

## **Sind Lehrstellen eine Frage des Geldes?**

### **Zum Nutzen der Lehrlingsausbildung für die Unternehmen**

**Dank der starken Verankerung der Berufsbildung in der schweizerischen Wirtschaft ist man lange davon ausgegangen, dass die Schaffung von genügend Lehrstellen für Schulabgänger gewährleistet sei. Probleme auf dem Lehrstellenmarkt werfen nun aber die Frage auf, ob die Berufsbildung auch in einer gewinnorientierten und unter Kostendruck stehenden Wirtschaft noch ihren Platz hat.**

Von Prof. Stefan C. Wolter\*

Die Berufsbildung ist in der Schweiz immer noch das Rückgrat der nachobligatorischen Ausbildungen. Mehr als 60 Prozent aller Schulabgänger entschliessen sich jedes Jahr für eine duale Lehre, bei der sie neben der allgemeinen schulischen Ausbildung an einem Arbeitsplatz erste praktische und auch theoretische Erfahrungen sammeln können. Dieses Ausbildungssystem hat unbestreitbare Vorteile, die auch regelmässig in internationalen Vergleichen dokumentiert werden. Eine frühe Sozialisierung der Jugendlichen in der Arbeitswelt, die Möglichkeit, praktische Erfahrungen zu sammeln, wie auch der Umgang mit modernsten Technologien und Fertigungstechniken in den Ausbildungsfirmen garantieren einen praktisch reibungslosen Übergang in die erste richtige Arbeitsstelle. Langzeitarbeitslosigkeit, wie sie in anderen Staaten für jugendliche Erststellensuchende sehr verbreitet ist, kennen Absolventen einer schweizerischen Berufslehre praktisch nicht.

Die Kehrseite der Medaille ist der Umstand, dass die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze weniger von der Zahl der Schulabgänger abhängt als von der Bereitschaft der Unternehmen, solche anzubieten. Im Unterschied zu den staatlich organisierten schulischen Ausbildungen kann es deshalb auf dem Lehrstellenmarkt immer wieder zu kleineren oder grösseren Ungleichgewichten kommen, bei denen die offenen Lehrstellen nicht genügen, um alle potenziellen Lehrlinge aufzunehmen, oder umgekehrt viele Firmen trotz Ausbildungsbereitschaft keine Lehrlinge finden. Die marktwirtschaftliche Organisation eines wichtigen Zweiges unseres Bildungssystems kann also Probleme verursachen, wenn dieses nicht in der Lage ist, alle bildungswilligen Jugendlichen auch aufzunehmen. Aus gesellschaftlicher Sicht ist eine solche Situation zu vermeiden, weil eine allfällige Nichtbildung der Jugendlichen nicht nur diese selbst in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung hindert, sondern weil die dadurch verursachten Kosten später teilweise durch die Gesellschaft zu tragen sind. Wie schafft man aber genügend Lehrstellen? Um diese Frage beantworten zu können, ist es notwendig, mehr darüber zu wissen, weshalb Betriebe überhaupt Lehrlinge ausbilden. Nur so ist es möglich, den Gründen auf die Spur zu kommen, weshalb andere Unternehmen gar keine Lehrlinge oder die ausbildenden Firmen zu wenig Lehrlinge ausbilden.

### **Tradition und soziales Engagement?**

Die Frage nach den Gründen für eine Lehrlingsausbildung ist lange Zeit überhaupt nicht gestellt worden, weil man entweder aus Tradition schon immer oder eben nie Lehrlinge ausgebildet hatte oder weil man dachte, mit dem Argument, man würde sich so für die Jugend engagieren, sei diese Frage beantwortet. Tatsächlich könnte (ohne es genau belegen zu können) ein Teil des Rückgangs der Lehrverhältnisse Anfang der neunziger Jahre darauf zurückzuführen sein, dass Firmen mit einer langen Ausbildungstradition bei einem Konkurs oder einer Reduktion ihres Mitarbeiterstammes nicht genügend schnell durch Firmen ersetzt werden konnten, die sich neu in der Ausbildung engagierten. Zudem hob das wirtschaftlich härtere Umfeld jene Firmen auf den Prüfstand, welche glaubten, die Ausgaben für die Lehrlingsausbildung lediglich unter der Rubrik «soziales Engagement» verbuchen zu können. Kurz gesagt, Lehrmeister, die ihre Ausbildungsanstrengungen nur mit den Argumenten der Tradition und dem Engagement für die Jugend vertraten, hatten es zunehmend schwerer, ihre Firmen- und Finanzchefs von der Notwendigkeit einer eigenen Lehrlingsausbildung zu überzeugen.

