

Forschungsprojekt **1.5.312** (JFP 2015)

---

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

Zwischenbericht

**Dr. Philipp Grollmann**

**Sara-Julia Blöchle**

**Anika Jansen**

**Patrick Baues**

Laufzeit II/2015 bis I/2017

Bonn, Juli 2016

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 1638  
Fax: 0228 / 107 - 2986  
E-Mail: [grollmann@bibb.de](mailto:grollmann@bibb.de)

[www.bibb.de](http://www.bibb.de)

# Inhalt

<b>1. Das Wichtigste in Kürze .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Forschungsbegründende Angaben.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Stand der Forschung/Theoretischer Zugang.....</b>	<b>5</b>
3.1 International vergleichende Berufsbildungsforschung .....	6
3.2 Personalökonomie.....	8
3.3 Kosten-Nutzen Erhebungen .....	9
3.4 Vergleichende Arbeiten zur betrieblichen Berufsbildung .....	10
3.5. Forschung zum Zusammenhang von Produktion, Arbeitsorganisation und Lernen zu den ausgewählten Branchen und Berufen.....	10
<b>4. Teilziele/Forschungsleitende Fragestellungen/Annahmen bzw. Hypothesen .....</b>	<b>13</b>
4.1 Forschungsleitende Fragestellungen und Teilziele .....	13
4.2 Forschungsleitende Annahmen.....	14
<b>5. Methodische Vorgehensweise.....</b>	<b>17</b>
5.1. Sampling .....	18
5.2. Zusammenfassende Analyse .....	19
<b>6. Zwischenergebnisse für ausgewählte Länder .....</b>	<b>20</b>
6.1 Spanien .....	20
6.1.1 Beschreibung der Durchführung der Arbeiten im Feld .....	20
6.1.2 Darstellung erster Ergebnisse.....	21
6.1.3 Fallstudien: Automobilsektor .....	24
6.1.4 Fallstudien: KFZ - Sektor .....	25
6.2 England .....	30
6.2.1 Beschreibung der Durchführung der Arbeiten im Feld .....	30
6.2.2 Darstellung erster Ergebnisse.....	31
6.2.3 Fallstudien: Automobilsektor.....	33
6.2.4 Fallstudien: KFZ - Sektor .....	34
6.3 Italien.....	38
6.3.1 Beschreibung der Durchführung der Arbeiten im Feld .....	38
6.3.2 Darstellung erster Ergebnisse.....	39
6.3.3 Fallstudien: Automobilsektor.....	40
6.3.4 Fallstudien: KFZ - Sektor .....	42
6.4 Portugal .....	44
6.4.1 Beschreibung der Durchführung der Arbeiten im Feld .....	44
6.4.2 Darstellung erster Ergebnisse.....	44
6.5 Slowakei.....	47
6.5.1 Beschreibung der Durchführung der Arbeiten im Feld .....	47
6.5.2 Darstellung erster Ergebnisse.....	48
6.5.3 Fallstudien Automobilproduktion.....	49

6.6. Kolumbien .....	51
<b>7. Zielerreichung.....</b>	<b>53</b>
<b>8. Ausblick .....</b>	<b>55</b>

# 1. Das Wichtigste in Kürze

In diesem Projekt werden 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 Fallstudien werden in unterschiedlichen europäischen Ländern - Spanien, Slowakei, Portugal, Italien und England - durchgeführt. Anlass sind u.a. Reformen, die in den europäischen Partnerländern dazu führen sollen, duale Strukturen in der Berufsbildung einzuführen und die 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. Auch werden in beiden Branchen ähnliche Produkte und Dienstleistungen erbracht. Die Länderauswahl repräsentiert verschiedene Modelle von Dualität in der Ausbildung und eine Auswahl europäischer Staaten, mit denen sich Deutschland in einer bilateralen Kooperation in der Berufsbildung befindet. Der Schwerpunkt liegt auf der Analyse der betrieblichen Ebene. Die identifizierten Modelle sollen miteinander und mit der deutschen dualen Berufsausbildung verglichen werden.

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.

## 2. Forschungsbegründende Angaben

### Problemstellung/Leitende Fragestellung/Projektziele

In diesem Projekt sollen Muster und Typen betrieblicher Ausbildung in verschiedenen europäischen und nicht-europäischen Ländern identifiziert und in Fallstudien vertiefend untersucht werden. Im Mittelpunkt des Projekts stehen die Fragen, 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. Muster und Typen sollen untersucht werden und es soll überprüft werden, unter welchen Bedingungen ein betriebliches Ausbildungsengagement existiert. Diese Erkenntnisse können dazu genutzt werden Rückschlüsse

se auf die Frage 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 kann im BIBB entwickelte Ansätze und Forschungsergebnisse im internationalen Umfeld weiterentwickeln (z.B. Kosten-Nutzen Erhebungen, verschiedene Projekte zur Einarbeitung und Rekrutierung) und wertvolle Hinweise für die Möglichkeiten der Etablierung, Unterstützung und Förderung dualer Ausbildungspraxis liefern, so wie sie durch die EU-Kommission im Zuge der „European Alliance for Apprenticeships“ (EUROPEAN COMMISSION u.a. 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.<sup>1</sup>

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 auf der betrieblichen Handlungsebene untersucht.

Auf der anderen Seite gewährt eine entsprechende Untersuchung Einblick in alternative Formen der Fachkräfterekrutierung und -qualifizierung, 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,
3. Empirische Kosten-Nutzen Erhebungen,
4. Vergleichende Arbeiten zur betrieblichen Berufsbildung,

---

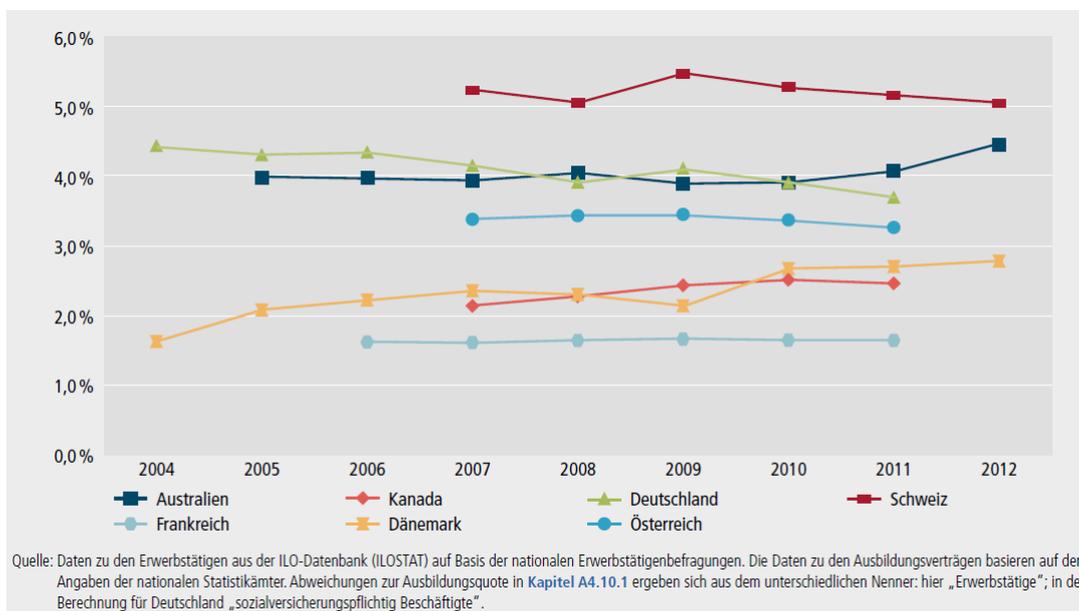
<sup>1</sup> “We agree that training systems based on dual learning or apprenticeships, alternating in class and in enterprise, are particularly effective. We are committed to promoting apprenticeship, vocational training and work-based learning systems, and we encourage the creation of public-private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

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 u.a. 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.

Abb. 1: Ausbildungsquoten im internationalen Vergleich (Quelle: Datenreport des BIBB 2014, S. 432.)



