

## **Forschungsprojekt Nr.: 6.6005**

### **Wandel im Ausbildungsverhalten und Qualifikationsbedarf von größeren Unternehmen - Fakten, Ursachen, Schlußfolgerungen**

- **Bearbeiter/-innen**

Dr. Kau, Winand; Dr. Schmidt, Hermann; Dr. Alex, Laszlo; von Bardeleben, Richard; Herget, Hermann; Kath, Folkmar; Holzschuh, Jürgen; Rübsaat, Ralf; Schaaf, Maria-Clara

- **Laufzeit**

IV/95 bis III/97

- **Ausgangslage**

Anfang der 90er Jahre hatten sich die Indizien verdichtet, daß mittlere und große Wirtschaftsunternehmen, auf die ungefähr die Hälfte aller damaligen Lehrstellen entfiel, im Begriff sein könnten, ihre betriebliche Berufsausbildung einer Neubewertung zu unterziehen. Die Anteile der Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten an den jeweils insgesamt bestehenden Ausbildungsverhältnissen, die seit 1980 kontinuierlich gestiegen waren, machten ab 1991 eine abrupte und in diesem Ausmaß unerwartete Kehrtwendung. Es gab Anlaß zu der Sorge, daß sich vor allem die großen, international tätigen Industriekonzerne aus dem dualen System zurückziehen und ihren Qualifikationsbedarf verstärkt durch Weiterbildung des bestehenden Personals sowie durch Einstellung von schulisch, fachhoch- und hochschulisch Qualifizierten decken. Selbst wenn dies nur teilweise geschehen wäre, hätte dies einschneidende Folgen gehabt. Denn die großbetrieblichen Qualifizierungsstandards haben für den Ruf des deutschen Ausbildungswesens Maßstäbe gesetzt. Über die eigentlichen Ursachen dieser Entwicklung war nur wenig bekannt. Die Betriebe erklärten ihr Verhalten punktuell mit konjunkturellen und strukturellen Verwerfungen und wiesen im übrigen auf die sinkende Attraktivität des dualen Systems und die mit ihm verbundenen Kosten hin.

- **Ziele**

Um der sich anbahnenden Entwicklung auf den Grund zu gehen, wurde ein an größere Unternehmen gerichtetes Befragungsprogramm entworfen. Kleinbetriebe und hier insbesondere das Handwerk waren ausgeschlossen. Projektziel war zu verstehen, warum große und mittelständische Unternehmen handeln wie sie handeln, wo aus ihrer Sicht die Stärken und Schwächen des dualen Systems liegen und wie Abhilfe zu schaffen ist. Im Mittelpunkt des Forschungsprojektes standen folglich drei Fragen zur Beantwortung an: Gibt es den vermuteten Paradigmenwandel im Ausbildungsverhalten? Welche Kausalfaktoren sind für den Qualifikationsbedarf der Betriebe verantwortlich? Wie können Rahmenbedingungen und Systemeigenschaften des Ausbildungswesens im Hinblick auf die zukünftigen Anforderungen verbessert werden?

- **Methodische Hinweise**

Das FP 6.6005 besteht aus einem Befragungs- und einem Evaluierungsteil. Im Befragungsteil wurde zwischen großen Industriekonzernen und Mittelbetrieben der Größenklasse von 100 bis 999 Beschäftigte unterschieden. Die Evaluierung der Befragungsergebnisse war Gegenstand einer Fachtagung mit den beteiligten Großbetrieben sowie mit Spitzenverbänden und Gewerkschaften. Sie diente dem Validitätstest der Befragungsergebnisse.

Die Großbetriebsbefragung basiert auf leitfadengestützten Interviews in Gruppensprachtechnik mit Personalvorständen, Ausbildungsleitern und Betriebsräten. Von den 100 größten Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft (Bau, Chemie, Metall, Elektro, Telekom, Deutsche Bahn AG) wurden nach dem Zufallsprinzip fünfzig, darunter drei ostdeutsche, ausgewählt. Vierzig waren bereit, sich einer zweistündigen Befragung durch die Projektmitarbeiter zu unterziehen. Aus den Bandaufzeichnungen wurde anschließend das Gesamtbild kompiliert. Vom methodischen Standpunkt aus handelt es sich daher um qualitative Fallstudien, wenngleich die Schar der erfaßten Unternehmen durchaus typisch für die Betriebsgrößenklasse sein dürfte.

Die Mittelbetriebsbefragung soll den Großbetriebsteil, der das eigentliche Zentrum des Forschungsprojektes ist, ergänzen. Man möchte wissen, ob das Ausbildungsverhalten der Industriekonzerne nur auf diese beschränkt ist, oder ob auch die Unternehmen der nächst niedrigeren Größenklasse entsprechende Reaktionen an den Tag legen. Die Mittelbetriebs- teil hat folglich Hilfs- bzw. unterstützenden Charakter.

Im Mittelbetriebsteil wurden von Infas als auftragnehmendem Institut computerunterstützte Telefoninterviews mit integrierter Datenprüfung (CATI-Technik) durchgeführt. Die Grundgesamtheit der Betriebe von 100 bis unter 1000 Beschäftigten besteht insgesamt nur aus 13000 Betrieben. In der Bruttostichprobe wurden zunächst 1675 Betriebe mit einer geschichteten Zufallsauswahl gezogen. Da die Befragung sich an Ausbildungsbetriebe richtete, mußten von der Bruttostichprobe die nicht ausbildenden Betriebe abgezogen werden. Bei rund einem Drittel der verbleibenden 1265 Betriebe kam kein Gespräch zustande. Insgesamt gab es 806 auswertbare Fälle, darunter 150 ostdeutsche.

