

WOLFGANG BLIEM, KURT SCHMID, ALEXANDER PETANOVITSCH

## Erfolgsfaktoren der dualen Ausbildung

### Transfermöglichkeiten

**D**ie duale Berufsbildung rückt angesichts hoher Jugendarbeitslosigkeit in vielen Ländern in den Mittelpunkt des Interesses und steht weit oben auf der EU-Agenda. Der Ansatz, bestehende Systeme wie etwa die Österreichs, Deutschlands oder der Schweiz zu kopieren, scheint dabei aber wenig erfolgversprechend. Zu unterschiedlich sind die Bildungssysteme, institutionellen Rahmenbedingungen und Traditionen in den möglichen Zielländern.

In einer grenzüberschreitenden Kooperation zwischen Österreich und der Slowakei im Rahmen des Projektes SmartNet wurde deshalb vom WIFI International diese Studie beauftragt. Auf Basis etablierter Lehrlingsausbildungssysteme sollten jene Faktoren identifiziert werden, die für das Gelingen einer dualen Berufsbildung maßgeblich erscheinen. Darauf aufbauend gilt es zu analysieren, wie die Rahmenbedingungen und Grundlagen für diese Erfolgsfaktoren in der Slowakei und anderen möglichen Zielländern geschaffen werden können. Die Studie bildet damit eine forschungsbasierte Diskussionsgrundlage für entsprechende Know-how Transferprozesse.

### Ausgangslage und Zielsetzung

Unter dem Eindruck hoher Jugendarbeitslosigkeit bei gleichzeitig zunehmenden Problemen vieler Unternehmen, ihren Fachkräftebedarf zu decken, wird in einer Reihe von europäischen Staaten und darüber hinaus, die Einführung oder Verstärkung einer dualen Berufsbildung diskutiert. Vielfach müssen dazu erst gesetzliche Grundlagen geschaffen oder angepasst werden, damit das Ausbildungsangebot um eine duale Berufsbildung mit starken betrieblichen Anteilen erweitert werden kann.

Auf Basis der Erfahrungen mit erfolgreichen dualen Berufsbildungssystemen (z.B. den Lehrlingsausbildungen in Österreich, Deutschland und der Schweiz) gilt es in einem ersten Schritt die Erfolgsfaktoren für eine funktionierende duale Berufsbildung zu identifizieren. In weiterer Folge können daraus Umsetzungsmodelle für die Etablierung dieser Kernelemente in den Zielländern entwickelt und die konkrete Implementierung begleitet werden.

Diese Studie<sup>1</sup> widmet sich der Identifizierung dieser zentralen Erfolgsfaktoren und bildet damit eine forschungs- und evidenzbasierte Diskussionsgrundlage für einen Know-how Transferprozesse. Den Ausgangspunkt bildet dabei vor allem die österreichische Lehrlingsausbildung. Die Studie gibt aber dezidiert keine Empfehlung für die tatsächliche Ausgestaltung des Berufsbildungssystems in einzelnen Ländern, sondern zeigt relevante Ansatzpunkte und unterschiedliche Möglichkeiten für die

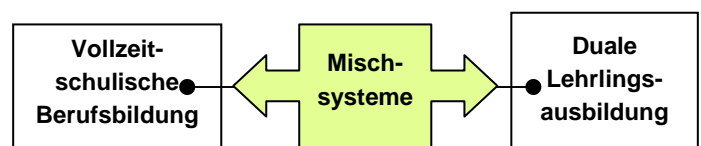
Ausgestaltung einer dualen Berufsbildung auf. Die konkrete Umsetzung kann nur unter Berücksichtigung der besonderen nationalen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen erfolgen.

Neben einer Analyse relevanter Forschungsliteratur aus Ländern mit traditionellen Lehrlingsausbildungssystemen, resultieren die Erkenntnisse und Feststellungen insbesondere aus zahlreichen Gesprächen und Diskussionen mit Vertretern/innen von Ausbildungsbetrieben und potenziellen Ausbildungsbetrieben.

### Systementscheidung

Die möglichen Ausprägungen eines Berufsbildungssystems bewegen sich zwischen zwei idealtypischen Extremen: Einer rein vollzeitschulischen Berufsbildung (mit und ohne Praxisanteilen) und einer rein dualen Berufsbildung mit überwiegend betrieblicher Ausbildung und begleitender Berufsschule. Zwischen diesen beiden Extremen sind Mischsysteme vorstellbar, die sowohl vollzeitschulische als auch duale Berufsbildung gleichberechtigt (gleichwertig, aber nicht gleichartig) anbieten (vgl. Grafik 1).

