

Beteiligung der Wirtschaft in der Berufsbildung

Arbeitsinstrument für den Politikdialog und die Projektgestaltung
in der Entwicklungszusammenarbeit

Kurzversion Studie
(Gesamtbericht siehe DC dVET Webseite «Themen und Erfahrungen»)

Prof. Dr. D. Euler
Institut für Wirtschaftspädagogik,
Universität St. Gallen

Publikation: Oktober 2017

Die Aussagen der Studie sind in der Verantwortung des Autors und reflektieren nicht zwingend die Meinungen der Mitglieder des Geberkomitees.

Herausgegeben von:
Geberkomitee für duale Berufsbildung

E-Mail: coordination@dc dualvet.org
www.dcdualvet.org



AUSTRIAN
DEVELOPMENT
AGENCY



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

LICHTENSTEINISCHER
ENTWICKLUNGS-
DIENST 



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direktion für Entwicklung
und Zusammenarbeit DEZA

Einleitung

Das Arbeitsinstrument nimmt das verbreitete Postulat auf, nach dem durch die (verstärkte) Einbeziehung der Wirtschaft in die Berufsbildung deren Relevanz, Qualität und Attraktivität gesteigert werden kann. Konkret wird dabei untersucht, welche Formen die Beteiligung annehmen kann und wie diese in die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen eines Landes eingebettet werden können.

Wirtschaft

Das Arbeitsinstrument nimmt den Begriff „Wirtschaft“ in einem breiten Verständnis auf. Im Wesentlichen werden zwei Bezugspunkte unterschieden:

- Alle nach wirtschaftlichen Prinzipien handelnde privat- und staatswirtschaftliche Betriebe sowie
- Überbetriebliche Organisationen wie beispielsweise Wirtschaftsvereinigungen, Verbände, Kammern, Gilden oder Arbeitnehmervertretungen, die prinzipiell wichtige Funktionen in der (Entwicklung einer) dualen Berufsausbildung übernehmen können.

Die Unternehmen werden dabei nach unterschiedlichen Kriterien weiter ausdifferenziert wie u.a. Grösse, wirtschaftliche Stabilität, Technologie-/Ausstattungsintensität, sektorale Entwicklungsintensität etc.

Relevante Rahmenbedingungen

Bemühungen einer (verstärkten) Beteiligung der Wirtschaft vollziehen sich unter den je spezifischen Rahmenbedingungen eines Landes. Besonders relevant und im Arbeitsinstrument näher erläutert sind folgende:

Berufsbildungssystem:

Zentrale Ausgangsbedingung für die Entwicklung konkreter Handlungskonzepte.

Sozial-gesellschaftliche Rahmenbedingungen:

Aus gesellschaftlicher Perspektive bilden sowohl die Wertschätzung bzw. das Prestige der Unternehmungen als auch die der Schulabsolventen gegenüber der Berufsbildung wesentliche Kontextfaktoren.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen:

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht sind zunächst der Entwicklungsstand und die Entwicklungsperspektive eines Wirtschaftssektors bzw. einer Branche von Bedeutung. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung in der Berufsbildung zunächst durch eine Abwägung der bestehenden Rekrutierungsalternativen beeinflusst sein.