- **Ergebnisse der Mittelbetriebsbefragung**

Die Befragung mittelständischer Unternehmen unterschied zwischen

- sieben Branchen (Bauindustrie; Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau; Metallerzeugung, Metallbearbeitung; Elektrotechnik; Chemie, Mineralöl; Kreditinstitute, Versicherungen)
- Betriebsgrößenklassen (100-199, 200-499, 500-999 Beschäftigte)
- sowie West- und Ostdeutschland

Drei Problemfelder waren Gegenstand der Erhebung: (1) Der erste Themenkreis befasste sich mit der derzeitigen und absehbaren wirtschaftlichen Lage, mit der Beschäftigungs- und Qualifikationsstruktur sowie mit den Methoden der Deckung des Fachkräftbedarfs. (2) Im zweiten Problemfeld wurden die Ausbildungsplatz- und Angebotsstrukturen dargestellt. (3)

Gegenstand des dritten und wichtigsten Themenkreises war das grundsätzliche Für und Wider zu den Rahmenbedingungen des dualen Systems.

**Zu (1):** Ihre derzeitige wirtschaftliche Lage bewerteten 38 % der Betriebe mit "sehr gut" bis "eher gut"; 45 % hielten sie für "mittelmäßig" und 17 % für "sehr" oder "eher schlecht". Die Differenz zwischen den Prozentpunkten von Betrieben mit guter und schlechter Befindlichkeit ist somit positiv. Gleichzeitig hatten 1996/97 27 % der Betriebe weniger und 34 % mehr Ausbildungsverträge angeboten. Hier ist somit die Prozentpunktedifferenz negativ.

Wie schon bei den Großbetrieben, so gab es folglich auch bei den mittelständischen Unternehmen im Ausbildungswesen erhebliche Rationalisierungseffekte. Wie man der folgenden Aufstellung entnehmen kann, hatten von den Betrieben in guter wirtschaftlicher Lage lediglich 32 % ihr Ausbildungsplatzangebot gesteigert, jedoch 29 % ihr Angebot vermindert. Ein erheblicher Teil der Betriebe - so muß man folgern - befand sich in guter Verfassung, weil sie stark rationalisiert hatten und als Folge von Rationalisierung und Mitarbeiterabbau mit weniger Auszubildenden auskommen. Im Falle der Unternehmen in eher schlechter Lage waren es 17 % (Zunahme) und 40 % (Rückgang). Hier waren die Rationalisierungsprozesse offensichtlich noch in vollem Gange.

	Derzeitige wirtschaftliche Lage		
	gut	mittelmäßig	schlecht
Neuabschlüsse 1996/97:			
Zunahme	32 %	26 %	17 %
Unverändert	39 %	38 %	43 %
Rückgang	29 %	36 %	40 %
Zahl der Betriebe	298	355	137
	100%	100%	100%

1998 werden voraussichtlich 23% der Betriebe ihr Angebot steigern bzw. sogar erheblich steigern. Rückgänge erwarten 8% der Betriebe. Von unveränderten Angeboten gingen 59% aus. Der Rest entfiel auf Unternehmen, die sich zum Befragungszeitpunkt noch nicht festlegen wollten. Den Indizien zufolge dürfte der Tiefpunkt der Angebotsentwicklung im nächsten Jahr überwunden sein.

Die Abb. 1. zeigt, welche Formen der Personalrekrutierung in mittelständischen Unternehmen wichtig bzw. sehr wichtig sind. Die diesbezüglichen Präferenzen stimmen weitgehend mit den im großbetrieblichen Bereich gefundenen überein. Die Reihe wird von der Weiterbildung angeführt. Die Ausbildung, nach wie vor von großer Bedeutung, folgt jedoch auf Rang zwei (gewerblich-technisch) bzw. drei (kaufmännisch-verwaltend).

**Zu (2):** Ein Beispiel für die hier erzielten Ergebnisse ist die Abbildung 2: Die durchschnittliche Ausbildungsquote (Auszubildende zu Beschäftigte) betrug 6,2 %. Ungefähr zwei Drittel der Absolventen wurden vom Ausbildungsbetrieb in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen. Darunter waren etwa 15 % der Betriebe, die keinen Auszubildenden und 42 %, die alle übernommen haben.

**Zu (3):** Darin ging es erstens um ein repräsentatives Meinungsbild der Betriebe zu den Motiven ihres Ausbildungsverhaltens. Die Betriebe wurden mit einer größeren Zahl von Aussagen konfrontiert und sollten angeben, ob diese "voll und ganz" oder doch zumindest "überwiegend zutreffen". Die jeweilige Differenz zu 100 entfiel auf die Kategorien "trifft gar nicht zu", "trifft überwiegend nicht zu" und "keine Angabe/weiß nicht" (Abb. 3). Zweitens wurde nach sehr wichtigen bzw. wichtigen Anreizen gefragt, wie man aus der Sicht der befragten Unternehmen das Ausbildungswesen attraktiver machen könnte (Abb. 4). Auch hier finden sich im Komplement zu 100 die zugehörigen Negativ-Kategorien. Schließlich ging es darum, zu erfahren, wie zufrieden die Unternehmen mit wichtigen Eigenschaften des dualen Systems sind. Danach waren sehr zufrieden oder doch zufrieden:

- 75 % der Betriebe mit der Leistungsfähigkeit des dualen Systems
- 74 % mit dem Verhältnis von Kosten und Nutzen der eigenen betrieblichen Ausbildung
- 58 % mit der Berufsschule heute
- 56 % mit der Aktualität der Berufsbilder und Ausbildungsordnungen
- 51 % mit der zeitlichen Verteilung der Ausbildung auf Berufsschule und Betrieb
- 42% mit der schulischen Vorbildung von Schulabgängern.