Grafik 1: Ausprägungen eines Berufsbildungssystems (Quelle: ibw)



Für viele Länder wird vermutlich ein Mischsystem relevant sein, in dem vollzeitschulische Angebote durch eine duale Berufsbildung ergänzt werden.

Mischsysteme können so gestaltet werden, dass

- a) schulische und duale Ausbildungen im gleichen Berufsfeld parallel bestehen, und somit ein gewisser Wettbewerb zwischen schulischer und dualer Berufsbildung herrscht.
- b) schulische und duale Ausbildungen auf klar voneinander abgegrenzte Berufsfelder beschränkt sind.

Abhängig von dieser grundsätzlichen Systementscheidung, ergeben sich für die Umsetzung unterschiedliche Strukturentscheidungen.

In Zusammenhang mit der Systementscheidung gilt es in jedem Fall das Verhältnis der Ausbildungen zueinander und zum allgemein bildenden Schulwesen zu regeln. Dabei sollten insbesondere eine Regelung der Durchlässigkeit, einschließlich der wechselseitigen Anerkennung/Anrechnung von Abschlüssen und Ausbildungszeiten zwischen den Teilsystemen sowie klare und landesweit einheitliche Zugangsregelungen getroffen werden.

### *Betrieb & Arbeitsplatz als lernfördernde Umgebung*

Den Akteuren der Gestaltung einer dualen Berufsbildung sollte ein grundsätzliches Spannungsverhältnis zwischen schulischer und betrieblicher Berufsbildung bewusst sein.

Die wesentliche Herausforderung besteht darin, dass sowohl die schulischen als auch die betrieblichen Ausbildungsträger ihre unterschiedliche Perspektive erweitern und den Wert und die Vorteile des jeweils anderen Lernsystems anerkennen. So wie schulische Lernprozesse in vielen Bereichen zu unverzichtbaren Lernergebnissen führen, werden andere erwünschte Kompetenzen besonders erfolgreich in betrieblichen Arbeitsprozessen entwickelt.

Gerade in schulisch geprägten Qualifizierungssystemen besteht die Herausforderung, den Arbeitsplatz als lernfördernde und lernrelevante Umgebung zu erkennen und entsprechend auch wertzuschätzen. Es bedarf daher des Aufbaus des prinzipiellen **Vertrauens in die Unternehmen**, dass diese qualitativ hochwertige Ausbildung leisten können.

Nicht zuletzt sollte den Unternehmen auch Wahlfreiheit in Hinblick auf die in der Ausbildung anzuwendenden Lernmodelle und Methoden eingeräumt werden.

### **Strukturentscheidung**

Damit eine duale Berufsbildung funktioniert, müssen viele Faktoren zusammenspielen. Ein praktikables Governancesystem, effiziente Verwaltungsstrukturen und Mechanismen der Qualitätssicherung und Innovation gehören dazu ebenso, wie an der Ausbildung interessierte und motivierte Jugendliche.

Kernelement einer dualen Berufsbildung sind aber die **Unternehmen**, die die Bereitschaft mitbringen, **als Ausbildungsbetriebe** tätig zu werden. Auch wenn in etablierten Lehrlingsausbildungssystemen viele Betriebe ihr soziales Engagement betonen, mit dem sie Jugendlichen einen erfolgreichen Eintritt in die Arbeitswelt ermöglichen, wird in der Regel das **betriebswirtschaftliche Nutzenkalkül als legitimes Ziel** im Vordergrund stehen. Umso mehr gilt das für Länder, in denen eine duale Berufsbildung erst etabliert wird und Unternehmen nicht in dieser Tradition stehen.

Diesen Umstand gilt es politisch anzuerkennen und zu fragen, welche Katalysatoren notwendig sind, damit aus informellen Trainings- und Anlernaktivitäten der Unternehmen ein umfassendes und nachhaltiges Engagement in einer dualen Berufsbildung werden kann, die fester Bestandteil des Bildungssystems wird. Wie wird die duale Berufsbildung für Unternehmen attraktiv?

