbildungsanbietern gäbe es aber große Unterschiede in der Qualität. Betriebe, die mit den Ausbildungsanbietern schon schlechte Erfahrung gemacht haben, könnte das abhalten noch mal Auszubildende anzustellen.

Der KFZ Bereich ist dahingehend speziell, dass Betriebe die Möglichkeit haben ihre Auszubildenden entweder in die lokale Berufsschule zu schicken, oder zu dem Ausbildungsprogramm des jeweiligen Automobilherstellers zu senden.

Rekrutierung der Auszubildenden: Die *„Training Providers"* sind teilweise auch dafür zuständig die Auszubildenden zu rekrutieren. Allerdings können in England, im Gegensatz zu Spanien, die Betriebe auch selber ihre Auszubildenden suchen und zum Beispiel Stellenausschreibungen veröffentlichen

Relevanz von *„Apprenticeships"* im UK: Im Ausbildungsjahr 2014/15 haben 499.900 Personen eine Ausbildung begonnen.[22] 871.800 Personen insgesamt nahmen in diesem Jahr an einem Ausbildungsprogramm teil. Zum Vergleich in Deutschland betrug im Jahr 2013 die Zahl des

---

[17] Für mehr Informationen siehe S. 3 von: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/510200/Adult_education_budget_funding_rules_2016_to_2017_V2_FINAL.pdf

[18] Wechselkurs von 1 £ = 1,2727 €.

[19] Zum Beispiel: http://www.centralnottingham.ac.uk/courses-and-apprenticeships.aspx

[20] http://www.centralnottingham.ac.uk/learner-apprenticeships/job-areas/automotive.aspx

[21] http://www.skillnet.org.uk/automotive/

[22] https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/509532/SFR_commentary_January_2016.pdf

Gesamtbestandes der Auszubildenden 1.391.886., und die Zahl der Neuabschlüsse im Jahr 2014 522.200. Damit ist die Relevanz der Apprenticeships in England insgesamt vergleichbar mit der der Ausbildungen in Deutschland. Wenn man allerdings zwischen den Altersgruppen differenziert, zeigt sich, dass Apprenticeships auch für nicht-Berufseinsteiger/-innen eine Möglichkeit sind. Von den 871.800 Auszubildenden im Jahr 2014/15 waren lediglich 194.100 Teilnehmer unter 19 Jahre alt, 315.000 zwischen 19 und 24 Jahre alt, 362.600 25 Jahre und älter. Im Gegensatz dazu betrug zumindest bei den Neuabschlüssen der Anteil der über 23-jährigen in Deutschland nur lediglich 10.5 Prozent (Datenreport 2015).

Sonstiges: Der erste Experte (UK_E1) beschreibt den Automobilsektor als keinen Sektor in dem es eine stabile Beschäftigung gibt, dass es „(…) keine nationalen Champions wie VW gibt". Daher sollten die Arbeitnehmer/-innen bereit sein den Arbeitgeber zu wechseln. Die Rahmenlehrpläne der Ausbildungen sollten daher auch generelle Fähigkeiten und nicht nur branchenspezifische Fähigkeiten beinhalten.

7.3 Italien

Länderkontext

Ausbildungsorganisation: Betriebliche Ausbildung war und ist bislang in Italien weitestgehend vom Bildungssystem entkoppelt. Der Erstkontakt junger Menschen mit Berufsbildung erfolgt in erster Linie über zwei Sekundarschulen des staatlichen Schulsystems, die *istituti professionali* und die *istituti tecnici*. Beide Schultypen haben einen etwa 50 prozentigen berufsbildenden Fächeranteil und führen zur allgemeinen Hochschulreife. Etwa 5 Prozent der schulpflichtigen Schüler/-innen absolviert eine vollzeitschulische Berufsausbildung bei einem Bildungsträger, die nach drei oder vier Jahren mit einer anerkannten Berufsqualifikation abschließt. Schüler/-innen der staatlichen Sekundarschulen mit beruflichen Fächeranteilen müssen seit dem Schuljahr 2015/2016 in den letzten drei Schuljahren mindestens 400 Stunden ein mehr oder weniger strukturiertes Praktikum in einem Unternehmen ableisten (sog. *alternanza scuola lavoro*). Seit 2003 gab es diese Möglichkeit auf freiwilliger Basis.

Der oft als „Lehrvertrag" übersetzte sog. *Apprendistato professionalizzante*-Vertrag ist kein formalisierter Ausbildungsgang (keine Ausbildungsstandards, keine Prüfungen, kein Erwerb einer Qualifikation des nationalen oder regionalen Systems), sondern in erster Linie ein Arbeitsvertrag für Berufseinsteiger/-innen. Die Qualifikationsprofile werden in den nationalen Branchentarifverträgen beschrieben und haben eine Mindestdauer von sechs Monaten. Allein der Arbeitgeber bestimmt, wann eine bestimmte Qualifikationsstufe erreicht ist (BLÖCHLE 2015, 11). In den vergangenen Jahren wurde in Italien die Möglichkeit geschaffen, sämtliche berufliche und allgemeinbildende Abschlüsse auch über eine duale Ausbildung zu erlangen. Diese Optionen sind den Unternehmen aber bislang kaum bekannt und es gibt nur wenige Regionen und Unternehmen, die diese Modelle erproben.

Post-sekundäre, nicht akademische Bildungsgänge wurden in Italien erstmals im Jahr 2000 ins Leben gerufen. Bis heute sind diese in der Bevölkerung aber kaum bekannt.

Der Erwerb beruflicher Kompetenzen erfolgt – wenn nicht über akademische Bildungsgänge – primär on-the-job und betriebsspezifisch.

Die befragten Experten/Expertinnen berichteten, dass die Kompetenzen der jungen Menschen, insbesondere die berufsspezifischen, allenfalls eine Basis für den notwendigen weiteren Aufbau von

Berufskompetenz seien. Die Bildungsgänge der Schulen würden keine qualifizierten Fachkräfte ausbilden. Gleichzeitig gibt es bislang nur sehr wenige Betriebe, die an der (Um-)Gestaltung der schulischen Bildungsgänge aktiv mitwirken. Die verschiedenen neuen dualen Ausbildungsmodelle sind den Betrieben überwiegend nicht bekannt oder es besteht allenfalls nur eine sehr vage Vorstellung. Mit der Betreuung von Praktikanten/Praktikantinnen gibt es vereinzelt Erfahrungen.

Betriebliches Ausbildungsengagement

Obwohl von den Befragten konstatiert wird, dass die derzeitig mehrheitlich vollzeitschulische und von der Praxis entkoppelte Ausbildung überwiegend nicht zufriedenstellend ist, insbesondere im Hinblick auf Übergänge junger Menschen in den Arbeitsmarkt und qualifizierte Ausbildung für die Sicherung des Fachkräftebedarfs, gibt es bei den italienischen Betrieben bislang kaum konkrete Planungen neue Erstausbildungswege zu erproben, bei denen sie selbst stärker involviert sind. Insgesamt sind es aber die dualen Ansätze der Sekundarschulen mit relativ geringem Praxisanteil (*alternanza scuola lavoro*), die deutlich bekannter und auf den ersten Blick möglicherweise attraktiver zu sein scheinen als die neuen *apprendistato*-Modelle, bei denen mindestens die Hälfte der Ausbildungszeit im Betrieb absolviert werden muss und ein Arbeits-/Ausbildungsvertrag abgeschlossen wird. Die Sozialparteien müssten nach Ansicht der Befragten künftig eine deutlich stärker unterstützende Rolle einnehmen. Unternehmen wüssten schlichtweg nicht, wie strukturierte duale Ausbildung konkret aussehen kann und was man bei der Planung beachten muss.

Um das Ausbildungsengagement der Betriebe zu fördern, wird der *apprendistato*-Vertrag staatlich stark subventioniert. Dies gilt für den Vertrag, der zu keiner staatlich anerkannten Qualifikation führt ebenso wie für die qualifizierenden Modelle. Für letztere muss der Arbeitgeber seit 2015 nur noch die Arbeitszeit im Betrieb vergüten, nicht mehr die Zeit, die der/die Schüler/-in, Auszubildende, Student/-in oder Promovend/-in in der Bildungsinstitution verbringt. Im Vergleich zu den Bildungskooperationen mit den staatlichen Schulen (*alternanza scuola lavoro*) hat der qualifizierende *apprendistato*-Vertrag auf die Betriebe offenbar überwiegend eine abschreckende Wirkung (arbeitsvertragliche Bindung, Vergütung, Rechenschaftspflichten, Hauptverantwortung etc.).

7.4 Korea

Ausbildungsorganisation

Die Berufsbildung in Korea erfolgt in zwei Systemen: Berufsbildung die vom Ministerium für Bildung und Berufsbildung, die vom Ministerium für Beschäftigung und Arbeit durchgeführt wird. Sie werden getrennt betrieben, weil sie auf zwei verschiedenen Gesetzen beruhen

Im ersten Fall beginnt die Berufsbildung in der Highschool (besonders in Meister- und Fachoberschulen). Die Schüler/-innen müssen sechs Jahre Grundschulunterricht und drei Jahre in der Mittelschule (die erste Hälfte der Sekundarstufe) absolvieren. Die Berufsbildung wird am Junior College im Hochschulsystem fortgesetzt.

Unterdessen ist die arbeitsmarktbezogene Berufsbildung in Korea weitgehend in die Ausbildung von Beschäftigten und Arbeitslosen unterteilt. Erstere zielt auf die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit ab, letztere zielt darauf ab, die Fähigkeit der Arbeitslosen zu stärken, eine Arbeitsstelle zu finden oder ihre Arbeitsfähigkeit zu erhöhen. Gegenwärtig unterstützt die koreanische Regierung aktiv Unternehmen, die ein Ausbildungsprogramm für Arbeitslose haben, um junge arbeitslose Jugendliche bei der Integration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen.

Im Bereich des KFZ-Service haben 69 Highschools (insgesamt 2.927 Lernende), zwölf polytechnische Hochschulen (533 Lernende) und 50 Junior Colleges (6.000 Lernende) diese Art von berufsbildenden Programmen angeboten. Insgesamt gab es 9.000 Lernende im Bereich Autoservice, die alle ein Praktikum absolvieren müssen.

Die Betriebe der koreanischen Fallstudien legen den Fokus auf "field placement", eine seit langem praktizierte Ausbildungspraxis, die ein Art Betriebspraktikum darstellt.

Die rechtlichen Grundlagen für diese Praktika in Korea sind das Berufsbildungsgesetz und die Verordnung für „field placements“ des Bildungsministeriums nach dem Hochschulgesetz. Ersteres regelt die Vermittlung an Highschools, letzteres an Junior Colleges. Artikel 2 des Berufsförderungsgesetzes definiert Feldpraktika als "Bildungs- und Ausbildungskurse am Arbeitsplatz für Auszubildende, um ihnen zu helfen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen zu erwerben, die für die Beschäftigung und die Arbeitsleistung in Bezug auf ihre Zukunft erforderlich sind.“ Darüber hinaus schreibt Artikel 3 desselben Gesetzes eine solche Unterstützung für die Feldvermittlung als eine Pflicht der Nation vor.

Was die Auswahl der Betriebe betrifft, so heißt es in Artikel 9 derselben Verordnung, dass die Schule zuständig ist und Artikel 10 besagt, dass ein für dieses Auswahlverfahren zuständiges Unterstützungszentrum eingerichtet und von der Schule betrieben werden sollte.

Das Feldpraktikum nach dem Hochschulgesetz wird im Rahmen einer Verordnung im Rahmen des Regelstudiums durchgeführt. Gemäß Artikel 4 der Verordnung orientiert sich das Praktikum entweder an den Semestern (erste und zweite Semester) oder an der Jahreszeit (Sommer und Winter Semester). Die erste Variante dauert mindestens 12 Wochen (8 Wochen im Falle eines Junior College) und die letztere dauert mindestens 4 Wochen. Da Zeiten im Detail für jede Schule variieren, ist es schwierig, im Allgemeinen zu sagen, wie viele Praktika tatsächlich durchgeführt werden.

Laut Artikel 11 derselben Verordnung finden Praktika nach dem vierten (4-jähriges College), nach dem zweiten (3-jähriges College) oder nach dem ersten Semester statt (2-jähriges College).

Betriebliches Ausbildungsengagement

Obwohl die "koreanische Lehrlingsausbildung" seit 2014 in ähnlicher Form wie die deutsche duale Berufsausbildung in Betrieb ist, richtet sie sich v. a. an Beschäftigte und befindet sich in der Anfangsphase ihrer Umsetzung. Daher wurde diese Art von Ausbildung in dieser internationalen Vergleichsstudie nicht als geeignete Fallstudie betrachtet. Im Jahr 2015 haben 24 Firmen in Korea eine duale Ausbildung im Bereich KFZ-Service angeboten.

Im Wesentlichen haben wir uns daher auf die Ausbildung im Rahmen der o. g. Praktika konzentriert.

Bezogen auf die Teilnahmequote im Jahr 2015 betrug die Zahl der vierjährigen Studenten, die das Praktikum abgeschlossen hatten, 66.060, ein Anstieg von 9,4 Prozent gegenüber 60.361 im Vorjahr und die Anzahl der teilnehmenden Betriebe 41.846, ein Anstieg von 11,0 Prozent von 37.688 vor einem Jahr. Im Bereich Autoreparatur, zu dem die Fallstudien durchgeführt wurde, betrug die Anzahl der Teilnehmer an Praktika etwa 10.000 und die Anzahl der teilnehmenden Betriebe etwa 3.000.

Lernende und Betriebe können vom Staat finanziell unterstützt werden. Den Lernenden kann eine Entschädigung gewährt werden und es können den Betrieben Zuschüsse für Ausbildungspersonen und

Sachkosten gewährt werden. Es ist schwierig, den genauen Betrag und den Umfang der Unterstützung zu schätzen, da jedes Ministerium in Bezug auf die Praktikumsvermittlung unterschiedliche Standards hat. Viele Betriebe nehmen die mögliche Unterstützung auch nicht in Anspruch.

Betriebe stellen Praktikumsplätze zur Verfügung, um damit Rekrutierungsentscheidungen zu fundieren und Einarbeitungszeiten zu verkürzen. Auf Seiten der Praktikanten kann die Mitarbeiterbindung und Loyalität durch das Praktikum erhöht werden.

7.5 Portugal

Ausbildungsorganisation

Nach der Revolution 1974 führte die damalige portugiesische Regierung zahlreiche Strukturreformen durch. Demnach wurden die Industrie- und Handelsschulen Portugals geschlossen oder in allgemeinbildende Schulen umgewandelt, um insofern mit dem System der Ungleichheit zu brechen, als dass der Besuch von Regelschulen zuvor lediglich wohlhabenden Bürgern/Bürgerinnen vorbehalten war. Die Stärkung der allgemeinbildenden Schulen sollte letztlich zu einem Anstieg des Bildungsniveaus führen – allerdings entstand durch die Schließung der Schulen ein Fachkräftemangel. Nach einigen kleineren Reformen wurden 1983 technische Berufskurse (*Cursos* Tecnológicos), 1984 die Lehrlingsausbildung (*Cursos de Aprendizagem*) und 1989 berufliche Kurse (*Cursos Profissionais*) eingeführt (CEDEFOP 2011, S. 39). Das portugiesische Berufsbildungssystem sieht eine doppelte Zertifizierung vor: Jeder Absolvent/jede Absolventin eines Ausbildungsgangs erhält eine schulische und eine berufliche Zertifizierung.

Im Zuge des demografischen Wandels wurden kleinere Schulen zu größeren zusammengeführt und berufsbildende Kurse (*Cursos Profissionais*) in Schulen implementiert, um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die Lehrer/-innen der Schulen besitzen allerdings nicht die notwendige Qualifikation zum Unterrichten der beruflichen Kurse – zudem existiert eine geringe Kooperation zwischen Schulen und Unternehmen. Da auch Schulen berufsbildende Kurse anbieten, herrscht darüber hinaus eine Konkurrenzsituation zwischen Schulen und Ausbildungszentren.

Die Inhalte der Curricula sowie die Berufsbildung insgesamt werden von der Nationalen Agentur für Qualifikationen und berufliche Bildung (ANQEP) bestimmt. Zudem ist sie für die Verwaltung des Nationalen Qualifikationskatalogs (CNQ) zuständig. Allerdings handelt es sich um einen offenen Prozess, in dem Organisationen, Unternehmen und Handelsvertreter Angebote und Vorschläge einreichen können. Diese haben somit großen Einfluss auf die Gestaltung der Berufsprofile: So stellt das ANQEP eine Website zur Verfügung, auf der in einem offenen Modell Vorschläge zur Verbesserung der Berufsprofile gemacht werden können. Erst wenn die jeweiligen Ausschüsse zustimmen, kommt es zu einer Veränderung der Berufsprofile. Somit kann von einem relativ transparenten, arbeitgeber- und ausbildungsfreundlichen System gesprochen werden. 30 Prozent der Curricula beziehen sich auf allgemeine Inhalte, 70 Prozent auf berufsbildende Themen.

In Portugal haben ca. 95 Prozent der Unternehmen weniger als zehn Beschäftigte, die ihrerseits aufgrund von Zeitmangel oder pädagogischen Mängeln über eine geringe Ausbildungsaktivität verfügen. Es wird daher erwartet, dass die Fachkräfte, die selbstverständlich vom Staat bereitgestellt werden sollen, die im Ausbildungszentrum erlernten Fähigkeiten im jeweiligen Unternehmen anwenden. In Portugal gibt es zwei Arten von Ausbildungszentren: Berufsschulen und Berufsbildungszentren. Während die Berufsschulen dem Bildungsministerium unterstehen, ist für die

Berufsbildungszentren das Arbeitsministerium zuständig. Gerade bei Berufsbildungszentren findet häufig eine Kooperation zwischen Arbeitsministerium und verschiedenen Gewerkschaften oder Verbänden statt, die sich auch finanziell beteiligen. Allerdings sind solche Kooperationen auch bei Berufsschulen nicht unüblich. Von einem Experten wird allerdings kritisiert, dass die Berufsschulen meist nicht über die Erfahrung oder das Wissen eines Berufsbildungszentrums verfügen, weshalb sie diese gelegentlich um Hilfe bitten müssen.

Die Lehrlingsausbildung (*Aprendizagem*) wird von den Berufsbildungszentren angeboten. Dabei werden von insgesamt 3.500 Stunden 2.000 im Ausbildungszentrum und 1.500 im Unternehmen absolviert. Im ersten Jahr werden 75 Prozent der Stunden im Ausbildungszentrum und 25 Prozent im Unternehmen abgeleistet, während im zweiten Jahr die Stunden gleich verteilt sind. Im dritten Jahr werden schließlich nur noch 40 Prozent der Stunden im Ausbildungszentrum absolviert, 60 Prozent dagegen im Unternehmen.

Die beruflichen Kurse (*Cursos Profissionais*) werden von den Berufsschulen angeboten. Diese dreijährigen Bildungsgänge umfassen 3.100 Stunden, von denen gut 25 Prozent in den Betrieben absolviert werden (FLAKE 2015).

Betriebliches Ausbildungsengagement

Die drei interviewten Experten gaben zahlreiche verschiedene Motive für die Ausbildung von Lernenden in dualisierten Strukturen an. Demnach beteiligen sich viele Unternehmen vorwiegend am Berufsbildungssystem, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen und die Produktivität des Unternehmens sicherzustellen bzw. noch zu erhöhen. Zudem verfolgen Unternehmen das Ziel, Ruhestands- und Fluktuationsprobleme zu bekämpfen und sich Fachkräfte zu sichern, die die dadurch entstehenden Lücken schließen können. Die Fachkräftesicherung gilt damit als Hauptargument der Unternehmen für ein betriebliches Ausbildungsengagement.

Darüber hinaus wird betriebliches Ausbildungsengagement auch als Chance verstanden, das Image des Unternehmens zu verbessern. Größere Unternehmen suchen durch eine Beteiligung nicht nur produktive Arbeitnehmer/-innen, sondern auch solche, die mit ihren soft skills (z. B. Teamwork) zur Mentalität des Unternehmens passen. Kleinere Unternehmen hingegen verfolgen das Ziel, durch die Einstellung unerfahrener, aber billiger Arbeitskräfte Kosten zu sparen.

