

## Nutzen der betrieblichen Ausbildung für Betriebe – erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung

► Betriebe betreiben die berufliche Ausbildung im Allgemeinen nicht als Selbstzweck, sondern weil sie sich hiervon einen Nutzen versprechen. Ausbildung stellt eine Investition für die Zukunft dar, und die Höhe des Ausbildungsnutzens bzw. die Relation zu den Ausbildungskosten dürfte dabei ein wesentlicher Grund für betriebliche Ausbildungsaktivitäten sein. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) hat im Rahmen des Projektes „Nutzen und Nettokosten der Berufsausbildung für Betriebe“ in einer im Jahr 2001 durchgeführten repräsentativen empirischen Erhebung bei rund 2.500 Ausbildungsbetrieben neben den *Ausbildungskosten* auch wichtige Dimensionen des Ausbildungsnutzens untersucht. Erste Ergebnisse werden in diesem Aufsatz dargestellt.<sup>1</sup>



**GÜNTER WALDEN**  
Dr. rer. pol., Leiter des Arbeitsbereichs  
„Kosten, Nutzen, Finanzierung“ im BiBB



**HERMANN HERGET**  
Dipl.-Handelslehrer, wiss. Mitarbeiter  
im Arbeitsbereich „Kosten, Nutzen,  
Finanzierung“ im BiBB

### Methodische Hinweise

Im Rahmen der Ermittlung von Ausbildungskosten werden auch die Erträge geschätzt, die durch den produktiven Einsatz der Auszubildenden während der Ausbildung anfallen.<sup>2</sup> Die Differenz zwischen den Bruttokosten der Ausbildung und den betreffenden Erträgen ergibt die Nettokosten. Diese Erträge sind aber nur ein Teil des Gesamtnutzens, welcher den Betrieben durch die Ausbildung entsteht. Weitere Dimensionen des Ausbildungsnutzens sind bisher in breiter angelegten empirischen Erhebungen allerdings nur ansatzweise untersucht worden.<sup>3</sup> Dies ist vor allem Ausdruck der Tatsache, dass die Bestimmung des Nutzens der Ausbildung die Forschung vor vielfältige Erfassungs- und Schätzprobleme stellt. So verteilt sich ein wesentlicher Teil des Nutzens der Ausbildung für den Betrieb auf einen längeren Zeitraum nach Abschluss der Ausbildung und Übernahme des Ausgebildeten in ein Beschäftigungsverhältnis. Eine eindeutige und vollständige quantifizierende Bestimmung des Nutzens der Ausbildung erscheint ausgeschlossen. Allerdings können mit einem differenzierten Instrumentarium wesentliche Indikatoren und Elemente des Nutzens sowie Einschätzungen und Bewertungen von Betrieben erhoben werden.

### Dimensionen des Ausbildungsnutzens

Der Nutzen der betrieblichen Ausbildung für den Betrieb kann nach folgendem Schema klassifiziert werden:

#### NUTZEN DURCH DIE AUSZUBILDENDEN

Wie bereits ausgeführt, entsteht während der Ausbildung für die Betriebe ein Nutzen durch die Auszubildenden, indem Erträge durch produktiven Arbeitseinsatz erwirtschaftet werden. Diese Erträge werden im Rahmen von Kostenerhebungen geschätzt und im vorliegenden Aufsatz nicht weiter thematisiert.<sup>4</sup>

## NUTZEN DURCH DIE AUSGEBILDETEN

Bei Übernahme des im Betrieb Ausgebildeten in ein Beschäftigungsverhältnis entsteht für den Betrieb ein Nutzen deshalb, weil die während der Ausbildung vermittelten Qualifikationen im Arbeitsprozess schnell und sinnvoll genutzt werden können. Ein solcher Nutzen kann nur insoweit entstehen, als die betrieblich Ausgebildeten auch tatsächlich vom Betrieb übernommen werden.

## NUTZEN DURCH DIE AUSBILDUNG

Ein Nutzen der Ausbildung entsteht auch dadurch, dass sich der Betrieb dazu entschließt, Ausbildung überhaupt durchzuführen oder anzubieten. Es handelt sich hier um Nutzelemente, die aus einem Ansehensgewinn des Betriebs bei Externen resultieren oder auf die Beschäftigung mit Ausbildungsfragen zurückgeführt werden können.