Dazu leisten praxisrelevante, am Bedarf der Unternehmen orientierte Berufsbilder und Ausbildungsordnungen einen wesentlichen Beitrag. Die Praxisorientierung kann durch die unmittelbare Einbindung der Unternehmen und ihrer Verbände in die Entwicklung gesichert werden. Einfache Administrationsstrukturen und effiziente Unterstützungsmechanismen (von Fördersystemen über die Ausbildung der Ausbilder/innen bis zur Hilfe bei der Lehrlingsrekrutierung oder Unterstützung durch Ausbildungsmaterialien), erleichtern den Betrieben den Einstieg in die Ausbildung. Vor allem aber muss in den Unternehmen die Überzeugung und das Verständnis entwickelt werden, dass sie es selbst in der Hand haben, durch die Möglichkeit der dualen Berufsbildung ihren **Fachkräftenachwuchs im Betrieb** heranzubilden.

Nachfolgend werden sieben Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche und nachhaltige Etablierung einer dualen Berufsbildung identifiziert (vgl. Grafik 2). Der Nutzenaspekt für Ausbildungsbetriebe wird im Erfolgsfaktor 3 besonders herausgestrichen, spielt aber auch in den anderen Erfolgsfaktoren eine essentielle Rolle.

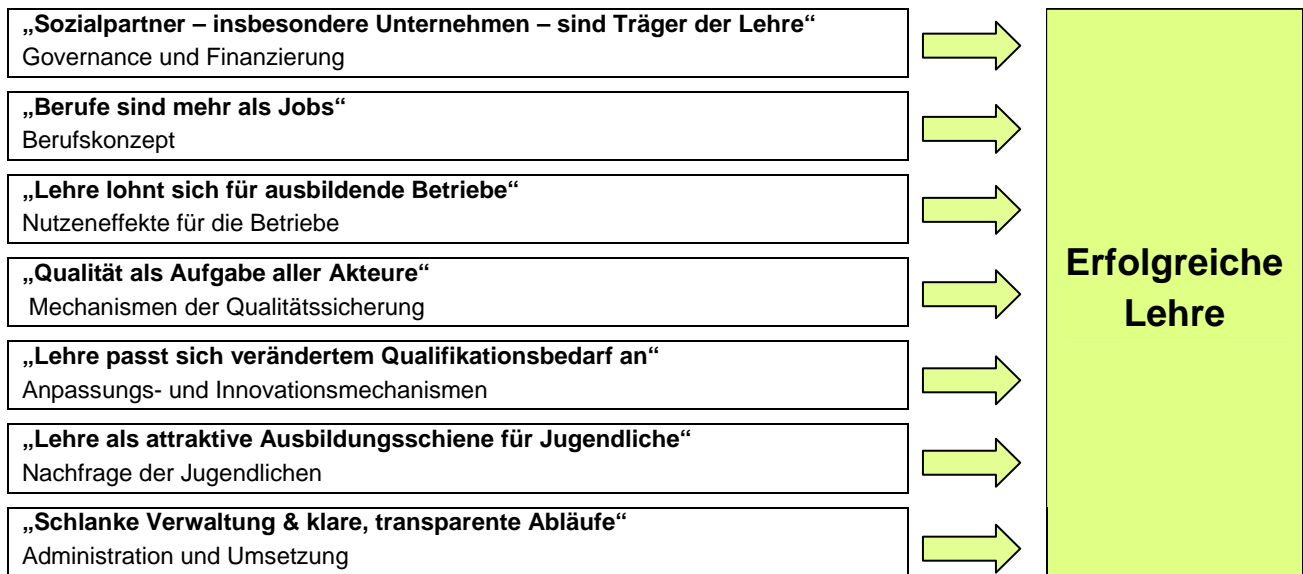
Die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung dieser Erfolgsfaktoren kann nur im Rahmen der jeweiligen nationalen politischen, institutionellen und strukturellen Gegebenheiten erfolgen.

### **Sieben Erfolgsfaktoren**

#### **Erfolgsfaktor 1: Governance und Finanzierung**

Intermediäre Einrichtungen, insbesondere Unternehmen und ihre Interessenvertretungen, sind die Träger der dualen Berufsbildung. Das spiegelt sich auch in der gesamten Governance- und Finanzierungsstruktur wider. Governance umfasst die gesetzlichen Regelungen und Zuständigkeiten in der dualen Berufsbildung. Auf gesamtstaatlicher Ebene betrifft dies auch die Ministerien, die für die schulische und betriebliche Ausbildung zuständig sind.