Dieser Aspekt wird auch als Hindernis für ein stärkeres betriebliches Ausbildungsengagement angegeben: So handelt es sich bei portugiesischen KFZ-Werkstätten häufig um Ein-Mann-Unternehmen, die nicht über die notwendigen – sowohl finanziellen als auch didaktischen Ressourcen für eine stärkere Partizipation verfügen. Auch ein gewisses Mentalitätsproblem der portugiesischen Unternehmer wird erwähnt. Diese verfügen demnach selber über kein hohes Qualifikationsniveau und sehen aufgrund dessen keinen Bedarf, in eine höhere Qualifikation ihrer Auszubildenden zu investieren.

Abgesehen davon wirkt vor allem der Bürokratieaufwand als beschränkende Barriere, wenn es darum geht, das Ausbildungsengagement von Unternehmen zu erhöhen. Demnach können bestimmte Lehrlingskurse nicht angeboten werden, solange diese Kurse vom Institut für Beschäftigung und Berufsbildung und dem Bildungsministerium nicht als vorrangig eingestuft werden. Durch hohen bürokratischen Mehraufwand müssen die Unternehmen diese gesetzliche Regelung umgehen.

Schließlich wird die Verteilung von Fördergeldern insofern als ungerecht empfunden, als dass Gelder an Schulen verteilt werden, die gar nicht über die geeigneten Kapazitäten zur Durchführung spezieller Lehrlingskurse verfügen. Finanzielle Lücken zur Förderung des Berufsbildungssystems werden als weiteres Hindernis genannt.

7.6 Slowakei

Ausbildungsorganisation

Seit den neunziger Jahren hat es in der Slowakei eine Reihe von wesentlichen strukturellen Veränderungen in der Ausbildung für die Automobilproduktion und KFZ-Berufe im Besonderen und für die berufliche Bildung im Allgemeinen gegeben. Betriebe, die ehemals dem Staat gehörten, wurden privatisiert. Damit wurde die traditionelle Verschränkung von schulischem Lernen und Ausbildung in den Produktionsbetrieben zunächst aufgehoben. Die Berufsausbildung unterlag damit einer Logik der Verschulung. In der Zwischenzeit hat es aber eine Reihe von gesetzlichen Anpassungen gegeben (2009 und 2015) und das neue Berufsbildungsgesetz von 2015 regelt exakt, wie groß der Anteil für schulische und praktische Teile, beziehungsweise Theorie und Praxis sein soll. Insbesondere die slowakischen Arbeitgeberverbände haben in den vergangenen Jahren darauf gedrängt, die Situation im Sinne einer Dualisierung der Ausbildung zu verändern. Der sogenannte praktische Anteil allerdings kann entweder im betrieblichen Umfeld oder in schuleigenen Werkstätten durchgeführt werden. Der berufspraktische Anteil, der in der Schule stattfindet darf allerdings höchstens 40 Prozent der Lernzeit betragen. Qua Gesetz beträgt die Zeit für praktisches Lernen 1.520 Stunden. In den bereits realisierten Formen dualer Ausbildung liegt der Anteil bei 1.917 Stunden.

Unter Kostengesichtspunkten für die öffentliche Hand wird von einem der Experten angegeben, dass ein Hintergrund für die Etablierung dualer Ausbildungsstrukturen auch der Versuch war, die in den Betrieben vorliegenden Lernpotenziale für die Berufsbildung besser auszunutzen. Für die Schulen ist es sehr schwer, Lerngelegenheiten auf aktuellem technischem Niveau anzubieten

Betriebe, die im Rahmen dualer Ausbildung tätig werden wollen, müssen zertifiziert werden. Bei der Zertifizierung werden insbesondere die Ausstattung und die Qualifikation des Personals überprüft. Am Abschluss der drei- bis vierjährigen Ausbildung steht eine Prüfung, die auf theoretische Inhalte abzielt. Bei einer rein schulischen Ausbildung finden sowohl die theoretische wie auch die praktische Prüfung in der Schule statt, bei einer dualisierten Ausbildung findet die praktische Prüfung im Betrieb statt. Die Koordinierung und das Monitoring der Inhalte des Lernens im Arbeitsprozess erfolgen durch die jeweiligen Verbände der Arbeitgeber.

Die Überwachung der schulischen Ausbildung wird durch Schulinspektorate durchgeführt. Sowohl das arbeitsbasierte Lernen wie auch das Curriculum der beruflichen Schulen erfolgt im Rahmen der durch den Staat gesetzten Verordnungen. Diese werden in Zusammenarbeit des Bildungsministeriums und Sachverständigen aus Arbeitgebern und Lehrern/Lehrerinnen von verschiedenen beruflichen Schulen entwickelt.

Die neuen dualen Ausbildungsformen werden in einigen Berufen erprobt. Zunächst interessierten sich nur große Betriebe für das Engagement in der dualen Berufsausbildung. 60 Prozent der Betriebe sind slowakischer Herkunft und 40 Prozent sind Teil von internationalen Konzernstrukturen. Die Automobilproduktion und der Automobilservice spielen eine besondere Rolle bei der Etablierung dualer Ausbildungsformen: 53 Prozent der beteiligten Betriebe kommen aus diesem Bereich. Zurzeit

befindet sich die Dualisierung der Ausbildung in einer Ausweitung auf andere Berufsbereiche. Einzelhandel, Anlagen- und Maschinenherstellung, Holz und Agrar- sowie verfahrenstechnische Branchen sind hinzugekommen.

Betriebliches Ausbildungsengagement

Als Motiv für die Ausbildung von Lernenden in dualisierten Strukturen wird zunächst der Bedarf an Fachkräften angegeben. Damit können Einarbeitungs- und Qualifizierungskosten gespart werden. Ein weiterer Punkt ist, dass Lernende bereits während der Ausbildung produktiv werden. Für die Betriebe und die Lernenden bietet sich überdies die Möglichkeit, sich gegenseitig kennen zu lernen. Lernende haben in der Regel ein hohes Interesse an beruflichen Ausbildungsplätzen, da die Jugendarbeitslosigkeit in der Slowakei relativ hoch ist. Für die Betriebe werden außerdem folgende Gründe angegeben: der direkte Einfluss auf die Bildungsinhalte, die Erhöhung der Arbeitsmoral und Verbindlichkeit der Jugendlichen, die Unterstützung der slowakischen Wettbewerbsfähigkeit, sowie der Ausbau des Status von gewerblich-technischen Berufen.

Die Lernenden erhalten einen kleinen finanziellen Beitrag von 40 € pro Jahr und 2,83 € für jede produktive Arbeitseinheit. Ein Hindernis für das betriebliche Ausbildungsengagement war bis vor kurzem, dass es dafür keine gesetzliche Grundlage gab. Häufig wussten Betriebe nicht von der Möglichkeit, sich in der Berufsbildung zu engagieren. Betriebe bekommen für jeden Ausbildungsplatz eine Steuererleichterung von 700 € pro Jahr.

Die Arbeitgeber haben der Regierung einen Vorschlag unterbreitet, der darauf hinausläuft, dass der Staat Betriebe für die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen kompensieren soll, mit der Begründung, dass das betriebliche Ausbildungsengagement die Kosten auf Seiten der staatlichen Schulen reduzieren würde.

8. Kategorisierung und weiterführende Interpretation ausgewählter Fälle

8.1 Ausbildungsorganisation

Anhand der iterativen Analyse der Fälle haben wir, wie im Kapitel „5.3 Entwicklung eines Kategoriensystems“, ein Raster zur Kategorisierung und dem Vergleich der jeweils vorgefundenen Ausbildungsorganisation entwickelt. Für die vergleichende Analyse wurden eine Reihe von Betrieben ausgesucht, die dann einer weiteren Auswertung unterzogen wurden. Maßgeblich waren hierbei die Qualität der Daten für die untersuchten Fälle, die Verfügbarkeit entsprechender Länderexpertise im Forschungsteam und Besonderheiten der Fälle, die sie für eine Betrachtung interessant machen. Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, Unterschiede zwischen den einzelnen Fällen unmittelbar sichtbar zu machen und für weitere Interpretationen zu erschließen, wurden für diese Fälle anhand des Kategoriensystems Netzdiagramme erstellt, die nach der idealtypischen Folge Rekrutierung, Ausbildungsstruktur und -prozess und Ausbildungsergebnis strukturiert sind.

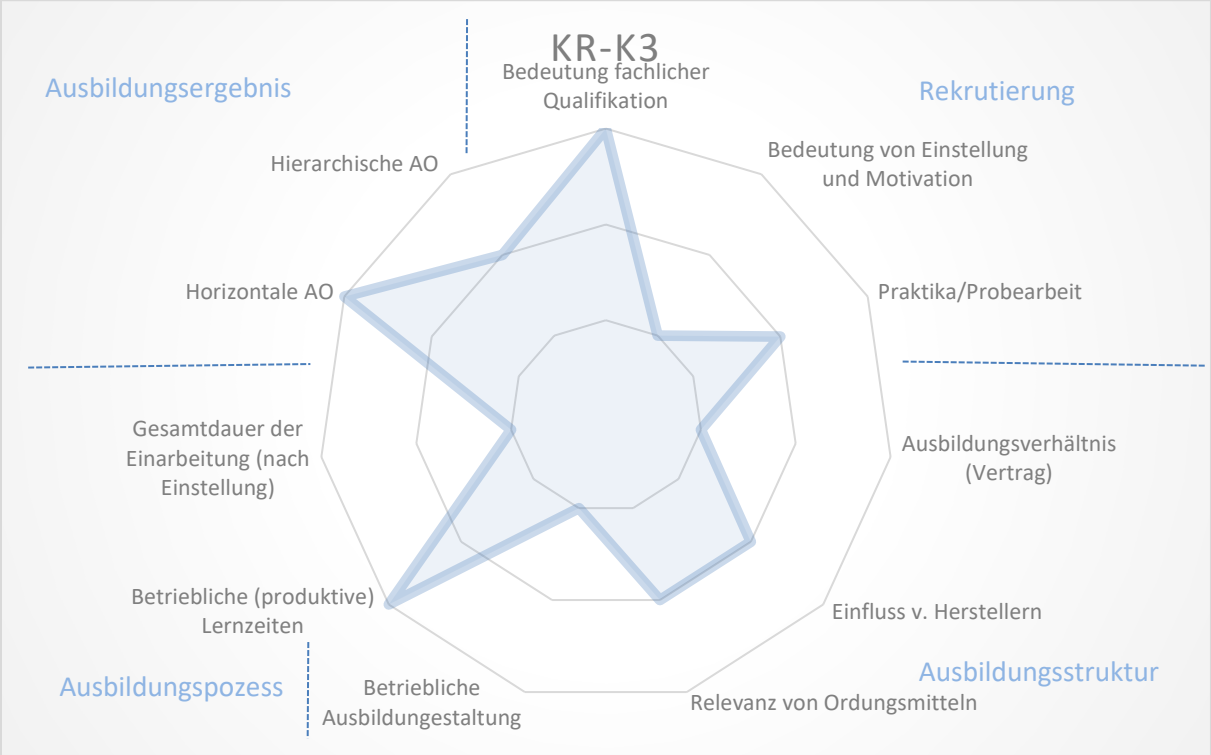
Rekrutierung, Ausbildungsstruktur und -prozess und Ausbildungsergebnis in ausgewählten Betrieben des KFZ-Service

Die Firma KR-K3 verwendet hauptsächlich die typische Form der Rekrutierung junger Arbeitsmarktteilnehmer/-innen in Korea. Die Lernenden kommen von (spezialisierten) Junior Colleges und führen ein dreimonatiges Praktikum in der Firma durch, das ein obligatorischer Teil eines

schulbasierten Ausbildungsprogramms für KFZ-Auszubildende in der Regel am Ende der Ausbildungszeit ist. Um ein Junior College besuchen zu können, benötigen die Schüler/-innen ein High-School-Zertifikat. Es gibt keinen vorgeschriebenen Lehrplan und die Firmen können die Aufgaben auswählen, die die Praktikanten/Praktikantinnen ausführen müssen. Die Firma ist völlig frei in der Bestimmung der Aufgaben der Praktikanten/Praktikantinnen.

Die Auswahl der Praktikanten/Praktikantinnen erfolgt in Kooperation mit dem Junior College. Während der praktischen Ausbildung werden die Betreuer/-innen aufgefordert, Verhalten und Kompetenzen der Schüler/-innen, und ob sie das Praktikum bestanden haben zu bewerten. Die Leistungen der Schüler/-innen in der Firma zählen jedoch nicht zur endgültigen Beurteilung der Schule.

Abbildung 10: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation KR-K3



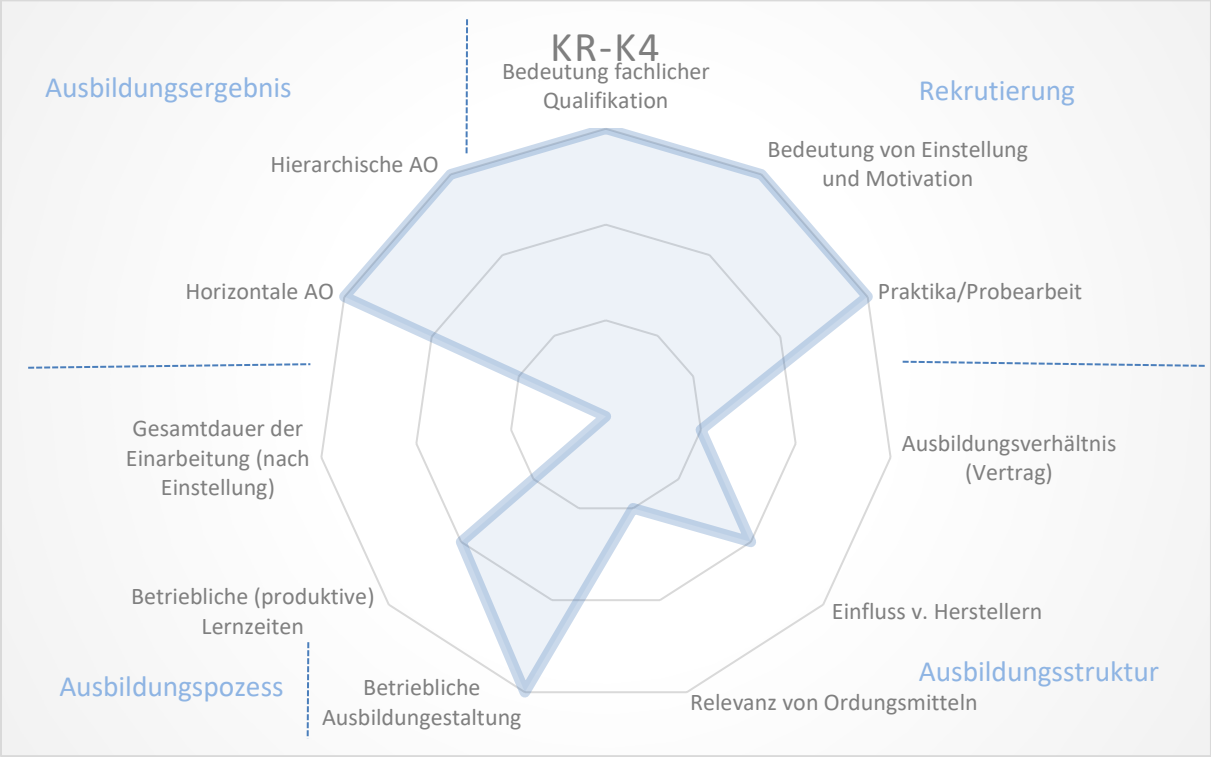
Die Praktikumsvergütung ist mit über 1.000 € recht hoch, sie orientiert sich am Mindestlohn. Derzeit betreuen sieben Mitarbeiter/-innen die drei Praktikanten/Praktikantinnen. Der Betrieb erhält keine öffentliche Unterstützung für die Ausbildung von Auszubildenden.

Abgesehen von diesen Praktika bietet das Unternehmen seit 2016 auch zwei Arten des neuen koreanischen dualen Ausbildungsprogramms an. Das erste Programm richtet sich an Mitarbeiter/-innen, die derzeit einen Arbeitsvertrag bei der Firma haben. Das andere richtet sich an Schüler/-innen, die eine Berufsfachschule besuchen. Die zweite Art von dualem Programm wird als „Apprenticeship“ bezeichnet. Diese Ausbildung dauert sechs Monate. Für die Mitarbeiter/-innen dauert die duale Ausbildung ein Jahr. In anderen Fällen, zum Beispiel für Lernende von der Universität, kann die koreanische duale Ausbildung auch vier bis zehn Monate dauern.

Derzeit hat die Firma sieben Auszubildende: drei sind Schüler/-innen und vier sind Angestellte des Unternehmens. Die Firma hat zum Untersuchungszeitpunkt keinen Praktikanten/keine Praktikantin, der/die das oben beschriebene Praktikum durchführt.

Abbildung 11 veranschaulicht die Ausbildungsorganisation im Betrieb KR-K4. Der Betrieb repräsentiert die typische Form der Rekrutierung und Ausbildung von Fachkräften im koreanischen KFZ-Service Sektor. Der Betrieb kooperiert mit einem Junior College und stellt Praktikanten/Praktikantinnen ein, die ein dreimonatiges betriebliches Praktikum abgeleistet haben. Der Interviewpartner hebt die Bedeutung der Qualifikation und die Kooperation mit dem Junior College hervor. Die Absolventen/-innen kommen also mit beruflichem Vorwissen in den Betrieb, auf das der Betrieb auch großen Wert legt. Bei der Begutachtung der Kandidaten/Kandidatinnen für eine Einstellung legt der Betrieb außerdem auf die Arbeitseinstellung und den familiären Hintergrund besonderen Wert. „Aufrichtigkeit und Familienverhältnisse“ sind die besonderen Kriterien, auf die der Betrieb achtet. Während der Zeit des Praktikums gibt es keine besondere vertragliche Formalisierung des Arbeitsverhältnisses. Später werden die jungen Berufseinsteiger/-innen in ein Arbeitsverhältnis übernommen, das aber keine Ausbildungsaspekte beinhaltet.