Von herausragender Bedeutung dürfte der Nutzen sein, der bei *Übernahme der Ausgebildeten in ein Beschäftigungsverhältnis* entsteht. Dieser Nutzen steht für die Funktion der betrieblichen Ausbildung als eines Instruments zur langfristigen Rekrutierung des Fachkräftenachwuchses und stellt die zentrale Begründung zur Durchführung einer betrieblichen Ausbildung dar. Der betreffende Nutzen entspricht den Kosten, welche dem Betrieb bei einem Verzicht auf Ausbildung (Opportunitätskosten) entstehen würden. Im Einzelnen können hier folgende Komponenten unterschieden werden:

## REKRUTIERUNGSKOSTEN

Hierunter sind die Kosten zu verstehen, die zur Suche und Einstellung einer externen Fachkraft (Anzeigekosten, Vorstellungsgespräche) aufzuwenden sind. Hinzu kommen Kosten für Einarbeitung und Qualifizierung.

## LEISTUNGSUNTERSCHIEDE ZWISCHEN BETRIEBLICH UND EXTERN AUSGEBILDETEN

Auch noch für eine gewisse Zeit über die Einarbeitung hinaus sind Leistungsunterschiede zwischen den Fachkräften, welche im Betrieb ausgebildet wurden, und solchen, die über den Arbeitsmarkt eingestellt wurden, wahrscheinlich. Gründe für solche Leistungsunterschiede sind auf spezifische Vorteile zurückzuführen, welche die eigene Ausbildung einem Betrieb bietet. So kann die Qualifizierung unmittelbar – unter Berücksichtigung der bestehenden Ausbildungsordnungen – auch auf den unternehmensspezifischen Bedarf ausgerichtet werden. Auszubildende erwerben hier frühzeitig ein Wissen über die Besonderheiten des betrieblichen Produktions- und Dienstleistungsprozesses und der Arbeitsvorgänge. Darüber hinaus stellt die betriebliche Ausbildung auch eine sehr lange Probezeit dar, die dem Betrieb die Möglichkeit gibt, sich die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine Dauerbeschäftigung auszuwählen.

## FEHLBESETZUNGS- UND FLUKTUATIONSKOSTEN

Wahrscheinlich ist, dass sich bei Einstellungen über den externen Arbeitsmarkt auch ein höheres Risiko von Fehlbesetzungen ergibt, wodurch auch die durch eine verstärkte Fluktuation ausgelösten Kosten ansteigen würden.

## AUSFALLKOSTEN

Einen wesentlichen Nutzenbestandteil der Ausbildung dürfte die Vermeidung von Ausfallkosten darstellen, welche dann entstehen, wenn ein bestehender Fachkräftebedarf für eine gewisse Zeit nicht gedeckt werden kann. Wie hoch ein solcher Nutzen tatsächlich einzuschätzen ist, hängt insbesondere von der Situation auf dem Arbeitsmarkt für Fachkräfte ab. Der Nutzen dürfte vor allem dann sehr hoch sein, wenn das Angebot von Fachkräften auf dem externen Arbeitsmarkt knapp ist. Die Höhe der Ausfallkosten wird von vielen betrieblichen Bedingungen und vor allem den innerbetrieblichen Verflechtungen bestimmt, eine allgemeine quantifizierende Schätzung im Rahmen einer Betriebsbefragung erscheint uns deshalb nicht möglich. Zu berücksichtigen ist, dass es nicht ausreicht, als Maß für die betreffenden Ausfallkosten die Produktivität von Fachkräften heranzuziehen. So beruhen Produktivitätsberechnungen immer auf einem Status quo, Fachkräftemangel kann aber die Produktionsbedingungen grundlegend verändern. Bei einem gravierenden Fachkräftemangel wäre im Grenzfall sogar die Stilllegung der Produktion vorstellbar.

## Nutzenbestimmung durch Quantifizierung von Rekrutierungskosten für externe Fachkräfte

Einen Teil des Ausbildungsnutzens stellen die Kosten dar, die sich bei einem Ausbildungsverzicht durch die dann notwendige Rekrutierung von Fachkräften auf dem externen Arbeitsmarkt ergeben würden. Im BIBB-Projekt wurden entsprechende Faktoren differenziert erhoben und in einem Berechnungsmodell mit dem Ziel einer Quantifizierung des Nutzens miteinander verknüpft. Geschätzt wurden im Einzelnen die Inserierungskosten, die Kosten der Durchführung von Vorstellungsgesprächen sowie die Einarbeitungs- und Qualifizierungskosten für die Einstellung von Fachkräften über den Arbeitsmarkt. Darüber hinaus wurden eventuelle Lohn- und Gehaltsdifferenzen zwischen betrieblich Ausgebildeten und externen Fachkräften berücksichtigt. Alle Angaben wurden auf einen ausgewählten Beruf bezogen.<sup>5</sup>