Diese Charakteristik im Meinungsbild mittelständischer Unternehmen kann man auf eine einfache Formel bringen: Die Mehrheit der Betriebe, entweder im Pro oder Contra zu einem vorgegebenen Sachverhalt ist häufig relativ schwach ausgeprägt. Es gibt eine qualifizierte, nicht vernachlässigbare Minderheit, die jeweils gegenteiliger Ansicht ist. Das betrifft nicht nur die o.g. Aussagen zur Berufsschule oder zur Paßgenauigkeit von Ausbildungsordnungen. Selbst wenn nur ein Viertel der Unternehmen mit der Leistungsfähigkeit des dualen Systems oder mit dem Verhältnis von Kosten und Nutzen nicht zufrieden ist, darf dies kein Grund für Untätigkeit sein. Denn wenn die Unzufriedenen aus dem dualen System aussteigen würden, hätte dies wahrscheinlich spürbare Folgen.

Die mittelständischen Ausbildungsbetriebe bewerten das duale System somit dem Prinzip nach nicht anders als die großen Industriekonzerne. Auch bei den ersteren unterliegt das Ausbildungswesen den Folgen der Rationalisierung. Viele Unternehmen, wenn auch längst nicht alle, sind bestrebt, die Fachkraftquote zu steigern. Insofern dürfte auch hier die Ausbildungsquote eher steigen als sinken. Die Prioritäten der Personalrekrutierung setzen Mittelbetriebe nicht anders als Großbetriebe. Die Kritik der Mittelbetriebe am dualen System war relativ moderat, wenngleich partielle Unzufriedenheiten, zumindest in der quantitativen Artikulation bzw. im Zahlenbild der Aussagen, stärker als bei den Großbetrieben zu Tage traten. Die Großbetriebe hatten das Kosten-Nutzenverhältnis der Ausbildung durchweg positiv betrachtet, mittelständische Unternehmen dagegen nur zu knapp zwei Drittel. Unzufriedenheiten mit der Berufsschule spielten im Großbetriebsbereich nur ganz am Rande eine Rolle. Bei den Mittelbetrieben waren es immerhin fast zwei von fünf. Ähnliches galt für die Frage nach der Paßgenauigkeit von Ausbildungsordnungen.

## Schlußfolgerungen aus der Großbetriebsbefragung. Überlegungen zur Weiterentwicklung des dualen Systems <sup>1</sup>

Alle befragten Unternehmen wollen auch in Zukunft ihre Fachkräfte durch eigene Ausbildung im dualen System gewinnen. Die Rahmenbedingungen des Systems werden grundsätzlich akzeptiert, die Erhaltung der tragenden Prinzipien (Berufsprinzip, duales Lernprinzip, Konsensprinzip) als Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des dualen Systems angesehen.

Unter Berücksichtigung dieser Voraussetzungen wird eine konsequente Modernisierung des gesamten Systems in inhaltlicher, methodischer, organisatorischer Sicht für erforderlich gehalten. Auch eine Kostensenkung wird angestrebt, allerdings nicht zu Lasten der Qualität. Erhebliche Potentiale zur Verbesserung der Qualität der Berufsausbildung könnte nach Ansicht der Großbetriebe, und zwar aus der Sicht des Managements und der Betriebsräte, dadurch erreicht werden, daß die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Berufsschulen optimiert wird. In bezug auf den Berufsschulunterricht geht es nicht um Reduzierung der Unterrichtszeiten, sondern um intelligentere organisatorische Lösungen und größere Freiheiten in der inhaltlichen Gestaltung des Berufsschulunterrichts. Weil die quantitative Frage des Ausbildungsplatzangebots in der öffentlichen Diskussion dominiert, sehen viele die Gefahr, daß wegen einer notwendigen Steigerung des Ausbildungsplatzangebots um 3-5 % das gesamte System geändert werden könnte.

In den Gesprächen mit Vertretern des Managements und der Betriebsräte der Großunternehmen wurden im wesentlichen 3 Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des dualen Systems genannt:

- (1) Neue Ziele und Inhalte der Ausbildung in vorhandenen oder neuen Berufen, insbesondere in den industriellen Produktionsberufen.
- (2) Erweiterung des Spielraums der Unternehmen bei der Gestaltung der betrieblichen Ausbildung.
- (3) Verbesserung der Rahmenbedingungen des dualen Systems und bestimmter Systemeigenschaften.

**Zu (1):** Als Folge des bekannten strukturellen Wandels in den Unternehmen und Märkten wird der Personaleinsatz im traditionellen Fertigungsbereich der meisten Großunternehmen auch in Zukunft noch weiter reduziert. Es besteht jedoch die Absicht, die herauswachsenden, z.T. nicht formal qualifizierten Jahrgänge durch qualifiziertes Fachkräftepersonal zu ersetzen. Insofern wird die Ausbildungsquote bei vielen Großunternehmen trotz weiter sinkender Belegschaftszahlen steigen. Die Unternehmen wissen um den nach 2003-2005 zu erwartenden Mangel an geeignetem Nachwuchs, befinden sich aber hinsichtlich der Zielrichtung in einem Qualifikationsdilemma.