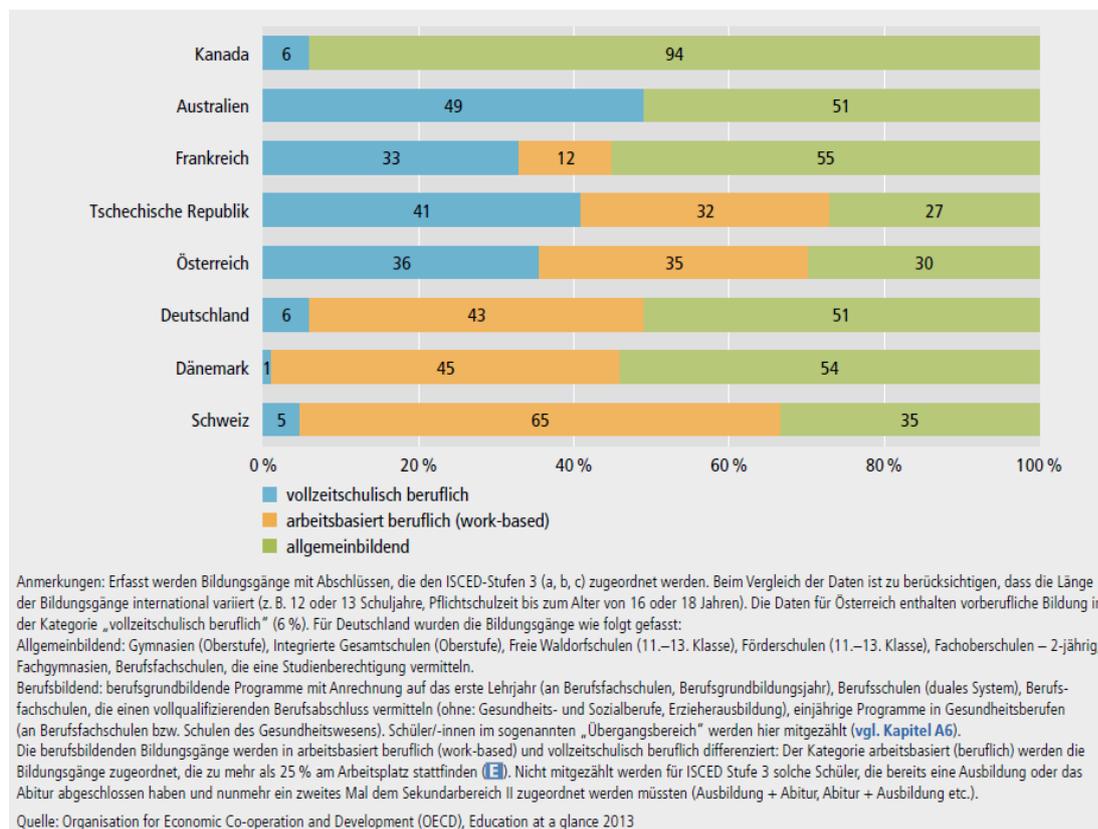
In Abbildung 1 werden die betrieblichen Ausbildungsquoten in verschiedenen Ländern vorgestellt. Die Ausbildungsquote misst den Anteil der Ausbildungsverhältnisse an allen Beschäftigten. Nicht überraschend sind die Zahlen für Deutschland, die Schweiz und Österreich, die bekanntermaßen über duale Ausbildungssysteme 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 2 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% der Lernzeit müssen dafür „work-based“ sein, mindestens 10% 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:

- 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 (DEIBINGER 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 2). Hier ist zu erkennen dass sich auch in Ländern, die nicht über ein duales System verfügen, Konstellationen des „work-based learning“ finden.

Abb. 2: Arbeitsbasierte Bildungsgänge gemessen nach dem OECD Konzept, (Abbildung aus dem Datenreport des BIBB 2014, S. 431)



## 3.2 Personalökonomie

Basierend auf der Humankapitaltheorie, die betriebspezifische 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. BACKESGELLNER 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 und 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 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 und 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 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 und 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 und PISCHKE 1999a, ACEMOGLU und PISCHKE 1999b). Die erhöhte Produktivität der Arbeitnehmer muss nicht automatisch in Form von Lohnerhöhungen wieder an die Arbeitnehmer 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 können als Annahmen in dieses Projekt mit eingehen:

- Produktionsmotiv: Auszubildende werden aufgrund ihres produktiven Beitrags beschäftigt.
- Investitionsmotiv: Ausbildung wird als Beitrag zum Aufbau des Humankapitalstocks des Betriebes 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 u.a. 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 und 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 hinsicht-

lich 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 und 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 engeren 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 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 und HAASLER 2004, CLEMENT und LACHER 2007). Ein von der international vergleichenden Forschung umfassender bearbeitetes Thema ist allerdings die Frage nach Produktionstypen und Arbeitsmodellen (MASON und 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

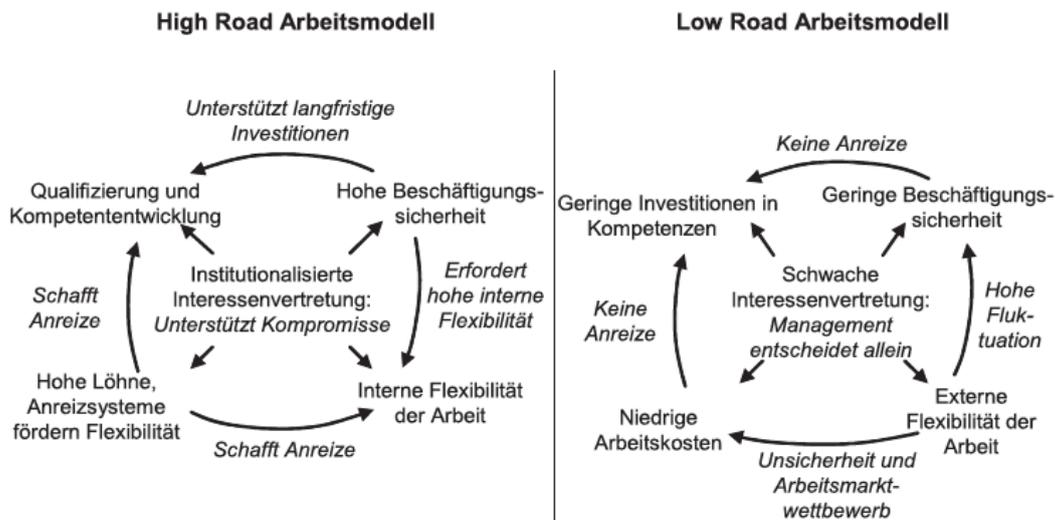
hervorgebracht. LACHER (2006) spricht von der Entwicklung des „qualifizierten Routinearbeiters“ als neuem Facharbeitertypus, an dem sich die Ordnung der Berufsbildung in Zukunft zu orientieren habe. Arbeitsprozesse wären zunehmend durch eine „flexible Standardisierung“ gekennzeichnet. Die führe auch 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 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 globalen Konzepte in der Regel der Logik einer lokalen Adaption folgen, und dass allenfalls Derivate eines solchen globalen Konzepts in der Praxis umgesetzt werden (JÜRGENS und 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 Länder auseinander: Der betrieblichen Ausbildung und Personalentwicklung kommt hier eine Bedeutung als entscheidende Größe innerhalb eines so genannten „high-road“ Arbeitsmodells zu (vgl. Abbildung 3). 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.

Abb. 3: High Road und Low Road Arbeitsmodelle



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 liegt auch ein Inventar zur Erfassung von Arbeitsaufgaben vor, das bei der Durchführung von Fallstudien genutzt werden kann (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 ökonomischer 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 Ar-

beitsorganisation 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 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. In den beiden Projekten des BIBB sind umfangreiche Datensätze entstanden, die bezogen auf die Fragen des vorliegenden Projektes einer Sonderauswertung erlauben.

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. So dass diese Dimensionen in einem vergleichenden Forschungsprojekt mit in Betracht gezogen werden müssen.

## **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 weiter entwickelt?
- c. Woraus resultieren diese Veränderungen?

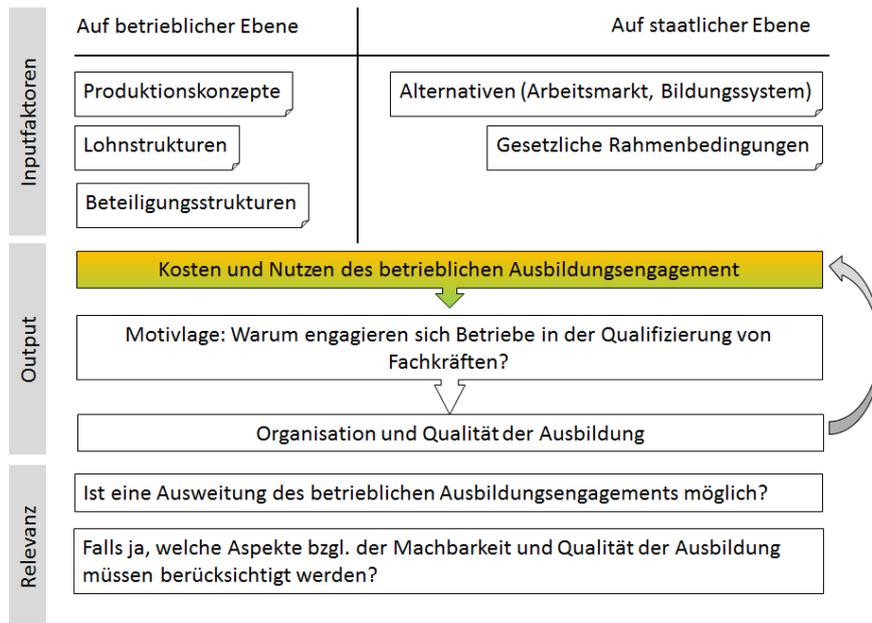
## **3. Welche Gründe und Wirkmechanismen stehen einem Ausbau des betrieblichen Ausbildungsengagements entgegen, welche fördern sie?**

- 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 4 stellt den konzeptionellen Rahmen des Projektes 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 offen legen. Der letzte Teil der Graphik beschreibt die Relevanz des Forschungsprojekts. So können die gewonnen Erkenntnisse dazu dienen, die Frage zu beantworten, ob unter den gegebenen Rahmenbedingungen eine Ausweitung des betrieblichen Ausbildungsengagements möglich ist.

Abbildung 4.: Konzeptioneller Rahmen des Projektes



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 verschiedenen Ausbildungstypen zusammenhängen.

#### A: Gesetzliche Rahmenbedingungen und Bildungssystem

Einschlägige Arbeiten der Bildungsökonomie (ACEMOGLU und 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 geringe-

ren Standardisierung der Ausbildung die Qualität der Ausbildung geringer ist. Dies könnte Folge davon sein, dass z.B. Betriebe insbesondere betriebspezifische 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 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 und 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

Es soll die folgende Minimaldefinition von betrieblicher „Ausbildungsmotivation“ zu einem der Ausgangspunkte dieser Untersuchung gemacht werden. Ein Ausbildungsengagement manifestiert sich darin, dass

- junge Erwachsene (Berufsanfänger) rekrutiert werden,
- der Betrieb eine Rolle in der Unterstützung des Lernprozesses spielt,
- das Lernen strukturiert und in einem Wechselspiel zwischen Lernen im Arbeitsprozess und Unterricht stattfindet, und
- überbetrieblich standardisiertes fachliches Wissen und Können vermittelt wird.