Insgesamt ergibt sich für die durch Ausbildung eingesparten Rekrutierungskosten ein durchschnittlicher Schätzwert von rund 5.800 € pro einzustellender Fachkraft. Durchschnittswerte für einzelne Komponenten und Ausbildungsbereiche sind in Tabelle 1 wiedergegeben:

Im Durchschnitt am wichtigsten bei einer Alternativrechnung sind hiernach die hohen Einarbeitungskosten von fast 4.000 €, die bei Einstellung einer externen Fachkraft anfallen. Alle anderen Positionen sind von weitaus gerin-

Tabelle 1 **Kosten für Rekrutierung externer Fachkräfte bei Verzicht auf Ausbildung nach Ausbildungsbereichen** in Euro<sup>6</sup>

Komponente	Ausbildungsbereiche					Betriebe Insgesamt
	Industrie u. Handel	Handwerk	Landwirt- schaft <sup>7</sup>	Freie Berufe	Öffent- licher Dienst	
Inserierungskosten	1053	227	1026	207	580	684
Vorstellungsgespräche	945	405	410	778	603	745
Einarbeitung	4108	3658	4569	3667	4243	3927
Weiterbildung	1042	341	250	293	959	722
Lohnaufschlag <sup>8</sup>	426	106	0	283	161	299
Lohnabschlag <sup>9</sup>	- 509	- 813	- 2230 <sup>10</sup>	- 477	- 144	- 612
<b>Alternativkosten insgesamt</b>	<b>7064</b>	<b>3924</b>	<b>4025</b>	<b>4752</b>	<b>6403</b>	<b>5765</b>

BIBB 2002

gerer Bedeutung. Lohnaufschläge haben im Schnitt eine geringere Bedeutung als Lohnabschläge.<sup>11</sup> Insgesamt zahlen allerdings nur rund 20 % der Betriebe unterschiedlich hohe Löhne/Gehälter für Externe und im eigenen Betrieb Ausgebildete.

Die einzusparenden Gesamtkosten und auch einzelne Positionen variieren zwischen den Ausbildungsbereichen beträchtlich. Die höchsten Nutzenwerte ergeben sich mit rund 7.000 € im Bereich Industrie und Handel und die niedrigsten Durchschnittswerte für den Handwerksbereich (rund 3.900 €).

Insgesamt gibt es in der Höhe der Rekrutierungskosten für externe Fachkräfte zwischen den einzelnen Betrieben erhebliche Unterschiede.<sup>12</sup> In größeren Betrieben (mehr als 250 Beschäftigte) liegt der Durchschnittswert mit rund 9.400 € dabei deutlich über dem in kleineren Betrieben (5.200 €) mit weniger als 50 Beschäftigten. Wichtigster Einflussfaktor für unterschiedlich hohe Rekrutierungskosten dürfte der zugrunde liegende Ausbildungsberuf sein.<sup>13</sup> Es ergeben sich erhebliche Unterschiede zwischen einzelnen Berufen. Einsparungsmöglichkeiten für Versicherungskaufleute von rund 20.000 € stehen beispielsweise einem Durchschnittswert von rund 1.400 € beim Beruf Metallbauer/-in gegenüber. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass sich auch für die Kosten der betrieblichen Berufsausbildung ähnlich gravierende Abweichungen zwischen einzelnen Ausbildungsberufen ergeben.

Die berechneten – bei einem Verzicht auf Ausbildung – anfallenden Rekrutierungskosten liegen in einer beträchtlichen Größenordnung und dürften in vielen Fällen die durch die Ausbildung tatsächlich verursachten Kosten (so

genannte Teilkosten) kompensieren. Zu berücksichtigen hierbei ist, dass sich weitere Nutzengrößen der Ausbildung (längerfristige Leistungsvorteile der im Betrieb Ausgebildeten, Fehlbesetzungs- und Ausfallkosten bei Verzicht auf Ausbildung, Imagegewinn durch Ausbildung) nicht quantifizieren lassen, aber gleichwohl von erheblicher Bedeutung sein dürften. Für die Höhe möglicher Ausfallkosten bei einem Verzicht auf Ausbildung ist dabei die Situation auf dem externen Arbeitsmarkt maßgeblich. In der BIBB-Erhebung wurden die befragten Betriebe für den ausgewählten Beruf um eine Bewertung der Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte und der Einsatzfähigkeit der betreffenden Fachkräfte gebeten. Nur je von rund einem Fünftel der befragten Betriebe wurden Zahl und Einsatzfähigkeit der auf dem externen Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte als sehr gut oder gut bezeichnet.