---

<sup>1</sup> Die Großbetriebsbefragung ist Gegenstand des ausführlichen Zwischenberichtes gewesen. Dessen Aussagen werden nicht mehr wiederholt. Der Schwerpunkt der Darstellung liegt auf den Schlußfolgerungen sowie auf Überlegungen zur Weiterentwicklung des dualen Systems, die insbesondere Gegenstand der evaluierenden Fachtagung am 24. Juni 1997 waren.

Trotz der auch für die Zukunft erwarteten hohen Priorität der beruflichen Qualifizierung im traditionellen Fertigungsbereich werden sich die Folgen verringerter Fertigungstiefe und der Produktionsverlagerung ins Ausland auf den Qualifikationsbedarf in den Metall- und Elektroberufen in nur schwer vorhersagbarem Umfang auswirken. Aus der Unsicherheit über die konkrete Entwicklung in den einzelnen Qualifikationsbereichen resultiert die Forderung nach einer Verbreiterung der Berufsprofile in Richtung Montageberufe, eine Forderung, die durch die inzwischen fertiggestellten Berufe Fertigungsmechaniker und Elektroanlagenmonteur erfüllt worden sein dürfte. Von einigen Gesprächspartnern wurde gefordert, daß aufgrund der rasanten Entwicklung in der Arbeitsorganisation die beruflichen Qualifikationen der industriellen Metall- und Elektroberufe von 1987 einer Überprüfung unterzogen werden sollten, und zwar mit Blick auf prozeßorientiertes Lernen und die an den zukünftigen Einsatzorten benötigten Qualifikationen. In diesem Zusammenhang sollte auch die Dauer der Berufsausbildung überprüft werden.

Das Konzept der Ausbildungsberufe im dualen System geht heute von einer generalisierenden breiten beruflichen Grundausbildung aus, die eine erste selbständige Berufsausübung ermöglichen und für berufliches Weiterlernen befähigen soll. Da Jugendliche mit sehr unterschiedlichen Vorbildungen eine duale Ausbildung absolvieren, verkürzen bzw. verlängern die Unternehmen die Berufsausbildung entsprechend der Vorbildung und den Ausbildungsleistungen im Rahmen der Möglichkeiten des Berufsbildungsgesetzes.

Dies wiederum erfordert in den Unternehmen und in den Berufsschulen sehr unterschiedliche Ausbildungsorganisationen. Gleichzeitig erfordern neue Qualifikationsanforderungen zahlreiche Zusatzqualifikationen (z.B. Fremdsprache, Kundenorientierung, kaufmännische Grundbildung für gewerblich-technische Berufe), die mit Blick auf die zukünftigen Berufsfunktionen und Einsatzgebiete der Auszubildenden individuell erworben werden könnten. Während für die leistungsstärkeren solche Zusatzqualifikationen vorzusehen wären, sollte den lernschwächeren Jugendlichen mit Stützkursen und ausbildungsbegleitenden Hilfen das Erreichen des Ausbildungsabschlusses erleichtert werden. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wäre zukünftig ein dreijähriges Berufskonzept vorstellbar, das aus einem Kerncurriculum, Zusatzqualifikationen, Stützkursen und ausbildungsbegleitenden Hilfen besteht:

- (1) Für die Gruppe derer, denen man eine einjährige Verkürzung der Berufsausbildung auch heute schon zubilligen würde, wäre eine dreijährige Ausbildung sinnvoll, die aus einem zweijährigen beruflichen Kerncurriculum bestünde, das mit Zusatzqualifikationen angereichert würde. Die Zusatzqualifikationen könnten standardisiert und auf dem Wege der Empfehlung (z.B. vom Hauptausschuß des Bundesinstituts für Berufsbildung) Eingang in die betriebliche Ausbildungspraxis finden, ohne Bestandteil der Ausbildungsordnung zu sein. Der Ausbildungsvertrag umfaßte dann eine Berufsausbildung plus Zusatzqualifikationen, die insgesamt in drei Jahren vermittelt werden. Neben den standardisierten Zusatzqualifikationen sind weitere Zusatzqualifikationen denkbar, die betriebsspezifisch vermittelt werden. Standardisierte Zusatzqualifikationen können zusammen mit dem Kerncurriculum Gegenstand der Kammerprüfung und der Zertifizierung im Facharbeiterzeugnis sein, während die Zusatzqualifikationen, die der Betrieb beschreibt und vermittelt, durch ein betriebliches Zeugnis zertifiziert würden.
- (2) Jugendliche mit Kenntnisdefiziten in der Allgemeinbildung und Lernschwächen, die im Verlauf der Ausbildung durch ausbildungsbegleitende Hilfen und andere unter-

stützende Maßnahmen ausgeglichen werden müssen, erhalten ebenfalls einen dreijährigen Ausbildungsvertrag. Das Kerncurriculum wird über die gesamte Dauer der Ausbildung vermittelt, Stützunterricht und ausbildungsbegleitende Hilfen werden im betrieblichen Ausbildungsplan und im Unterricht der Berufsschule bereits von Anfang an berücksichtigt.

- (3) Für Absolventen der Sekundarstufe I, die nach bisheriger Übung einen zweieinhalbjährigen Ausbildungsvertrag erhalten würden, wird ein dreijähriger Ausbildungsvertrag mit Zusatzqualifikationen vorgesehen, vergleichbar der ersten Gruppe, jedoch angepaßt an die kürzere zu Verfügung stehende Zeit.