Grafik 2: Inhaltliche Kerndimensionen



Quelle: ibw

Die rechtlichen Grundlagen für die Lehre sind in einem eigenen Gesetz (in Österreich: Berufsausbildungsgesetz) festgelegt. Bei der Entwicklung von Berufsbildern und Ausbildungsordnungen hat es sich bewährt, unmittelbar die praktische Erfahrung der Unternehmen einzubeziehen. Diese arbeiten über ihre Verbände und Interessenvertretungen aktiv an der Ausarbeitung von Berufsbildern und Ausbildungsvorschriften mit, werden aber auch in vielen anderen Belangen der dualen Berufsbildung beratend und regulierend tätig (z. B. in Beratungsorganen, in denen auch die Arbeitnehmer/innenvertretungen mitwirken). Dazu ist es erforderlich, dass die zuständigen Ministerien und Behörden bereit sind, Kompetenzen an ein solches Gremium abzugeben und von diesem Empfehlungen und Konzepte anzunehmen und umzusetzen.

Für die Administration der dualen Berufsbildung (z. B. Protokollierung der Lehrverträge, Feststellungsverfahren der Ausbildungsberechtigung, Abnahme der Lehrabschlussprüfungen usw.) braucht es eine ausführende Instanz (in Österreich die Lehrlingsstellen der Wirtschaftskammern).

Im Rahmen der Governance ist auch die Zuständigkeit für die Errichtung und Ausstattung sowie den laufenden Betrieb der Berufsschulen und die Zahlung der Lehrer/innengehälter zu regeln. Die Berufsschulen selbst sind in das Wirtschaftsgeschehen an ihrem Standort eingebunden. Der direkte Kontakt zu den Lehrbetrieben in der Region ist eine der wesentlichsten Voraussetzungen für eine optimale Umsetzung der dualen Berufsbildung.

Grundsätzlich ist die **Finanzierungsstruktur** in traditionellen Lehrlingsausbildungssystemen wie in Österreich durch eine Kofinanzierung gekennzeichnet: Lehrbetriebe finanzieren die betrieblichen Ausbildungsstrukturen und zahlen den Auszubildenden eine Vergütung (in Öster-

reich Lehrlingsentschädigung), die öffentliche Hand finanziert die Berufsschulen und gewährt gegebenenfalls Fördermittel für Lehrbetriebe und Lehrlinge. Der überwiegende Teil der Kosten für die Berufsbildung in der Lehre entfällt auf die Lehrbetriebe.

**Erfolgsfaktor 2: Berufskonzept**

Ein duales Berufsbildungssystem benötigt als Basis ein sogenanntes „Berufskonzept“. Ein Beruf umfasst ein Bündel von Tätigkeiten, für die im Rahmen eines breit angelegten Ausbildungsganges qualifiziert wird. Es wird sichergestellt, dass die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendige berufliche Handlungsfähigkeit erworben wird und die erworbenen Kompetenzen am Arbeitsmarkt verwertet werden können. Damit verbindet es einerseits Arbeit und Lernen, andererseits berufliche Qualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung. Hiermit hebt sich das Berufsprinzip als konstituierendes Element eines Ausbildungsberufs von anderen Konzepten ab, die nur für eine eng eingegrenzte Arbeit, einen „Job“, qualifizieren. Die duale Berufsbildung vermittelt Auszubildenden nicht nur in relativ kurzer Zeit die Berufsfähigkeit, sondern zugleich berufliche Identität und berufliches Selbstbewusstsein: Dies stellt einen nicht zu unterschätzenden Wert für die Persönlichkeitsentwicklung und die gesellschaftliche Integration von Jugendlichen dar.

**Erfolgsfaktor 3: Nutzeneffekt für Betriebe**

Eine unabdingbare Kerndimension für eine nachhaltig funktionierende duale Berufsbildung ist das Engagement der Betriebe, Lehrstellen in ausreichender Menge und Qualität bereitzustellen. Dies geschieht allerdings nur, wenn aus Sicht der Betriebe Nutzeneffekte zu erwarten sind. Empirische Studien belegen hinlänglich, dass die duale Berufsbildung den eigenen betrieblichen Fach-

kräftenachwuchs sichert und somit sowohl betriebliche Kontinuität als auch Innovation fördert. Den Aufwendungen für die betriebliche Ausbildung (Zeit, Ressourcen, Lehrwerkstätten, Ausbilder/innen, Lehrlingsentschädigung etc.) stehen zudem produktive Leistungen der Auszubildenden während der Lehrzeit gegenüber. Die erwartete Kosten-Nutzen-Relation der Ausbildung ist ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für das betriebliche Ausbildungsplatzangebot, wobei der Nutzen nicht ausschließlich in produktiver Arbeit zu quantifizieren ist, sondern z. B. ein mittelfristiges Investitionsmotiv damit verbunden wird.