## Bewertung des Ausbildungsnutzens durch ausbildende Betriebe

Zusätzlich zur Quantifizierung eines Teils des Ausbildungsnutzens wurde im BIBB-Projekt eine Bewertung der vielfältigen Nutzenaspekte durch die Betriebe erhoben. Beim Ausbildungsnutzen handelt es sich nicht um eine eindimensionale oder leicht rechenbare Größe. Aus Sicht der Betriebe setzt sich der *Nutzen der eigenen Ausbildung* vielmehr aus einer großen Bandbreite von Elementen zusammen. Um diejenigen Aspekte zu erkennen, die letztlich im Denken der in den Betrieben für Ausbildung Verantwortlichen entscheidend sind, wurde die subjektive Bedeutung der einzelnen Elemente anhand von Skalen erfragt und analysiert. Dazu sind in der Untersuchung siebzehn vorgegebene Aussagen zu möglichen Nutzen von den Unternehmensvertretern danach bewertet worden, ob sie für den Betrieb zutreffen oder nicht.<sup>14</sup> Im Ergebnis führte die unmittelbare Nutzenbewertung insgesamt zu beachtlichen Zustimmungswerten („trifft voll und ganz zu“ bzw. „trifft überwiegend zu“). Die Vorteile der eigenen Ausbildungstätigkeit, wie sie die Betriebe selbst einschätzen, zeigt Abbildung 1.

Drei Viertel der Betriebe, die den Nachwuchs selbst qualifizieren, bezeichnen das als besten Weg, junge Mitarbeiter in Kultur und Ziele des Unternehmens einzuführen und sie vertraut zu machen mit Besonderheiten des Betriebsgeschehens. Der Betrieb erhält so gut qualifizierte und motivierte Nachwuchskräfte, die besser in das Unternehmen integriert werden können als externe Kräfte. Die Entscheidungs- und Arbeitsabläufe sind bekannt, Sachinvestitionen und Maschinen rentieren sich besser, weil nicht ständig neue Leute einzuarbeiten sind. Kurzfristige Produktionsanpassungen sind deshalb leichter zu bewältigen. Ferner halten es 72 % der Betriebe für zutreffend, dass infolge der ei-

genen Ausbildungstätigkeit der Wert des Unternehmens durch gut qualifizierte Mitarbeiter wesentlich gesteigert wird. Weitere 68 % der Unternehmen sind der Ansicht, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit der Firma während der Ausbildung wesentlich gefördert wird. Dass selbst auszubilden dem öffentlichen Image des Betriebes gut tut, betonen zwei Drittel der Befragten. Und immerhin 64 % sind sich sicher, dass sich das eigene Engagement auszahlt, weil es entscheidend zur künftigen Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes beiträgt. Dieser Spitzengruppe folgen positiv bewertete Nutzelemente wie die Aussicht, den Bedarf an Arbeitskräften aus eigener Kraft zu decken oder dadurch möglichen Qualifikationsengpässen vorzubeugen. Abbildung 1 enthält darüber hinaus weitere Faktoren, die aus Sicht der Betriebsvertreter ebenfalls Pluspunkte der eigenen Ausbildung darstellen; sie alle haben von nahezu der Hälfte der Betriebe hohe Zustimmung erhalten.

Welche Grundausrichtungen liegen nun diesen Bewertungen der einzelnen Nutzelemente zugrunde? Mittels einer Faktorenanalyse können aus den Einzeleinschätzungen die tiefer gehenden Beziehungsmuster herausgefunden werden, die für die befragten Betriebe von Bedeutung sind und den Nutzen ihres Ausbildungsengagements ausmachen. Die so ermittelten Faktoren lassen sich interpretieren als die zentralen eigenständigen Dimensionen, unter denen Betriebe den Ausbildungsnutzen bewerten. Drei solcher klar voneinander unterscheidbaren Nutzenmuster wurden sichtbar.<sup>15</sup> Der erste Faktor lässt sich mit „*Wettbewerbsfähigkeit und Risikovororge*“ umschreiben. Er bündelt jene Nutzelemente, welche die Investition in die eigene Ausbildung unter dem Aspekt der künftigen Wettbewerbsfähigkeit und als Eigenvorsorge bzw. zur Absicherung von Risiken darstellen. Die Ausbildungstätigkeit der Betriebe, die diese Nutzendimension vertreten, richtet sich auf einen höheren Geschäftswert des Unternehmens, auf die Verbesserung der technischen und wirtschaftlichen Anpassungsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Innovation. Die betreffenden Nutzelemente, die bei Übernahme des Ausgebildeten in ein Beschäftigungsverhältnis relevant werden, wurden in diesem Aufsatz bereits beschrieben.