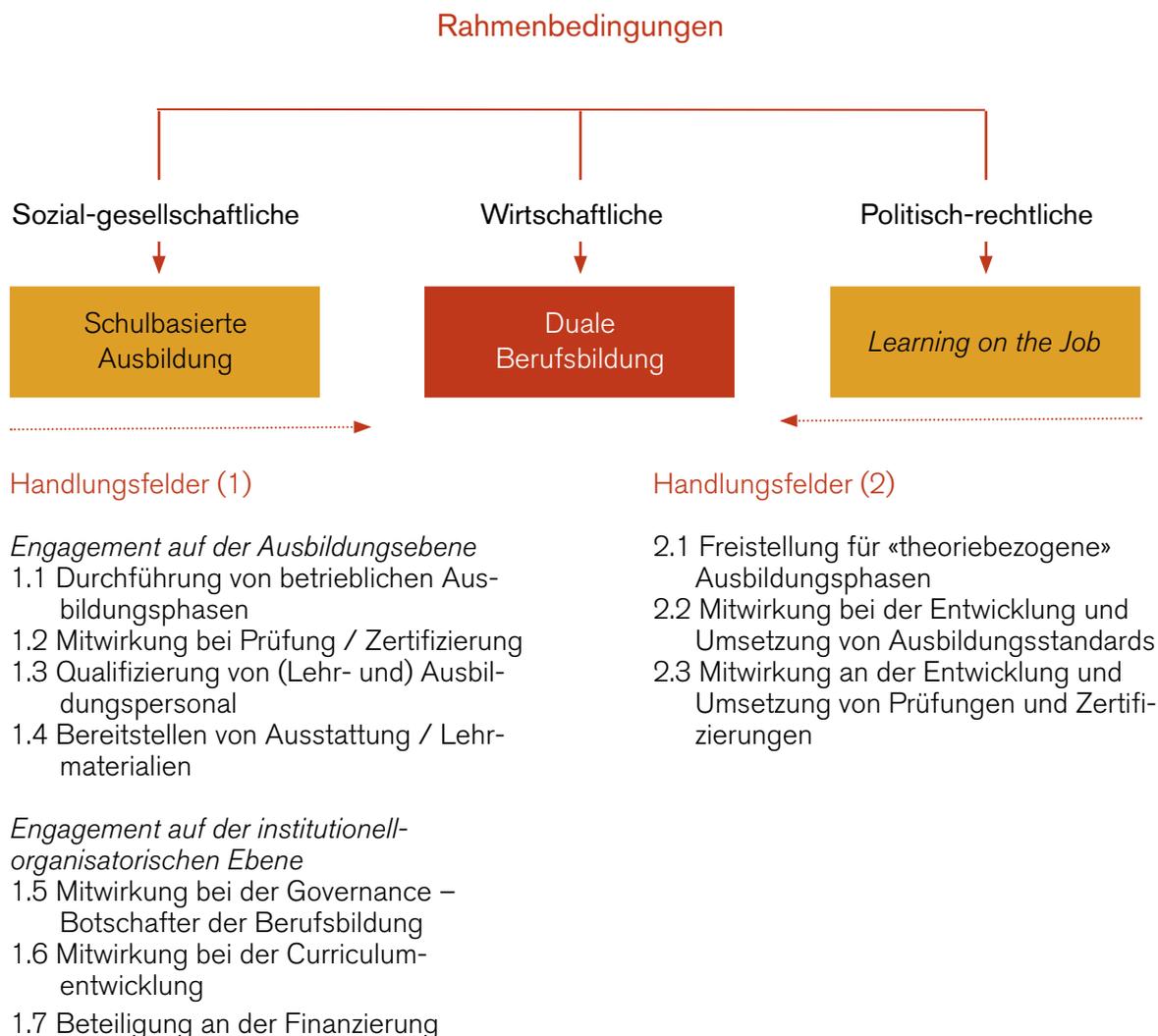
Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen:

Innerhalb der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen sind neben den Zuständigkeiten für die Regelung der Governance, Finanzierung, Curriculumentwicklung und der Ausbildung des Lehr- und Ausbildungspersonals insbesondere ausbildungs- und arbeitsrechtliche Faktoren zu bedenken.