Die konkrete Form des Ausbildungsengagements kann dabei 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 in betriebliches Lernen 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

Aufgrund der oben beschriebenen Unterschiede und heterogenen Ausgangsbedingungen für das betriebliche Ausbildungsengagement in verschiedenen Ländern und Branchen und des unterschiedlichen Erkenntnisstandes wird ein qualitativer Ansatz gewählt.

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 als nicht bekannt vorausgesetzt werden können. Anhand der Fallstudien soll das betriebliche Entscheidungskalkül in den jeweiligen Ländern nachgezeichnet werden.

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 soll das Fallstudiendesign ausgestaltet werden (YIN 1999).

In den Betrieben wurden Interviews mit Personalverantwortlichen und ggf. Personalvertretungen durchgeführt. Für die Entwicklung der Untersuchungsinstrumente waren die o.g. forschungsleitenden Fragestellungen maßgeblich.

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 sollen allerdings vorhandene quantitative Daten in die Analyse einbezogen werden (z.B. Betriebspanels und

-befragungen in den Ländern). Genauso wurden Kosten- und Nutzenerwägungen im Rahmen der durchzuführenden Fallstudien quantifiziert.

## 5.1. Sampling

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 Fallstudien durchgeführt. Ergänzend wurde eine Fallstudie in Kolumbien durchgeführt. Aller Voraussicht nach, werden auch Fallstudien in Südkorea und Frankreich 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.

### KFZ Service

Aus zwei BIBB-Projekten zur betrieblichen Einarbeitung im internationalen Vergleich (GROLLMANN u.a. 2012) liegen repräsentative Daten für den KFZ-Service-Bereich vor<sup>2</sup>. 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 I für das jeweils typische Ausbildungs- und Rekrutierungsmuster und
- c) einen Fall besonders intensiven Ausbildungsengagements darstellen.

Es sollten sowohl herstellergebundene KFZ-Werkstätten als auch freie Werkstätten untersucht werden. Die Auswahl der Fälle wird auf der Grundlage durch Sekundäranalysen und Experteninterviews unterstützt.

---

<sup>22</sup> Insbesondere zum deutsch-spanischen Vergleich

## 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.

In den Fallstudien zur Automobilproduktion soll neben der Beantwortung der o.g. Fragen festgestellt werden, mit welchen besonderen Herausforderungen die Konzerne bei der Etablierung des von Ihnen angestrebten Ausbildungstypus konfrontiert waren und welche Formen von Ausbildung letztlich realisiert wurden. Die Fallstudien und Expertengespräche dienen damit auch der Erschließung des jeweiligen Kontextes und der Rahmenbedingungen, auf die eine erhöhte Ausbildungsmotivation jeweils vor Ort trifft.

Auch in der Automobilindustrie sollen Fälle des Kosten-Nutzen-Kalküls in einem Modell von geringfügig entwickelter Dualität (also z.B. Schule-Praktikum- Anlernen oder alternierende Ausbildung) mit dem Modell einer umfassenden dualen betrieblichen Berufsausbildung verglichen werden.

## 5.2. Zusammenfassende Analyse

Tabelle 2 bietet einen Überblick über die durchgeführten Fallstudien.<sup>3</sup>

Am Abschluss des Projektes 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 2: Übersicht über die durchgeführten Fallstudien*

	Automobilproduktion		KFZ-Service	
	Fallstudien	Experteninterviews	Fallstudien	Experteninterviews
Deutschland	2	-	-	-
Spanien	2	2	6	1
Slowakei	2	2	6	1
Portugal	2	2	6	1

<sup>3</sup> 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 voraussichtlich nicht in die weitere Auswertung einbezogen.

Italien	2	2	6	1
England	2	2	6	1

## 6. Zwischenergebnisse für ausgewählte Länder

Im folgenden Kapitel werden die Sachstände hinsichtlich der Durchführung der Forschungsarbeiten für Spanien, das Vereinigte Königreich, die Slowakei, Italien, und Portugal dargestellt. Die Experteninterviews und Fallstudien in Korea und in Frankreich wurden zum Zeitpunkt der Berichtslegung (Ende April 2016) noch nicht begonnen. Der Fokus liegt auf der Auswertung der Experteninterviews hinsichtlich der Kontextinformationen über die Länder, die Berufsbildungssysteme und die ausgewählten Branchen. Einige Informationen aus den bereits abgeschlossenen und dokumentierten Fallstudien werden ebenfalls dargestellt.

Die Durchführung der Fallstudien wurde von Partnern vor Ort übernommen, die zum Teil vom BIBB beauftragt wurden, zu anderen Teilen aus eigenem Interesse an der Studie beteiligt sind. Im Bundesinstitut sind 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 aus dem BIBB begleitet.<sup>4</sup> Die Fallstudien in der Slowakei wurden von der Auftragnehmerin allein durchgeführt, die aber in einem engen Austausch mit dem Team 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.

### 6.1 Spanien

#### 6.1.1 Beschreibung der Durchführung der Arbeiten im Feld

In Spanien wurden alle Experteninterviews und Fallstudien durchgeführt. Alle Berichte zu den Experteninterviews und den Fallstudien liegen vor. Insgesamt wurden drei Fallstudien (eine im Bereich der Automobilproduktion und eine im KFZ-Sektor) von einer BIBB-Mitarbeiterin begleitet. Es fand eine intensive Kommunikation über die Auswahl der Interviewpartner und der Betriebe statt. Die Interviews fanden zwischen dem 12.11.2015 und 13.4.2016 statt.

#### **Experteninterviews**

Die erste Expertin ist Mitarbeiterin der deutschen Außenhandelskammer und somit eine Expertin für das spanische und das deutsche Bildungssystem. Ihre Abteilung bei der Außenhandelskammer hat die Aufgabe spanische Betriebe bei der Umsetzung der dualen Ausbildung zu unterstützen.

<sup>4</sup> Anika Jansen, Spanien; Sara-Julia Blöchle, Italien; Philipp Ulmer, Portugal. Die vorläufige Auswertung der bereits vorhandenen Materialien aus Portugal hat Patrick Baues übernommen.

Die zweite Expertin ist Projektkoordinatorin bei einer Stiftung zur Förderung der beruflichen Ausbildung („*Fundació Barcelona FP*“). Diese Stiftung ist für die Stadt Barcelona zuständig und wird von der Stadtverwaltung Barcelona gefördert. Im Vorstand der Stiftung sitzen Vertreter der Stadt und großer Betriebe. Die Stiftung dokumentiert das regionale Bildungsgeschehen und koordiniert verschiedene Projekte zur beruflichen Bildung. Dabei arbeitet die Stiftung direkt mit den Berufsschulen zusammen, die wiederum die Kontakte zu den Betrieben herstellen.

Der dritte Experte ist Mitarbeiter der Gewerkschaft „*Union General de los Trabajadores*“ (UGT). Allerdings zeigt sich während des Interviews, dass die Gewerkschaft(-en) in Spanien eher einen geringen Einfluss auf die Ausgestaltung der beruflichen Erstausbildung haben.

### **Fallstudien**

Es wurden insgesamt acht Fallstudien in Spanien durchgeführt, darunter zwei Fallstudien im Automobilsektor und sechs Fallstudien im KFZ-Service Bereich. Die Fallstudien repräsentieren Betriebe unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichem Ausbildungsengagement. Während die Betriebe des Automobilsektors ein starkes Engagement in der beruflichen Ausbildung zeigen, variiert das Engagement bei den Betrieben aus dem KFZ-Service Bereich.

### **Generelle Einschätzung zur Feldarbeit**

- Die Auftragnehmer konnten alle Fallstudien in dem vorgegebenen Zeitraum durchführen. Die Auskunftsbereitschaft variierte allerdings zwischen den Betrieben. Während sich der Betrieb ES\_A1 sehr viel Zeit für das Interview genommen hat (mehr als sechs Stunden), dauerten die anderen Interviews meistens zwischen ein und zwei Stunden.
- Nicht alle Betriebe waren bereit, den Fragebogen zu den Kosten und dem Nutzen der Ausbildungsaktivität auszufüllen. Die relevanten Fragen aus dem semistrukturierten Interviewleitfaden wurden allerdings beantwortet. Damit wurden dennoch während des Interviews Informationen offen gelegt, die für eine grobe Einordnung des Kosten-Nutzenverhältnisses herangezogen werden können.

## **6.1.2 Darstellung erster Ergebnisse**

### **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 Kon-

trolle unterliegen. Es wird lediglich vorgeschrieben wie viele Stunden die Praktikanten und Praktikantinnen in der Firma verbringen müssen (400 Stunden; also ca. 2,5 Monate)<sup>5</sup>. 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 nach einem FCT übernommen.

Die Kosten für ein FCT sind insgesamt eher gering. Der Betrieb muss keinerlei Ausbildungsvergütung zahlen. Es muss zwar ein Verantwortlicher („Tutor“) im Betrieb bestimmt werden, der sich um den Auszubildenden kümmert. Allerdings verwendet dieser keinen sehr großen Anteil seiner Arbeitszeit darauf, den Auszubildenden etwas beizubringen. Vielmehr gibt er ihm/ihr einige einfache Aufgaben, damit der/die Auszubildende beschäftigt ist. Die „Ausbilder“ bekommen auch keine außerordentliche Vergütung für ihre Ausbildertätigkeit (ES\_E3). Von einem Betrieb wurde gesagt, dass die Mithilfe der Azubis 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.