**Zu (2):** Obwohl generell die Flexibilität der Ausbildungsordnung (Prinzip der Mindestanforderung) als ausreichend für die Berücksichtigung betrieblicher Besonderheiten bei der Entwicklung eines Ausbildungsrahmenplans angesehen wurde, äußerten eine Reihe von Unternehmen den Wunsch nach größerer Freiheit im Ausbildungsrahmenplan, um einerseits betriebsindividuelle Besonderheiten stärker berücksichtigen zu können und andererseits die inzwischen eingetretenen, aber von der Ausbildungsordnung noch nicht berücksichtigten Qualifikationsänderungen in die Planung einzubeziehen. Die allgemeine Zielsetzung einer generalisierenden breiten beruflichen Grundausbildung, die nicht betriebsspezifisch sein soll, wie sie das Berufsbildungsgesetz fordert, wird auch durch eine größere Flexibilisierung des Ausbildungsrahmenplans nicht infrage gestellt.

Bei der Formulierung von Zielen und Inhalten neuer Ausbildungsberufe, aber auch bei der Änderung der Qualifikationsprofile traditioneller Ausbildungsberufe besteht das Problem, zwischen den Anforderungen einer abstrakt-generellen bundeseinheitlichen Regelung eines Ausbildungsberufs in einer Rechtsverordnung und der Aktualität, Präzision und Paßgenauigkeit der Beschreibung inhaltlicher Aufgaben und Ziele der Berufsausbildung im Ausbildungsrahmenplan einen ausgewogenen mittleren Weg zu finden. So hatten die Experten bei der Formulierung der neuen IT-Berufe nicht unbeträchtliche Schwierigkeiten, 3-4 Jahre vorausschauend die Ausbildungsinhalte und Ziele zu beschreiben, die als das fachliche und fachübergreifende Fundament des jeweiligen Berufs angesehen werden sollten.

Allen Beteiligten ist daran gelegen, eine bundeseinheitliche Qualifikationsnorm für die Fachkräfteausbildung beizubehalten und nicht in einen regionalen (Länder) Regelungspartikularismus zu verfallen. Eine Ausbildungsordnung, die die wesentlichen berufsspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten und berufsübergreifenden Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen als Mindestanforderungen für eine Fachkräftequalifikation nennen soll, kann in der Beschreibung von Zielen und Inhalten nicht beliebig sein. Die Ausbildungsverträge, die auf der Grundlage dieser Ausbildungsordnungen betriebliche Ausbildungspläne beinhalten, müssen auf Berufsbild und Rahmenplan bezogen bleiben.

Dem Wunsch der Betriebe, eine größtmögliche Freiheit in der Ausbildungsplanung zu bekommen, wird man in Zukunft besser entsprechen können, wenn man die laufende Novelierung von Ausbildungsordnungen vorsieht. Dies bedeutet, daß man von den umfassenden Neuordnungsverfahren, die nach längeren Zeiträumen vorgenommen werden müssen, Abschied nimmt und aufgrund einer Früherkennung des Qualifikationsbedarfs teilweise Änderungen der Berufsbilder und Ausbildungsrahmenpläne vorsieht und durchführt. Diese laufende Anpassung der Ausbildungsordnungen an die Veränderungen in der Praxis erfor-

dert jedoch eine gute Rückkoppelung mit der Ausbildungspraxis und eine ständige Beobachtung der technischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung.

**Zu (3):** Wie bereits erwähnt, wird von den Unternehmen einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Berufsschulen ein beachtliches Potential zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Ausbildungssystems eingeräumt. Die Ausbildungserfolge pro Zeiteinheit sind angesichts häufiger Reibungsverluste zwischen Betrieb und Berufsschule nicht von der Qualität, wie sie bei besserer Abstimmung sein könnten. Die Frage lautet, ob man durch die Erzielung von Synergien Berufsschulzeit, aber auch betriebliche Ausbildungszeit erwirtschaften und nutzbringend für die Vermittlung von Zusatzqualifikationen oder die Bereitstellung ausbildungsbegleitender Hilfen verwenden kann. Eine bessere Lernortkooperation stellt sich nicht von alleine ein. Sie muß gezielt und auf Dauer organisiert und institutionalisiert werden. Für die Organisation dieser Zusammenarbeit kommen beispielsweise Kammern und Fachverbände, aber auch kommunale Institutionen in Frage.

Hilfreich für eine effiziente Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Berufsschule wäre es, wenn die Kultusminister den Berufsschulen die volle Entscheidungsfreiheit über die Organisation des Berufsschulunterrichts in ihrem regionalen Bereich und einen Teil des Lehrplanes (ca. 20 %) einräumen würden. Dadurch würden regionale Absprachen über die inhaltliche und organisatorische Gestaltung der Berufsausbildung zwischen Berufsschulen und deren Partnerbetrieben möglich.

In keinem der von uns geführten Gespräche wurden die für den Berufsschulunterricht benötigten Zeiten infrage gestellt. Allerdings wurde häufig die Sinnhaftigkeit der Organisation des Berufsschulunterrichts und die Aktualität der Rahmenlehrpläne der Berufsschule kritisiert. Die Bestrebungen, Berufsschultage zu streichen, hätten nach diesen Aussagen keine Auswirkungen auf eine erhöhte Ausbildungsbereitschaft und mit Sicherheit keine Leistungssteigerung des gesamten Ausbildungssystems zu Folge. Die Lösung des Problems scheint eher in zahlreichen individuellen Organisationsmodellen zu liegen, die auf die regionalen und sektoralen Bedürfnisse der Betriebe zugeschnitten sind. Betriebe, die beispielsweise auftragsorientiert oder in Projekten ausbilden, werden auch durch einen Berufsschultag im Ablauf ihrer Ausbildung gestört. Hier läge die Lösung in sinnvoll organisierten Ausbildungsblöcken.