Bezugsrahmen

Die zielgerichtete Einbeziehung der Wirtschaft in die Berufsbildung kann äusserst vielfältig sein. Ausgehend von sogenannten Reintypen erfasst der Bezugsrahmen dabei die konstitutiven Komponenten einer dualen Berufsbildung mit einer potenziellen Relevanz für die Einbeziehung der Wirtschaft. Während die Wirtschaft in einer schulbasierten Berufsausbildung weitgehend ausgeklammert bleibt, findet

in einem learning-on-the-job-System die Vorbereitung auf eine betriebliche Tätigkeit nahezu ausschliesslich im Unternehmen statt. Die duale Berufsbildung zeichnet sich durch eine gemeinsame Verantwortung von Staat und Wirtschaft aus. Basierend darauf definiert und spezifiziert der Bezugsrahmen anschliessend verschiedene Handlungsfelder (HF) für Aktivitäten hin zu einer (verstärkten) Beteiligung der Wirtschaft.



Handlungsfelder (1) – Schulbasierte Ausbildung

In Ländern bzw. Sektoren mit einer tendenziell schulbasierten Berufsausbildung werden prinzipiell die folgenden Handlungsfelder (HF) unterschieden:

Durchführung von betrieblichen Ausbildungsphasen (HF 1.1): Ein Kernprinzip einer dualen Berufsausbildung ist die Dualität von Theorie und Praxis, Reflexion und Aktion, systematisches Lernen in schulischen Lernprozessen und kasuistisches Lernen in betrieblichen Arbeitsprozessen. Vor diesem Hintergrund ist die Durchführung eines Teils der Ausbildung in einem betrieblichen Arbeits- und Sozialisationsumfeld für eine duale Berufsbildung unverzichtbar.

Mitwirkung bei Prüfung und Zertifizierung (HF 1.2): Der Wert eines Ausbildungsabschlusses bemisst sich u. a. daran, welche Aussagekraft eine Prüfung bzw. das als Ergebnis verliehene Zertifikat für die Aufnahme einer (betrieblichen) Arbeit hat. Insofern sollten Prüfungen und Zertifikate eine möglichst differenzierte Aussage über die Kompetenzen der Absolventen erlauben. Die Wirtschaft sollte deshalb in die Gestaltung der Prüfungen einbezogen werden, um die Aussagekraft der Prüfungen zu erhöhen und entsprechend bei der Personalrekrutierung informiert auf die Ausbildungsabsolventen zurück zu greifen. Dadurch wird nicht zuletzt die Akzeptanz der (dualen) Berufsbildung durch die Wirtschaft dokumentiert. Weitergehend kann dies die soziale Akzeptanz der Berufsbildung bei Schulabsolventen und deren Eltern erhöhen.

Qualifizierung von (Lehr- und) Ausbildungspersonal (HF 1.3): Die Akzeptanz und Reputation der (dualen) Berufsbildung ist massgeblich von deren Qualität abhängig. Empfinden die Jugendlichen die betrieblichen Ausbildungsphasen nur als time serving bzw. verschwendete Zeit, dann kann dies eine Abwärtsdynamik verstärken. Ein zentraler Faktor ist die Qualität des Lehr- und Ausbildungspersonals. Für die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals sind die Betriebe selbst verantwortlich, wobei sie ggf. auf externe Unterstützungsangebote zurückgreifen können. Zur Qualifizierung des schulischen Lehrpersonals können sie beitragen, indem sie beispielsweise Praktika für Lehrpersonen anbieten, Lehrende punktuell in betriebliche Weiterbildungen einbeziehen oder Fachpersonen zumindest in einem Teilzeitpensum als Lehrer tätig sind.

Bereitstellung von Ausstattung und Lehrmaterialien (HF 1.4): Insbesondere in technologieintensiven Berufen sind schulische Ausbildungseinrichtungen finanziell schnell überfordert, die jeweils aktuelle Technologie in der Ausbildung einzusetzen. Hier können Betriebe durch die Bereitstellung von moderner Technologie, praxisrelevanten Materialien oder praxisnahen Lehrmaterialien den schulischen bzw. ausserbetrieblichen Lernorten unter die Arme greifen und auf diese Weise zu einer Qualitätssteigerung in der Ausbildung beitragen. In bestimmten Bereichen kann sich die Situation jedoch auch entgegengesetzt darstellen. So können Ausbildungszentren oder Berufsschulen im Rahmen von Projekten durch internationale Entwicklungsorganisationen besser ausgestattet werden als die Durchschnittsbetriebe in der jeweiligen Branche.