Ein zweiter Faktor, mit „*Image*“ bezeichnet, umfasst jene Nutzenbewertungen der eigenen Ausbildung, mit denen von den betreffenden Betrieben vor allem eine positive Außenwirkung (Image) angestrebt wird. Daneben finden sich aber auch positive Nutzenwirkungen für den Betrieb, die aus der Beschäftigung mit Ausbildungsfragen resultieren. Betriebe mit diesem Begründungsmuster für ihr Ausbildungsengagement sind überdurchschnittlich in der Größenklasse mit 500 und mehr Beschäftigten anzutreffen. Die betreffenden Nutzelemente resultieren aus der grundsätzlichen Entscheidung pro Ausbildung und der Durchführung als solcher. Hier ist zuerst auf die Stärkung der Position des Unternehmens auf den externen Arbeits-

märkten zu verweisen.<sup>16</sup> Betriebe mit anerkannten Ausbildungsleistungen genießen in der Region hohes Renommee: Ein besseres Image des Betriebes in der Öffentlichkeit sowie bei Kunden und Lieferanten ist die Folge. Darüber hinaus verspricht man sich aufgrund des Ausbildungsengage-

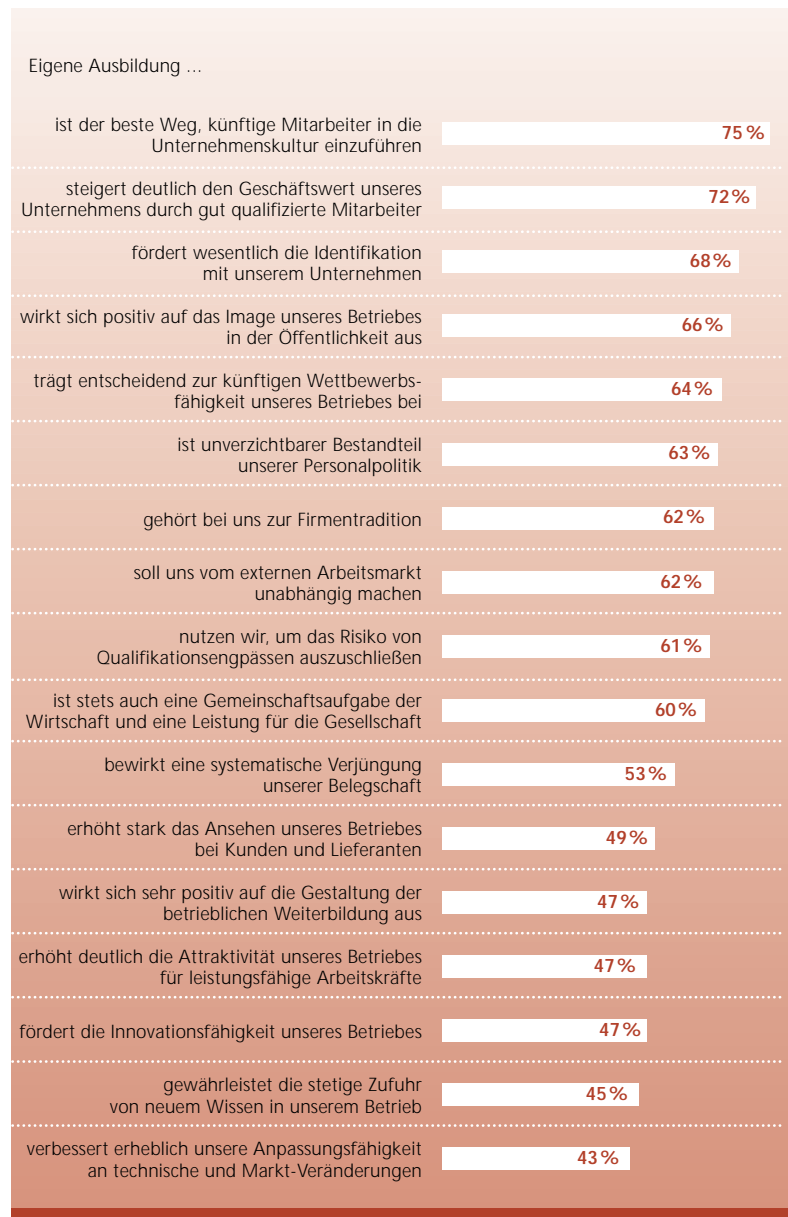


Abbildung 1 **Nutzen der eigenen Ausbildungstätigkeit aus Sicht der Betriebe**  
So viel Prozent der Betriebe stimmen der Aussage für die eigene Ausbildung zu (Anteile „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft überwiegend zu“)