### **„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 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 betriebspezifischen Kenntnisse

---

<sup>5</sup> Information aus dem zweiten Experteninterview (ES\_E2).

haben und somit kaum noch Weiterbildung zur Einarbeitung benötigen. Für diesen Betrieb lohnt sich die Ausbildung auch, weil 100 % 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 „tutor“/Lehrer/-in oder Betreuer/-in der Schule zu den Unternehmen und versucht seine Schüler 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<sup>6</sup>. In Spanien gibt es 1,4 Millionen Betriebe<sup>7</sup> mit mindestens einem Beschäftigten<sup>8</sup>. das bedeutet grob gesagt, dass 6 % 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 führen ihre eigenen Ausbildungsinitiativen zurück, da sie nicht mehr notwendig waren. Dennoch gibt

---

<sup>6</sup> Milolaza, Anita, 2013, Internationales Handbuch der Berufsbildung, Spanien, S.92.

<sup>7</sup> Insgesamt gibt es zwar 3,1 Millionen Betriebe. Davon hatten allerdings 1,7 Millionen Betriebe keine Mitarbeiter. Quelle im Internet: [http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato\\_pyme\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf)

<sup>8</sup> Stichtag: 1.1.2014. Die Daten beziehen sich zwar auf unterschiedliche Zeitpunkte, allerdings macht die Quote im Groben die Relevanz deutlich.

es dadurch noch das Bewusstsein und in manchen Fällen die Infrastruktur für Formen der betrieblichen Ausbildung.

### 6.1.3 Fallstudien: Automobilsektor

#### ***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**.

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 abzulegen). Prinzipiell werden 100 % 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 im Automobilsektor wurde am 10.2.2016 mit zwei Interviewpartnern durchgeführt. Der Grund für die Selektion dieses Betriebes ist, dass dieses Unterneh-

men ein Abkommen mit der katalanischen Regierung hat, um duale Ausbildung zu fördern. Zur spanischen Untergruppe dieses Unternehmens gehören **1.480 Mitarbeiter**.

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\_A2. 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“).

#### 6.1.4 Fallstudien: KFZ - Sektor

##### **Fallstudie ES\_K1**

Die erste Fallstudie im KFZ Bereich wurde am **3.3.2016** bei einem mittelgroßen Betrieb mit **22 Mitarbeitern** 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**) 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 einem ausbildet und zum anderen auch die Auszubildenden bewerten soll. In der Praxis übernehmen diese Aufgaben allerdings die Mitarbeiter/-innen des Betriebes 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 Auszubildenden über 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.<sup>9</sup> 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.

---

<sup>9</sup> „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 –händler, das unterschiedliche Automarken beliefert. Bei dem Unternehmen arbeiten **1.600 Mitarbeiter**. Das Interview wurde in der Zentrale durchgeführt.

Engagement in der Ausbildung: Der Betrieb bietet FP Dual seit 2014 an und hat momentan **sieben Auszubildende**<sup>10</sup> aus dem Bereich **FP Dual**. Die Anzahl der Praktikanten, 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 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 („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<sup>11</sup> unterzeichnen. Die einzelnen Ausbildungsverträge werden dann mit den Auszubildenden selber geschlossen.

Kosten und Nutzen: Der Fragebogen 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.

---

<sup>10</sup> Diese sieben Auszubildenden arbeiten in der Instandhaltung. Zwei weitere arbeiten in der Verwaltung.

<sup>11</sup> 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**, 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 („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 produktiven 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 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**. 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 **3 Praktikanten (FCT)** und **einen Auszubildenden (FP Dual)**.

Ausbildungsmotive: Die Praktikanten werden so gut wie nie übernommen, weil der Betrieb sehr unzufrieden mit ihrer Arbeitseinstellung ist. Nach Ansicht des Interviewten sind die Personalmanager des übergeordneten Konzern 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 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 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 verlieren nur geschätzte 5 %. Die relative Produktivität der Auszubildenden im Vergleich zu einer Fachkraft in dem Beruf beträgt 10 %. Da die FCT Praktikanten keinen Lohn bekommen, bestehen die Kosten lediglich aus der reduzierten Produktivität der Ausbilder. Insgesamt hat der Interviewte den Eindruck, dass die Praktikanten weder großen 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 auch produktiv eingesetzt werden können. (Anm.: Die kurze Ausbildungszeit führt natürlich auch dazu, dass ein Betrieb nicht immer einen Auszubildenden 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, darunter 21 Mitarbeitern 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 Fallstudienresultate deuten darauf hin, dass die „asesores“ mehr Verantwortlichkeiten bzgl. Kundenkontakt, Reparaturscheidungen, 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 hängen oft zwei Monate an die Praktikumszeit an, in denen sie dann einen eigenen Vertrag mit dem Betrieb eingehen und nach dem in der Branche geltenden Mindestlohn bezahlt werden (z.B. in der Sommerpause Juli, Aug., Sep.). Manchmal passiert es auch, dass die Studenten 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 % bezahlt werden.

Kosten und Nutzen: Es gibt keine Ausbildungsvergütung für die Lernenden während des Praktikums. Die Produktivitätsminderung der "Ausbilder" wird auf ca. 15% eingeschätzt. Der Leistungsgrad der

Praktikanten im Verhältnis einer im Betrieb tätigen Fachkraft („Técnico“) wird auf ca. 25% 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 die diejenigen die die Lernenden betreuen. Es entstehen keine weiteren Kosten, außer evtl. für ein – 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 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 bekannt. Zum anderen konnte er die Praktikanten in dieser Zeit beobachten („Screening Motiv“). Die meisten Mitarbeiter 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 angehört 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 2 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 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 Beschreibung der Durchführung der Arbeiten im Feld

Die Fallstudien wurden im Rahmen einer Kooperation mit der London School of Economics von Robert Gray und Dr. Hilary Steedman durchgeführt. In England wurden bereits alle Experteninterviews und Fallstudien durchgeführt. Außerdem liegen die Berichte von allen Experteninterviews und allen Fallstudien vor. Keine der Fallstudien wurden von einem BIBB Mitarbeiter begleitet. Es fand allerdings stets ein enger Austausch zwischen dem Interviewern und dem Kernteam statt. So gab es beispielsweise am Anfang des Projektes ein Workshop in dem der Kooperationspartner über die Ziele und den Hintergrund des Forschungsprojekts informiert wurde. Die gesamten Interviews fanden zwischen dem **10.11.2015** und dem **15.4.2016** statt.

#### **Experteninterviews**

In England wurden drei Experten mit guten Branchenkenntnissen gewählt. Das erste Experteninterview (**10.11.2015**) wurde mit zwei Mitarbeitern des Branchenverbands für die Automobilindustrie durchgeführt („*Society of Motor Manufacturers and Traders*“ (SMMT)). Die Aktivitäten dieses Verbandes liegen hauptsächlich darin die Interessen der Betriebe in der britischen Automobilindustrie zu vertreten. SMMT ist hauptsächlich (zu 95 %) durch die Mitgliedsbeiträge finanziert.

Der zweite Experte (**11.12.2015**) ist ein Mitarbeiter des „*Sector Skills Council for Science, Engineering, and Manufacturing Technologies*“ (SEMTA). Diese Institution ist an der Entwicklung von Ausbildungsordnungen beteiligt, bietet aber auch eigene Ausbildungen an. „*Sector Skill Councils*“ (SSC) müssen eine Lizenz von der Regierung bekommen um diese Aufgaben wahrzunehmen. Teilweise bekommt SEMTA auch eine Förderung von der Regierung. Durch eigene Geschäftsaktivitäten wie den SEMTA Apprenticeship Service finanzieren sie sich aber auch teilweise selber. SEMTA ist tendenziell eher für die Automobilproduktion zuständig. Link: <http://semta.org.uk/>

Das dritte Experteninterview (**2.2.2016**) wurde mit zwei Mitarbeitern des „*Institute of the motor industry*“ (IMI) durchgeführt. Das IMI hat eine **SSC Lizenz für Automotive Skills**. Das bedeutet sie sind dafür zuständig den Rahmenplan der Ausbildungen zu entwickeln und die Ausbildungszertifikate auszustellen. Dafür hat das IMI Geld von der Regierung bekommen. Außerdem akkreditieren sie externe Ausbildungsprogramme. Das IMI ist eher für den KFZ Bereich zuständig. Link: <http://www.theimi.org.uk/>

#### **Fallstudien**

Unter den Betrieben, bei denen Fallstudien durchgeführt wurden, sind sowohl solche zu finden, die Ausbildung anbieten als auch solche, in denen keine Ausbildung durchgeführt wird. Von allen acht interviewten Betrieben bieten fünf Betriebe „*apprenticeships*“ an. Drei Betriebe haben keine Auszubildenden und rekrutieren ihr Personal nur über den externen Arbeitsmarkt. Ein Betrieb von diesen hatte allerdings zumindest in der Vergangenheit „*Apprenticeships*“ angeboten. Dies sind allerdings auch sehr kleine Betriebe mit neun oder weniger Mitarbeitern.

#### **Generelle Einschätzung zur Feldarbeit**

Aufgrund der spezifischen Kooperationskonstellation (die britischen Partner fungieren nicht als Auftragnehmer). wurden nicht alle unsere vorgegeben Fragen thematisiert und abgearbeitet. Dadurch

gibt es zum Beispiel wenig Information zum Ausbildungssystem allgemein. Diese können aber aus Sekundärquellen erarbeitet werden. Insgesamt wurden allerdings bei den Fallstudienberichten auch viele Hintergrundinformationen gegeben, die die Einschätzung der Repräsentativität der Fallstudien erleichtern.