Wenn die Lehrlingsausbildung aus unternehmerischer Sicht betrachtet wird, dann hat diese eigentlich nur dann Sinn, wenn der Lehrling durch seinen produktiven Beitrag zumindest teilweise eine Fachkraft

ersetzt und damit einen Beitrag an seine Ausbildungskosten liefert und wenn die Ausbildung dazu dient, spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die auf dem Arbeitsmarkt schwer zu finden wären. Zusätzlich können Faktoren wie gesteigerte Reputation der Firma (gesellschaftlich und bei potenziellen Mitarbeitenden) oder die erleichterte Mitarbeiterselektion dank eigener Ausbildung betriebswirtschaftlich sinnvoll sein; allerdings wiegen diese nicht so schwer, dass sich alleine deswegen eine Lehrlingsausbildung lohnen dürfte.

### **Personalpolitischer Entscheid**

Aus welchen Gründen auch immer eine Firma Lehrlinge ausbildet, wichtig ist es, sich bewusst zu sein, dass jedes dieser Motive keinen ausreichenden Grund für die Lehrlingsausbildung darstellt, da die Firma diese Ziele auch mit Alternativen zur Lehrlingsausbildung erreichen könnte. Anstelle der Arbeitsleistung eines Lehrlings könnte man direkt Fachkräfte einsetzen, anstelle der spezifischen eigenen Ausbildung könnte man die Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt rekrutieren und diese dann einfach einarbeiten, und auch das Ansehen der Firma liesse sich mit anderen Instrumenten als einer eigenen Lehrlingsausbildung positiv beeinflussen. Entscheidend ist somit immer, ob die Lehrlingsausbildung für dieses Ziel das günstigere Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweist als die möglichen Alternativen. Mit anderen Worten muss sich diese kurz-, mittel- oder langfristig für den Betrieb auszahlen, unabhängig davon, welche Ziele man mit einer eigenen Lehrlingsausbildung erreichen will. Täte sie es nicht, so wäre eine nachhaltige Ausbildungsbereitschaft in den Betrieben nicht gesichert.

### **Lehrlingsausbildung kann sich lohnen**

Die Studie zu den Kosten und dem Nutzen der Lehrlingsausbildung aus der Sicht der Betriebe, deren Resultate 2003 von der Forschungsstelle für Bildungsökonomie an der Universität Bern veröffentlicht worden sind, zeigt, dass sich für die Mehrheit der heute in der Schweiz ausbildenden Betriebe die Lehrlingsausbildung ökonomisch schon am Ende der Lehre gelohnt hat. Eine durchschnittliche dreijährige Lehre wirft schon zu diesem Zeitpunkt einen Nettonutzen von über 6000 Franken ab. Dabei zeigen sich - nach Lehrjahren, Lehrberufen oder auch nach Firmengrösse betrachtet - ganz unterschiedliche Resultate. Berufe wie Informatiker oder Polymechaniker stellen für die meisten Betriebe über die Lehrzeit gesehen eine Nettoinvestition dar. Die Ausbildung dieser Berufe lohnt sich für die Lehrbetriebe nur dann, wenn die Lehrlinge nach Abschluss der Lehre im Betrieb verbleiben. Allerdings - und auch das zeigen die Berechnungen - lässt sich nach der Lehre mit der Weiterbeschäftigung der eigenen Lehrlinge durch die Einsparung von Einarbeitungs- und Rekrutierungskosten teilweise so viel Geld sparen, dass sich die Lehrlingsausbildung in diesen Fällen schon mittelfristig lohnt.