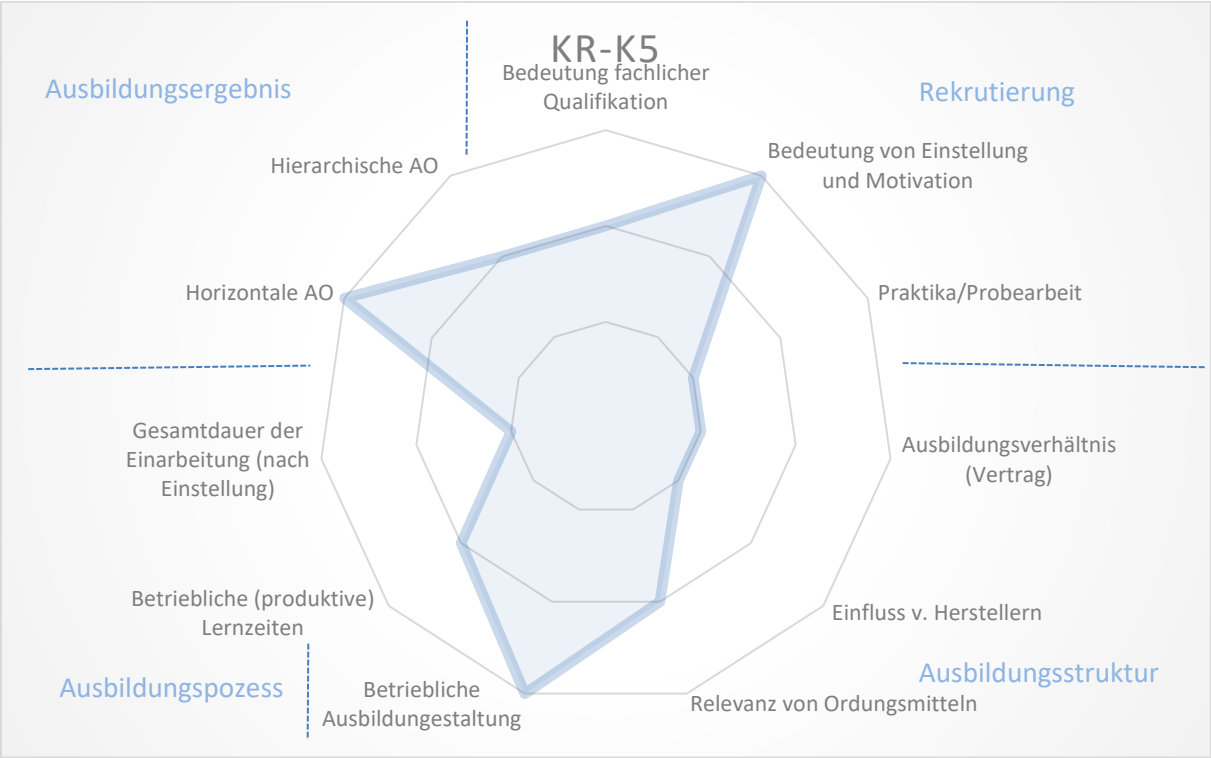
Abbildung 11: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation KR-K4



Der Betrieb organisiert und strukturiert die betriebliche Lernphase mithilfe verschiedener Vorgaben. Es gibt einen moderaten Einfluss durch Hersteller, öffentliche Ordnungsmittel werden von dem Betrieb gar nicht genannt. Im Gegenteil: der Betrieb moniert, dass es aus seiner Sicht an dieser Stelle keine Vorgaben gibt und plädiert für eine Entwicklung solcher Hilfestellungen. Auffällig ist, dass der Betrieb sich selbst stark in der Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter/-innen engagiert. Neben beruflichen bietet der Betrieb sogar auch allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen an. So veranstaltet der Betrieb beispielsweise auch Lese- und Diskussionsabende für seine Mitarbeiter/-innen. Damit können Engagement und Initiative als überdurchschnittlich gelten. Im Laufe des dreimonatigen

Einarbeitungsprogrammes, verteilen sich die Anteile für produktives Arbeiten auf der einen Seite und betriebliches Lernen auf der anderen auf jeweils 50 Prozent. Zur Gesamteinarbeitungszeit der jungen Fachkräfte liegen leider keine Angaben vor und lassen sich auch nicht aus dem Material rekonstruieren. Die Arbeitsorganisation und die vorhandenen Tätigkeitsprofile können als sehr breit eingeordnet werden. Es wird lediglich zwischen Fachkräften im Bereich der Autoreparatur und im Bereich der Karosserie unterschieden. Auch im Bereich der Serviceaufgaben werden die Fachkräfte in vollem Umfang in die Abläufe eingebunden. Deutlich wird allerdings, dass das Planen von Arbeitsprozessen lediglich dem Betriebsinhaber obliegt. KR-K5 stellt junge Erwachsene auf der Basis eines durch das Arbeitsministerium subventionierten Vertrages ein. Die Auszubildenden erhalten monatlich 160 € Ausbildungsvergütung für ein Jahr. Das Unternehmen führt das Programm für die koreanische Handelskammer durch, die wiederum im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Beschäftigung Ausbildungsprogramme durchführt. Standards werden durch ein Branchengremium für Kfz-Service-Ausbildung festgelegt. 15 von 60 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen sind in diesem Ausbildungsprogramm beschäftigt. Das Programm ist der wichtigste Rekrutierungsweg für das Unternehmen. Alle Mitarbeiter/-innen sind über das interne Trainingsprogramm qualifiziert und eingestellt worden. Der Anteil externer Rekrutierung im Falle unerwarteter Vakanzen ist sehr gering. Mitarbeiter/-innen, die an dem Ausbildungsprogramm teilnehmen, werden hauptsächlich anhand eines Interviews und ihrer Einstellung und Motivation ausgewählt. Formale Qualifikationen sind laut dem Eigentümer nicht wichtig; Firmeneinsteiger/-innen haben jedoch in der Regel eine formale Ausbildung bis zu einem Hochschulabschluss abgeschlossen. Die Mehrzahl der Auszubildenden liegt zwischen 20 und 30. Vier Auszubildende sind älter als 30 Jahre. Das Ausbildungsprogramm selbst ist sehr stark auf die einzelnen Personen ausgerichtet, die sich in Ausbildung befinden und kann flexibel angepasst werden. Der Eigentümer des Unternehmens behauptet, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen derjenigen, die das Programm durchlaufen haben, einer Technikerqualifikation oder fünf Jahren Berufserfahrung entsprechen. Das Schulungsprogramm ist Teil einer finanziellen und administrativen Unterstützung, die von der koreanischen Industrie- und Handelskammer angeboten wird und auf die oben genannten nationalen Kompetenzstandards ausgerichtet ist.

Abbildung 12: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation KR-K5



Ungefähr 50 Prozent der Ausbildung sind direkt in Arbeitssituationen in der Werkstatt eingebettet. Die restliche Zeit verbringen die Lernenden in einer internen Schulungswerkstatt des Unternehmens, das mit einer Vielzahl von Gebraucht- und Neuteilen und Motoren - bis hin zu einem neueren Hyundai-Hybridmotor - als Unterrichts- und Lehrmaterial ausgestattet ist. Für spezifische Themen setzt das Unternehmen externe Experten/Expertinnen ein. Der Betrieb hat auch ein Bewertungssystem entwickelt. Im Rahmen des Programms werden die Auszubildenden in der Regel vier Mal bezüglich theoretischer Inhalte getestet. Die Bewertung der praktischen Inhalte wird während des gesamten Ausbildungszeitraums mehrmals durchgeführt. Die Ausbildungspraxis am Arbeitsplatz hat sich ständig weiterentwickelt. Eine neuere Innovation ist die Verwendung von Smartphones durch Trainer/-innen und Auszubildende für die Dokumentation von Fehlern in realen Situationen, die zur Schulung und Reflexion genutzt werden können. Diese Dokumentation wird auch Teil der Portfolios, die die Trainees führen. Der Firmeninhaber selbst ist in die Ausbildung involviert. Es gibt eine Vollzeitausbildungsperson und vier Teilzeitausbilder/-innen. Der Betriebsinhaber ist mit den Ergebnissen seines Schulungsprogramms sehr zufrieden. Die Fähigkeiten derjenigen, die extern rekrutiert werden, gelten als Maßstab für die Ausbildungsstandards des Unternehmens. Der Eigentümer gibt an, dass die extern rekrutierten Personen rund vier Wochen Einarbeitungszeit benötigen. Der Betrieb war an anderen formellen dualen Ausbildungsprogrammen beteiligt, die von der koreanischen Regierung eingeführt wurden. Aufgrund von Bürokratie habe er das Engagement eingestellt.

Vergleich der koreanischen Fälle

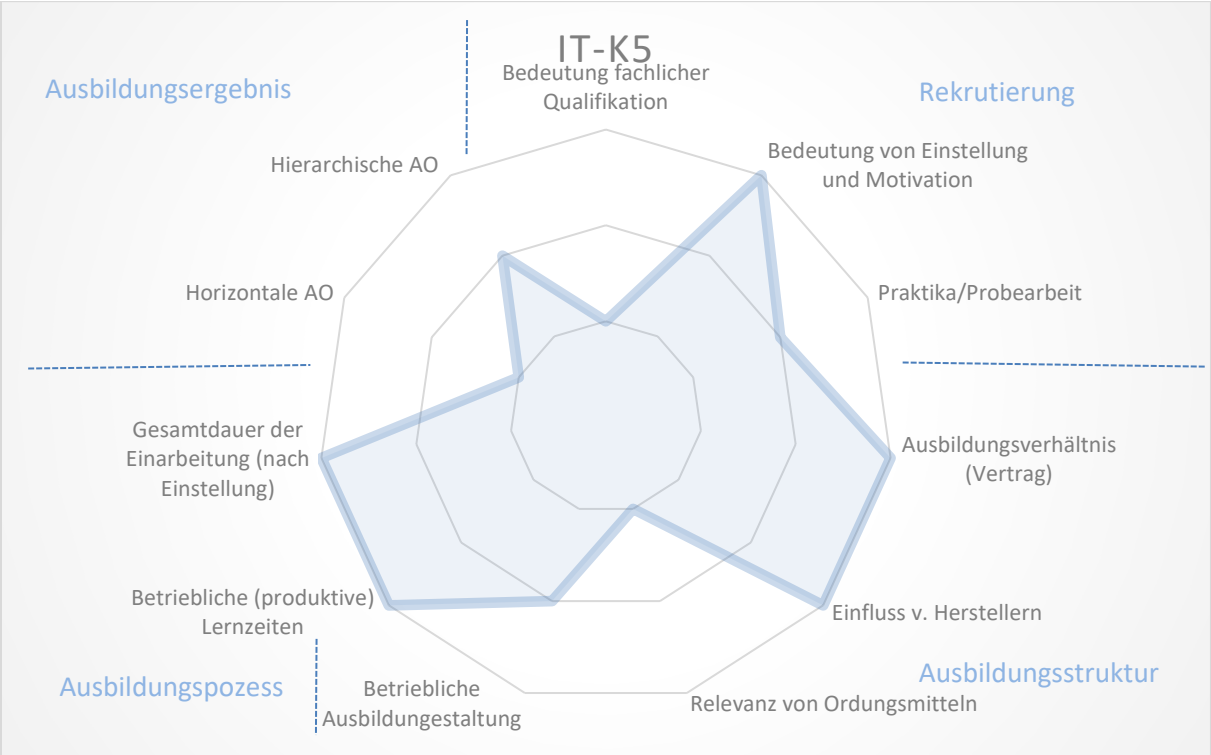
Die beiden koreanischen Fälle KR-K3 und KR-K5 illustrieren die Unterschiede, die wir in der Durchführung der koreanischen Fallstudien herausarbeiten konnten. Beide Fälle sind auch unterschiedlichen Ausbildungstypen zuzuordnen. KR-K5 entspricht dem o. g. Ausbildungstypus I und KR-K5 entspricht dem Ausbildungstypus V oder IV. Während der Betrieb KR-K5 auf die Reparatur und Wartung von

älteren Gebrauchtfahrzeugen spezialisiert ist, ist KR-K3 ein Betrieb, der in erster Linie Autos eines amerikanischen Herstellers vertreibt, wartet und repariert. Bei der vergleichenden Analyse der koreanischen Fälle anhand der Struktur der Netzdiagramme, Rekrutierung, Ausbildungsstruktur, Ausbildungsprozess und Ausbildungsergebnis fällt auf, dass die beiden Betriebe K4 & K3 der Bedeutung der fachlichen Qualifikationen aus der Berufsschule eine besondere Bedeutung beimessen. Die Betriebe stehen in enger Kommunikation mit den abgebenden Bildungsinstitutionen. Im Fall K 4 ist wird die Bedeutung dieser Praktika für anschließenden Einstellung und Übernahmen als besonders hoch eingeschätzt. Der Betrieb K 3 drei stellt über Praktika so wie auch über die externe Rekrutierung von Arbeitsmarkt ein. Die Bedeutung von Einstellung und Motivation wird in zwei Betrieben als besonders hoch eingeschätzt (K4 und K5). Beide Betriebe zeichnen sich dadurch aus, dass sie in hohem Maße eigene Wege in der betrieblichen Ausbildungsgestaltung gehen. Im Gegensatz dazu steht der Fall K3, der sich wesentlich stärker an externen Vorgaben orientiert. Bemerkenswert ist hier insbesondere die Orientierung an den Vorgaben eines amerikanischen Herstellers, für den der Betrieb Vertragspartner ist. Der Betrieb K 3 achtet bei der Ausgestaltung seiner Ausbildung besonders darauf, dass sie effizient ist und integriert sie so stark wie möglich in produktive Arbeitsprozesse. Ein weiterer interessanter Unterschied ist, dass es in Betrieb K4 sehr flache Organisationsstrukturen gibt. Sowohl im Bereich der horizontalen Arbeitsteilung wie auch der Hierarchie gibt es keine großen Differenzierungen. Mitarbeiter/-innen des Betriebs sind im Hinblick auf einen Großteil der Aufgaben im KFZ Service Ansprechpersonen im Gegensatz zu den Betrieben K3 & K5, in denen zum Beispiel Serviceaufgaben oder der direkte Kundenkontakt nur einzelnen Tätigkeitsprofilen vorbehalten ist.

Fallstudien im italienischen Kontext

Der Fall IT-K5 kann als typisch für die auch in anderen Fallstudien identifizierten Muster in Italien gelten. Gemäß der o. g. Ausbildungstypen entspricht sie am ehesten dem Typus I.

Abbildung 13: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation IT-K5

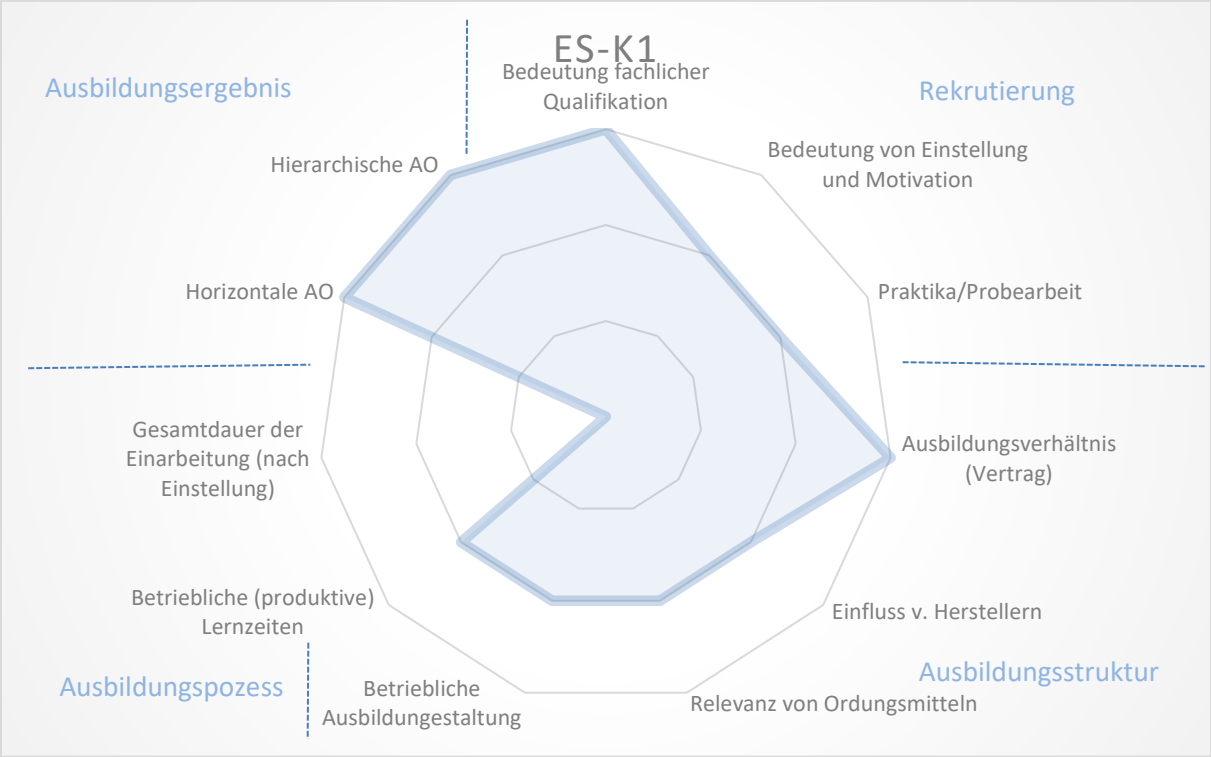


Alle untersuchten KFZ-Betriebe folgten dem folgenden Muster unter Nutzung des traditionellen Einstiegsarbeitsvertrages zwischen Berufsanfängern/-anfängerinnen und Betrieb als Minimalversion dualer Ausbildung (apprendistato professionalizzante): Junge Berufsanfänger/-innen werden i. d. R. mit einem im KFZ-, Mechanik- oder Elektrofach nach zehn oder 13 Schuljahren über informelle Kanäle bzw. ca. dreiwöchigen Praktika (außer in einem Fall) rekrutiert. Formal erfolgt die Ausbildung auf Grundlage von in nationalen Tarifverträgen definierten Qualifikationsprofilen mind. drei Jahre (mit bis zu 120 Stunden externen, meist berufsbildübergreifenden Bildungsveranstaltungen). Es gibt keine festen Ausbildungszeiträume, keine Ausbildungsstandards, (fast) keine Überwachung der Ausbildung, keine Prüfungen und keinen Erwerb einer Berufsqualifikation des regionalen oder nationalen Bildungssystems. Die Ausbildung erfolgt getrennt nach unterschiedlichen Jobprofilen (Mechanik, Elektrik, Lackierer, Reifen, Karosserie, Klempner) und oft auch unter intensiver Nutzung herstellerspezifischer Trainings. Die jüngsten Reformen im Bereich der Berufsbildung waren weitgehend unbekannt, aber eine Ausweitung berufspraktischer Anteile in schulischen Bildungsgängen wird für notwendig erachtet. Von Seiten der Berufsverbände und Sozialparteien erfuhren die Betriebe (außer in einem Fall) keine Unterstützung bei Qualifizierungsfragen. Einige Befunde für die italienischen Betriebe sind besonders interessant, da sie auch auf die besonderen Herausforderungen einer Ausbildung nach Typus I verweisen: die nur geringe Bedeutung der fachlichen Qualifikationen der Absolventen/Absolventinnen in der Grafik ist vor allem auf eine problematische Qualität der schulischen Ausbildung aus der Sicht der Betriebe zurückzuführen. Daher spielt das Sekundarschulzeugnis bei der Einstellung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen keine große Rolle. Als wesentlich aber werden die Einstellung und Motivation hervorgehoben. Um diese einschätzen zu können, werden von den Betrieben Probearbeitstage und Praktika genutzt. Wie oben beschrieben gibt es zwar einen Ausbildungsvertrag, dieser umfasst aber im Wesentlichen zeitliche und arbeitsrechtliche Regelungen. In besonderem Maß wird auf die Vorgaben von Herstellern Rücksicht genommen. Unterschiede gab es zwischen den Betrieben hinsichtlich der Entwicklung eigener Initiative in der Ausbildungsgestaltung. Der hier vorgestellte Betrieb entwickelt in stärkerem Umfang eigene Ideen und Initiativen als die anderen untersuchten Betriebe. Die benötigte Einarbeitungszeit wird als vergleichsweise lang eingeschätzt. Die Auszubildenden werden in hohem Maße produktiv eingesetzt. In allen Betrieben im italienischen Kontext zeigte sich, dass die Arbeitsaufteilung in den Werkstätten sich in hohem Maße an verschiedenen Herstellern und nach klassischen Gewerken wie Elektrik und Mechanik organisierte. In der Regel gab es auch mehrere Hierarchiestufen.

Fallstudien im spanischen Kontext

Die Abbildung 13 zeigt einen spanischen KFZ Betrieb, der neben den klassischen Praktika (Ausbildungstypus V) auch die neue duale Ausbildungsform nutzt. Damit repräsentiert dieser Fall zumindest formell gesehen einen Betrieb mit überdurchschnittlichem Engagement in der Berufsausbildung junger Arbeitsmarkteinsteiger/-innen. Allerdings scheint dagegen zu sprechen, dass das eigene Engagement des Betriebs, die Ausbildung über die Vorgaben hinaus zu gestalten, nicht besonders hoch zu sein scheint. So ist die eigene Ausbildungsgestaltung bei dem Betrieb nicht besonders ausgeprägt. Die Einstellung von Praktikanten/Praktikantinnen und Auszubildenden ist für den Betrieb eine ganz wesentliche Ausbildungs- und Rekrutierungsstrategie. Es werden nahezu keine externen Fachkräfte eingestellt.

Abbildung 14: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation ES-K1



Der Betrieb hält sich an die Vorgaben der Berufsschule bezüglich Ausbilder/-innen, Dokumentation, Bewertung, hat darüber hinaus keine weitergehend strukturierte Ausbildungsstrategie. Überdies werden in hohem Maße Angebote der Ersatzteilhersteller in Anspruch genommen, mit denen der Betrieb arbeitet.

Die Tätigkeiten, die der Auszubildende durchführt sind die gleichen wie die von einem *Arbeiter dritter Klasse*[23]. Allerdings legt der Betrieb Wert darauf zu betonen, dass die Auszubildenden nicht nur einfache Tätigkeiten wie zum Beispiel „Fegen“ übernehmen. Wenn die Auszubildenden im Betrieb sind, sind diese komplett in produktive Aufgaben eingebunden. Trotzdem wird die Produktivität der Auszubildenden im Vergleich zu einer fertigen Fachkraft mit 5 bis 10 Prozent als relativ gering eingeschätzt.