Mitwirkung bei der Governance – Botschafter der Berufsbildung (HF 1.5): Die *Governance* einer Berufsausbildung kann weit und eng gefasst werden. Im engen Sinne geht es um die Vertretung der Einzelorganisationen (hier: insbesondere Betriebe) in übergeordneten Zusammenschlüssen (z. B. Kammern, Wirtschaftsorganisationen, Verbänden, Arbeitnehmervertretungen). Im weiten Sinne stände die Mitwirkung in politischen Gremien zu Fragen der Berufsbildung im Blick (z. B. nationale Berufsbildungsagenturen, Landesausschüsse zur Berufsbildung). Aus einzelbetrieblicher Sicht sind diese weitreichenden nationalen Mitwirkungskreise zumeist wenig relevant. Häufig bestehen jedoch auch im lokalen oder regionalen Rahmen Mitwirkungsmöglichkeiten, so beispielsweise die Mitwirkung in einem Schulrat. Die Einbindung der Wirtschaft in die nationalen, regionalen und lokalen Gremien kann die Ausstrahlungs- und Wirkungskraft der Berufsbildung erhöhen damit insgesamt die soziale Akzeptanz der Berufsbildung im Land verbessern.

Handlungsfelder (2) - Learning on the Job Ausbildung

Mitwirkung bei der Curriculumentwicklung (HF 1.6): Häufig beklagen sich Betriebe darüber, dass die in einer schulischen Ausbildung verfolgten Lernziele und -inhalte nicht den betrieblichen Bedarfen entsprechen. Dies deutet auf Akzeptanzdefizite hin, die auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden können. Zum einen können die Lehrpläne tatsächlich von Kommissionen bzw. Personen erarbeitet worden sein, die nur bedingt einen Einblick in die betrieblichen Bedarfe besitzen. Zum anderen mögen die Lehrpläne durchaus praxisnah konzipiert worden sein, können aber durch die Lehrpersonen in Schulen nicht entsprechend praxisbezogen umgesetzt werden. Zur Behebung der erstgenannten Ursache bietet es sich an, Praxisvertreter aus der Wirtschaft in die Curriculumentwicklung einzubeziehen. Eine entsprechende Mitwirkung kann dabei über unterschiedliche Intensitätsgrade von Partizipation erfolgen: Von der Information über die Konsultation bis hin zu der stimmberechtigten Mitwirkung in entsprechenden Gremien zur Vorbereitung gesetzlicher Grundlagen oder politischer Programmatiken.

Beteiligung an der Finanzierung (HF 1.7): Die Finanzierung dualer Berufsbildungssysteme erfolgt in den dualen Systemen über eine Aufwandsteilung zwischen Staat und Wirtschaft. Die finanzielle Beteiligung der Wirtschaft (jenseits der indirekten Finanzierung durch Steuern) an Angeboten der (Berufs-)Bildung ist demgegenüber in vielen anderen Ländern unbekannt. Insofern erscheint dieser Punkt zunächst nicht sehr geeignet für eine verstärkte Beteiligung der Wirtschaft. Gleichwohl ist die Finanzierungsseite auch für die Wirtschaft eine relevante Komponente. Zum einen wird jede Form des Engagements für einen Betrieb aufwandswirksam und wird insofern mit einem möglichen Nutzen ‚gegengerechnet‘. Zum anderen befürchten viele Betriebe, dass sie nach der Ausbildung ihre Mitarbeiter verlieren könnten (sog. „poaching“), weil diese entweder von anderen Betrieben abgeworben werden oder sich selbstständig machen. Eine Auseinandersetzung mit der finanziellen Seite der Berufsausbildung ist daher unverzichtbar.