Wenn sich die Lehrlingsausbildung für die ausbildenden Betriebe ökonomisch betrachtet lohnt, stellt sich natürlich die Frage, weshalb nicht mehr Betriebe ausbilden. Die Erklärung dafür ist relativ simpel. Wenn ökonomische Faktoren dafür entscheidend sind, ob ein Betrieb sich in der Lehrlingsausbildung engagiert oder nicht, dann engagieren sich eben nur jene Betriebe, bei denen es sich lohnt. Auch dies lässt sich zahlenmässig belegen: Während die ausbildenden Betriebe einen durchschnittlichen Nettonutzen von über 6000 Franken nach der Lehre erzielt haben, würden einem durchschnittlichen nicht ausbildenden Betrieb Nettokosten von über 30 000 Franken anfallen, wenn er sich für die Ausbildung entscheiden würde. Der dramatische Unterschied rührt in den meisten Fällen daher, dass die nicht ausbildenden Betriebe keine lohnenden Einsatzmöglichkeiten für potenzielle Lehrlinge haben. Somit wäre der Nutzen aus der Ausbildung zu klein, um die durch die Lehre vorgegebenen und schwer beeinflussbaren Ausbildungskosten zu decken.

### **Subventionen als taugliches Instrument?**

Kann man nachweisen, dass die Nettokosten einer Ausbildung dafür entscheidend sind, ob ein Betrieb ausbildet oder nicht, ist es naheliegend, die Zahl der Lehrstellen positiv beeinflussen zu wollen, indem man mittels Subventionen das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Ausbildung verbessert. Neueste Analysen zeigen, dass sich dadurch tatsächlich die Zahl der ausbildenden Betriebe vergrössern liesse. Die Zahl der Lehrstellen bei den heute schon ausbildenden Betrieben würde darauf allerdings nicht reagieren. Ein Haken bestünde bei einer Subventionierung aber. Da auch bei heute ausbildenden Betrieben die Einstellung eines neuen Lehrlings einen neuen Ausbildungsentscheid bedeutet, könnte eine Subventionierung der Lehrstellen schwerlich nur auf die heute nicht ausbildenden Betriebe beschränkt werden. Also müsste jede Lehrstelle subventioniert werden, auch wenn dies im Falle derjenigen Betriebe, die auch ohne die Subvention ausgebildet hätten, nur einen Mitnahmeeffekt darstellt. Die Konsequenz wäre, dass eine Subventionierung zur Schaffung von mehr Lehrstellen eine relativ teure Angelegenheit würde. Eigene Berechnungen zeigen, dass zur Schliessung der heutigen Lehrstellenlücke Subventionen

von 16 000 bis 18 000 Franken pro zusätzliche Lehrstelle fliessen müssten. Dabei wären die Verwaltungskosten dieser Umverteilungsaktion noch nicht mitberechnet. Die künstliche Schaffung zusätzlicher Lehrstellen über Subventionen wäre aber nicht nur aus ökonomischen, sondern auch aus pädagogischen Gründen ineffizient. Wenn Betriebe sich heute der Ausbildung verschliessen, weil sie zu wenig oder keine Arbeit für Lehrlinge haben, dann würde eine Subvention daran nichts ändern. Da der Kompetenzaufbau eines Lehrlings aber gerade vom Ausmass an verrichteter und qualifizierender Arbeit während der Lehre abhängt, würden viele dieser künstlichen Lehrstellen ihr eigentliches Ziel, nämlich die Ausbildung eines Jugendlichen, verfehlen.