Die Unternehmen im Bereich Automobilproduktion waren nicht bereit Informationen zu Kosten und Nutzen herauszugeben. Von den Betrieben im Bereich KFZ haben lediglich zwei Betriebe den Kosten Nutzen Fragebogen ausgefüllt. Drei Betriebe bieten keine „Apprenticeships“ an. Ein Betrieb war nicht in der Lage dazu, da er als Zentrale nicht die Daten der einzelnen Vertragswerkstätten hat.

## 6.2.2 Darstellung erster Ergebnisse

### **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.

Eine berufliche Qualifikation in Großbritannien kann sowohl vollzeitschulisch<sup>12</sup> als auch betrieblich in einem „Apprenticeship“ erlangt werden.<sup>13</sup> Arbeitnehmer 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 eine praktische Phase machen. Daher haben alle Schulen und private Ausbildungsanbieter vollausgestattete Werkstätten.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup> Diese Standards sind eine gesetzliche Verpflichtung für alle Ausbildungen in England.

---

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> <https://www.bq-portal.de/de/db/berufsbildungssysteme/2168>

<sup>14</sup> Zum Beispiel ein FE College: <http://www.westsuffolkcollege.ac.uk/courses/default/automotive.aspx>

<sup>15</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/specification-of-apprenticeship-standards-for-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.<sup>16</sup>

**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 % erstattet. Bei den Auszubildenden über 24 muss der Betrieb die gesamten Kosten selber tragen, die Auszubildenden können allerdings Kredite beantragen.<sup>17</sup> 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€.<sup>18</sup> 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, die sich um die Auszubildenden kümmern müssen.

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

Normalerweise arbeiten aber die privaten Ausbildungsanbieter mit großen Unternehmen zusammen. Die Unternehmen machen eine Ausschreibung und verschiedenen Ausbildungsanbieter treten in den Wettbewerb um einen Vertrag mit dem Unternehmen für normalerweise 3 Jahre zu bekommen.

---

<sup>16</sup> Mehr Informationen dazu gibt es hier: <http://accreditation.theimi.org.uk/about-ata>

<sup>17</sup> 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](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/510200/Adult_education_budget_funding_rules_2016_to_2017_V2_FINAL.pdf)

<sup>18</sup> Wechselkurs von 1 £ = 1,2727 €.

<sup>19</sup> Zum Beispiel: <http://www.centralnottingham.ac.uk/courses-and-apprenticeships.aspx>

<sup>20</sup> <http://www.centralnottingham.ac.uk/learner-apprenticeships/job-areas/automotive.aspx>

Einer dieser privaten Ausbildungsanbieter ist Skillnet, die einen Vertrag mit Ford, DAF, Scania und Fiat haben.<sup>21</sup>

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 (siehe einige Fälle).

**Relevanz von „Apprenticeships“ in der UK:** Im Ausbildungsjahr 2014/15 haben 499,900 Personen eine Ausbildung begonnen.<sup>22</sup> 871,800 Personen insgesamt nahmen in diesem Jahr an einem Ausbildungsprogramm teil. Zum Vergleich in Deutschland betrug im Jahr 2013 die Zahl des 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 eine Möglichkeit sind. Von den 871,800 Auszubildenden im Jahr 2014/15 waren lediglich 194,100 Teilnehmer unter 19, 315,000 zwischen 19 und 24 Jahre alt, 362,600 25 und älter. Im Gegensatz dazu betrug zumindest bei den Neuabschlüssen der Anteil der über 23-jährigen in Deutschland nur lediglich 10.5 % (Datenreport 2015).

**Sonstiges:** Der erste Experte (UK\_E1) beschreibt den Automobilsektor als keinen Sektor in dem eine stabile Beschäftigung gibt, das es „(...) keine nationalen Champions wie VW gibt“. Daher sollte die Arbeitnehmer bereit sein den Arbeitgeber zu wechseln. Die Rahmenlehrpläne der Ausbildungen sollten daher auch generelle Fähigkeiten und nicht nur branchenspezifische Fähigkeiten beinhalten.

### 6. 2.3 Fallstudien: Automobilsektor

#### **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 4 Jahren ein Ausbildungsprogramm. Der Ablauf der Ausbildung ist wie bei UK\_A1 nur dass das Ausbildungszentrum nicht auf dem Werksgelände ist. Die Ausbildung dauert insgesamt 4 Ausbildungsjahre. Es gibt eine Kooperation mit einem College, das die

---

<sup>21</sup> <http://www.skillnet.org.uk/automotive/>

<sup>22</sup>

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/509532/SFR\\_commentary\\_January\\_2016.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/509532/SFR_commentary_January_2016.pdf)

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 im Betrieb auch um die Auszubildenden kümmern. Bei diesem Unternehmen gibt es keine größere Bedenken, dass die Ausgebildeten von anderen Betrieben abgeworben werden könnten.

### **Fallstudie UK\_A2**

Die zweite Fallstudie im Automobilsektor wurde am **26.11.2015** durchgeführt. Das Interview dauerte 1,5 Stunden. Der Betrieb hat **4.500 Mitarbeiter** (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 4 Jahre. Im ersten Jahr ist der Azubi komplett im Ausbildungszentrum. Im zweiten Jahr ist der 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 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.

Kosten und Nutzen: Die gesamten Kosten für die Ausbildungsprogramme sind 20.000 Pound. (= 25.784 €). Das Unternehmen muss davon 1/3 selber zahlen. Auszubildende werden erst im vierten Jahr wirklich produktiv.

## **6.2.4 Fallstudien: KFZ - Sektor**

### **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 Handelsmodell. Zu dem Händlernetzwerk gehören 3.000 Mitarbeiter. 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 **1800 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 2 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 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 der 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 Garantiewerke 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 testen durchführt. Dies ist äquivalent zu dem deutschen TÜV. Dabei ist das Ausbilden von MOT Testern 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 Azubis haben ist, dass es zu wenig Mitarbeiter gibt, die sich dann um die Azubis 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 Mitar-**

**beiter.** 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 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. **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 Auszubildende werden die entsprechenden Tage, wenn sie bei dem „Training Provider“ in Blöcken sind freigestellt. Das Volkswagen Ausbildungsprogramm dauert zum Beispiel 3 Jahre.

Das Minimum der Ausbildungsinhalte sind 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:

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

Kosten und Nutzen: das Unternehmen bezahlt mehr als den Mindestlohn von 3,3 Pfund pro Stunde.<sup>23</sup> Der Markenmanager und der Personalmanager müssen einen Teil ihrer Arbeitszeit auf den Auszubildenden verwenden. Diese werden allerdings nicht als Ausbilder erachtet (Anm.: der Betrieb hat im Fragebogen entsprechend geantwortet und bei Anzahl der Ausbilder eine Null angegeben).

Insgesamt ist der Betrieb zufrieden mit den Auszubildenden, da einen guten Selektionsprozess gibt, der sowohl von dem Betrieb selber als auch von dem training provider durchgeführt wird. . Der Einfluss des Betriebes im Rekrutierungsprozess liegt bei ca. 40 % (der Einfluss des training providers bei ca. 60 %). 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 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“.

---

<sup>23</sup> Der Standort, der für VW zuständig ist, bezahlt mehr Ausbildungsvergütung als die anderen Standorte.

### **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. Der Betrieb bietet den Service prinzipiell für alle Automarken an, oft werden aber insbesondere ältere Autos repariert.

Repräsentativität: Im Jahr 2012 waren 95,5 % aller privaten Betriebe in Großbritannien Mikrobetriebe (1-9 Beschäftigte). In dem KFZ-Bereich lag der Anteil der Mikrobetriebe im Jahr 2013 bei 91%. In Bezug auf die Größe präsentiert der Betrieb UK\_K5 einen typischen KFZ Betrieb in Großbritannien.

Ausbildungsorganisation: Dieser 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** durchgeführt, das an acht Standorten KFZ Verkauf und Reparatur anbietet. Das Interview wurde am **15.4.2016** mit einer Dauer von eine 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 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 Kurse direkt bei Ford besucht haben um Garantiarbeiten 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 Woche 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 „Loyalty Scheme“ entwickelt, um den Mitarbeitern 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 geht.

## 6.3 Italien

### 6.3.1 Beschreibung der Durchführung der Arbeiten im Feld

Die Durchführung der Experteninterviews und Fallstudien in Italien wurde Adapt (Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali) mit Sitz in Bergamo übertragen. Die Auswahl der Fallstudien und Interviewpartner erfolgte in enger Abstimmung mit dem BIBB. Die große Mehrheit der Interviews wurde in einem Tandem Adapt-BIBB durchgeführt. Im April 2016 wurden sämtliche Erhebungen abgeschlossen. Dokumentationen liegen bereits von einer Fallstudie und einem Experteninterview auf Italienisch vor. Die englischen Versionen folgen mit den noch ausstehenden Berichten im Juni/Juli 2016.

#### **Experteninterviews**

Die Experteninterviews für beide Branchen erfolgten im Januar und Februar 2016. Einbezogen werden konnten dabei die Perspektiven eines Arbeitgeberverbandes, des für die Lehrlingsausbildung und entsprechende -verträge und die jüngsten Reformen zuständigen Arbeitsministeriums und des BIBB-Partnerinstitutes ISFOL. Außerdem wurde ein Berufsbildungsverband interviewt, der einer der größten Bildungsträger im Bereich KFZ ist und einen KFZ-Ausbildungsverbund mit zahlreichen Mitgliedsunternehmen einberufen hat. Ergänzend wurden zwei Lehrkräfte einer großen staatlichen Berufsschule mit KFZ-Schwerpunkt als Experten angehört. Die Interviews dauerten jeweils zwischen 45 und 120 Minuten.

