

siert werden; die von *Stockmann* und *Kohlmann* durchgeführte Evaluation dualer Ausbildungsprojekte ist im *Band 13* der Reihe publiziert. Aus den 30 Ländern, in denen duale Ausbildung gefördert worden war, wurden 17 Projekte evaluiert. Es hat sich gezeigt: Traditionen und gesellschaftliche Strukturen in den Zielländern sind grundverschieden von den deutschen; dementsprechend sind immer nur einzelne Elemente oder bestimmte Methoden in das jeweilige System zu integrieren. Das führt dazu, dass duale Ausbildung, die mithilfe der GTZ eingeführt wurde, in jedem Land anders aussieht – es wurde deshalb auch vorgeschlagen, besser von kooperativer Ausbildung zu sprechen. Untersucht wurde, welche Bedingungen die Einführung dualer Ausbildung begünstigen bzw. behindern; welche Gemeinsamkeiten die Kooperationsprojekte im Ergebnis aufweisen und welche Differenzen. Wichtigstes Erfolgskriterium ist – wenig überraschend – die Akzeptanz bei den Betrieben. Dieser Band enthält einen ausführlichen Leitfaden für die Prüfung, Planung und Fortschrittskontrolle von Berufsbildungsprojekten: ein echtes Werkzeug.

Berufsbildungszusammenarbeit war und ist immer auch ein Wettbewerb unterschiedlicher Leit-Systeme beruflicher Bildung. Dieser hat sich auf eine Auseinandersetzung zwischen einer Ausbildung orientiert am Berufsprinzip und modularen Ansätzen zugespitzt. Geht es hier um ein Entweder-oder in der kampfförmigen Eroberung von Märkten? Oder lassen sich diese beiden Qualifikationssysteme vereinbaren? Dieser wichtigen Frage ist *Band 16* der Reihe gewidmet. Die Antwort eines Vertreters der Internationalen Arbeitsorganisation, ebenda zitiert, ist klar: Zuallererst ist zu fragen, für wen und unter welchen Gegebenheiten Ausbildung durchgeführt werden soll; erst danach sollte man über den zu verwendenden Ansatz befinden. Mercedes schön und gut – aber wer kann ihn sich leisten, wo man von der Hand in den Mund lebt? Davon ließ sich mittlerweile wohl auch die GTZ überzeugen: künftig sollen auch in der Berufsbildungsarbeit Kundenbedürfnisse stärker berücksichtigt werden.

Hier stellt sich die Frage nach Vereinbarkeit neu: Die für die Berufsbildung gewählten Lösungen müssen mit den Formen der Arbeitsorganisation, den Arbeitsverhältnissen und den sozialen/industriellen Beziehungen des jeweiligen Landes vereinbar sein, die ihre eigene Entwicklungslogik haben. Es geht also nicht um die exklusive Implantation einer Ausbildung nach dem Berufsprinzip, sondern um deren Anschlussfähigkeit. Eine „kundennahe“ Beratung wird deutschen Beratern um so leichter fallen, je mehr sich das deutsche System selbst offen und dynamisch gestaltet.

Jedem, der in der Berufsbildungszusammenarbeit tätig ist, und noch mehr dem, der sich dort betätigen will, bietet die Reihe einen reichen Fundus an Erkenntnissen und Empfehlungen. Overall – alles in allem – empfehlenswert!

Bleibt noch hinzuweisen auf eine weitere Reihe des rühri-gen Overall Verlags Berlin, in der Praxisberichte aus einzelnen Projekten erscheinen, zuletzt ein Simbabwe entwickelter Leitfaden zur Einführung eines Berufsausbildungsprogrammes für die Hand lokaler Akteure: „Beiträge zur Entwicklung der Berufspädagogik in ihren internationalen Dimensionen“. Damit nicht genug: Der Verlag bestellt neben dem weiten Feld der Berufsbildungszusammenarbeit auch noch einen Garten, in dem man Raritäten zur Berliner Schul- und Berufsschulgeschichte finden kann. ■

Lohnt sich die berufliche Ausbildung?