### **Was ist zu tun?**

Die jüngste Forschung zur Lehrlingsausbildung zeigt eindeutig, dass eine staatliche Steuerung des Lehrstellenmarktes das ökonomische Kalkül der Betriebe beim Ausbildungsentscheid stärker als in der Vergangenheit beachten muss. Dabei sind aber innovative Wege zu beschreiten, die sich von den klassischen, teuren und ineffizienten Umverteilungsideen abheben. Konsistent mit den Forschungsergebnissen und zum beidseitigen Nutzen von Lehrlingen und Betrieben wären zwei Massnahmen denkbar. Erstens könnten zusätzliche Lehrstellen dadurch entstehen, dass sich besonders kleinere nicht ausbildende Betriebe in einem Verbund zusammenschliessen würden. Dabei wäre das Kalkül eines solchen Verbundes weniger die Teilung der Ausbildungskosten (traditionell der Ausbildungsverbund) als die Zusammenlegung von Aufgaben, die die Lehrlinge ausführen könnten und die so einen Nutzen generieren würden, der die Ausbildungskosten rechtfertigt.

Zweitens zeigen die grossen Unterschiede zwischen den Betrieben in den Nettokosten der Ausbildung, selbst wenn sie den gleichen Lehrberuf ausbilden, dass in vielen Betrieben Optimierungsmöglichkeiten in der Ausbildung bestehen. Bis heute besteht aber praktisch kein Informationsaustausch zwischen Betrieben, der quasi zu «best practices» in der Lehrlingsausbildung im Sinne einer Optimierung der Arbeitsorganisation für Lehrlinge führen könnte. Nur die konsequente Vermittlung solchen Know-hows würde garantieren, dass sich neue Lehrbetriebe nach der ersten Lehre nicht wieder enttäuscht und desillusioniert aus der Ausbildung zurückziehen und dass sich neue Betriebe für die Ausbildung gewinnen liessen. Wirklich entscheidend für wirkungsvolle Reformen aber ist, dass die Sozialpartner und die Bildungspolitik die Tatsache akzeptieren, dass Lehrstellen auch eine Frage des Geldes sind.

\* Der Autor ist Direktor der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF) in Aarau und leitet die Forschungsstelle für Bildungsökonomie an der Universität Bern.

In den Jahren 2000-2004 sind Kosten-Nutzen-Analysen der Lehrlingsausbildung parallel und nach gleichen Methoden in der Schweiz und in Deutschland durchgeführt worden. Schon aus ersten Quervergleichen der Resultate lassen sich interessante Unterschiede zwischen den beiden Ländern belegen. Während sich eine durchschnittliche Lehre in der Schweiz bei Lehrende für den Arbeitgeber gelohnt hat, hat eine deutsche Firma zu diesem Zeitpunkt rund 12 000 Franken netto investiert. Die Bedeutung von Kosten und Nutzen lässt sich daran illustrieren, dass auf die Frage, wie zufrieden sie mit dem Kosten-Nutzen-Verhältnis einer Lehre seien, fast 80 Prozent der Schweizer Lehrmeister mit «sehr» oder «eher zufrieden» antworteten, während dies in Deutschland nur etwas über 40 Prozent der Firmen tun. Fragt man nach den möglichen Ursachen nach diesen grossen Kosten-Nutzen-Unterschieden bei doch sehr ähnlichen Berufsbildungssystemen, so fällt besonders der unterschiedliche Arbeitseinsatz der Lehrlinge auf. In beiden Ländern sind die Lehrlinge während rund 60 Prozent der Lehrzeit im Betrieb. Diese Zeit füllt ein deutscher Lehrling zu 40 Prozent mit Übungen aus, während ein Schweizer Lehrling fast 90 Prozent der Zeit in der Firma mit produktiver Arbeit verbringt. Die Kosten-Nutzen-Folgen dieses unterschiedlichen Einsatzes der Lehrlinge für die Firma sind evident. Sind sie aber auch im Interesse der Lehrlinge? Höchstwahrscheinlich schon, wenn man den Umstand berücksichtigt, dass der Schweizer Lehrling fast die Hälfte seiner Zeit in der Firma mit anspruchsvollen, qualifizierenden Tätigkeiten verbringt, während dieser Zeitanteil bei deutschen Lehrlingen nur etwa ein Viertel ausmacht. Das Nutzenkalkül der Lehrfirma muss demnach überhaupt nicht im Widerspruch zu den berechtigten Anliegen der Lehrlinge stehen, eine qualitativ hoch stehende Ausbildung zu erhalten.