Eines der ungelösten Probleme der dualen Berufsausbildung ist ihre Abhängigkeit von Konjunktur und Wachstum. Immer wieder werden Jahrgänge von Schulabsolventen von den prozyklischen Bewegungen des Ausbildungsplatzangebotes betroffen. Inzwischen hat diese Entwicklung, zumindest bei den von uns beobachteten Großunternehmen, zu einer Zweiteilung des Ausbildungsplatzangebotes geführt. Der Kernteil basiert auf den Erfordernissen des eigenen Personalbedarfs, das zusätzliche Angebot wird als "Ausbildung über Bedarf" definiert. Allerdings, dies muß einschränkend gesagt werden, orientiert sich der sogenannte "eigene Bedarf" in der Regel an der aktuellen Lage des Unternehmens. Eine Beurteilung der Personalsituation gegen Ende der Ausbildung der in diesem Jahr eingestellten Jugendlichen, d.h. von heute aus gesehen in drei bis vier Jahren, wird wegen der vielen Imponderabilien als zu schwierig angesehen. Auch hier befinden sich die Unternehmen in einem Dilemma. Der drastische Personalabbau der letzten Jahre, vor allen Dingen in der Belegschaftsebene oberhalb von 55 Jahren und die sehr restriktive Einstellungspraxis im Ausbildungsbereich der letzten drei bis vier Jahre kann dazu führen, daß die beabsichtigte Umschichtung in der Qualifikationsstruktur der Belegschaften (Herauswachsen von formal nicht

qualifizierten Beschäftigten und ausschließliche Aufnahme von qualifizierten Fachkräften) nicht in dem Maße gelingt, wie dies in den Jahren nach 2000 der Nachwuchsbedarf erfordert. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Unternehmen nicht eine auf einer längerfristigen Personalentwicklungsplanung im Fachkräftebereich beruhende Entzerrung des Auf und Ab im Ausbildungsplatzangebot erreichen können.

Grundsätzlich ist festzustellen, daß die großen Unternehmen ihre gesellschaftspolitische Ausbildungsverantwortung durchweg ernst nehmen und bei der Festlegung des jährlichen Ausbildungsplatzangebots nach der Regel verfahren: betrieblicher Bedarf plus x. Der Zahl nach werden die Auszubildenden des betrieblichen Bedarfs nach Abschluß der Ausbildung in der Regel übernommen, deshalb wird sehr vorsichtig kalkuliert. Die Gruppe der zusätzlichen Auszubildenden wird aus heutiger Sicht in der Regel nicht oder nicht ohne weiteres übernommen. Die Unternehmen finanzieren ihren eigenen Ausbildungsbedarf, aber auch die Zusatzangebote selbst. Sie gehen in der Regel nicht davon aus, daß sie für die Zusatzangebote eine Kompensation erhalten. Aus diesem Grunde versuchen sie, daß Zusatzangebot so klein wie möglich zu halten, auch wenn zusätzliche Kapazitäten im Ausbildungsbereich bereitstehen.

Der neuralgische Punkt der Ausbildungsplatzangebot zeigt sich somit in der Frage, wie groß das Zusatzangebot der Unternehmen zur Erzielung eines Marktgleichgewichts sein müßte und wer die Kosten hierfür trägt. Fast alle Gesprächspartner im Management (Betriebsräte sahen die Situation häufig anders) sahen in nachträglicher Steuererleichterung einen adäquaten Anreiz. Wäre es, so die Frage, ein mögliches Szenario, jeweils im Frühjahr die Zahl der Schulabgänger festzustellen, die bei Zugrundelegung des Ausbildungsplatzangebotes des Vorjahres voraussichtlich keinen Ausbildungsplatz findet (= x % der Ausbildungsverträge des Vorjahres)? Den Unternehmen wird ein steuerlicher Anreiz für ein Zusatzangebot an Ausbildungsplätzen gewährt, das ihr durchschnittliches Ausbildungsplatzangebot (z.B. der letzten drei Jahre) um x % übersteigt.

Das Verfahren entspräche den Tarifvereinbarungen über die Steigerung von Ausbildungsplatzzahlen. Für Auszubildende, die eindeutig über den betrieblichen Bedarf hinaus (definiert sich nach der durchschnittlichen Auszubildendenzahl der letzten drei Jahre) ausgebildet, aber nicht übernommen wurden, erhält der Betrieb eine pauschale steuerliche Erleichterung. Eine solche Regelung schließt allerdings eine Übernahmeverpflichtung für den Betrieb aus. Eine weitere Möglichkeit zur Steigerung der Ausbildungsplatzangebote über den betrieblichen Bedarf hinaus wäre das Einfrieren der Ausbildungsvergütung für alle Ausbildungsbeginner und /oder die Ausdehnung der betrieblichen Ausbildungszeiten, z.B. durch Verlängerung der Regelausbildungszeit. In beiden Fällen finanzieren die Auszubildenden als Gruppe das Zusatzangebot entweder durch komparative Einkommensverluste oder zusätzliche wertschöpfende Arbeit, ohne daß ihre schulische Ausbildung eingeschränkt werden müßte.