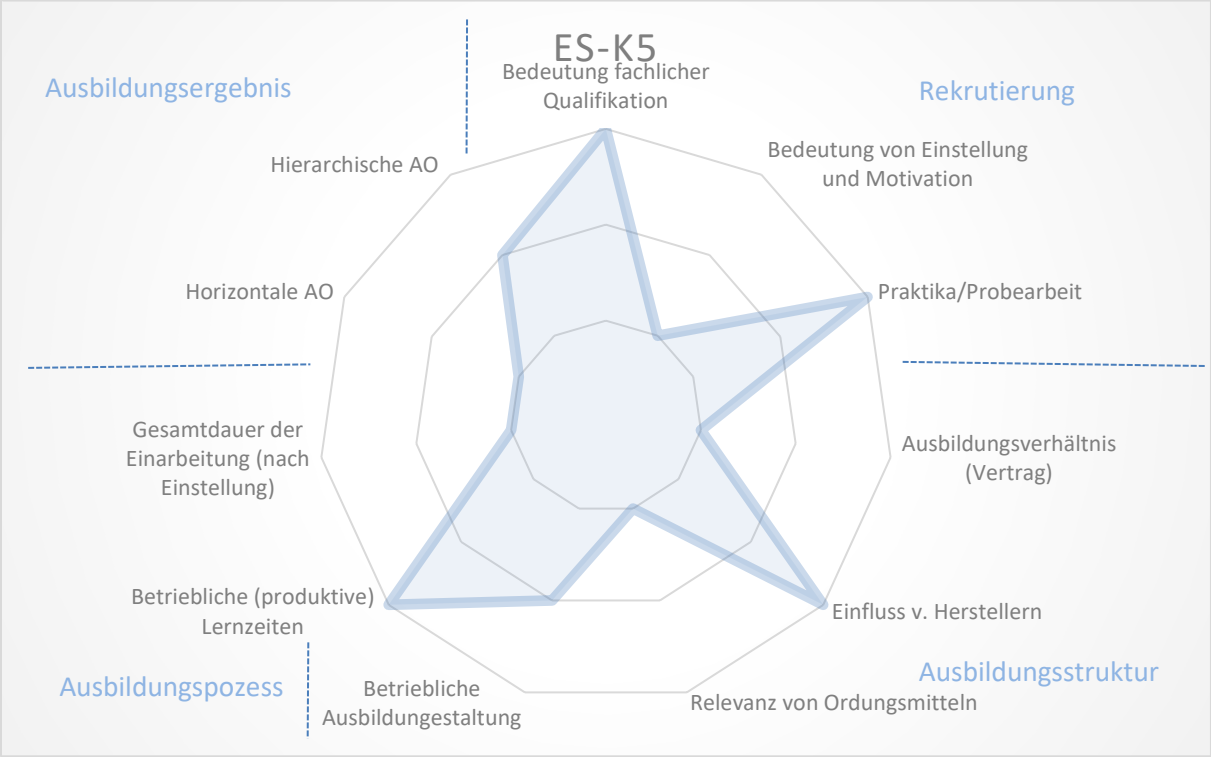
Durch die Einteilung der Arbeitnehmer/-innen in drei verschiedene „Klassen“ wird deutlich, dass der Betrieb sehr hierarchisch aufgebaut ist. Auf der anderen Seite fällt auf, dass die Arbeit horizontal nicht sehr stark differenziert ist, da angegeben wird, dass alle Arbeiter/-innen die gleichen Aufgaben ausführen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Betrieb als solcher schon bereits spezialisiert ist (auf die Reparatur von Einspritzpumpen) und evtl. nicht mehr viel weitere Möglichkeiten zur Spezialisierung zwischen den Arbeitnehmern/-nehmerinnen hat. Der Betrieb bietet sowohl die duale Ausbildung als auch Praktika an, wobei der Betrieb schon länger Erfahrung mit

[23] Die Originalbezeichnung auf Spanisch ist “oficial de tercera (clase)”. In Spanien ist es nicht ungewöhnlich die Arbeiter/-innen in verschiedene Hierarchieebenen je nach beruflichen Kompetenzen und Eigenständigkeit der Arbeit einzuteilen. „Oficial“ bezieht sich auf den Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin und wird insbesondere im Handwerks Sektor öfters genutzt. Die wörtliche Übersetzung wäre Offizier.

Praktikanten/Praktikantinnen und erst seit kurzem Erfahrung mit der dualen Ausbildung hat. Informationen, wie lange ein/e neu eingestellte/-r Arbeitsmarktanfänger/-in benötigt bis er/sie komplett eingesetzt werden kann, sind leider nicht aus der Fallstudie ersichtlich. Es wird beschrieben, dass viele der Auszubildende schon vorherige Arbeitserfahrungen z. B. durch Praktika haben. Das Durchschnittsalter ist dadurch mit 24 Jahren dementsprechend hoch. Dadurch lässt sich erschließen, dass die Bedeutung fachlicher Qualifikationen relativ hoch ist. Auch die Einstellung und Motivation der Auszubildenden ist für den Betrieb relevant. In Bezug auf die Bewertung wird beispielsweise gesagt, dass Proaktivität, Höflichkeit und Umgänglichkeit der Auszubildenden sehr wichtig für den Betrieb sind. Da diese eher „weicheren“ Faktoren für den Betrieb sehr wichtig sind, scheint für den Betrieb auch gerade die Möglichkeit der dualen Ausbildung, die jungen Leute über eine längere Zeit zu beobachten (Screening Motiv), attraktiv zu sein. Insgesamt ist der Betrieb sehr zufrieden mit den derzeitigen Auszubildenden. So sagte der Interviewte, dass er ein gutes Gefühl und viel Hoffnung bezüglich der Kompetenzen und Einstellungen der drei aktuellen dualen Auszubildenden hat.

Abbildung 14 stellt die Ausbildungsorganisation der Fallstudie ES-K5 dar. Dieser Betrieb bietet, wie traditionell in Spanien üblich, Praktika an, die im Rahmen des schulbasierten Ausbildungssystems obligatorisch sind. Damit stellt er tendenziell das traditionelle Modell der Rekrutierung und Einarbeitung dar. Allerdings kombiniert er daneben die traditionellen Praktika mit zusätzlicher Probearbeit und Nebenjobs. Daher erhält der Betrieb bei der Kategorie „Praktika/Probearbeit“ die höchste Einstufung. Einen Ausbildungsvertrag gibt es bei diesem Arrangement nicht, auch kaum relevante Standards für die Zeit während der Praktika. Obwohl es theoretisch Vorgaben gibt, was während der Praktika-Zeit gelehrt und gelernt werden sollte, werden diese Vorgaben kaum kontrolliert.

Abbildung 15: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation ES-K5



Die fehlenden Standards werden teilweise kompensiert durch Vorgaben des Herstellers und dementsprechende Weiterbildungen, die durch den bzw. die Hersteller organisiert und zu 50 Prozent finanziert sind. So hat die Weiterbildung in diesem Betrieb einen hohen Stellenwert.

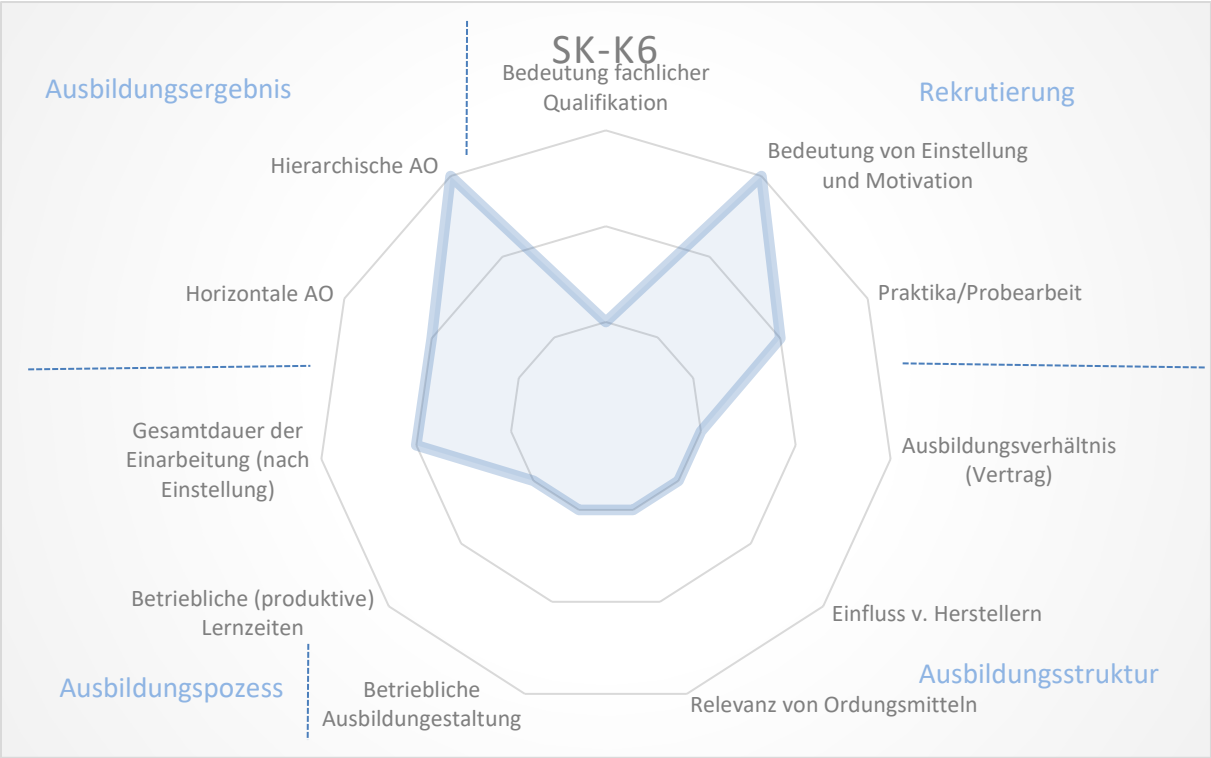
Bei diesem Betrieb spielen die fachlichen Qualifikationen bzw. Vorleistungen der Praktikanten/Praktikantinnen eine besonders große Rolle, Einstellungen und Motivation scheinen allerdings weniger ausschlaggebend für das Anbieten eines Praktikums zu sein. Der Interviewte schien mit den Inhalten, die in der schulischen Ausbildung vermittelt werden, insgesamt relativ zufrieden zu sein. Nach Aussagen des Betriebs werden auch neue technologische Entwicklungen wie zum Beispiel die zunehmende Elektronik im Auto in der schulischen Ausbildung durchaus abgedeckt. Allerdings wurde angemerkt, dass längere praktische Phasen durchaus wünschenswert wären. Schaut man sich die Gesamtheit der betrieblichen Ausbildungsgestaltung an, fällt auf, dass die betrieblichen produktiven Lernzeiten relativ hoch sind. Es gibt wenige Phasen in der der/die Auszubildende Leerlauf hat und nur mit Tätigkeiten zu Übungszwecken beschäftigt ist. In Bezug auf die Arbeitsorganisation kann gesagt werden, dass es drei Hierarchieebenen in der Werkstatt gibt. Die Fallstudienergebnisse

deuten darauf hin, dass die „asesores“ mehr Verantwortlichkeiten bzgl. Kundenkontakt, Reparaturentscheidungen, Arbeitsplanung haben. Die „técnicos“ sind dann eher für die Durchführung der Reparaturarbeiten verantwortlich.

Fallstudien im slowakischen Kontext

Für die vergleichende Analyse wurde der Fall K6 ausgewählt. Hier entsprach die Datenbasis am besten den im Forschungsansatz spezifizierten Anforderungen. Er repräsentiert in vielerlei Hinsicht, das Bild, das sich auch in den anderen slowakischen Betrieben zeigte, das jeweils sehr spezifische Fälle darstellte (z. B. Größe, Ausbildungsengagement lediglich im kaufmännischen Bereich etc.). Die Ausbildungsaktivitäten der slowakischen Betriebe können den Typen IV und/ oder V zugeordnet werden. Auf der berufsbildungspolitischen Ebene können die Reformen in der Slowakei als eine Bewegung von Typus V in Richtung IV charakterisiert werden. Eine Besonderheit des Betriebs ist, dass es sich um eine freie Kfz-Werkstatt handelt.

Abbildung 16: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation SK-K6

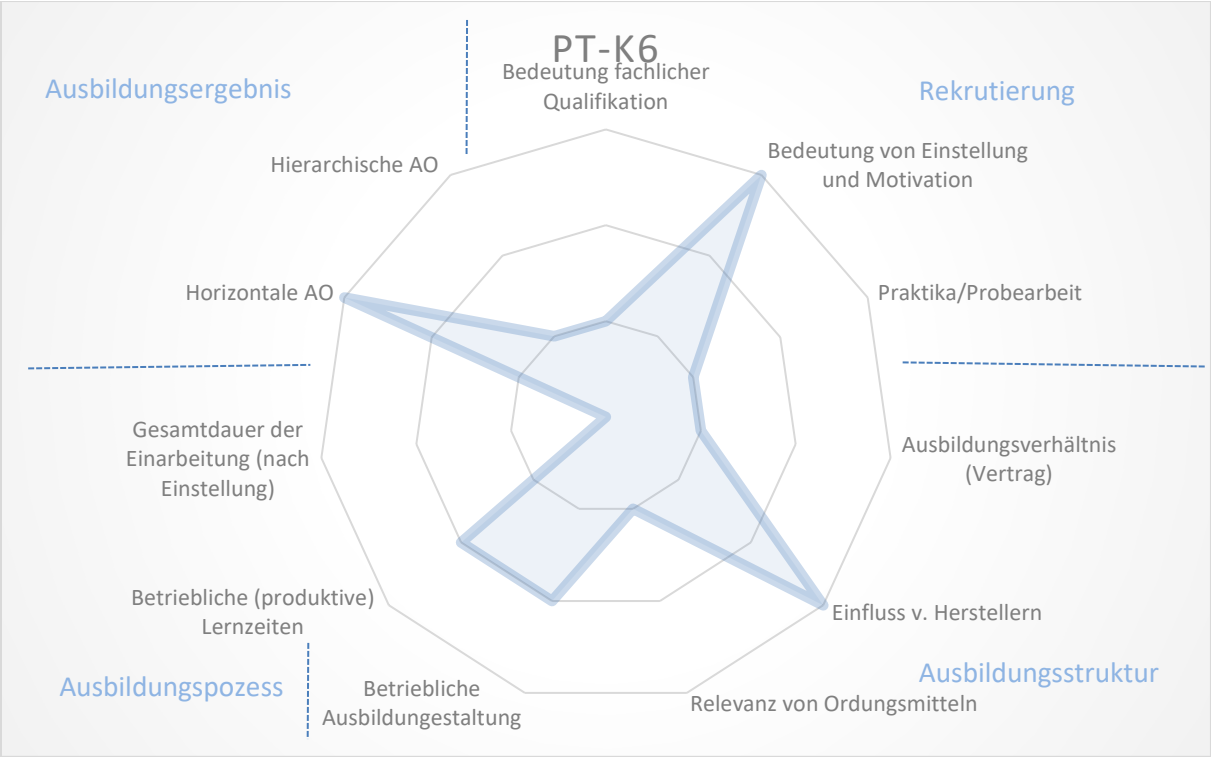


Insgesamt ist die Rekrutierung in dem Betrieb durch eine Knappheit an Fachkräften charakterisiert. Daher werden zunächst keine hohen fachlichen Anforderungen an neu eingestellte außer einer ausreichenden Motivation gestellt. Die fachlichen „Vor-“Leistungen der beruflichen Schulen werden bisher als defizitär eingeschätzt. Teilweise wird bei der Einstellung von Berufsanfängern/-anfängerinnen auf Praktika zurückgegriffen, die in Zusammenarbeit mit den Schulen organisiert werden. Eine Vereinbarung mit der Schule existiert, ein Ausbildungsvertrag zwischen Lernendem und Betrieb nicht. Auf betrieblicher Seite liegen keine weiteren Formalisierungen zur Ausbildung vor. Öffentliche Ordnungsmittel spielen auch keine Rolle (die neue Gesetzeslage ist im Betrieb gar nicht bekannt).

Die Praktikanten „laufen im Betrieb mit“. Hier und da können sie bereits nach kurzer Zeit produktive Aufgaben wahrnehmen. Der Betrieb ist relativ klein und versorgt Autos verschiedener Hersteller, in der Regel nach Ablauf der Garantiezeit – daraus erklärt sich eine relativ breite Aufgabenwahrnehmung in fachlich-technischer Hinsicht. Relativ frühzeitig werden alle Mitarbeiter/-innen mit allen Aufgaben inklusive der Betreuung von Kunden/Kundinnen und administrativ-ökonomischer Aufgaben betraut.

Fallstudien im portugiesischen Kontext

Im portugiesischen Fall haben wir den Fall K6 für eine tiefergehende Analyse ausgewählt, da er gut dokumentiert ist und hinsichtlich seiner Größe auch den einzigen „typischen“ Betrieb darstellt. Die fachlichen Vorleistungen der Lernenden spielen bei der Rekrutierung für den Betrieb keine besondere Rolle, von besonderer Relevanz ist für den Betrieb auch hier die Einstellung und Motivation der Lernenden: "Specialization is not the most important but the diversity and dynamism are very important. We wish active and flexible people." Probearbeiten oder Praktika spielen keine große Rolle, der Betrieb verlässt sich auf die Vorauswahl der Berufsbildungsinstitution. Auch in diesem Fall gibt es eine Vereinbarung zwischen dem Berufsbildungsanbieter und dem Lernenden, nicht aber zwischen Betrieb und dem Lernenden. Der zwar nicht an bestimmte Automarken gebundene Betrieb hat eine Vereinbarung mit einem großen Ersatzteilhersteller und ist damit stark an die Vorgaben dieses Herstellers gebunden, der auch eigene Weiterbildungen anbietet und durchführt. Vorgaben seitens der Berufsbildungsinstitution oder des Staates scheinen bei der Ausbildungsgestaltung keine besondere Rolle zu spielen. Der Werkstattleiter nimmt eine besondere Rolle bei der Organisation der betrieblichen Ausbildungsanteile ein. Der betriebliche Teil der Ausbildung nimmt ca. 50 Prozent der Ausbildungszeit ein. Dieser findet vollständig in der Werkstatt statt. Die Kommunikation mit Kunden/Kundinnen und Entscheidungen werden vom Werkstattleiter übernommen, die Arbeit in der Werkstatt teilt sich zwischen Mechanikern/Mechanikerinnen und einem Elektriker auf.

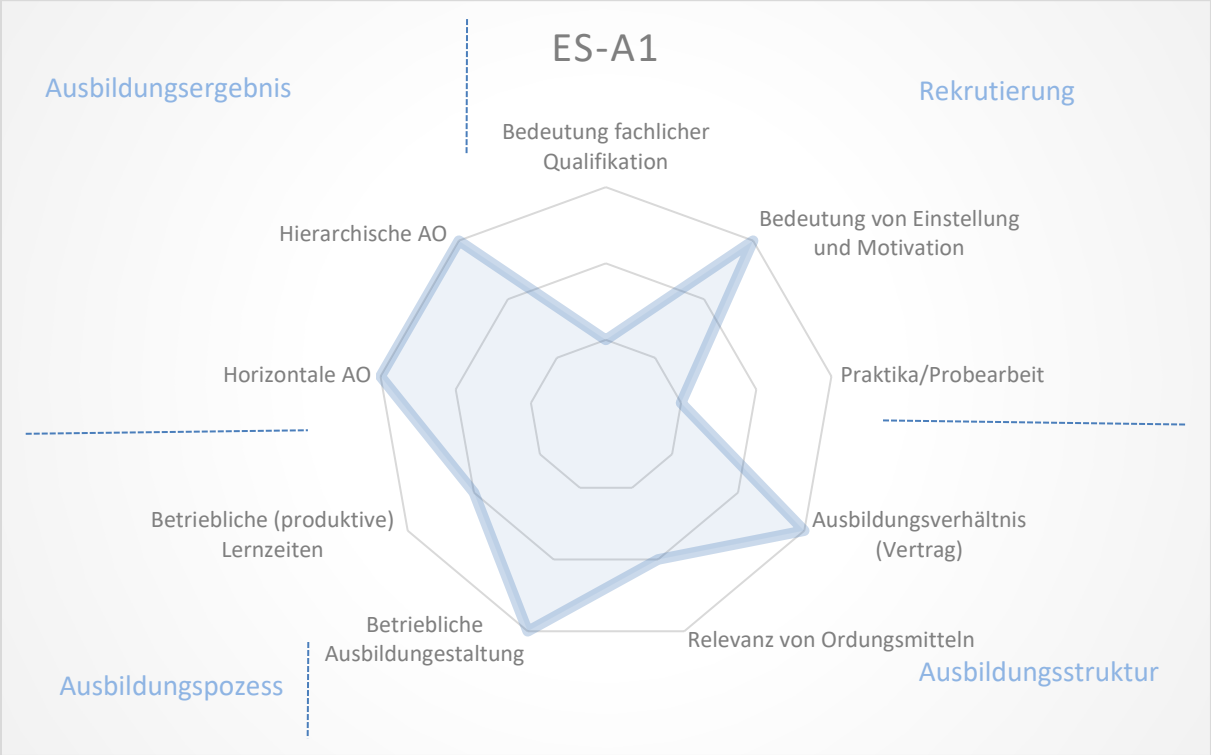


Rekrutierung, Ausbildungsstruktur und -prozess und Ausbildungsergebnis in ausgewählten Betrieben der Automobilproduktion

Die Abbildung 17 zeigt die Ausbildungsorganisation der Fallstudie ES-A1. Dieser spanische Automobilkonzern zeichnet sich durch ein besonders hohes Engagement in der Ausbildung von jungen Berufsanfängern/-anfängerinnen aus. Er bietet die neue duale Ausbildung an, vermittelt dabei aber wesentlich mehr Lerninhalte als eigentlich vom spanischen Bildungsministerium vorgegeben sind.