ments grundsätzlich mehr Attraktivität für das Unternehmen – leistungsfähige Arbeitskräfte auch anderer Qualifikationsgruppen dürften sich so einfacher gewinnen lassen. Neben diesen für die betriebliche Außendarstellung vorteilhaften Faktoren bestätigen die befragten Betriebe weitere Vorzüge der Ausbildung in Eigenregie, die sich betriebsintern auswirken. So können Ausbildungsbetriebe ihr besonderes Know-how auch für die betriebliche Weiterbil-

derung nutzen und strategisch miteinander verknüpfen. Das trägt zur Professionalisierung der Bildungsarbeit insgesamt bei und macht dem Unternehmen eine Personalentwicklung aus einem Guss möglich.

Tabelle 2 **Ausbildungsnutzen aus Sicht der Betriebe unterschiedlicher Ausbildungsbereiche** So viel Prozent der Betriebe sagen für die eigene Ausbildung: „Trifft voll und ganz zu“ bzw. „Trifft überwiegend zu“

Nutzelemente	Ausbildungsbereiche				
	Industrie u. Handel	Handwerk	Landwirtschaft	Freie Berufe	Öffentlicher Dienst
trägt entscheidend zur künftigen Wettbewerbsfähigkeit unseres Betriebes bei	65	66	46	60	49
nutzen wir, um das Risiko von Qualifikationsengpässen auszuschließen	66	59	39	56	46
erhöht stark das Ansehen unseres Betriebes bei Kunden und Lieferanten	43	56	49	48	35
erhöht deutlich unsere Attraktivität für leistungsfähige Arbeitskräfte	43	52	46	47	32

BIBB 2002

Dem dritten Faktor „*Ausbildungsphilosophie*“ liegen drei Aussagen zur eigenen Ausbildung<sup>17</sup> zugrunde, die strategische Überlegungen und normative Orientierungen widerspiegeln. Die durchaus hohen Zustimmungswerte zu den

diesem Faktor zuzuordnenden Aussagen signalisieren, dass sich viele Betriebe nicht ausschließlich an konkreten betrieblichen Bedarfen oder einem strikten Kosten-Nutzen-Kalkül orientieren. Ausbildung wird von ihnen auch als Teil eines längerfristig angelegten Leitbildes oder einer Unternehmenskultur angesehen. Dieser Kreis dürfte somit für die Mobilisierung zusätzlicher Ausbildungsplätze durch Verweis auf die gesellschaftliche Verantwortung oder politischen Appellen besonders zugänglich sein.

Für die ersten beiden Nutzendimensionen der Faktorenanalyse – „Wettbewerbsfähigkeit und Risikoversorge“ bzw. „Image“ – wurden die zwei Nutzelemente ausgewählt, die diese Dimensionen besonders stark repräsentieren. Sie wurden auf Zusammenhänge überprüft hinsichtlich Merkmalen wie Zugehörigkeit zu Ausbildungsbereichen, Branche, Betriebsgröße, Marktposition oder erwartete Beschäftigtenentwicklung. Dabei zeigte sich eine besondere Bedeutung der Zugehörigkeit des Betriebes zum Ausbildungsbereich (Tabelle 2).

Es sind vor allem Betriebe der Ausbildungsbereiche „Industrie und Handel“ und „Handwerk“, die als Argumente für die eigene Ausbildung die *künftige Wettbewerbsfähigkeit* anführen bzw. die sich davor absichern möchten, dass mögliche Aufträge und Geschäftschancen nicht realisiert werden können, weil dafür die „richtigen“ Fachkräfte fehlen. Betriebe des Bereichs „Freie Berufe“ messen beiden genannten Nutzenaspekten einen etwas geringeren Stellenwert zu; für Betriebe der Ausbildungsbereiche „Landwirt-