Im Falle der Einführung eines aus öffentlichen Haushaltsmitteln zu finanzierenden Kostensatzes für das Zusatzangebot an Ausbildungsplätzen wäre die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit der Kostenträger. Hierbei ginge es um eine längerfristige Weichenstellung. Die Gesellschaft fragt sich ohnehin, welcher langfristige Schaden dadurch entsteht, daß nicht alle Schulabgänger einen ihren Fähigkeiten entsprechenden Ausbildungsplatz erhalten. Die Jugendprobleme, die in der jüngsten Shell-Studie identifiziert worden sind, zeigen, wie wichtig eine abgeschlossene Berufsausbildung für die Integration der Schulabgänger in die Gesellschaft ist. Das Mittel einer "letzten Lösung" ist ohnehin zur Zeit die Finanzierung von oft-

mals ungeeigneten außerbetrieblichen Ausbildungsplätzen aus allgemeinen Haushaltsmitteln.

Als eine eindeutige Stabilisierung des unternehmerischen Ausbildungsplatzangebots hat sich z.B. im Bausektor der Tarifvertrag über eine Ausbildungsabgabe in den vergangenen 23 Jahren erwiesen. Die Vorteile einer tarifvertraglich vereinbarten Ausbildungsabgabe gegenüber einer auf Gesetz beruhenden Umlagenfinanzierung sind bekannt. Die Tarifvertragsparteien vereinbaren ausschließlich auf ihren Sektor zutreffende Parameter. Eine Erleichterung könnte darin gesehen werden, daß sich die Ausbildungsabgabe ausschließlich auf die zusätzlichen Ausbildungsplätze beschränken könnte. Da ausbildende Betriebe ihre zusätzlichen Ausbildungskosten gegenrechnen können, ist die Gruppe der nicht ausbildenden Betriebe der eigentliche Finanzierungsträger.

Eine weitere Möglichkeit, zusätzliche Ausbildungsangebote durch eine systemverträgliche Mitfinanzierung zu erhalten, läge im systematischen Ausbau der Verbundausbildung. Wie wir sehen konnten, wird in vielen Unternehmen die Aus- und Weiterbildung in eigenständigen Zentren durchgeführt, die auch betriebswirtschaftlich gesehen Cost-Center sind. Die dort vorhandene Infrastruktur wird hier und da bereits mit nicht unbeträchtlicher Mengenwirkung dazu genutzt, durch Aufnahme von Auszubildenden aus anderen Betrieben oder im Auftrag des Arbeitsamtes ein Cost-sharing zu erreichen. Es würde bereits genügen, wenn die Cost-Center eine Deckung der entstehenden Grenzkosten erhielten.

Die in der Verbundausbildung liegenden Möglichkeiten werden bisher nur sehr zaghaf, z.B. für die Vermittlung eines Teils der Grundausbildung oder für die Vorbereitung auf die Abschlußprüfung genutzt. Häufig scheuen die Beteiligten die nicht unbeträchtlichen Organisationskosten für den Verbund, die weder Anbieter, noch Nutzer des Ausbildungsverbundes tragen wollen. Hier gäbe es eine Möglichkeit, durch Übernahme der Organisationskosten durch den Staat ohne Eingriff in die einzelbetriebliche Finanzierung der eigentlichen Ausbildungskosten ein zukunftsträchtiges Ausbildungsmodell weiter auszubauen.

Ein weiteres Systemproblem der dualen Ausbildung liegt in der unzureichenden innerbetrieblichen Aufstiegsperspektive für Absolventen des dualen Ausbildungssystems. Vor allem Absolventen gewerblich-technischer Ausbildungsberufe stoßen ohne weitere schulische (Fachschule) oder hochschulische (Fachhochschule/Universität) Aufstiegsausbildung rasch an festgefügte Karrieregrenzen im Unternehmen. Dafür gibt es mehrere ineinandergreifende Ursachen: die Hierarchieverschlankung im unteren und mittleren Bereich hat offensichtlich traditionelle Aufstiegspositionen, z.B. zum Industriemeister, zugunsten von Technikern oder Fachhochschulingenieuren verdrängt. Zweitens, die begrenzten innerbetrieblichen Karrierechancen verstärken den "Run" von Abiturienten nach Abschluß der Berufsausbildung auf die Hochschulen. Die Unternehmen profitieren zwar vom derzeitigen Anbietermarkt, doch es machen sich vor allen Dingen im Bereich der Metall- und Elektroberufe trotz der hohen Nachfrage bereits Besetzungsprobleme bemerkbar. Trotz allgemein steigender Nachfrage wird es in diesem Bereich schwer, gute Haupt- und Realschüler zu finden. Den jungen Leuten sind die vorhandenen Aufstiegschancen offenbar nicht attraktiv genug.

Wenn diese Interpretationen zutreffend sind, sollten sich die Betriebe, die ihre eigenen Qualitätsziele ernst nehmen, zunächst darum bemühen, besser qualifiziertes Personal über alternative Karrierepfade selbst heranzubilden. Das Argument, Ausbildungsabsolventen mit Weiterbildung und Berufserfahrung könnten nicht mit Hochschulabsolventen konkurrieren,

ist in dieser Form zu platt und zu pauschal. Die Personalabteilungen sollten daher glaubhaft machen, daß jungen Leute zunächst eine Chance auf eine Fachkrafttätigkeit im Betrieb erhalten, um nach Fortbildung, Berufserfahrung oder Spezialisierung, ggf. auch nach einem berufsintegrierten Kontaktstudium, in Führungspositionen aufzusteigen. Hierfür ist es erforderlich, klar gegliederte Berufslaufbahnen zu beschreiben, die transparent und profiliert sind und als wirksame Instrumente der Personalplanung dienen können.