Für das spanische Automobilunternehmen ist es sehr wichtig, dass Einstellung und Motivation der dualen Auszubildenden stimmen. Das Unternehmen führt psychologische Tests, persönliche Interviews und weitere Überprüfungen durch. Daher wird das Unternehmen in Bezug auf diese Kategorie auf der höchsten Stufe eingeordnet. Außerdem muss geprüft werden, ob die Bewerber/-innen wirklich die Kapazitäten haben die Ausbildung erfolgreich zu meistern. Finanziell wäre es ein großer Verlust, wenn die jungen Leute die Ausbildung beginnen und dann wieder abbrechen, weil sie merken, dass der Beruf nicht zu ihnen passt oder weil sie nicht in der Lage sind dem theoretischen Unterricht zu folgen. Darüber hinaus ist dem Unternehmen sehr wichtig, dass die Auszubildenden einer homogenen Altersgruppe angehören, damit sie ähnliche Hobbies haben und gut miteinander auskommen. Insgesamt sind die Verantwortlichen für die Auszubildenden sehr zufrieden mit den Einstellungen der Auszubildenden. Das mag auch an dem guten Auswahlverfahren liegen.

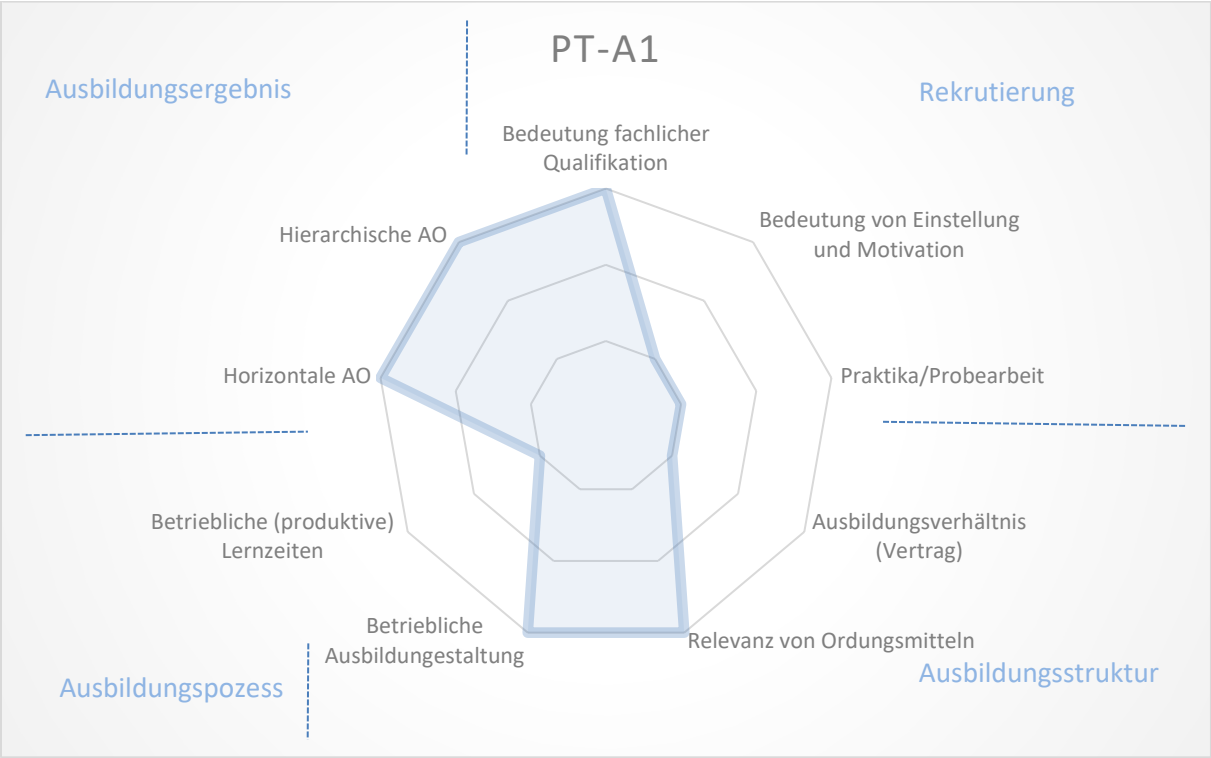
Abbildung 17: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation ES-A1



Darüber hinaus sind die fachlichen Vorerfahrungen in dem jeweiligen Bereich weniger wichtig. Der Auszubildende lernt alles direkt in der Ausbildung. Praktika oder Probearbeit spielen eine geringe Rolle bei diesem Unternehmen, zumindest im Bereich der dualen Ausbildung. Praktika werden eher bei Studenten/Studentinnen genutzt. Die Grundlage für die Ausbildung ist ein dualer Ausbildungsvertrag über drei Jahre. Das Unternehmen hat seinen eigenen Ausbildungsplan. Dieser beinhaltet die

Vorgaben vom spanischen Bildungssystem, geht aber inhaltlich weit darüber hinaus. Die eigene betriebliche Ausbildungsgestaltung ist also dementsprechend hoch. Nach den Aussagen des Interviewten sind die Auszubildenden nach den drei Jahren der Ausbildung zu 100 Prozent wie eine normale Fachkraft einsetzbar.

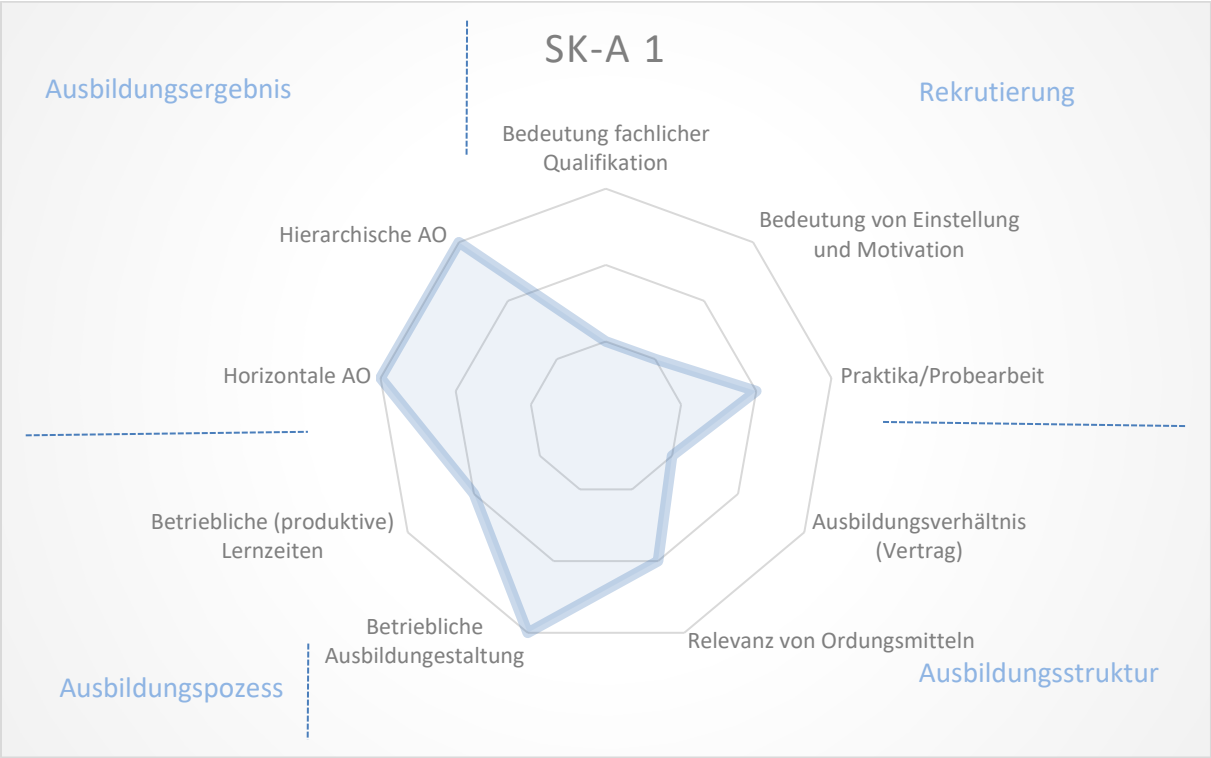
Abbildung 18: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation PT-A1



Ähnliches gilt auch für die hier vorgestellten Fälle aus der Slowakei und Portugal (Abbildung 18 und Abbildung 19). Es ist feststellbar, dass in allen drei Fällen, sowohl fachlich wie im Hinblick auf die hierarchische Arbeitsorganisation keine großen Unterschiede bestehen. An allen drei Standorten wird fachlich und im Hinblick auf die hierarchische Arbeitsorganisation breit qualifiziert. In der Phase der Rekrutierung ergeben sich Unterschiede aus zwei Gründen: zum einen aufgrund der institutionellen Organisation des betrieblichen Teils der Ausbildung, zum anderen aufgrund des Fachkräftearbeitsmarktes vor Ort. Die Bedeutung der in der Schule erworbenen fachlichen Qualifikation wird im portugiesischen Kontext als hoch eingeschätzt, da trotz des großen betrieblichen Anteils, die Leistungen der Bildungsinstitution einen großen Teil der fachlichen Qualifikation der Auszubildenden übernehmen. Im spanischen und slowakischen Teil geschieht die fachpraktische Qualifizierung fast vollständig im betrieblichen Kontext. Im spanischen Fall wird der Einstellung und Motivation eine besonders hohe Bedeutung beigemessen, sie ist wesentliches Entscheidungskriterium bei der Einstellung. Die schwache Ausprägung im slowakischen Fall ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Versorgung mit Fachkräften extrem knapp ist. Unter anderen Bedingungen am Arbeitsmarkt würde diese Dimension sicherlich eine stärkere Rolle spielen. Im portugiesischen Kontext spielen die beiden Punkte Praktika und „Einstellung und Motivation“ deshalb kaum eine Rolle, da es eine wesentliche Aufgabe der Bildungsinstitution ist, die passenden Kandidaten/Kandidatinnen für die später stattfindenden betriebliche Teile angemessen auszusuchen. Hinsichtlich der Organisation des Ausbildungsverhältnisses haben wir in Portugal die Situation, dass die Auszubildenden aus rechtlicher

Sicht der Bildungsinstitution als Lernende zugeordnet sind. Zum Zeitpunkt der Untersuchung befand sich der slowakische Betrieb dagegen in einem Wechsel von einer Situation, in der die Auszubildenden aus rechtlicher Sicht Schüler/-innen mit Praktikumsstatus darstellten zu einer Umstellung auf ein geregeltes Ausbildungsverhältnis mit Ausbildungsvertrag gegenüber dem Betrieb. Diese Situation ist im spanischen Fall schon seit längerer Zeit hergestellt. Entsprechend der starken Bedeutung der schulischen Arbeit im portugiesischen Fall, ist hier auch die Berücksichtigung öffentlicher Vorgaben in der curricularen Ausgestaltung von besonderer Bedeutung. In allen Fällen ist das Lernen aber in eine Ausbildungsgestaltung eingebunden, die auch den besonderen betrieblichen Bedarfen Rechnung trägt und in der auch von betrieblicher Seite erhebliche Strukturierungen des Ausbildungsgeschehens erfolgen.

Abbildung 19: Netzdiagramm Ausbildungsorganisation SK-A1



8.2 Kosten, Nutzen und Motive

In diesem Abschnitt werden die Ausbildungsmotive dargestellt und die Kosten und Nutzen der verschiedenen Ausbildungsprogramme. Dabei muss beachtet werden, dass die Information zu Kosten und Nutzen sich immer auf bestimmte Ausbildungsprogramme beziehen, während die Informationen zu den Motiven sich meist auf die Gesamtheit der Ausbildungsaktivitäten beziehen. Die Ausbildungsprogramme der Betriebe zu denen Kosten-Nutzen-Informationen vorliegen sind meistens Programme die auch innerhalb des formalen Bildungssystems verankert sind. Während sich in Deutschland die Angaben zu Kosten-Nutzen auf die duale Ausbildung beziehen, beziehen sich die Informationen in Spanien auf die Ausbildungsprogramme (FP Dual und FCT) und in England auf die sogenannten „Apprenticeships". In Korea beziehen sich die Programme auf kurze Praktika und Phasen die innerhalb eines formalen Berufsbildungsganges obligatorisch sind. Für die KFZ-Betriebe in der Slowakei werden die neu eingeführten dualen Ausbildungsprogramme beschrieben. Bei dem Automobilkonzern in der Slowakei beziehen sich die Angaben auf ein Ausbildungsprogramm im Bereich Mechatronik, das zwei Jahre dauert. Es ist speziell konzipiert für Abgänger/-innen aus den Berufsschulen, die zwar schon eine schulische berufliche Ausbildung haben, aber noch nicht über ausreichende berufliche Kompetenzen verfügen um bei dem Konzern sinnvoll eingesetzt zu werden.

Die direkte Vergleichbarkeit zwischen den Ausbildungsprogrammen ist dementsprechend nicht gegeben. Trotzdem sind die Informationen zu den Kosten und Nutzen relevant um zu verstehen, welche ökonomische Dimension die Ausbildungsentscheidung für den Betrieb mit sich bringt. Um die Motivlage der Unternehmen zu verstehen, sich an der Ausbildung zu beteiligen, ist es wichtig zu wissen, ob die Ausbildung eine Investition darstellt und wenn ja, wie schwerwiegend die Investition ist, und ob zu erwarten ist, dass sich diese in früher Zukunft wieder auszahlt.

Ausbildungskosten

Das Prinzip der Berechnung von Kosten und Nutzen beruht auf der Berechnungsweise des BIBB (siehe z. B. SCHÖNFELD et al. 2010). Die Kosten ergeben sich aus Kosten für die Ausbildungsvergütung, die Ausbilder/-innen, Maschinen, Anlagen, Lehrmaterialien und sonstigen Kosten. Ein Nutzen der Ausbildung entsteht dadurch, dass die Auszubildenden auch während der Ausbildungszeit schon produktiv eingesetzt werden und damit einen Beitrag zur ökonomischen Leistungsfähigkeit des Systems leisten. Außerdem werden noch Subventionen für die Ausbildung berücksichtigt, falls solche in dem jeweiligen Land existieren. Zieht man den Nutzen der Ausbildung von den Kosten ab, erhält man die Nettokosten bzw. die Investitionen in die Ausbildung.

Da die einzelnen Ausbildungsprogramme in den verschiedenen Ländern unterschiedlich lange dauern, werden sie auf einzelne Monate umgerechnet um eine Vergleichbarkeit herzustellen. Allerdings muss bei der Interpretation berücksichtigt werden, dass die Programme teilweise eine sehr unterschiedliche Dauer haben und damit die Gesamtinvestitionen sehr unterschiedlich sind. Außerdem hat der Betrieb natürlich andere Möglichkeiten bei einer langen Ausbildungsdauer die Ausbildung zu gestalten. Schlussendlich muss auch berücksichtigt werden, dass manche Fallstudien zu dem KFZ-Service-Sektor gehören und manche zu dem automobilproduzierenden Sektor.

Nicht bei allen Fallstudien wurde der Fragebogen zu den Kosten und Nutzen der Ausbildungsaktivitäten ausgefüllt, da viele Betriebe sensible Daten zu Kosten und Löhnen nicht gerne preisgeben wollten. Eine Berechnung der Kosten wurde nur dann durchgeführt, wenn Daten zu den Löhnen der im Betrieb

Beschäftigten vorlagen, mit denen die Kosten für Ausbilder/-innen und die produktiven Beiträge der Auszubildenden berechnet werden können. Wenn diese relevante Information nicht vorlag, wurde auf eine Berechnung verzichtet. Allerdings wurden bei manchen Fallstudien Einschätzungen bzgl. der Höhe oder der Relevanz der Kosten zur Verfügung gestellt, die im Folgenden dargestellt werden. Tabelle 2 zeigt für wie viele Fallstudien Informationen zu Kosten und Nutzen vorhanden sind. Insgesamt ergeben sich dadurch 13 Fallstudien für die eine monetäre Einschätzung zu Kosten und Nutzen möglich sind.

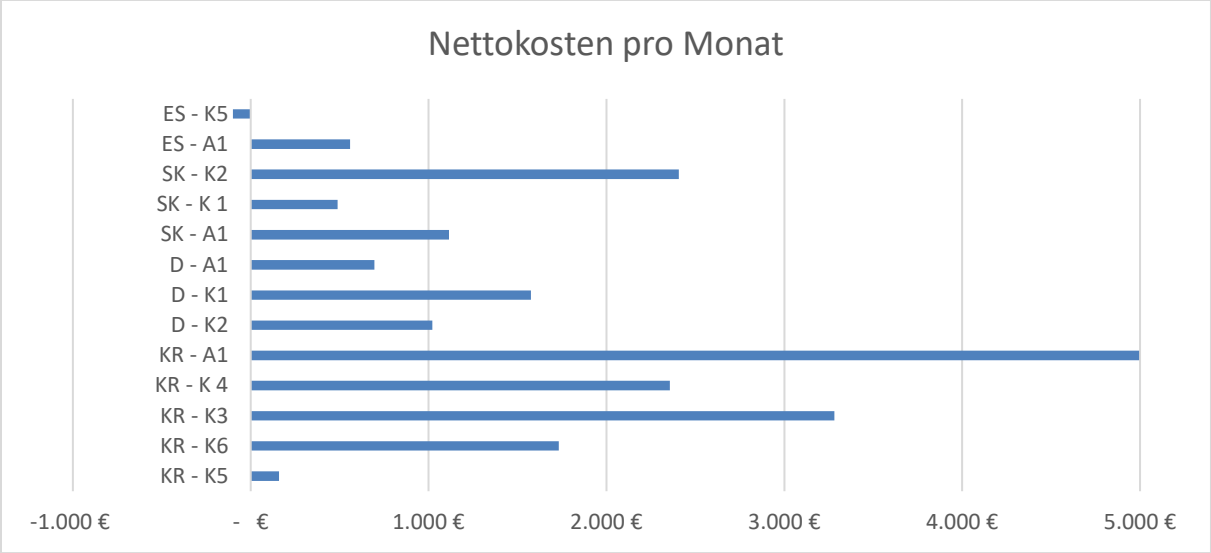
Tabelle 2: Überblick über die vorhandenen Daten zu Kosten und Nutzen

Land	KFZ-Sektor	Automobil-Sektor
Korea	4 ausgefüllte Fragebögen	1 ausgefüllter Fragebogen
Deutschland	2 ausgefüllte Fragebögen	1 ausgefüllter Fragebogen
Slowakei	2 ausgefüllte Fragebogen	1 ausgefüllter Fragebogen
Spanien	1 ausgefüllter Fragebogen	Kein ausgefüllter Fragebogen, aber genügend Informationen zu den Kosten und Nutzen aufgrund eigener Berechnungen.
England	Allgemeine Einschätzungen zu Kosten und Nutzen; die Fragebögen enthalten nicht genügend bzw. nicht genug verlässliche Informationen.	
Insgesamt	13 Fallstudien, die eine monetäre Einschätzung zu Kosten und Nutzen zulassen.	