RICHARD VON BARDELEBEN

Eine Studie am Beispiel der DaimlerChrysler AG

Heiko Hansjosten

Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2000, 315 Seiten, € 29,65 (DM 60,-)

Repräsentative Untersuchungen zu den Kosten der betrieblichen Ausbildung und den damit zusammenhängenden Fragen nach ihrem Nutzen werden seit gut dreißig Jahren in längeren Zeitabständen immer wieder vom Bundesinstitut für Berufsbildung durchgeführt. Was fehlt, sind ergänzende Fallstudien, die den Forschungsgegenstand in Einzelbetrieben detaillierter untersuchen, als dies aus forschungsökonomischen Gründen in einer repräsentativen Erhebung gleichzeitig in tausend und mehr Betrieben möglich ist. Es ist daher sehr zu begrüßen, dass Heiko Hansjosten im Rahmen einer Dissertation betriebsindividuelle Ergebnisse einer Einzelstudie vorstellt. Er legt damit eine von sehr wenigen Untersuchungen zur Frage der Kosten und des Nutzens der betrieblichen Berufsausbildung in einem Einzelunternehmen vor, und zwar am Beispiel der DaimlerChrysler AG, einem für seine innovativen betrieblichen Bildungsmaßnahmen bekannten Unternehmen. Hansjosten geht zunächst von der Vorstellung aus, die in der Berufsbildungsforschung weit gehend geteilt wird, dass die Kosten-Nutzen-Relation für die sinkende Ausbildungsbereitschaft der Privatwirtschaft eine große Rolle spielt. Die Grundidee seiner Arbeit liegt in einer Kosten-Nutzen-Betrachtung, die in zweifacher Hinsicht, sowohl ihrer theoretischen Fundierung wie auch in der empirischen Herangehensweise, über die bisherigen einschlägigen Arbeiten der Berufsbildungsforschung hinausgehen will. Zum einen erfolgt der Zugang über ein in der Bildungsökonomie seit langem diskutiertes und angewandtes Investitionsrechnungsmodell und zum anderen über einen an dem Stakeholdermanagement orientierten neuen Ansatz. Dabei geht er von der Annahme aus, dass sich das Ausbildungsverhalten von Unternehmen nicht allein vom Kosten-Nutzen-Kalkül bzw. der Investitionsrechnungslogik bestimmen

Ausbildungs- frage nicht auf Ökonomie beschränken

lässt. Vielmehr spielen nach seiner Vermutung noch andere, vom Stakeholderkonzept bestimmte Nutzenaspekte eine entscheidende Rolle bei einer betrieblichen Ausbildungsentscheidung.

Der gewählte Untersuchungsansatz wurde bisher in dieser expliziten Form noch nicht verfolgt. Es ist das Verdienst der Arbeit von Hansjosten, im Zusammenhang mit der Frage nach den Verbesserungschancen der betrieblichen Ausbildungsbereitschaft die Möglichkeiten und Grenzen der bildungsökonomischen Betrachtung auf Einzelfallstudienbasis neu zu bestimmen sowie das Phänomen Ausbildungsbeteiligung aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und sowohl die politisch wie die unternehmerisch strategische Ebene ins Blickfeld zu rücken.

Die Arbeit ist in vier Teile gegliedert. Im Teil I wird der Leser zunächst mit der Lage auf dem Ausbildungsmarkt und einigen Bestimmungsgründen vertraut gemacht. Außerdem widmet sich dieser Abschnitt den terminologischen Grundlagen. Dabei geht es dem Autor aber nicht primär um die Klärung von begrifflichen Definitionen, vielmehr versucht er zu zeigen, wie interdisziplinär die Themen „Humankapital, Ausbildung und Beruf“ im Rahmen der Berufsbildungsforschung bearbeitet werden. Im zweiten Teil beschäftigt er sich mit der unternehmensseitigen Ausbildungsbeteiligung am Beispiel der kaufmännischen Berufsausbildung der Zentrale Stuttgart der DaimlerChrysler AG auf der Basis eines an humankapitaltheoretischen Modellen orientierten Investitionsrechnungsinstruments. Er folgt der gut begründeten Auffassung bei seiner empirischen Datenerfassung seinen Berechnungen dem Investitionskalkül, der Vorstellung also, dass Ausbildung als eine Investition aufzufassen ist. Die faktischen Ergebnisse liegen im Rahmen der aufgrund vorangegangener Repräsentativerhebungen zu erwartenden Größenordnungen. Der dritte Teil stellt eine erweiterte Nutzenanalyse der betrieblichen Ausbildung dar. Neben die Investitionsrechnung tritt noch eine umfassende Nutzenbetrachtung. Dabei wird vor allem untersucht, welche weiteren Nutzenaspekte der betrieblichen Ausbildung aus der Sicht der DaimlerChrysler AG ausschlaggebend sind für ihr Ausbildungsverhalten. Danach wird im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise versucht, beide Zugänge im Zusammenhang zu sehen, aber auch herauszufinden, welchen Stellenwert die Personal- und Berufsbildungsmanager bei der DaimlerChrysler AG einerseits dem investitionsrechnerischen und andererseits dem stakeholderorientierten Kalkül beimessen, d. h., welche Entscheidungsrelevanz ihnen jeweils zukommt.