#### **Fallstudien**

*Automobilproduktion:* Die erste Fallstudie wurde im Dezember 2015 durchgeführt. Dafür wurde zunächst das deutsche Mutterunternehmen besucht, da diese im Wesentlichen den Anstoß zur Einführung dualer Ausbildungsstrukturen im Tochterunternehmen gegeben hat und die Projektsteuerung in weiten Teilen von Deutschland aus erfolgte. Im Anschluss erfolgte ein Besuch bei der Tochter in Italien. Hier wurde der Projektleiter für das duale Ausbildungsprojekt interviewt. Auch ein Vertreter der Belegschaft war beteiligt. Ein Interview mit der HR-Abteilung des Unternehmens konnte trotz mehrmaliger Versuche durch Adapt und das deutsche Mutterunternehmen nicht realisiert werden.

Die zweite Fallstudie wurde im Februar und April 2016 durchgeführt. Da der erste Termin mit drei Führungskräften der HR-Abteilung hinsichtlich Fragen zur Ausbildungsorganisation wenig ergiebig war, wurde um ein Folgetreffen mit dem Leiter der unternehmenseigenen Trainingszentren gebeten. Dieses konnte im April 2016 realisiert werden. Ergänzend dazu wurde am selben Tag ein privates Bildungszentrum besucht. Das Bildungszentrum nimmt gemeinsam mit anderen Bildungseinrichtungen an einem vom Konzern gesponserten und inhaltlich mitgestalteten Projekt teil und führt in diesem Zusammenhang KFZ-Ausbildungen gemeinsam mit anderen Bildungszentren durch.

*KFZ-Service:* Die sechs Fallstudien im Bereich KFZ-Service wurden im Februar und April 2016 in drei verschiedenen italienischen Regionen in einer Kleinstadt, einer Großstadt und einer ländlichen Umgebung durchgeführt. Bei der Auswahl wurde auf ein möglichst heterogenes Sampling geachtet: Unter den befragten Betrieben befanden sich Kleinstbetriebe mit nur einem Angestellten bis zu KFZ-Werkstätten mit rund 30 Mitarbeitern. Die Hälfte der Betriebe ist in einem Verband engagiert und/oder wurde von einem solchen als Interviewpartner vorgeschlagen. Unter den befragten Betrieben sind Vertragspartner unterschiedlicher Automarken und solche ohne Vertragspartnerschaften. Einige Werkstätten pflegen regelmäßige Kontakte zu Schulen bzw. Bildungsträgern, andere keine.

### **Generelle Einschätzung zur Feldarbeit**

Für die Gewinnung der italienischen Unternehmen für die Fallstudien im Bereich Automobilproduktion und die Gesprächspartner und -partnerinnen für die Experteninterviews war einige Überzeugungsarbeit und mehrmaliges Nachfassen notwendig. Einige angefragte Experten konnten leider nicht für ein Interview gewonnen werden. Die KFZ-Werkstätten waren wesentlich leichter und auch kurzfristig für eine Teilnahme zu gewinnen.

Über die Gründe der nur zögerlichen Teilnahmebereitschaft kann nur spekuliert werden. Bei der ersten Fallstudie mit deutschem Mutterunternehmen war die deutsche Seite sofort zur Teilnahme bereit und sehr auskunftsfreudig. Die italienische Seite dagegen sehr zögerlich und trotz mehrerer Versuche nicht bereit, weitere Gesprächspartner und -partnerinnen zur Verfügung zu stellen, um Auskünfte insbesondere zu Kosten-Nutzen-Aspekten und der weiteren Einbettung des dualen Ausbildungsprogramms in die Gesamtstrategie des italienischen Unternehmens zu geben.

In der zweiten Fallstudie gestaltete sich zwar der Erstkontakt deutlich schwieriger, im Nachgang war der Konzern aber vergleichsweise offen und half bei weiteren Kontakten und der Terminvereinbarung. Allerdings ist die Informationstiefe hier trotz sechs involvierter Personen nicht wesentlich besser gewesen als in Fallstudie 1. Detaillierte Auskünfte über Kosten-Nutzen-Überlegungen waren auch in diesem Fall nicht zu bekommen.

### **6.3.2 Darstellung erster Ergebnisse**

#### **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%-igen berufsbildenden Fächeranteil und führen zur allgemeinen Hochschulreife. Etwa 5% der schulpflichtigen Schüler absolviert eine vollzeitschulische Berufsausbildung bei einem Bildungsträger, die nach drei oder vier Jahren mit einer anerkannten Berufsqualifikation abschließt. Schüler der staatlichen Sekundarschulen mit beruflichen Fächeranteilen müssen seit dem Schuljahr 2015/2016 in den letzten drei Schuljahren mindestens 400 Stunden ein 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*-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. 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 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 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 Fachkräftebedarfes, 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 attraktiver zu sein scheinen, als die neuen *apprendistato*-Modelle, bei denen mindestens die Hälfte der Ausbildungszeit im Betrieb absolviert werden muss. 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 Schüler, Auszubildende, Student oder Promovend in der Bildungsinstitution verbringt. Im Vergleich zu den Bildungsk Kooperationen 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.).

### **6. 3.3 Fallstudien: Automobilsektor**

Die Datenerhebung für die Fallstudien Automobilproduktion wie auch für die Fallstudien KFZ-Service wurde im April 2016 abgeschlossen. Mit der Auswertung wurde im Mai 2016 begonnen. Derzeit können daher nur einige exemplarische Eindrücke und Erkenntnisse dargestellt werden.

#### **IT\_A1**

Der erste Fall im Bereich Automobilproduktion wurde aufgrund eines Modellprojektes 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 eingerichtet. Die Auswahl der Schüler erfolgte mittels eines vom Mutterkonzern gesteuerten Verfahrens. Etwa 50% der jährlich 1500 Bildungsstunden verbringen die Schüler 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 mit dem Schüler. Die Schüler erhalten eine Vergütung von ca. 600 €/Monat, die als Stipendium (*borsa di studio*) bezeichnet wird.

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

Die zwei-jährigen 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 Jahren an 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 ausgerichtet. Sie sind weltweit weitestgehend 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 aus den Ingenieurwissenschaften 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 sei. 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% des Personals im Bereich Mechatronik/Instandhaltung ausmachen. Die anderen ca. 30% seien Ingenieure. 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 verbunden mit materieller, finanzieller und ideeller Unterstützung. Auch die Logos des Konzerns werden für die Ausbildungsaktivitäten verwendet. Wie der Leiter eines solchen Zentrums berichtete, kam die Vereinbarung über eine damalige Führungskraft des Konzerns zustande, die auch bei der Ausgestaltung der Curricula involviert war. Die Absolventen 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.

#### **6.3.4 Fallstudien: KFZ - Sektor**

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 für wenige Wochen bestehen vereinzelt Erfahrungen. Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter 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 Betriebe über eine konkurrenzfähige Vergütungsstruktur versuchen Fluktuation zu vermeiden. Allerdings betonten alle, 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 umfangreich 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 Beschreibung der Durchführung der Arbeiten im Feld

Mit der Durchführung der Experteninterviews und Fallstudien wurde Frau Alexandra Costa Artur beauftragt. Zum Zeitpunkt der Berichterstattung wurden bereits drei Experteninterviews sowie zwei Fallstudien im Bereich *automotive* und drei im KFZ-Service durchgeführt. Es liegen bisher drei Berichte über die Experteninterviews vor – die Dokumentationen über die Fallstudien sollen bis Ende Juni 2016 vorliegen. Die Interviews der Fallstudien wurden teilweise durch Philipp Ulmer (BIBB, Arbeitsbereich 1.1) begleitet. Darüber hinaus wurden intensive Gespräche mit Frau Costa Artur über die Hintergründe und relevanten Fragestellungen des Projektes geführt.

#### **Experteninterviews**

Die Experteninterviews wurden zwischen Oktober und November 2015 durchgeführt. Das erste Interview wurde mit dem Direktor eines portugiesischen Ausbildungszentrums für Industrie und Elektromechanik und Vertreter eines Arbeitgeberverbandes geführt, der über Expertise im Ausbildungsmanagement und in allgemeinen Fragen des portugiesischen Berufsbildungssystems verfügt. Beim zweiten Interview diente die Mitarbeiterin eines großen portugiesischen Ausbildungszentrums im Automobilssektor als Expertin, die spezielle Projekte wie z. B. über e-Learning leitet. Das dritte Interview fand am 18. November in Lissabon statt. Beim Interviewten handelt es sich um einen Mitarbeiter einer portugiesischen Holding, die Unternehmen der Fahrzeugmontage, verschiedener Fahrzeugkomponenten und dem Fahrzeugvertrieb steuert und zur Fachkräftesicherung eine eigene Ausbildungsstruktur entwickelte. Der Interviewte ist im Unternehmen für die Ausbildungsabteilung zuständig. Die Experteninterviews beanspruchten zwischen 45 Minuten und anderthalb Stunden.

#### **Fallstudien**

Bislang wurden zwei Fallstudien im Bereich *automotive* durchgeführt: Ein Interview wurde mit der Bildungseinrichtung eines großen deutschen Automobilherstellers geführt, eine weitere mit einem großen japanischen Automobilhersteller. Die Fallstudien werden auf Portugiesisch geführt – anschließend werden Berichte in englischer Sprache durch die Auftragnehmerin verfasst.

### 6.4.2 Darstellung erster Ergebnisse

#### **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 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, 39 ff.).<sup>24</sup> Das portugiesische Berufsbildungssystem sieht eine doppelte Zertifizierung vor: Jeder

---

<sup>24</sup> Cedefop, 2011: Portugal, VET in Europe – Country Report.