Abbildung 20 zeigt die Nettokosten der Ausbildung pro Auszubildenden und pro Monat. Insgesamt zeigen sich unterschiedlich hohe Ausbildungskosten in den verschiedenen Fallstudien. Dies liegt teilweise an den sehr unterschiedlichen Löhnen bzw. an den unterschiedlichen Zeitanteilen für Ausbilder/-innen. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten befragten Betriebe zunächst mit Investitionen in die Ausbildung konfrontiert sind. Lediglich bei einem Betrieb zahlt sich die Ausbildungsaktivität schon kurzfristig aus. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Betrieb keine Ausbildungsvergütung zahlt. Es gibt noch einen anderen Betrieb, der keine Ausbildungsvergütung zahlt (KR – K5), dieser hat aber leichte Nettokosten, da die Kosten für die Ausbilder/-innen wesentlich höher und die produktiven Beiträge der Auszubildenden niedriger sind.

Die höchsten Nettokosten für die Ausbildung werden von einem koreanischen Automobilkonzern aufgebracht. Dies liegt daran, dass dieser Konzern die Ausbildung komplett außerhalb des Arbeitsprozesses organisiert und damit keine produktiven Beiträge entstehen. Dennoch sind die Kosten bei den untersuchten Automobilkonzernen nicht zwangsläufig wesentlich höher als bei den KFZ-Werkstätten. Dies liegt daran, dass diese Konzerne, im Gegensatz zu den Werkstätten, die Praktika anbieten, eine längere Ausbildungszeit haben und so die Auszubildenden erfolgreich in die Produktion miteinbinden können. Allerdings können auch die kurzen Praktika-Programme mit geringen Kosten verbunden sein, insbesondere dann, wenn die Betriebe nicht verpflichtet sind eine Vergütung zu zahlen. Gerade bei kurzen Programmen lohnt es sich auch für die Betriebe kaum Maschinen und/oder Geräte extra für die Ausbildung anzuschaffen. Der Auszubildende läuft einfach mit und wird von einer Fachkraft unterwiesen. In so einem Fall entstehen hauptsächlich Kosten für die verringerte Produktivität der Teilzeitausbilder/-innen.

Abbildung 20: Nettokosten der Ausbildungsaktivitäten pro Monat und pro Auszubildenden



Von einem der Automobilproduktionsbetriebe im spanischen Kontext wurde zwar nicht der Fragebogen ausgefüllt, es konnten aber aufgrund eigener konzerninterner Untersuchungen ausführliche Informationen zu den Kosten und Nutzen angegeben werden. So zeigt sich, dass dieses Unternehmen zwar zunächst einen hohen Betrag in die Ausbildung investiert. Interne Berechnungen legen allerdings auch dar, dass sich diese Investition nach der Übernahme der Auszubildenden wieder auszahlt. So entstehen auf der Nutzenseite die produktiven Beiträge der Auszubildenden, Subventionen, eingesparte Rekrutierungskosten und die eingesparten Kosten die man für die Weiterbildung zum Zwecke der Einarbeitung für externe Mitarbeiter/-innen zahlen müsste.

Aus den Fragebögen für die Fallstudien in England ergeben sich keine eindeutigen Informationen zu den Kosten und Nutzen der Ausbildung, allerdings können durch weitere Hintergrundinformationen gute Einschätzung zu den Kosten-Nutzen-Relationen erschlossen werden. In England können die Betriebe individuell über die Ausbildungsvergütung bestimmen, allerdings gibt es einen Mindestlohn, der durch eine Lohnkommission definiert wird. Dabei hängt der Mindestlohn von dem Alter des Auszubildenden und dem Ausbildungsjahr ab.[24] Allerdings zahlen viele Betriebe über dem Mindestlohn um gute Leute anzulocken. Kosten für Kurse, die nicht am Arbeitsplatz stattfinden, die Betreuung und Bewertung der Auszubildenden werden durch öffentliche Gelder finanziert.

Bei einer Fallstudie aus England wurden einige Kostenaspekte angegeben von denen man grob auf das Ausmaß der Investition bei den englischen dreijährigen „Apprenticeships“ schließen kann. Der Betrieb zahlt einen Monatslohn von 620 £. Die Produktivität des Auszubildenden im Vergleich zu einer fertig ausgebildeten Fachkraft beträgt 60 Prozent. Eine voll ausgebildete Fachkraft verdient £ 2.000 (€ 2.334) pro Monat. Während des Jahres ist der Auszubildende im Schnitt 20 Prozent abwesend um externe Kurse zu belegen. Die im Betrieb tätigen Fachkräfte verlieren durch ihre Ausbildertätigkeit ca. 20 Prozent ihrer normalen Produktivität. Darüber hinaus gibt es weitere sonstige Kosten, die auf ca. £

[24] Für Informationen zu den Mindestlöhnen in England siehe: https://www.gov.uk/national-minimum-wage-rates

1.000 über 2.5 Jahre geschätzt werden.[25] Insgesamt kann gesagt werden, dass je nachdem wie hoch der Lohn für die Auszubildenden ist, die Kosten für die Ausbildung in England entweder fast null sind oder zumindest sehr gering im Vergleich zu den Rekrutierungskosten für eine fertigen Fachkraft.[26]

Ausbildungsmotive:

Den verschiedenen Kosten für die Ausbildung stehen verschiedene Motive gegenüber, die im Folgenden beschrieben werden. Für die Analyse der Ausbildungsmotive wurden verschiedene Indikatoren identifiziert, die im Folgenden beschrieben werden. Für jedes Motiv wurde jedem Betrieb jeweils eine Ausprägung von schwach (=1), durchschnittlich (=2) und stark (=03) zugeordnet.

Abbildung 21: Beschreibung der identifizierten Ausbildungsmotive

Produktionsorientiert: Betrieb bildet aus, da er die produktiven Beiträge der Auszubildenden nutzt.

Erstkontakt: Betrieb nutzt die Ausbildungsaktivitäten um potentielle Mitarbeiter/-innen kennenzulernen bzw. damit Interessierte den Betrieb kennenlernen können.

Screening: Betrieb nutzt die Ausbildungsaktivität, um den Auszubildenden über einen definierten Zeitraum zu beobachten bevor er sich langfristig bindet.

Neue Kompetenzen einholen: Betrieb schätzt Mitarbeiter/-innen mit neuen Kompetenzen z. B. im Bereich IT. Der Betrieb braucht evtl. Arbeitnehmer/-innen mit neuen Ideen oder Kenntnissen, da die bisherigen Mitarbeiter/-innen nicht die Kenntnisse haben, die in der Berufsschule vermittelt werden.

Spezielle Bedürfnisse: Betrieb benötigt spezifische Kompetenzen, die nicht einfach auf dem Fachkräftearbeitsmarkt gefunden werden können oder die nicht vom Bildungssystem vermittelt werden. Er muss selber ausbilden, um überhaupt über Fachkräfte zu verfügen, die über die benötigten Kompetenzen verfügen.

Formen/betriebsspezifisch: Betrieb nutzt die Ausbildung um die Arbeitnehmer/-innen zu formen. Im Gegensatz zu dem vorherigen Aspekt geht es hier um vollständig betriebsspezifische Inhalte und geht mit dem Ziel der Erhöhung der Mitarbeiterbindung und der Loyalität einher.

Alternativlosigkeit: Wenn der Betrieb nicht ausbildet findet er keine Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt. Das kann z. B. daran liegen, dass die meisten Fachkräfte schon gebunden sind oder dass der Betrieb geographisch ungünstig liegt. Dieses Motiv ist aber zu unterscheiden von den vorherigen beiden Motiven, da der Betrieb nicht unbedingt sehr spezialisiert sein muss.

Reputation: Betrieb nutzt die Ausbildung um eine bessere Reputation bei Zulieferern, Kunden/Kundinnemn und potentiellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu bekommen. Bei dem Motiv dominieren ökonomische Ziele. Die Ausbildungsaktivität sollte bei den relevanten Akteuren sichtbar werden.

[25] Bis 2017 förderte die britische Regierung die Kosten für Kurse (off-the job training) von anerkannten Ausbildungsprogrammen.

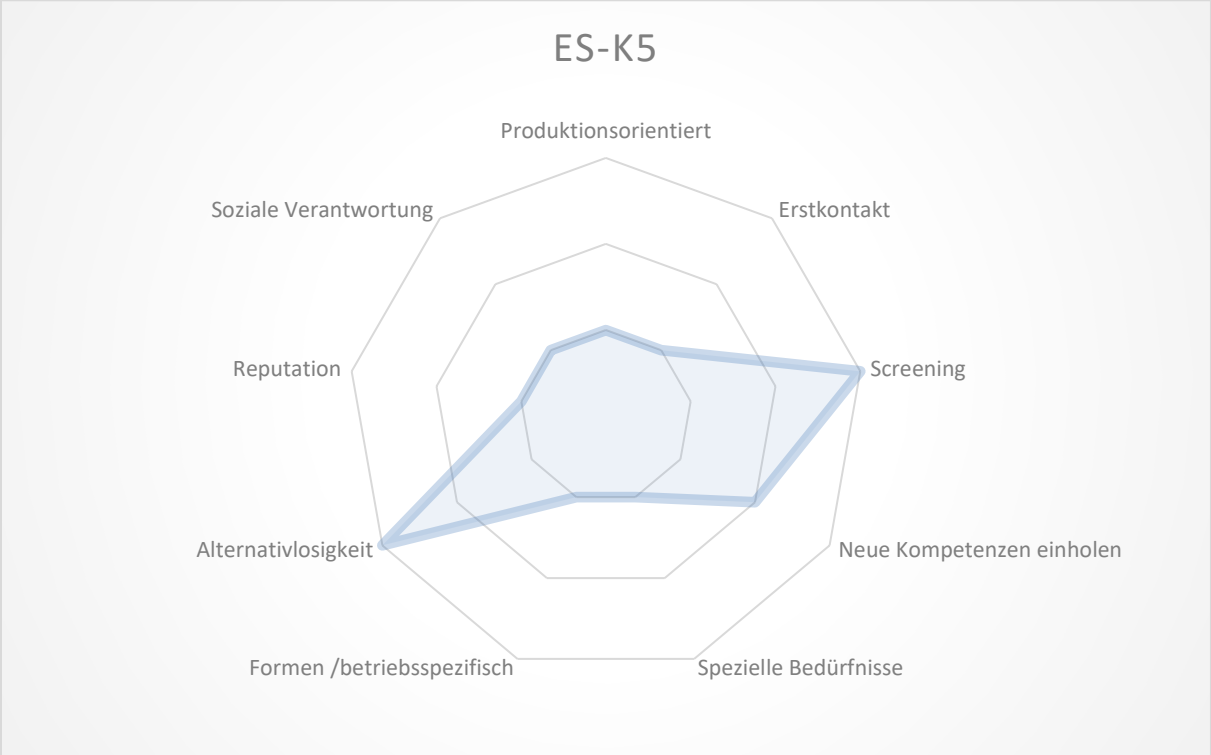
[26] Eine empirische Studie des „Institute of the Motor Industry“ (IMI) fand heraus, dass der Break Even Punkt an dem die produktiven Beiträge gleich den Ausbildungskosten sind, nach 2 Jahren Ausbildungszeit erreicht ist. http://www.theimi.org.uk/sites/default/files/documents/243570.pdf

Soziale Verantwortung: Betrieb nutzt die Ausbildung, um den Auszubildenden eine Chance zur Integration in den Arbeitsmarkt zu geben. Dieses Motiv kann mit dem Reputationsmotiv korrelieren, ist aber etwas anderes, das es eher um eine Einstellung als um den unmittelbaren ökonomischen Nutzen des Ausbildungsengagements geht.

Die Motive schließen sich nicht gegenseitig aus, so dass gleichzeitig mehrere Motive relevant sein können. Graphisch wird die Einordnung zu den verschiedenen Motiven in Netzdiagrammen dargestellt. In Abbildung 21 werden die einzelnen Motive genauer beschrieben. Wiederum wird auch die relative Bedeutung des Motivs in der spinnennetzartigen Darstellung angezeigt.

Im Folgenden werden zunächst die Ausbildungsmotive von drei KFZ Betrieben (jeweils aus Spanien, Korea, und Deutschland) dargestellt. Im Anschluss folgt die Darstellung der Motive von zwei Automobilkonzernen aus Spanien und der Slowakei.

Abbildung 22: Ausbildungsmotive bei einem spanischen KFZ Betrieb

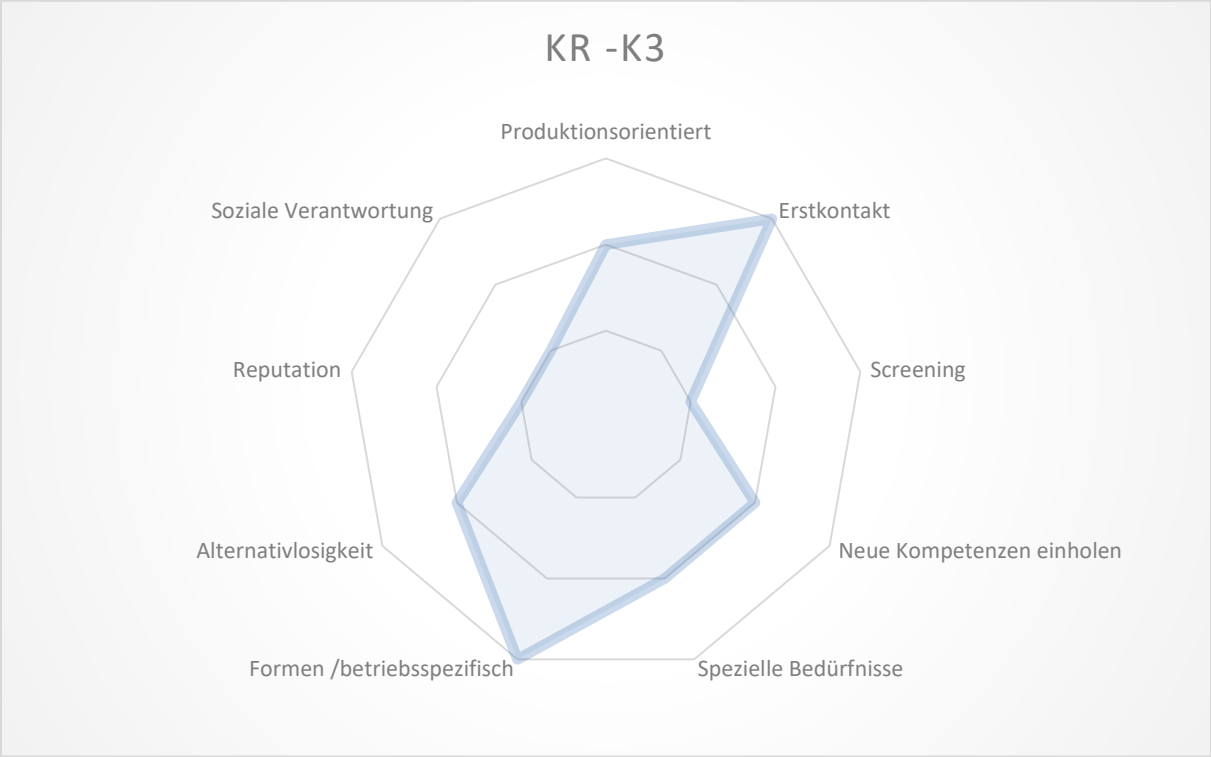


Der in Abbildung 22 dargestellte Betrieb ist der einzige der befragten Betriebe der keine Nettokosten aufweist. Dennoch zeigte sich durch die Fallstudie, dass der Betrieb keineswegs produktionsorientiert ist. Während der kurzen Praktikumszeit werden die Auszubildenden eher wenig produktiv eingesetzt und erhalten keine eigenständigen Arbeitsaufgaben. Es gibt keinen strukturierten Ausbildungsplan. Der Grund für das Anbieten der Praktika ist eher, dass der Betrieb einen Kontakt zu Berufseinsteigern/-einsteigerinnen bzw. potentiellen Arbeitnehmern/-nehmerinnen anstrebt. Dies ist gepaart mit einer gewissen Alternativlosigkeit, die auf die geographische Lage (auf dem Land) und das Geschäftsmodell (unabhängige Werkstatt ohne Zugehörigkeit zu einer Unternehmenskette) des Betriebs zurückzuführen ist.

Die Praktikumsphasen können dann auch dazu genutzt werden, sich die potentiellen Mitarbeiter/-innen anzuschauen um dann einige am Ende der Praktikumsphase auszuwählen. Der Betrieb nimmt regelmäßig Praktikanten/Praktikantinnen, übernimmt diese aber nicht unbedingt. Daher kann man sagen, dass „Screening“ ein wesentliches Motiv ist für diesen Betrieb ist, Praktikanten/Praktikantinnen aufzunehmen. Gelegentlich kombiniert der Betrieb diese Praktikumsphasen aber auch mit zusätzlichen Arbeitsverträgen während der Sommerferien oder als Teilzeitvertrag während der schulischen Ausbildungsphasen. Wenn diese zusätzlichen Arbeitsverträge bei der Kategorisierung und den verschiedenen Ausbildungsmotiven berücksichtigt würden, würde der Betrieb in der Kategorie „*Produktionsorientiert*“ entsprechend höher eingeordnet.

Der Nutzen liegt weniger darin, dass die Praktikanten/Praktikantinnen sich betriebsspezifische Kenntnisse aneignen, wie das u. a. in den deutschen Betrieben der Fall ist. Dafür ist die Ausbildungsphase zu kurz. Der Betrieb bietet Praktikumsplätze an, damit er später evtl. aus einem Pool von Fachkräften auswählen kann. Zum einen ist er dann bei den Praktikanten/Praktikantinnen bekannt, zum anderen konnte er die Praktikanten/Praktikantinnen in dieser Zeit beobachten. Die meisten Mitarbeiter/-innen bleiben sehr lange im Betrieb. Von daher ist auch eine anfängliche Adaptionsphase relativ unbedeutend. Der Interviewpartner betonte auch die besondere Stellung des Betriebs als Vertragswerkstatt, die nicht einer großen Kette angehört. Wenn man einer Kette angehöre, könnte man einfach Personal anfragen, welches dann zu dem Betrieb geschickt werde, wo es benötigt wird. Diese Möglichkeit hat der Betrieb nicht. Es gibt keinen externen Arbeitsmarkt auf dem der Betrieb sich Fachkräfte suchen kann. Das heißt, er muss sich zu einem gewissen Grad selber darum kümmern. Dazu kommt, dass es keine Berufsschule in der Nähe gibt, die diese Ausbildung anbietet.

Abbildung 23: Ausbildungsmotive bei einem koreanischen KFZ Betrieb

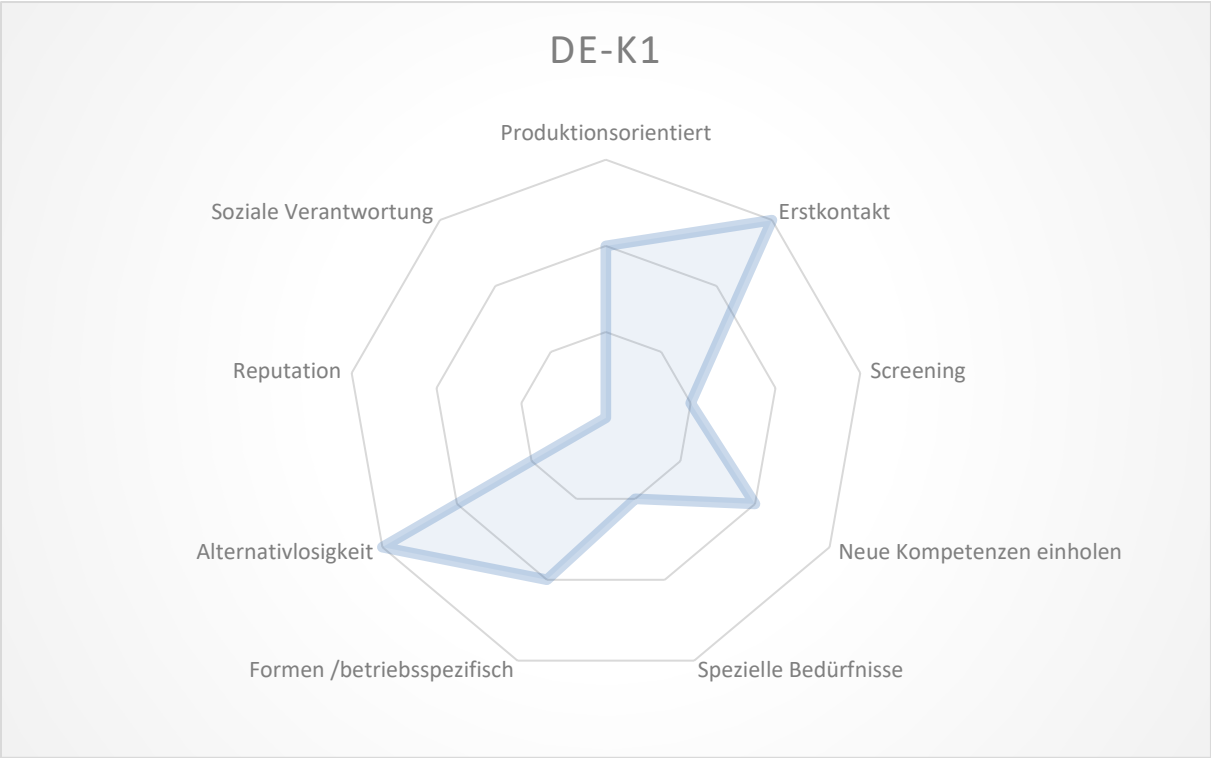


Der in Abbildung 23 dargestellte koreanische KFZ-Betrieb bietet dreimonatige Praktikumsprogramme an. Diese haben eine längere Dauer als bei dem oben dargestellten spanischen Betrieb und dementsprechend eine höhere Einordnung bei der Kategorie *„Produktionsorientiert“*. Die extrem hohen Nettokosten bei diesem Betrieb ergeben sich hauptsächlich aus sehr hohen Bruttokosten und nicht etwa aus geringen produktiven Beiträgen der Auszubildenden. Diese liegen bei über 330 €. Das *„Screening“* ist bei diesem Betrieb weniger wichtig, da alle Praktikanten übernommen werden. Eine Auswahl der Mitarbeiter/-innen müsste also schon vor dem Praktikumsbeginn stattfinden.