In Ländern bzw. Sektoren, in denen die Berufsausbildung tendenziell informell bzw. im Rahmen eines *learning-on-the-job* erfolgt, werden prinzipiell die folgenden Handlungsfelder unterschieden:

Freistellung der Lernenden für theoriebezogene Ausbildungsphasen (HF 2.1): Die Anreicherung praktischer Ausbildungsphasen um relevante theoretische Einbettungen entweder in beruflichen Schulen oder in ausserbetrieblichen Ausbildungsstätten erfordert eine Unterstützung durch die jeweiligen Betriebe. Die Berufslernenden müssen zunächst für den Besuch der jeweiligen Phasen freigestellt werden. Mit der Gewährung von Zeit entsteht die Frage nach der Übernahme des „Verdienstauffalls“ – führt der Schulbesuch zu einer Kürzung des Salärs, oder übernimmt der Betrieb diesen Aufwand? Häufig fallen mit dem Schulbesuch zusätzliche Kosten für den Transport und die Nutzung von Lehrmaterialien an, in manchen Ländern zudem für ein Schulgeld. Betriebe müssen überzeugt werden, dass die ‚Anreicherung‘ der Ausbildung auch in ihrem Interesse sein kann und daher ihre Unterstützung rechtfertigt.

Mitwirkung bei der Entwicklung und Umsetzung von Ausbildungsstandards (HF 2.2): Die durch theoriebezogene Ausbildungsphasen ergänzte informelle betriebliche Lehrlingsausbildung bleibt in seiner curricularen Anbindung zunächst noch zufällig. Entsprechend deckt sie nicht das ‚vollständige‘ Curriculum ab, wie es im jeweiligen Beruf etwa der formalen Berufsausbildung zugrunde gelegt wird und zu einem zertifizierten Abschluss führt. Durch die modulare Strukturierung eines Curriculums für einen Beruf wäre es möglich, die in der informellen Lehrlingsausbildung erworbenen Kompetenzen besser anzuerkennen und durch mögliche Ergänzungen zu einem ‚vollständigen‘ Berufsabschluss zu führen.

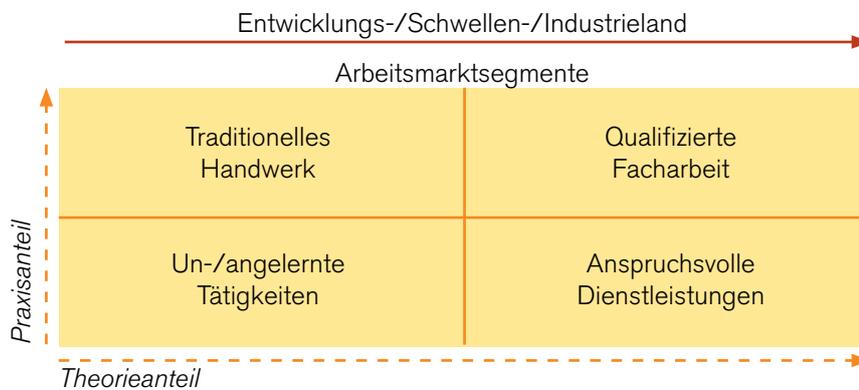
Mitwirkung an der Entwicklung und Umsetzung von Prüfungen und Zertifizierungen (HF 2.3): Ein weiterer Schritt sieht die Einbindung der Lehrlingsausbildung an eine Zertifizierung vor. Dazu sind im Rahmen einer ‚vollständigen‘ oder modularen curricularen Struktur entsprechende Verfahren der Kompetenzfeststellung zu konzipieren, idealerweise unter Beteiligung der Wirtschaft. Die Zertifikate könnten von staatlichen Stellen verliehen werden, ggf. könnten sich aber auch die im jeweiligen Berufsfeld tätigen Dachorganisationen engagieren. Auch *Recognition of prior Learning* kann in diesem Zusammenhang relevant sein.