Das Verdienst der Arbeit liegt zum einen darin, dass Hansjosten ausgehend von den in der Bildungsökonomie bisher vorherrschenden humankapitaltheoretischen Untersuchungsansätzen einen eigenen Investitionsrechnungsansatz entwickelt hat, mit dem er die monetär bewertbaren Wirkungen der betrieblichen Ausbildung bei der DaimlerChrysler AG ermittelte. Dabei fand er heraus, dass die untersuchte kaufmännische Ausbildung zu hohen Netto-

aufwendungen, selbst nach Abzug von so genannten Opportunitätserträgen, führt, die jedoch im Rahmen vergleichbarer Durchschnittswerte in Großunternehmen liegen. Er schließt daraus, dass die kaufmännisch

Ausbildung in der Zentrale der DaimlerChrysler AG ökonomisch irrational sei. Hier kommt nun zum anderen sein neues Konzept des Stakeholdermanagements zum Zuge, womit er die Effekte erfasst, die sich im Wesentlichen um Image- und Akzeptanzfragen gruppieren. Die Frage lautet in diesem Zusammenhang: Welchen Nutzen generiert die betriebliche Ausbildung bei verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen, und kann dieser Nutzen bei der Entscheidung über oder gegen Ausbildung berücksichtigt werden? Dabei stellt Hansjosten als Ergebnis seiner Einzelstudie heraus, dass die Befriedigung gesellschaftlicher Interessen im Hinblick auf die Zufriedenheit der Stakeholder ein sehr wichtiges Entscheidungskriterium neben dem der Personalbeschaffung sei. Dabei weist er besonders darauf hin, was so überraschend und neu jedoch nicht erscheint, dass sich Unternehmen bei der Ausbildungsfrage nicht allein auf die ökonomische Humankapitalperspektive beschränken. Ob das wirklich stimmt, soll hier nicht weiter diskutiert werden. Zu bedenken bleibt aber allemal, dass auch bei dem von Hansjosten verfolgten stakeholderorientierten Untersuchungsansatz letztendlich unter ökonomischen Gesichtspunkten entschieden wird, ob das Unternehmen ausbildet oder nicht. Solange die Vorteile einer Ausbildung dem Management größer erscheinen als die Nachteile, wird es sich selbstverständlich für die Ausbildung entscheiden. Und das ist ökonomisches Denken in Reinkultur, was den Ansatz aber auch in keiner Weise diskriminiert.

Wünschenswert wäre deshalb im Rahmen dieser Arbeit der Versuch gewesen, auch im Zusammenhang mit dem stakeholderorientierten Untersuchungsansatz quantitative Aussagen über den Ausbildungsnutzen zu machen. Vielleicht hätte man auch aufzeigen können, wie viel Ausbildungsplätze ihre Existenz der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens bzw. der Imagepflege zu verdanken haben. Zusammenfassend bleibt dennoch festzustellen, dass die Untersuchung einen sehr guten Beitrag zur Erhellung der Kosten-Nutzen-Zusammenhänge bei der betrieblichen Berufsausbildung darstellt und als Lektüre für alle Unternehmer/Manager zu empfehlen ist. Dem Forschungsgegenstand sehr dienlich wäre, wenn die vorliegende Arbeit weitere Unternehmen anregen könnte, diesem Beispiel zu folgen und entsprechende Untersuchungen, vor allem im gewerblichen Bereich, durchführen ließen. Der Nutzen wäre sicher groß, sowohl für das jeweilige Unternehmen als auch für die berufliche Ausbildung. ■