Bei der Kategorie *„Betriebsspezifisch“* erhält der Betrieb eine hohe Ausprägung. Nach eigenen Aussagen ist der Grund, weshalb der Betrieb die Praktika anbietet der, dass die internen Praktikanten/Praktikantinnen später wesentlich loyaler und produktiver sind als Fachkräfte die von außen rekrutiert werden. Es werden Kundentreue und verbesserte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen ebenfalls als Vorteile genannt. Da der Betrieb auch Externe einstellt um seinen Fachkräftebedarf zu decken, ist der Betrieb in der Lage diese beiden Gruppen direkt zu vergleichen.

Obwohl es sich sowohl bei dem spanischen als auch bei dem koreanischen Betrieb um Praktikumsprogramme handelt, stellt sich die Motivlage bei den beiden Betrieben sehr unterschiedlich dar. Während der eine Betrieb dieses Programm hauptsächlich nutzt um einen ersten Kontakt zu den jungen Schulabgängern/-abgängerinnen zu bekommen, und sich so einen Pool von potentiellen Arbeitnehmern/-nehmerinnen aufbaut, stellt für den anderen Betrieb das Praktikum ein relativ sicherer Einstieg in das Unternehmen dar.

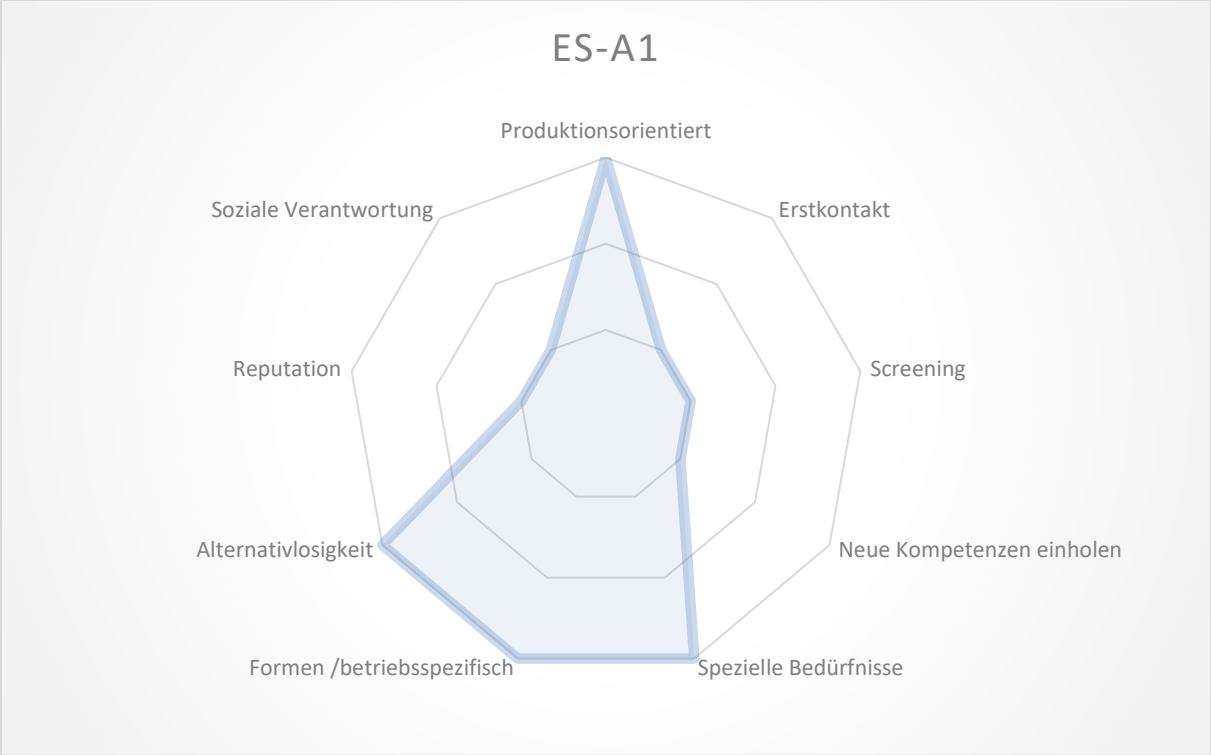
Abbildung 24: Ausbildungsmotive bei einem deutschen KFZ Betrieb



Dieser deutsche KFZ Betrieb bietet eine duale Ausbildung an, die wie üblich in Deutschland nach dem BBiG geregelt ist. Insgesamt 50 Prozent der Zeit im Betrieb ist der Auszubildende in den Arbeitsprozess

eingebunden. „*Screening*“ hat keinen großen Stellwert, da, wenn der Betrieb ausbildet, die Auszubildenden normalerweise übernommen werden. Damit ist auch der Erstkontakt weniger wichtig. Dieser hat einen höheren Stellenwert, da die Gesamtstrategie des Betriebs auch das zusätzliche Anbieten von Praktika umfasst. Auf der anderen Seite sind die Kategorien „Alternativlosigkeit“, „Betriebsspezifizität“ und „Spezielle Bedürfnisse“ bei diesem Betrieb sehr ausgeprägt. Bei dem Betrieb ist ausschlaggebend, dass er verschiedene Automarken repariert und nicht auf einige Marken spezialisiert ist. Daher benötigt der Betrieb Arbeitnehmer/-innen, die sich mit verschiedenen Marken auskennen. Da solche Arbeitnehmer/-innen schwer auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind, ist er gezwungen selbst auszubilden. So beklagt sich der Betrieb, dass „es nichts gibt, was in sein Schema passt“. Meist bleiben die übernommenen Auszubildenden sehr lange im Betrieb. Nur ein einziges Mal wurde ein Externer nach einer Empfehlung von einem Angestellten eingestellt.

Abbildung 25: Ausbildungsmotive bei einem spanischen Automobilproduktionsbetrieb



Bei diesem Automobilkonzern, dargestellt in Abbildung 25, sind die Ausbildungsmotive relativ eindeutig. Er braucht viele breit und speziell qualifizierte Mitarbeiter/-innen. Daher hat die Ausbildung im Konzern eine lange Tradition. Erfahrungen mit extern rekrutierten Arbeitnehmern/-nehmerinnen zeigen, dass deren Einarbeitung hohe Kosten verursacht und bei weitem nicht so effektiv ist, wie die Ausbildung junger Auszubildender, die schnell und effektiv auf die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens hin ausgebildet werden können. Aufgrund der extrem hohen Fachkräftenachfrage ergibt sich auch eine gewisse Alternativlosigkeit, da die benötigte Menge nicht auf dem Arbeitsmarkt zu finden ist.

Die Daten zu den Ausbildungskosten und auch ergänzende Aussagen des Interviewpartners zeigen, dass die Auszubildenden von Anfang an auch in Arbeitsprozesse eingebunden werden und damit einen Beitrag zu der Wertschöpfung des Unternehmens leisten. Damit kann man den Betrieb auch als produktionsorientiert bezeichnen, wenn gleich dies mit Sicherheit nicht der ausschlaggebende

Ausbildungsgrund ist. Dennoch muss dieses Motiv mitberücksichtigt werden, insbesondere, im Kontrast zu anderen Konzernen, die eine Einbeziehung von Auszubildenden in den Arbeitsprozess nicht vorsehen. So zeigt sich bei der Betrachtung zu Kosten und Nutzen auch, dass dieser Konzern zwar Nettoinvestitionen pro Monat hat, allerdings bei weiten nicht so hohe wie andere befragte Betriebe oder Konzerne (siehe Abbildung 20).

Abbildung 26: Ausbildungsmotive bei einem slowakischen Automobilproduktionsbetrieb

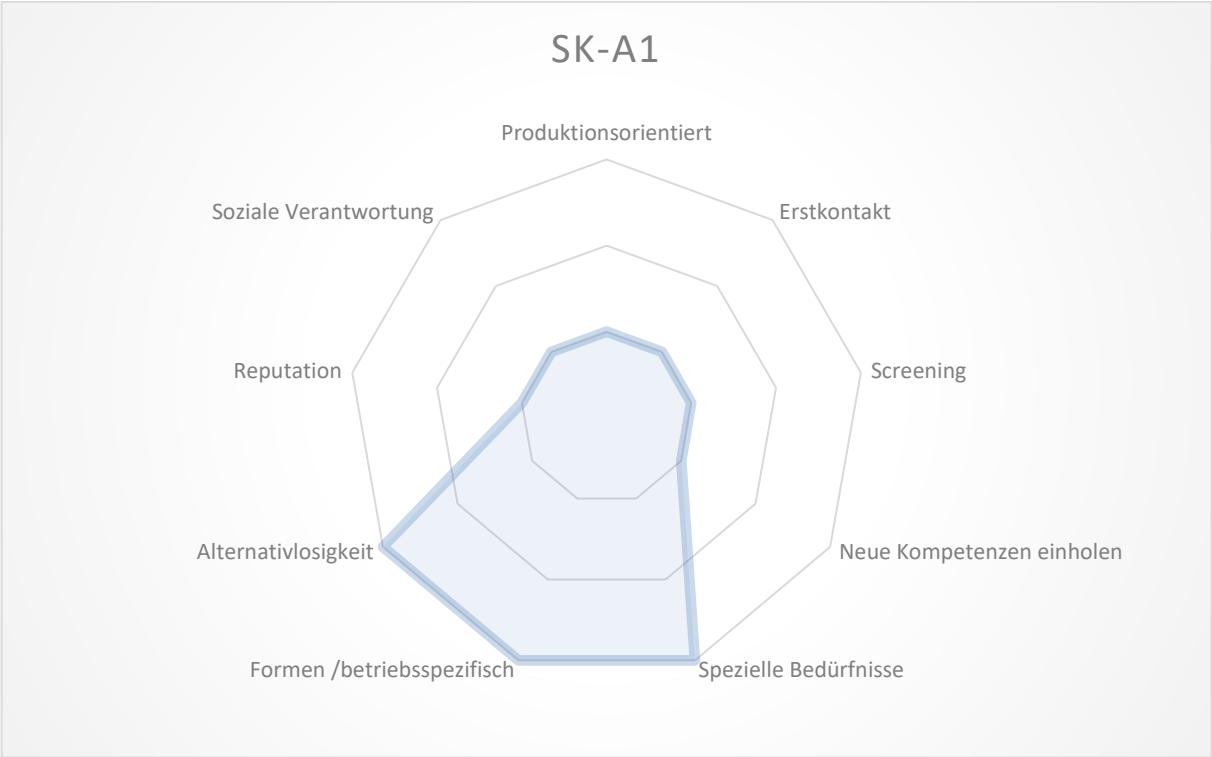


Abbildung 26 zeigt die Motivstruktur des Automobilproduktionsbetriebes in der Slowakei. Die in Abbildung 20 dargestellten Kosten und Nutzen beziehen sich auf die Aufbauausbildung für diejenigen Auszubildenden, die vorher bereits eine schulische Ausbildung absolviert haben. Daneben hat der Konzern in den letzten Jahren auch noch eine duale Ausbildungsakademie, die sich an der deutschen dualen Ausbildung orientiert.

Bei der Kategorie „Alternativlosigkeit“ muss die Fallstudie sehr hoch eingeordnet werden. Es wird berichtet, dass der Konzern kaum geeignete Arbeitnehmer/-innen auf dem Arbeitsmarkt finden kann. Es gibt eine hohe Konkurrenz um die verfügbaren Arbeitnehmer/-innen, da es in der Region noch andere attraktive Arbeitgeber in derselben Branche gibt. Die Schulabgänger/-innen aus den beruflichen Schulen sind meistens nicht mit den geeigneten fachpraktischen Kompetenzen ausgestattet, was die Fachkräftesituation aus Sicht der Konzerne noch erschwert. Der Konzern hat quasi keine andere Chance als seiner Ausbildungstätigkeit nachzugehen. Der Konzern hat sogar Personal bei seinen Zulieferern abgeworben bis er merkte, dass er sich durch diese Rekrutierungspraxis selbst schadet. Dieser Aspekt wird während des gesamten Interviews immer wieder betont.

Trotzdem muss hier angemerkt werden, dass die eigene Ausbildung in dieser Intensität noch nicht so lange vorherrscht und sich der Konzern erst seit kurzem in einer Übergangsphase befindet. Bevor der Konzern mit der eigenen Ausbildung begonnen hatte, hatte der Konzern sehr viel Personal über den

externen Arbeitsmarkt rekrutiert. Auch heute ist das immer noch eine Option, da diese Arbeitnehmer/-innen meist über praktische Kompetenzen verfügen. Dies scheint im Kontrast mit anderen Automobilkonzernen zu stehen, die stärker ausschließlich auf die eigene Ausbildung setzen. Momentan hat der Konzern ein starkes Bestreben Ausbildungsprogramme anzubieten, die im formalen Bildungssystem verankert sind und deren Abschluss mit einer Hochschulzugangsberechtigung verbunden ist. Auf diese Weise erhofft sich das Unternehmen eine höhere Attraktivität der Programme unter den Jugendlichen und deren Eltern. Die Ausbildungsmotive „Image“ oder „Reputation“ werden gar nicht genannt. Das mag auch daran liegen, dass der Konzern sowieso schon ein sehr positives Image hat und daher nicht noch auf die Ausbildung angewiesen ist um sein Image zu verbessern.

Die Ausbildungsmotive bei den hier dargestellten Betrieben stellen sich sehr unterschiedlich dar und kommen in unterschiedlichen Ausprägungen vor. Gemäß den Aussagen der Betriebe haben die Motive „Reputation“ und „Soziale Verantwortung“ bei fast allen Fallstudien keinen großen Stellenwert. Bei den hier beschriebenen Fallstudien werden kaum Aussagen über den positiven sozialen Effekt der Ausbildung gebracht noch darüber gesprochen, dass die Ausbildungsaktivitäten für andere Akteure sichtbar sind. Gleichzeitig investieren fast alle hier beschriebenen Betriebe in die Ausbildung in unterschiedlicher Intensität. Auch wenn viele Betriebe es schaffen die Auszubildenden in den Arbeitsprozess zu integrieren und auf diese Weise von den produktiven Beiträgen der Auszubildenden profitieren, ist dies meist nicht der Hauptgrund für die Ausbildungsaktivität. Meist sind Motive, die damit zusammenhängen sich Fachkräfte langfristig für die Zukunft zu sichern, ausschlaggebend. Dies kann zum einen damit begründet sein, dass der Betrieb sehr spezielle Bedürfnisse hat oder auch, dass der Betrieb keine andere Alternative hat, auf dem externen Arbeitsmarkt Fachkräfte zu finden.

9. Synthese und Ausblick

In den vergangenen Jahren sind verschiedene Studien und Gutachten vorgestellt worden, die sich mit den Möglichkeiten des internationalen Transfers von Berufsbildungssystemen und -konzepten beschäftigen (EULER 2013, GEIBEN 2018, WOLF 2011), sowie Dokumente und Stellungnahmen, die bei der Etablierung dualer Strukturen unterstützen sollen, wie z. B. der durch das International Network on Innovative Apprenticeship (2012) vorgelegte Kriterienkatalog zur Umsetzung von „guter“ betrieblicher Ausbildung oder die durch Business Europe (2012) vorgelegte Gestaltungshilfe. Zur Weiterentwicklung entsprechender Konzepte und ihrer Überprüfung leistet dieses Projekt einen Beitrag, da es vertieft die Realisierbarkeit und die Bedingungen für eine duale Berufsbildungspraxis in einem bislang in diesem Diskurs vergleichsweise wenig beachteten Aktionsfeld, nämlich dem der *betrieblichen* Handlungsebene untersucht.

Die vorhandenen vergleichenden Typologien in der Berufsbildungsforschung (DEIßINGER 1995, GREINERT 1995) haben sich in erster Linie der System- und Steuerungsebene zugewendet, und damit vorhandene duale Arrangements und Betriebe als Lernorte in der beruflichen Bildung, die sich auf der Ebene der Praxis vielerorts finden, aus den Analysen ausgeblendet.

Diesen Systemtypen stehen also verschiedenen Formen der Realisierung von Dualität in der Berufsbildungspraxis und auf der betrieblichen Ebene gegenüber. In Anlehnung an einen Vorschlag aus dem Beirat des Projekts[27] und das einschlägige Werk von HALL/SOSKICE 2004) könnte man von „Varieties

[27] Den Vorschlag verdanken wir Herrn Dr. Martin Krzywdzinski, Wissenschaftszentrum Berlin.

of Duality“ sprechen. Ein wesentlicher Befund des Projekts ist, dass – legt man einen weiten Begriff von dualer Ausbildung an – duale Formen von Ausbildung überall vorkommen und nicht notwendigerweise an ein System korporatistischen Wirtschaftens gebunden sind. Gleichwohl ist das Erreichen systemischer Wirkungen, wie zum Beispiel eines verhältnismäßig „weichen“ Übergangs von der Schule in den Beruf oder eines guten „matchings“ betrieblicher Anforderungen an entsprechende systemische Kontexte gebunden.

Ausbildungsorganisation, -motivation und Kosten und Nutzen im betrieblichen Zusammenhang

Es ist zu erkennen, dass sich auch in Ländern, die nicht über ein duales Berufsbildungssystem verfügen, Konstellationen des „work-based learning“ finden, die in einem engen Zusammenhang zu den Qualifizierungsangeboten des Bildungssystems stehen. Eine Antwort auf die Frage zu geben, wie diese „endogen“ unter Berücksichtigung betrieblicher Kalküle weiterentwickelt werden könnten, ist eines der Alleinstellungsmerkmale dieses Projekts.