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 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 % der Curricula beziehen sich auf allgemeine Inhalte, 70 % auf berufsbildende Themen.

In Portugal haben ca. 95 % der Unternehmen weniger als 10 Beschäftigten, 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 3500 Stunden 2000 im Ausbildungszentrum und 1500 im Unternehmen absolviert. Im ersten Jahr werden 75 % der Stunden im Ausbildungszentrum und 25 % im Unternehmen abgeleistet, während im zweiten Jahr die Stunden gleich verteilt sind. Im dritten Jahr werden schließlich nur noch 40 % der Stunden im Ausbildungszentrum absolviert, 60 % dagegen im Unternehmen.

Die beruflichen Kurse (*Cursos Profissionais*) werden von den Berufsschulen angeboten. Diese dreijährigen Bildungsgänge umfassen 3100 Stunden, von denen gut 25 % in den Betrieben absolviert werden (Flake 2015: 10).<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Flake, Regina, 2015: Berufsausbildung für Europas Jugend, Länderbericht Portugal. Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

### ***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.

## 6.5 Slowakei

### 6.5.1 Beschreibung der Durchführung der Arbeiten im Feld

Die Durchführung der Experteninterviews und Fallstudien in der Slowakei wurde Frau Dr. Eszter Csepe-Bannert übertragen. Die Arbeiten in der Slowakei sind zum Zeitpunkt der Berichterstattung weitgehend abgeschlossen. Eine Dokumentation liegt für zwei Experteninterviews und zwei Fallstudien im Bereich der Automobilproduktion vor. Aus terminlich organisatorischen Gründen konnten die Interviews und Fallstudien nicht durch Mitglieder aus dem BIBB-Team begleitet werden. Allerdings wurden mit der Auftragnehmerin zwei ausführliche Gespräche über den Hintergrund des Gesamtprojekts geführt und es fand eine intensive Kommunikation über die Auswahl der Interviewpartner/-innen und erhebungsmethodische Fragen statt. Aufgrund Ihrer Herkunft spricht Frau Csepe-Bannert neben englisch und deutsch fließend slowakisch.

#### ***Experteninterviews***

Zwei Experteninterviews wurden im Zeitraum Oktober/November 2015 durchgeführt: das eine Experteninterview wurde mit einem Experten des Verbandes der slowakischen Automobilproduzenten durchgeführt, das andere Experteninterview mit einem langjährigen Experten aus dem Bereich der beruflichen Schulen, der außerdem über weitreichende Erfahrung im Bereich der Automobilproduktion und im KFZ Service verfügt. Die Person ist außerdem stark in die weitere Entwicklung dualer Berufsbildungsansätze in der Slowakei involviert. Die Interviews beanspruchten ein bis zwei Stunden.

#### ***Fallstudien***

Eine Fallstudie bei einem großen deutschen Automobilhersteller fand an zwei Tagen Ende November/Anfang Dezember 2015 statt. Das Interview bei dem deutschen Automobilhersteller fand mit einem Mitarbeiter der Personalentwicklung, einem Mitarbeiter der technischen Ausbildung sowie einem Vorstandsmitglied statt. Das Interview mit dem französischen Hersteller konnte leider nur mit einer Person mit Führungsverantwortung aus der Personalabteilung durchgeführt werden. Die Interviews wurden im ersten Fall in zwei Etappen jeweils ein bis zwei Stunden durchgeführt. Im zweiten Fall wurde zunächst nur eine halbe Stunde Gespräch angeboten, letztlich dauerte das Interview aber etwas länger, einige Informationen konnten hinterher aus der Internetdarstellung des Betriebes gesammelt werden.

#### ***Generelle Einschätzung zur Feldarbeit und Herausforderungen, denen begegnet wurde***

Generell erforderte es ein hohes Maß an Kontakthäufigkeit und wiederholtem Nachfragen um die Experten für Interviews zu rekrutieren und Termine festzulegen. In der Automobilproduktion wurden verschiedene Produktionsstätten hinsichtlich der Möglichkeit der Durchführung einer Fallstudie kontaktiert. Die Kontaktaufnahme mit der deutschen Automobilproduktion stellte sich dabei als einfacher heraus als mit anderen in der Slowakei ansässigen Produktionsbetrieben.

Gründe für die Ablehnung der Beteiligung waren der Zeitaufwand, die erforderliche Preisgabe von unternehmensspezifischem Know-how, und betriebsinterne Richtlinien zur Freigabe von Informationen. Ein weiterer Grund war die nur geringfügige oder nicht vorhandene Beteiligung an dualen Ausbildungsformen. Letztlich konnten aber zwei Fallstudien in der Slowakei durchgeführt werden, die dem Raster entsprachen, das seitens des BIBB vorgegeben wurde.

Hinsichtlich der erforderlichen Informationen stellte sich insbesondere der Fragebogenteil zu Kosten und Nutzen als schwierig dar, da die Interviewpartner in der Regel zunächst nicht bereit waren entsprechende Informationen herauszugeben. Durch wiederholte Befragung und Sekundärrecherchen konnte aber ein Großteil der erforderlichen Informationen für eine erste Übersicht über Kosten- und Nutzen-Aspekte eingeholt werden.

### 6.5.2 Darstellung erster Ergebnisse

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 % der Lernzeit betragen. Qua Gesetz beträgt die Zeit für praktisches lernen 1520 Stunden. In den bereits realisierten Formen dualer Ausbildung liegt der Anteil bei 1917 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 erfolgendurch 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 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 % der Betriebe sind slowakischer Herkunft und 40 % sind Teil von internationalen Konzernstrukturen. Die Automobilproduktion und der Automobilservice spielen eine besondere Rolle bei der Etablierung dualer Ausbildungsformen: 53 % 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.

### **6.5.3 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 Arbeitsgeber sind beide Betriebe intensiv in die Praxis und Politik der Berufsbildung eingebunden.

#### **SLO\_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, das 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 Engage-

ments in der sich etablierenden dualisierten Ausbildung. Circa 30 % der Belegschaft arbeiten auf dem Niveau einer qualifizierten Fachkraft. Jeweils 40 % 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 der Berufsschule werden eingestellt und im Rahmen einer betriebliche geregelten Ausbildung zu Mechatronikern oder Industriemechanikern 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“ (siehe oben).

Viele Schulabsolventen 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 den Arbeitsorganisation gemäß des Fragebogens auf alle genannten Profile gleichmäßig.

## **SLO\_A2**

Mit 3500 Beschäftigten ist 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 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.

## 6.6. 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 April 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 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 im Automobilsektor mit diesem Unternehmen und im Textilsektor mit unterschiedlichen Textilbetrieben.

### **Zur Fallstudie**

#### *Ausbildungsgänge / Dauer*

Im SENA Pilotprojekt im Automobilsektor 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 (2200 Std.) 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 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 Allgemein 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 5 Millionen Pesos (ca. 1500 €) pro Mitarbeiter für Weiterbildungskurse investiert, bzw. Jedem Mitarbeiter steht dieser Betrag zur Verfügung. Davon nutzen diese Möglichkeit nur 30 % der Belegschaft. Wichtig für das Gelingen der dualen Ausbildung ist die Mund-zu-Mund-Propaganda, da die Absolventen (welche in der Regel im Betrieb bleiben) weitere Interessenten anwerben.

## 7. Zielerreichung

Wegen aufwendiger und zeitkritischer anderer Arbeiten in einem europäischen Konsortium konnte die Aufnahme der Arbeit an diesem Projekt erst mit einem halben Jahr Verzögerung beginnen.

Der Projektstart lag damit am Ende des zweiten Quartals 2015. Trotz der Verzögerung konnten alle Meilensteine, die bis zum Ende des zweiten Quartals 2016 vorgesehen waren, erreicht werden.

Abweichend von der ursprünglichen Planung haben wir die Ausschreibungen für die beiden verschiedenen Branchen in einer Ausschreibung zusammengefasst. Damit haben wir erhebliche administrative Ressourcen zugunsten der inhaltlichen Arbeit am Projekt eingespart.

Entsprechend unseres Ursprungsplans haben wir bereits einen referierten Beitrag bei einer Konferenz eingereicht. Im Juli 2016 wird ein erster Beitrag auf der österreichischen Konferenz für Berufsbildungsforschung vorgestellt. Die Projektbeiratssitzung hat zum Zeitpunkt der Berichtslegung ebenfalls bereits stattgefunden. Sowohl aus der Diskussion des Konferenzbeitrages wie auch aus der Projektbeiratssitzung können wichtige Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit an dem Feldmaterial und dessen Analyse gezogen werden.