Von der Konzeption zur Implementierung

Differenzierte Ansprache der Wirtschaft

Nicht alle Branchen, Berufsfelder und Betriebe sind gleichermaßen geeignet und bereit, sich in der Berufsbildung zu engagieren. So scheinen beispielsweise Betriebe in Sektoren mit einem hohen Bedarf an qualifizierter Facharbeit sensibler für ein Engagement in der Berufsausbildung zu sein als solche, die ihre Produktion und Dienstleistungen hochgradig mit un- oder angelernten Mitarbeitern bestreiten können.

Aber auch innerhalb Branchen bzw. Betriebe wird davon ausgegangen, dass die Innovationsbereitschaft unterschiedlich ausgeprägt ist. So unterscheidet Rogers (2003) in Bezug auf die Bereitschaft zur Aufnahme einer möglichen Innovation zwischen fünf Typen (Innovators, Early Adopters, Early Majority, Late Majority und Laggards). Rogers weist zudem darauf hin, dass Veränderungen hinreichend Zeit benötigen.



Arbeitsmarktsegmente im Rahmen unterschiedlicher Entwicklungstypen (in Anlehnung an Jäger et al. 2016, 58)

Argumentationsinventar

Betriebe und die Wirtschaft müssen von einem möglichen bzw. verstärkten Engagement in der Berufsbildung überzeugt werden. Folgende Argumentationen können dabei aufgenommen und auf die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden:

Kosten-Nutzen: Über die Gesamtzeit der Ausbildung können die Aufwendungen durch die produktiven Leistungen der Lehrlinge kompensiert werden.

Produktivität: Qualifizierte Fachkräfte tragen zur Erhöhung von Produktivität, Qualität und Wachstum bei. In Sektoren mit einer starken bzw. zunehmenden Ausrichtung an einem Qualitätswettbewerb steht dieses Argument im Vordergrund.

Investition: Die Ausbildung von zukünftigen Fachkräften ist eine Investition in die Zukunft des Unternehmens. Sie schafft die Voraussetzung für eine gesunde wirtschaftliche Entwicklung und Wettbewerbsvorteile; sie führt mittelfristig zu einem Return-on-Investment.

Screening: In der Ausbildung können zukünftige Mitarbeiter beobachtet und in ihrem Leistungsvermögen konkret eingeschätzt werden, bevor nach der Ausbildung die Übernahme derjenigen Mitarbeiter erfolgt, die sich in der Ausbildung bewährt haben.

Relevanz: Durch die Mitwirkung in der Berufsausbildung hat es die Wirtschaft in der Hand, die Relevanz der Ausbildung zu erhöhen und in der Folge Mitarbeiter rekrutieren zu können, die besser auf die wirtschaftlichen Bedarfe passen.

Mitarbeiterbindung: Qualifizierte und loyale Mitarbeiter sind häufig nicht ohne weiteres oder nur unter Ungewissheit auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Die Ausbildung kann zu einer Belegschaft beitragen, die von der Personalseite eine Stabilität in das Unternehmen bringt.

Reputation: Die Ausbildung kann zu einem positiven Brand des Unternehmens bzw. einer Branche beitragen. Ein sichtbares Engagement in der Ausbildung kann dazu beitragen, dass die Unternehmung von aussen als eine Organisation wahrgenommen wird, die sich um die Qualität ihres Personals (und damit auch ihrer Leistungen) bemüht.

Soziale Verantwortung: Die Unternehmung bzw. Branche zeigt sich durch ihr Ausbildungsengagement als sozial verantwortungsvoll und kann indirekt zur weiteren Steigerung ihres Brands beitragen.

Stabilität: Durch die Mitwirkung in der Berufsausbildung leistet die Wirtschaft einen Beitrag zur Erhöhung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Stabilität im Land. Dies fördert indirekt die Möglichkeiten zum Auf- und Ausbau wirtschaftlicher Aktivitäten.