Zunächst lassen sich die untersuchten Betriebsfallstudien den o. g. Ausbildungstypen zuordnen. In Italien haben wir mit unseren Betriebsfallstudien Fälle untersucht, die ex-post dem Typus I „Apprenticeship als betriebsbasierte Ausbildung“ zugeordnet werden können (vgl. Abbildung 2). Ebenfalls diesem Typus kann einer der koreanischen Fälle zugeordnet werden. I. d. R. ist die Nutzung dieser Modelle sehr stark durch einzelbetriebliche Interessen strukturiert. Ökonomische Anreize liegen in der Reduzierung der Einstiegsgehälter, öffentlichen Subventionierungen und möglichen Befristungen, die es dem Betrieb ermöglichen, die Auszubildenden zunächst kennenzulernen, bevor sie in eine unbefristete Beschäftigung übergehen. Die Einbindung der Berufsanfänger/-innen ist durch einen relativ starken produktiven Arbeitseinsatz gekennzeichnet. Das betriebliche Engagement in der Ausbildung kann von Betrieb zu Betrieb stark variieren. Häufig stehen neben der einzelbetrieblichen Umsetzung der Ausbildung die herstellerspezifischen Vorgaben und Qualifizierungsangebote, wie der italienische Fall aus dem Kfz-Service stellvertretend für die anderen italienischen aber auch für andere Betriebsfallstudien illustriert. Die durch das Bildungssystem erbrachten, (berufs-)fachlichen „Vorleistungen“ werden bei diesen Betrieben durchweg als nicht besonders wichtig aber gleichzeitig als unzureichend eingeschätzt. Letzteres ist gleichzeitig ein wichtiges Motiv für diese Betriebe selbst auszubilden, da das Bildungssystem selbst keine hinreichend qualifizierten Fachkräfte für den Markt ausbildet. Diesem Typus stehen Fälle aus Korea und aus Spanien gegenüber, in denen der fachspezifischen Qualifikation aus dem Berufsbildungssystem ein größeres Gewicht zukommt. Häufig spielen hier Lehrer/-innen eine wichtige Rolle bei der Vermittlung von Praktikanten/Praktikantinnen bzw. Auszubildenden. Teilweise geht die Kooperation über die schlichte Zuweisung von Praktikanten/Praktikantinnen hinaus. Bei der Durchführung der Fallstudien sind uns sehr verschiedene Modelle der Kooperation zwischen Bildungsinstitutionen und betrieblichen Ausbildungsstätten begegnet, die man auf einer Art Kontinuum zwischen den Typen III. (ko-operative Berufsbildung), IV. (alternierende schulische Ausbildung) und V. (abschließendes kurzes Praktikum) einordnen kann. Je stärker der Betrieb involviert ist, desto stärker stellt sich auch die Frage inwieweit öffentliche Vorgaben gemacht werden können und auch in der Praxis berücksichtigt werden. Insbesondere der Fall in der portugiesischen Automobilproduktion zeigt hier ein Modell auf, dass möglicherweise für die Reformen in vielen Staaten einen gangbareren Weg darstellt als die Umstellung auf einzelbetriebliche Ausbildungsverträge. Die Bildungsinstitution stellt sich als eine Art externer Dienstleister und übernimmt maßgeblich eine Reihe von Funktionen für ein Netzwerk von Betrieben, die in sich im vorderen Bereich unseres idealtypisch dargestellten Ausbildungsablaufs abspielen. Diese Ausbildungspraxis ist allerdings an eine andere Verteilung von Ausbildungskosten gebunden. In diesem

konkreten Fall erfolgt die Finanzierung der individuellen Ausbildung über Ausbildungsfonds. Betriebe sind aber an den Durchführungskosten der Ausbildung in dem Bildungszentrum beteiligt und haben entscheidende Mitspracherechte in der Ausgestaltung des Bildungsangebotes des Bildungszentrums. Auffällig in der Analyse der Ausbildungskosten sind die hohen „Ausbildungsstückkosten“ der koreanischen Betriebe. Aus diesem Grund haben wir noch einmal die Motivstruktur der koreanischen Betriebe untersucht und in Abbildung 23 dargestellt. Die hohe Bedeutung des Ausbaus der Loyalität zum betrieblichen Umfeld kann hier kaum überschätzt werden und findet sich auch in den anderen in Korea untersuchten Fällen wieder. Im Bereich der Automobilproduktion, in dem sich die Fallstudien erwartungskonform durch eine starke Investitionsorientierung auszeichneten, wurde die Motivlage eines „Employer-Brandings“ stark akzentuiert und besonders im Umfeld mit einer starken Konkurrenz auf dem lokalen Fachkräftemarkt akzentuiert.

Welche Gründe und Wirkmechanismen stehen einem Ausbau des betrieblichen Ausbildungs-engagements entgegen, welche fördern sie?

Unsere grundlegende Annahme einer „Unterinvestition“ in die Qualifizierung von Fachkräften aufgrund von mangelnden Standards hat sich zumindest für den Teil des KFZ-Handwerks im Grundsatz bestätigt. Allerdings ist es interessant, dass in dem Fall, in dem die Kosten für einen Monat Ausbildung nach dem jeweils in dem Betrieb gültigen Modell der Fachkräftequalifizierung berechnet werden, gezeigt werden kann, dass die „Stückkosten“ von Ausbildung erheblich variieren und entsprechend in anderen Ländern deutlich höher ausfallen, als in Deutschland. Wesentliche Bestimmungsfaktoren hierfür sind die Löhne der Auszubildenden und die Art und Weise der Ausbildungsorganisation zwischen Arbeitsprozessintegration und separierter Ausbildung, sei es im betrieblichen Umfeld oder in der jeweiligen Bildungsinstitution.

Letztlich können die in der ökonomischen Literatur verarbeiteten Motivlagen (Produktion, Investition, Screening, etc.) den verschiedenen Modellen zwar zugeordnet werden, diese Zuordnung erfolgt aber bisher ex-post auf der Basis der Analyse von Brutto- und Nettokosten auf der einzelbetrieblichen Ebene. Insgesamt hat sich aber gezeigt, dass sich insbesondere im Bereich des KFZ-Service auf der Ebene der einzelbetrieblichen Entscheidung die Frage des „Make-or-buy“ gar nicht stellt, da der Markt an qualifizierten Fachkräften in vielen Fällen gar nicht groß genug ist, um die Rekrutierungsbedarfe zu befriedigen. Die Einstellung junger Erwachsener in Kombination mit jeweils durch das System und betriebliche Vorgaben determinierten Anlernprozessen ist damit ein Standardvorgang. Wichtige „Stellschrauben“ für eine Verstärkung des Ausbildungsengagements sind letztlich die Löhne und die Möglichkeiten für den Betrieb schon aus der Ausbildung einen produktiven Nutzen zu ziehen. In vielen Fällen gibt es keine Alternative zur Investition in Ausbildung.

Im Bereich der Automobilproduktionsbetriebe zeigt sich deutlich die Bedeutung der o. g. „High-Road“ und „Low-Road“ Strategien (vgl. Abbildung 4) für die Fachkräfterekrutierung und -qualifizierung. Insbesondere die Beispiele aus der Slowakei zeigen die Bedeutung anderer, „breiterer“ Motivationslagen bei der Realisierung dualisierter Berufsbildungsstrategien. Wesentlich bedeutsamer als in anderen Fällen ist hier der Wettbewerb um junge Arbeitsmarkteilnehmer/-innen. Grundsätzliche Motivlagen sind hier dann entsprechend Maßnahmen des „Employer Brandings“ oder die Erhöhung der Betriebsbindung. Das schließt die Nutzung produktiver Ausbildungszeiten nicht aus. Diese mögen sich aus betrieblicher Sicht auch im Sinne der Förderung von Kompetenzentwicklung als förderlich erweisen. Grundsätzlich ist aber die Notwendigkeit, Ausbildung als Investition zu begreifen, ohnehin nicht strittig.

Zielerreichung und Transfer

Die Ziele des Projekts konnten erreicht werden. Im Folgenden werden einige Anknüpfungspunkte für den Transfer der Resultate in die Praxis und weitere Forschungsarbeiten benannt.

Bei Überlegungen, wie die Dualität von Ausbildungstypen weiterentwickelt werden kann, sind betriebliche Kalküle mit zu berücksichtigen. Insbesondere die von uns in Italien untersuchten Fälle, aber auch einzelne Fälle aus Spanien und Korea verdeutlichen, dass die bestehenden Arrangements der Kombination schulischen und betrieblichen Lernens aus der Sicht der Betriebe grundsätzlich funktional sein können und Veränderungen, die in den Ländern zunächst sozial- und bildungspolitisch inspiriert sind, nicht sofort einen unmittelbaren Mehrwert für die Betriebe erkennen lassen. In Italien liegt dies insbesondere auch daran, dass den Betrieben andere mögliche Arrangements nicht bekannt waren, diese gleichzeitig aber eine bessere und passgenauere fachliche Qualifizierung mit deutlich erhöhten Praxisanteilen in den Schulen forderten. Hier stellt sich die Frage nach den Dialogstrukturen zwischen der einzel- und überbetrieblichen Handlungsebene (die auch Diskurse und Unterstützungsstrukturen der diversen Sozialparteien und Verbände betrifft) auf der einen und den Schulen bzw. der Bildungspolitik auf der anderen Seite. Dieser noch tiefe Graben zwischen betrieblicher und bildungspolitischer Handlungsebene scheint in Spanien und in einzelnen Fällen in Korea bereits überwunden zu sein, was die stärker kooperativen Ausbildungstypen zeigen. Grundsätzlich positiv auf das gezeigte einzelbetriebliche Ausbildungsengagement wirkt offenbar die Breite der Anforderungsstrukturen in der betrieblichen Arbeitsorganisation. Insbesondere solche Betriebe, die über flache Hierarchien, gewerkübergreifende Tätigkeitsprofile oder Bedarf an tiefem Spezialwissen verfügen, scheinen in stärkerem Maße eigene Wege in der Rekrutierung und der Ausbildungsorganisation zu gehen. Konkurrierende herstellerspezifische Angebote der Qualifizierung und Standards der Arbeitsorganisation spielen hier allerdings eine bedeutende intervenierende Rolle und stellen eine wesentliche Randbedingung der Wirksamkeit des Engagements öffentlicher Akteure dar. Wenn es gilt, das betriebliche Ausbildungsengagement zu befördern und weiter zu entwickeln, dann müssen letztlich legitime „Screening-“ und „Produktionsmotive“ in langfristige Strategien und damit auch in ein betriebliches Investitionskalkül verwandelt werden.

Mit diesem Projekt sollte ein Beitrag geleistet werden, das betriebliche Ausbildungsengagement und v. a. auch die verschiedenen Praktiken der Gestaltung betrieblichen Lernens und der Kompetenzentwicklung besser zu verstehen. Funktional geht es bei allen untersuchten Betrieben um berufliche Erstausbildung, auch wenn diese systemisch nicht sichtbar wird. Mit diesen Arbeiten hoffen wir die Grundlage für weitere Forschungs- und Entwicklungsprojekte gelegt zu haben, die sich den differenzierten Teilfragen widmen, die sich aus der Analyse der hier beispielhaft untersuchten Branchen und Betriebe ergeben. Auf der Basis der Befunde des Projekts können weitere Forschungsdesigns entstehen, die sich ihren Fragen auf der Basis dieses Projekts auch in stärker standardisierter Form widmen können. Diese Arbeit kann sowohl im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Methoden und Erkenntnisse der Berufsbildungsforschung wie auch für die praktische Berufsbildungszusammenarbeit von Interesse sein.

LIteratur

ACEMOGLU, Daron; PISCHKE, Jörn-Steffen: Why do Firms Train? Theory and Evidence. In: Quarterly Journal of Economics, 113 (1998), S. 79-119

ACEMOGLU, Daron; PISCHKE, Jörn-Steffen: Beyond Becker: Training in Imperfect Labor Markets. In: Economic Journal Features, 109 (1999a), S. 112-142

ACEMOGLU, Daron; PISCHKE, Jörn-Steffen: The structure of wages and investment in general training. In: The Journal of Political Economy, 107 (1999b) 3, S. 539-572

APPELBAUM, Eileen u. a.: Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off. Ithaca and London 2000

BACKES-GELLNER, Uschi: Betriebliche Aus- und Weiterbildung im internationalen Vergleich. In: TIMMERMANN, D (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung in europäischer Perspektive. Berlin 1999, S. 65-92

BECKER, Gary Stanley: Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York 1964

BEICHT, Ursula; WALDEN, Günter: Man muss nur rechnen können... In: Personalwirtschaft (2004) 7, S. 11-14

BEICHT, Ursula; WALDEN, Günter; HERGET, Hermann: Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung in Deutschland. Bielefeld 2004

BREMER, Rainer; HAASLER, Bernd: Analyse der Entwicklung fachlicher Kompetenz und beruflicher Identität in der beruflichen Kompetenzentwicklung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 50 (2004) 2, S. 162-181

BUSINESS EUROPE: Creating opportunities for youth. How to improve the quality and image of apprenticeships. (2012)

CEDEFOP: Portugal, VET in Europe – Country Report. VET in Europe. Luxembourg 2011.

CLEMENT, Ute: Arbeit unterhalb der Facharbeiterqualifikation und ihre Herausforderungen für die europäische Bildungspolitik. In: CLEMENT, Ute; LACHER, Michael (Hrsg.): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Stuttgart 2006, S. 93-112

CLEMENT, Ute; LACHER, Michael: Kompetenzentwicklung in ganzheitlichen Produktionssystemen: globale Herausforderungen - europäische Lösungen? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 36 (2007) 4, S. 32-36

DEIßINGER, Thomas: Das Konzept der "Qualifizierungsstile" als kategoriale Basis idealtypischer Ordnungsschemata zur Charakterisierung und Unterscheidung von "Berufsbildungssystemen". In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 91 (1995), S. 367-387

DIONISIUS, Regina u. a.: Ausbildung aus Produktions- oder Investitionsinteresse? Einschätzungen von Betrieben in Deutschland und der Schweiz. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 105 (2009) 2, S. 267-284

EDDING, F.; SACHVERSTÄNDIGENKOMMISSION KOSTEN UND FINANZIERUNG DER BERUFLICHEN BILDUNG: Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung : (Abschlußbericht). 1974

EULER, Dieter: Das duale System in Deutschland. Vorbild für einen Transfer ins Ausland? Gütersloh 2013.

EUROPEAN COMMISSION; EUROPEAN SOCIAL PARTNERS; COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION: European Alliance for Apprenticeships. Declaration of the European Social Partners, the European Commission and the Lithuanian Presidency of the Council of the European Union. Brussels, Leipzig 2013. - URL: http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/alliance/joint-declaration_en.pdf (Stand: 28.06.2014)

FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH OF THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY u. a.: "Vocational Education and Training in Europe – Perspectives for the Young Generation" Memorandum on Cooperation in Vocational Education and Training in Europe Berlin, 10-11 December 2012. . Berlin 2012 2012. - URL: http://www.bmbf.de/pubRD/memorandumvocational_education_and_training_2012.pdf (Stand: 28.06.2014)

FISCHER, Martin u. a.: Entwicklung eines Aufgabeninventars zur Anerkennung informell erworbener Kompetenzen in der Metall- und Elektroindustrie. In: ARBEITSWISSENSCHAFT, Gesellschaft für (Hrsg.): VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft. Dortmund 2015
FLAKE, Regina: Berufsausbildung für Europas Jugend, Länderbericht Portugal. . Köln 2015.
FRANZ, Wolfgang; SOSKICE, David: The German apprenticeship system. In: BUTTLER, F. u.a. (Hrsg.): Institutional Frameworks and Labor Market Performance. Comparative Views on the U.S. and German Economies. London, New York 1994, S. 25
GEIBEN, Marthe (Hrsg.): Transfer in internationalen Berufsbildungskooperationen.Bielefeld 2018
GREINERT, Wolf-Dietrich: Regelungsmuster der beruflichen Bildung: Tradition - Markt - Bürokratie. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 24 (1995) 5, S. 31-35
GROLLMANN, Philipp: Duale Ausbildung – Nischenexistenz oder auf dem Vormarsch? In: KUDA, Eva u.a. (Hrsg.): Akademisierung der Arbeitswelt? Zur Zukunft der beruflichen Bildung. Hamburg 2012, S. 300-312
GROLLMANN, Philipp; GEIBEN, Marthe: Patterns of Recruitment and Induction in Selected European Countries: First Results of a Feasibility Study. The Future of Vocational Education and Training in a Changing World. In: PILZ, Matthias (Hrsg.): 2012
GROLLMANN, Philipp; GEIBEN, Marthe Germaine; WINTERHAGER, Moritz: Muster betrieblicher Rekrutierung und Einarbeitung in Europa Abschlussbericht zu Forschungsprojekt 1.5.302 (JFP 2011). Laufzeit -I/12- III/15. Bonn 2015. - URL: https://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/eb_15304.pdf
GROLLMANN, Philipp u. a.: Betriebliche Rekrutierung und Karriereentwicklung von Berufsanfängern als Indikator für die Leistungsfähigkeit von Bildungssystemen. Abschlussbericht zu Forschungsprojekt 1.5.302 (JFP 2009). Laufzeit II/09-IV/11. Bonn 2012. - URL: https://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/eb_15302.pdf
GROLLMANN, Philipp u. a.: INDUCT pre-test dataset. Cleaned Dataset from the BIBB project. Bonn 2010.
GROLLMANN, Philipp; HANF, Georg; HIPPACH-SCHNEIDER, Ute (Hrsg.): Durchlässigkeit in ausgewählten europäischen Bildungssystemen. 2011.Bonn 2011
GROLLMANN, Philipp; SMITH, Erica: International perspectives on apprenticeship, Special Edition. In: Education & Training, 49 (2007) 3
HALL, Peter A.; SOSKICE, David: Varieties of capitalism : the institutional foundations of comparative advantage. (2004), S. XVI, 540 S
HANF, Georg u. a.: E1 Übergänge von der Schule in Ausbildung und Beruf im internationalen Vergleich. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012 : Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2012
INTERNATIONAL NETWORK ON INNOVATIVE APPRENTICESHIP (INAP): Memorandum: An Architecture for Modern Apprenticeships. Standards for Structure, Organisation and Governance. 2012.
JÜRGENS, Ulrich; KRZYWDZINSKI, Martin: Verlagerung nach Mittelosteuropa und Wandel der Arbeitsmodelle in der Automobilindustrie. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung. Frankfurt/Main 2009
KRIECHEL, Ben u. a.: Works Councils, Collective Bargaining, and Apprenticeship Training – Evidence From German Firms In: Industrial Relations, 53 (2014) 2, S. 199-222
LACHER, Michael: Ganzheitliche Produktionssysteme, Kompetenzerwerb und berufliche Bildung. In: (Hrsg.): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Stuttgart 2006, S. 73-91
LINDLEY, Robert M The Demand for Apprentice Recruits by the Engineering Industry, 1951-71. In: Scottish Journal of Political Economy, 22 (1975) 1, S. 1 - 24
LOIRE, Patrick u. a.: Umfassende Analyse der Entwicklung der Europäischen Automobilindustrie. 2008.
MASON, Geoff; WAGNER, Karin: Restructuring of Automotive Supply-Chains: The Role of Workforce Skills in Germany and Britain. In: International Journal of Automotive Technology Management, 5 (2005) 4, S. 387
MILOLAZA, Anita: Spanien. In: BERUFSBILDUNG, Bundesinstitut für u.a. (Hrsg.): Internationales Handbuch der Berufsbildung. Bielefeld 2013
MUEHLEMANN, Samuel u. a.: The financing of apprenticeship training in the light of labor market regulations. In: Labour economics, 17 (2010) 5, S. 799-809
PFEIFFER, Sabine: Montage braucht Erfahrung. Mering 2008

PIENING, Dorothea; RAUNER, Felix: Kosten, Nutzen und Qualität der Berufsausbildung. Berlin, Münster, Wien, Zürich, London 2014
PRAIS, S. J.: Productivity, education and training. An international perspective. Cambridge 1995
RAUNER, Felix u. a.: Weiterbildung im KFZ-Handwerk. Berlin 1995
RYAN, Paul u. a.: Financial aspects of Apprenticeship Training in Germany, Great Britain and Switzerland. Düsseldorf 2011
SCHÖNFELD, Gudrun u. a.: Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der fünften BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. Bielefeld 2016
SCHÖNFELD, Gudrun u. a.: Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der vierten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. Bielefeld 2010
SMITS, Wendy: The Quality of Apprenticeship Training. In: Education Economics, 14 (2006) 3, S. 329-344
SPÖTTL, Georg: The Car Mechatronic - development of a future oriented european occupational profile. In: RAUNER, Felix; SPÖTTL, Georg (Hrsg.): The automobile, service and occupation in Europe. Bremen 1995, S. 64-69
SPÖTTL, Georg: Der "KFZ-Mechatroniker" ein innovatives europäisches Berufsbild. In: Lernen und Lehren, 46 (1997), S. 13-27
SPRINGER, Roland: Rückkehr zum Taylorismus. Frankfurt, New York 1999
STEVENS, Margaret: Transferable training and poaching externalities. In: BOOTH, A.L.; SNOWER, D.J. (Hrsg.): Acquiring skills: Market failures, their symptoms and policy responses. Cambridge 1996
WOLF, Stefan: Arbeitskultur und der Transfer von Berufsbildungselementen in andere Länder. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 107 (2011) 4, S. 543-567
YIN, Robert K.: Case study research : design and methods. 2. ed., [Nachdr.]. Thousand Oaks [u.a.] 1999

Anhang

- Untersuchungsinstrumente
- Veröffentlichungen aus dem Kontext des Projekts