Nr.	Meilenstein (MS)	Termin	Stand	Abweichungen / Kommentare
MS 1	Projektaufakt	I / 2015	✓	Beginn erst II/2015
MS 2	Fallstudienplan Automobilproduktion	II / 2015	✓	
MS 3	Projektbeiratssitzung	II / 2015	✓	Durchgeführt am 23.09.2015
MS 4	Vergabe von Aufträgen	II / 2015	✓	
MS 5	Fallstudien Automobilproduktion liegen vor	IV / 2015	✗	
MS 6	Bericht: „Entwicklung dualer Berufsbildungsstrukturen in der Automobilproduktion an ausländischen Standorten“	I / 2016	✓	In Zwischenbericht aufgegangen
MS 7	Referierter Konferenzbeitrag /Referierter Artikel eingereicht	I / 2016	✓	7.Juli Österreichische Konferenz für Berufsbildungsforschung
MS 8	Zwischenbericht	I / 2016	✓	Liegt vor, Abschluss II/2016
MS 9	Fallstudienplan KFZ Service	I / 2016	✓	
MS 10	Projektbeiratssitzung	I / 2016	✓	Durchgeführt am 6./7. Juni 2016
MS 11	Vergabe von Aufträgen	I / 2016	✓	Aufträge zusammengefasst
MS 12	Fallstudien KFZ Service liegen vor	III / 2016	✗ ✓	Liegen bereits zu großen Teilen vor
MS 13	Bericht: „Duale Ausbildung als betriebliche Strategie der Fachkräftesicherung im KFZ-Service“	III / 2016	✗	Teile des Zwischenberichts
MS 14	Referierter Konferenzbeitrag /Referierter Artikel eingereicht	IV / 2016	✗	In Arbeit
MS 15	Abschlussbericht	IV / 2016	✗	In Vorbereitung, die Projektlaufzeit sollte angesichts des verzögerten Beginns bis min. Ende März 2017 verlängert werden

## 8. Ausblick

### ***Perspektive für die weitere Auswertung***

Eine grobe Kodierung einiger vorliegender Experteninterviews hat sich in der Auswertung als nützlich erwiesen. Ein entsprechend grobes thematisches Kodiergraster (Flick 2000, Mayring 2000) sollte auch für die Fallstudien angewendet werden. Hierbei haben wir uns zunächst eng an der thematischen Struktur der Untersuchungsinstrumente orientiert.

Theoretische Codes werden als Ergebnis der Reflexion über diesen Zwischenbericht, das stattgefundenen Beiratstreffen und den ersten Konferenzbeitrag entstehen. Nach derzeitigem Kenntnisstand sehen wir hierfür drei Schritte vor:

### ***Analyse von „Varieties of Duality“ auf der Ebene der einzelnen Betriebsfallstudien***

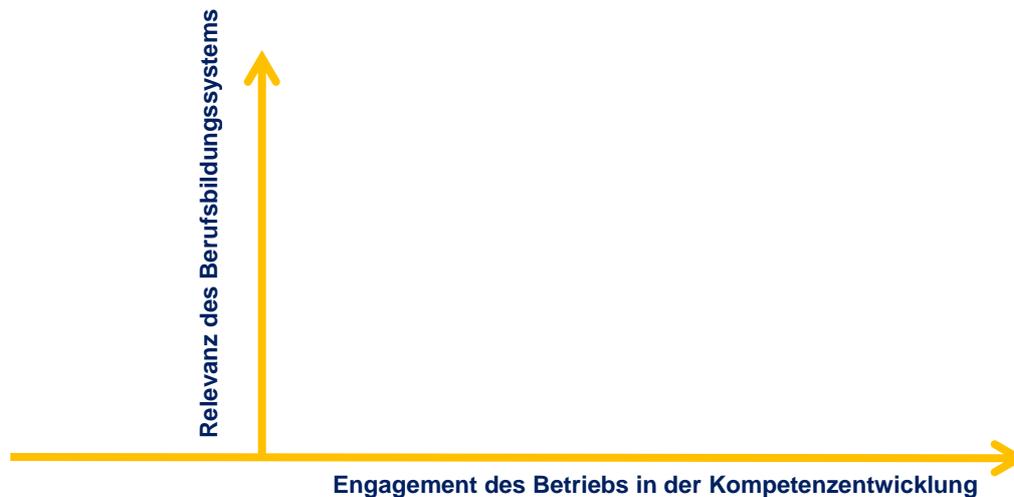
Anhand unserer Minimaldefinition von betrieblicher „Ausbildungsmotivation“ kann das spezifische betriebliche Ausbildungsengagement beschrieben werden. Wesentliche Dimensionen sind die Adressaten der betrieblichen Bemühungen, die Art und Weise, wie die Ausbildung organisiert ist und die betrieblichen Anstrengungen, das Lernen zu strukturieren. Besondere Bedeutung kommt dem Wechselspiel zwischen dem erfahrungsbasierten Lernen im Betrieb und eher unterrichtlichen Settings zu. Eine weitere interessante Frage ist außerdem, inwieweit hierbei Standards zur Geltung kommen, die in der einen oder anderen Art und Weise auch überbetriebliche Bedeutung haben.

### ***Intensität der vorgefundenen Strategien***

Um die betrieblichen Strategien fallweise beschreiben zu können, können auch Kennzahlen berechnet werden, z.B. die betriebliche Ausbildungsquote oder die Höhe der Ausbildungsvergütung in Bezug auf das jeweils übliche nationale Pro-Kopf-Einkommen. Die qualitativen und quantitativen Kriterien können dann z.B. zu einer Einschätzung der Intensität und Relevanz dualer Ausbildung für die betriebliche Fachkräfterekrutierung auf der Ebene des Einzelfalls zusammengeführt werden. Weiterhin soll die Relevanz des betrieblichen Bildungssystems für jeden Betrieb analysiert werden. Diese ermöglicht es, die Fälle trotz der festgestellten Unterschiede auf einer Dimension zu vergleichen. Die Fallstudien könnten dann in ein Koordinatensystem wie zum Beispiel in Abbildung 1 eingeordnet werden.

Es können hierbei auch zum Beispiel solche Fälle eine hohe Intensität von Dualität erreichen, bei denen nach erstem Augenschein, duale Ausbildung keine große Rolle spielt: ein Beispiel ist der Fall ES\_K5: Arbeitszeiten von einzelnen Berufsanfängern (Praktikum + Aushilfstätigkeit in Ferien und nachmittags) können sich zu einem beachtlichen, zeitlichen Ausmaß addieren.

**Abbildung 1: Synthese**



### ***Relevanz/Nutzen der rechtlich-institutionellen Kontextbedingungen***

Überdies ergibt sich bei der Analyse der von den Betrieben genannten Rahmenbedingungen für die Ausbildung und den Gründen, warum Betriebe nicht ausbilden, ein Bild über die Relevanz des rechtlichen und institutionellen Kontexts für den Betrieb. Man kann nun untersuchen, in welchem Ausmaß der Kontext ein betriebliches Ausbildungsengagement befördert, verhindert oder unter Umständen sogar irrelevant für den jeweiligen Betrieb ist.

Es ergibt sich dann die folgende Möglichkeit, einzelne Betriebe hinsichtlich dieser beiden Kerndimensionen einzuordnen (siehe Abbildung).

### ***Unterschiede zwischen den Branchen***

Insbesondere für den KFZ-Service Bereich scheint diese Form der Analyse fruchtbar. Die Analyse der Fälle in der Automobilproduktion kann auch in dieses Schema eingeordnet werden. Die Auswertung der einzelnen Fälle wird sicherlich hinsichtlich beider genannter Dimensionen ertragreich sein. Nicht zuletzt wegen der Expertise hinsichtlich dualer Ausbildung und ihrer Kontextbedingungen wurde für die Branche Automobilproduktion ja jeweils ein Fall „deutscher Mutterkonzern“ ausgewählt. Es stellte sich aber im Laufe der Analyse zunehmend heraus, dass die Relevanz des rechtlich-institutionellen Kontextes eher gering ist, da die Betriebe aufgrund ihrer Größe sowieso dazu tendieren, ihre Fachkräfterekrutierungs- und Ausbildungsstrategie mehr oder weniger stark unabhängig von dem jeweiligen Kontext zu gestalten. Aufgrund der Größe und Bedeutung für das Beschäftigungssystem geraten sie in dem einen oder anderen Land auch in die Rolle des Mitgestalters bei Reformen an dem jeweiligen Produktionsstandort.

Als besonders interessant stellten sich bei der Analyse die folgenden Aspekte heraus:

a). Unterschiede zwischen den Strategien der Betriebe deutscher Mutterkonzerne auf der einen Seite und solcher anderer Mutterkonzerne (z.B. französisch und koreanisch) auf der anderen Seite

b). Unterschiede in der Beurteilung der Sachverhalte durch Experten in den Betriebsfallstudien und Experteninterviews zwischen Experten mit deutschem Hintergrund und solchen mit nicht-deutschem Hintergrund.

### ***Transfer***

#### **Forschung**

Die Realisierung des Projektes basiert auf der Forschungskooperation mit den Instituten CEREQ und KRIVET, auch der englische Partner arbeitete in dem Projekt aus Eigeninteresse mit. Insbesondere mit dem englischen Institut sind erste Pläne entwickelt worden, die Projektergebnisse gemeinsam zu analysieren und zu publizieren. Ähnliche Vereinbarungen werden mit den anderen beiden Instituten getroffen.

Hinsichtlich der Auftragnehmer sind wir zurzeit dabei zu sondieren, ob bei den Auftragnehmern ebenfalls ein entsprechendes Eigeninteresse vorliegt, auf dem aufbauend eine projektbezogene Kooperation entstehen kann. Erste Projektergebnisse wurden auf der Österreichischen Konferenz für Berufsbildungsforschung vorgestellt.

#### **Praxis**

Das Projekt soll durch Vermittlung des Beiratsmitglieds Joachim Syha auf der Automechanika, der Fachmesse der KFZ Branche vorgestellt werden.

## Literaturverzeichnis

- 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)
- 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](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](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

FLICK, UWE: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg 2000

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

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 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](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; HIPACH-SCHNEIDER, UTE (Hrsg.): Durchlässigkeit in ausgewählten europäischen Bildungssystemen Bonn 2011

GROLLMANN, PHILIPP; SMITH, ERICA: International perspectives on apprenticeship, Special Edition. In: Education & Training, 49 (2007) 3

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

KRIEHEL, 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

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

MAYRING, PHILIPP: Qualitative Inhaltsanalyse. In: FLICK, UWE (Hrsg.): Qualitative Forschung. ein Handbuch. Hamburg 2000, S. 468-475

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 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. Thousand Oaks [u.a.] 1999