Anmerkungen

- 1 Ergebnisse der Kostenerhebung behandelt der Aufsatz von Beicht und Walden in diesem Heft.
- 2 Vgl. Beicht, Walden, a. a. O.
- 3 Vgl. insbesondere Bardeleben, R. von; Beicht, U.; Kalman Fehér, K.: *Betriebliche Kosten und Nutzen der Ausbildung. Repräsentative Ergebnisse aus Industrie, Handel und Handwerk.* BIBB (Hrsg.), Bielefeld 1995. Hinzuweisen ist darüber hinaus auf Untersuchungen, welche sich auf Fallstudien in Betrieben stützen. Siehe hier vor allem: Cramer, G.; Müller, K.: *Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung.* Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1994. Hansjosten, H.: *Lohnt sich die betriebliche Ausbildung? Eine Studie am Beispiel der DaimlerChrysler AG, München 2000.* Grossmann, S.; Meyer, H. L.: *Berufsausbildung im dualen System – eine lohnende Investition?.* Frankfurt/M. usw. 2002
- 4 Aktuelle Ergebnissen zu diesen Erträgen der Auszubildenden finden sich bei Beicht, Walden, a. a. O.
- 5 Insgesamt wurden Angaben für 52 unterschiedliche Berufe erhoben. Für die Berechnung von Durchschnittswerten wurde die Stichprobe gewichtet und im Hinblick auf eine Reihe relevanter Merkmale an die Verhältnissen in der Grundgesamtheit angepasst (Betriebsgröße, Wirtschaftszweig, Ost-West-Verteilung).
- 6 Abweichung in Summen (insgesamt) durch Rundungen möglich.
- 7 Die Werte für den Ausbildungsbereich ‚Landwirtschaft‘ können wegen zu geringer Fallzahlen nur als Tendenzaussagen gewertet werden.
- 8 Höhere Löhne für Externe
- 9 Niedrigere Löhne für Externe
- 10 Wegen der geringen Fallzahlen in der Landwirtschaft nur als Tendenz zu interpretieren.
- 11 Für die Modellrechnung wurde unterstellt, dass die niedrigere oder auch höhere Entlohnung für den Zeitraum eines Jahres gezahlt wird.
- 12 Grossmann und Meyer (a. a. O.) kommen für die von ihnen berechneten komparativen Kostenvorteile der Ausbildung im Rahmen von betrieblichen Fallbeispielen ebenfalls zu starken Abweichungen zwischen den Betrieben.
- 13 Ein Ausweis der berechneten Einsparungen für einzelne Ausbildungsberufe ist mit den vorliegenden Fallzahlen nur eingeschränkt möglich. Zu berücksichtigen ist, dass die Angaben nur von solchen Betrieben erhoben wurden, die in den vergangenen drei Jahren auch tatsächlich Fachkräfte eingestellt hatten. Auswertungen auf Berufsebene müssen deshalb überwiegend als Tendenzaussagen betrachtet werden.
- 14 Anhand einer fünfstufigen Skala mit den Antwortmöglichkeiten: „Trifft voll und ganz zu“ – „Trifft überwiegend zu“ – „Teils/teils“ – „Trifft überwiegend nicht zu“ – „Trifft überhaupt nicht zu“.
- 15 Hauptkomponentenanalyse (Varimax-Rotation); erklärte Varianz durch die Faktoren: 62,3 %.
- 16 Insbesondere von Sadowski ist dieser Aspekt hervorgehoben worden; vgl. Sadowski, D.: *Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget, Stuttgart 1980*
- 17 „auch Gemeinschaftsaufgabe der Wirtschaft und Leistung für die Gesellschaft“; „Firmen-tradition“; „Bestandteil unserer Personalpolitik“.

schaft“ bzw. „Öffentlicher Dienst“ spielen sie dagegen eine deutlich geringere Rolle. Im Hinblick auf die mit der Ausbildung erreichbare Verbesserung von *Image und Außenwirkung* versprechen sich vornehmlich ausbildende Handwerksbetriebe deutlichen Nutzen – und zwar sowohl bei potenziellen Kunden und Lieferanten als auch für ihre Rolle als attraktiver Arbeitgeber für leistungsfähige Arbeitskräfte. Ähnlich sieht man darin Pluspunkte in der Landwirtschaft und in freien Berufen. Für Betriebe in Industrie und Handel sind solche Nutzenerwägungen weniger relevant, noch seltener wurde diesen Aussagen im öffentlichen Dienst zugestimmt.

Im Ergebnis heißt das: Unterschiede in den Einschätzungen des Ausbildungsnutzens sind nicht bloßes Ergebnis subjektiver Präferenzen der befragten Verantwortlichen. Stets wurden die in der Untersuchung erhobenen Nutzenbewertungen offenbar auch geprägt von gegebenen „objektiven“ Unterschieden in Ausgangslage und Rahmenbedingungen der Betriebe, also etwa durch deren konjunkturelle und branchenspezifische Lage oder durch betriebliche Strukturmerkmale.