Die vermehrte Einführung ausbildungs- oder berufsintegrierter dualer Studiengänge, zunächst einmal entsprechend den Empfehlungen des Wissenschaftsrates in Kooperation mit den Fachhochschulen, sollte aktiv unterstützt werden. In angelsächsischen Ländern ist die Kreditierung beruflicher Qualifikationen auf Studienzeiten gang und gäbe. Internationalen Beobachtern des deutschen Bildungssystems fällt auf, daß deutsche Fachhochschulen und Universitäten eine solche Kreditierung ablehnen und daß Studierende, Wirtschaft und Gewerkschaften dies ohne Proteste hinnehmen.

Das duale System der Berufsausbildung steht derzeit - wie viele andere Systeme - auf dem Prüfstand der Zukunftstauglichkeit. Es ist in vielfältiger Hinsicht flexibler als gemeinhin angenommen wird. Zahlreiche Reformansätze sind in den vergangenen Jahren nicht nur beschrieben, sondern auch erfolgreich in Angriff genommen worden. So sind gut ein Drittel aller aktiven Ausbildungsberufe in den letzten beiden Jahren modernisiert und 15 Ausbildungsberufe ganz neu geschaffen worden. Man muß jedoch in der aufgeregten Diskussion um zusätzliche Ausbildungsplätze auch darüber nachdenken, welche Komponenten des dualen Ausbildungssystems so wichtig und konstitutiv sind, daß man nicht daran rühren sollte. Auch hierüber gibt es in der Praxis der Berufsausbildung weitgehende Übereinkunft mit der Berufsbildungsforschung:

- o Bei den Versuchen, die Ausbildungsplatzlücken zu schließen, sollten alle Maßnahmen vermieden werden, die das System grundlegend verändern und für Jugendliche und Betriebe unattraktiv machen, wie beispielsweise alles, was die Qualität der Ausbildung infrage stellt.
- o Für alle Maßnahmen zur Weiterentwicklung des dualen Systems sollten deshalb die Steigerung, mindestens aber die Erhaltung der Ausbildungsqualität oberster Maßstab sein. Die Orientierung bei der Schaffung neuer oder der Überarbeitung vorhandener Berufe sollte ausschließlich an den Anforderungen derzeitiger und zukünftiger Arbeitsplätze, nicht aber an der Vorbildung der Auszubildenden erfolgen.
- o Das bei der Berufsbildungsplanung geltende Konsensprinzip sollte nicht aufs Spiel gesetzt werden. Eine der großen und wirklich einzigartigen Stärken des dualen Systems liegt darin, daß die Ausbildungsplanung und die Ordnung der Berufsausbildung nach erreichtem Konsens dem Interessenstreit der Sozialparteien und der politischen Auseinandersetzungen enthoben sind.
- o Im Selbstverständnis der Erwerbstätigen hat der Beruf einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert. Versuche, den in einem Bildungsgang geordneten staatlichen anerkannten Ausbildungsberuf aufzugeben und durch ein Modulsystem zu ersetzen, in welchem man je nach betrieblichem Bedarf beliebige Einzelqualifikationen bündeln und in einem Qualifizierungspaß dokumentieren kann, finden keine Akzeptanz. Das Modulprinzip wird hingegen für die berufliche Weiterbildung durchaus als geeignet angesehen.

- **Bisherige Auswirkungen**

Die Ergebnisse der Interviews sind Mitte 1997 Gegenstand einer Fachtagung mit den beteiligten Unternehmen gewesen. Das Ziel dieser Veranstaltung war die Evaluierung der Schlußfolgerungen. Es ging darum, in Erfahrung zu bringen, ob das aus den Gruppengesprächen und den nachfolgenden Analysen gewonnene sektorale Gesamtbild der Großindustrie gültig und vollständig ist. Die Unternehmen sollten sagen, ob sie sich darin wiederfinden oder nicht. Die Veranstaltung war erfolgreich, die Unternehmen haben die Validität der Aussagen bestätigt.

Die Ergebnisse der Großbetriebs-, aber auch der Mittelbetriebsbefragung haben in der Presse ein sehr starkes Echo gehabt. Der Abschlußbericht zur ersten (das war der Zwischenbericht an Forschungs- und Hauptausschuß) ist in großer Zahl an BIBB-externe Interessenten versandt worden. Vor allem die sehr klaren Aussagen zu Kosten und Finanzierung und zum Leistungsumfang bzw. zu den Zeiteinheiten der Berufsschulen, die man grundsätzlich kürzen wollte, haben die bildungspolitische Diskussion versachlicht. Ende September fand zum Abschluß der BIBB-Fachtagung "Nutzen der beruflichen Bildung" eine Pressekonferenz über die Materialien des FP 6.6005 statt.

- **Veröffentlichungen**

Im Oktober 1996 wurden erstmalig Interview-Ergebnisse im Rahmen des dritten BIBB-Fachkongresses "Berufliche Bildung - Kontinuität und Innovation" vorgestellt. Anlässlich eines Fachgesprächs mit Experten/Innen der Berufsbildungsforschung fand eine weitere Präsentation statt (Winand Kau: Ausbildung in Großbetrieben - Gewinn oder Belastung? In: Berufsperspektiven mit Lehre, Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 211, Bonn und Berlin 1997). Der vollständige Abschlußbericht über das Gesamtprojekt, einschl. der auf der Evaluierungstagung im Juni 1997 geführten Diskussion, wird Anfang 1998 in der Reihe "Berichte zur beruflichen Bildung" veröffentlicht. Vertiefende Untersuchungen zum Ausbildungsverhalten, insbesondere auf faktorenanalytischer Grundlage, werden folgen.