## Fazit

Die in diesem Aufsatz dargestellten Ergebnisse aus der repräsentativen Erhebung des BIBB machen deutlich, dass Betriebe in der Regel einen erheblichen Nutzen erzielen, wenn sie Ausbildung betreiben. Der Gesamtnutzen dürfte die Ausbildungskosten dabei deutlich übersteigen. Allerdings sind in der Höhe des Nutzens (wie auch in der Höhe der Ausbildungskosten) beträchtliche Unterschiede zwischen einzelnen Betrieben vorhanden. Insbesondere ergeben sich hier für einzelne Ausbildungsberufe sehr verschiedene Werte. Zu den Einflussgrößen des Ausbildungsnutzens und zu einem Vergleich von Kosten- und Nutzengrößen für unterschiedliche betriebliche Konstellationen werden im BIBB-Projekt noch eine Reihe differenzierter Analysen durchgeführt werden. ■



### FÜR PROF. DR. HERMANN SCHMIDT ZUM 70. GEBURTSTAG

Wer Prof. Dr. Hermann Schmidt, den geistig jungen „Alt-Präsidenten“ des Bundesinstituts für Berufsbildung kennt, braucht nicht seine Lebensbeschreibung, um dennoch zu wissen, dass sein 70. Geburtstag am 28. Dezember dieses Jahres wieder der Start für eine neue aktive Arbeits- und Lebensphase sein wird. Wir werden noch viel von ihm hören!

Gerade erst hat er im Sommer dieses Jahres den „2002 Leadership Award“ des International Advisory Board of Governors des Zentrums für Berufsbildungsentwicklung („Career Development“) beim Technical College des US-Bundesstaates Maine erhalten. Eine hohe Auszeichnung, die Hermann Schmidts große Verdienste für seine Ideen und sein Engagement während der letzten zehn Jahre würdigt und seine Aktivitäten herausstellt, um für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Maine eine effizientere berufliche Bildung und einen besseren Übergang von der Berufsbildung in die Arbeit zu fördern. Dabei – so heißt es in der verliehenen Ehrenurkunde – hat Hermann Schmidt sein Wissen, sein Ansehen und seine Verbindungen in den Vereinigten Staaten von Amerika und Europa eingesetzt, um im Bundesstaat Maine neue Berufsbildungswege zu beschreiten. So ist ein Maine-Modell entstanden, das über strategisches Denken in der beruflichen Bildung zu besseren Qualifizierungswegen der Fachkräfte erheblich beigetragen hat.

Diese jüngste hohe Auszeichnung ist typisch für Hermann Schmidt und sein unermüdliches Engagement zur Verbesserung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland und der ganzen Welt. Dafür hat er zurecht vor dieser neuesten Ehrung in Maine in den letzten Jahrzehnten viele Auszeichnungen erhalten. Niemand hat sie so sehr verdient wie er. Niemand hat über eine so lange Zeit prägend die Entwicklung der beruflichen Bildung gestaltet. Niemandem hat das Bundesinstitut für Berufsbildung so viel zu verdanken, wie ihm. Von niemandem habe ich so viel über berufliche Aus- und Weiterbildung und so viel an strategischem Denken zur berufsbildungspolitischen Durchsetzung gelernt, wie von ihm.

Vor mir sehe ich sein schmerzerfülltes Gesicht, wenn er diese Zeilen liest. Denn bei all seiner Kompetenz ist Hermann Schmidt immer persönlich bescheiden und selbstkritisch, kollegial und maßvoll geblieben. Vor Ehrungen und Lob wäre er immer am liebsten davongelaufen, bestimmt auch vor dieser Würdigung. Aber manchmal konnten wir ihm klarmachen, dass er besonders viel für die berufliche Aus- und Weiterbildung erreicht hat, dass er die vielfältigen Ehrungen wie kein anderer verdient hat, dass wir ihm dankbar sind, weil wir auf seinen Schultern stehen können, und dass er die Ehrungen durchaus als verträglich empfinden kann, wenn er sich vorstellt, dass sie über ihn hinaus auf die gute Entwicklung, die Modernisierung und die Fortschritte in der beruflichen Bildung sowie des Bundesinstituts für Berufsbildung verweisen.

So möge es auch jetzt wieder sein!

Lieber Hermann Schmidt, wir gratulieren Ihnen zum 70. Geburtstag, wünschen Ihnen alles Gute, Gesundheit und viel Kraft für Ihr weiteres Engagement für die berufliche Bildung nicht nur in Maine und für das BIBB, und wir hoffen, dass Sie unsere Arbeit noch lange begleiten, uns mit Rat und Tat zur Seite stehen und uns helfen, die Zukunft zu gestalten.

Ihr  
Helmut Pütz  
und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundesinstituts für Berufsbildung