#### **Erfolgsfaktor 4: Mechanismen der Qualitätssicherung**

Die vierte Kerndimension betrifft die Qualitätsentwicklung und -sicherung. Formale Bildungsabschlüsse und somit auch der Lehrabschluss fungieren als Arbeitssignale: Es muss demnach gewährleistet sein, dass eine Person mit einem Lehrabschluss auch über die damit einhergehenden Kompetenzen verfügt. Dies ist auch aus Absolventen- und Absolventinnensicht relevant für die Arbeitsmarktchancen „außerhalb“ des unmittelbaren Lehrbetriebes. Es muss sichergestellt sein, dass – egal in welchem Betrieb eine Lehre durchlaufen wird – garantierte Niveaus der Ausbildungsqualität erreicht werden; nur dann wird ein Beruf am Arbeitsmarkt auch nachgefragt werden. Die Qualitätssicherung setzt daher auf allen Ebenen an: Beim Lehrbetrieb ebenso wie bei der Qualität der Ausbildung in der Berufsschule und der Lehrabschlussprüfung.

#### **Erfolgsfaktor 5: Anpassungs- und Innovationsmechanismus**

Im Rahmen der dualen Berufsbildung besteht die Notwendigkeit, Lehrberufe und deren Inhalte laufend den wirtschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen im Qualifikationsbedarf anzupassen. Nur dadurch kann sichergestellt werden, dass in der Lehre die relevanten beruflichen Fertigkeiten vermittelt werden, die auch am Arbeitsmarkt nachgefragt werden.

Deshalb werden die einzelnen Berufsbildpositionen nicht statisch festgelegt, sondern so formuliert, dass Anpassungen der Ausbildung an neue Entwicklungen einfach und rasch erfolgen können. Die Initiative für eine Neuordnung kann sowohl von betroffenen Branchen als auch von Interessenvertretungen und den zuständigen Ministerien kommen, wird im Regelfall aber von den Unternehmen ausgehen, da diese unmittelbar am Puls

der Veränderungen sind. Dabei sollten sie durch Evaluierungen unterstützt werden.

#### **Erfolgsfaktor 6: Nachfrage der Jugendlichen**

Die duale Berufsbildung ist aus Sicht der Jugendlichen deshalb attraktiv, weil sie eine breite Auswahl und vielfältige Möglichkeiten bietet. Die Lehre vermittelt alle relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen, die für die Ausübung eines konkreten Berufes erforderlich sind. Sie vermittelt aber auch allgemeine und überbetriebliche, transferierbare Kompetenzen, die nicht nur im Ausbildungsbetrieb, sondern darüber hinaus in der Branche und generell am Arbeitsmarkt verwertbar sind.

Aus Sicht vieler Jugendlicher ist vor allem das praktische „Lernen am Arbeitsplatz“ ein wichtiges Attraktivitätsmerkmal. Weitere wichtige Aspekte sind eine stabile Berufs- und Beschäftigungsperspektive, gute Chancen am Arbeitsmarkt, geregelte Arbeitsbedingungen und Weiterbildungswege sowie eine Verbesserung der Einkommenschancen gegenüber un- oder angelernten Tätigkeiten. Ein wesentlicher Vorteil von dual organisierten Ausbildungen liegt in der Möglichkeit, nach Abschluss der Ausbildung direkt in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen zu werden. Bereits während der Ausbildungszeit eigenes Geld zu verdienen, stellt für junge Menschen ebenfalls einen besonderen Pluspunkt der dualen Berufsbildung dar.

#### **Erfolgsfaktor 7: Administration und Umsetzung**

Schlanke, transparente administrative Strukturen und Abläufe sind ein weiteres Grundelement effektiver dualer Berufsbildungssysteme. Die Basis bildet in Österreich der Lehrvertrag zwischen Lehrberechtigtem und dem Lehrling, der in schriftlicher Form abgeschlossen werden muss und genau definierte Inhalte umfasst. Eine Verwaltungsinstanz (in Österreich die Lehrlingsstelle) prüft die Daten des Lehrvertrages und die Eignung des Lehrbetriebes und anerkennt anrechenbare berufsfachliche Ausbildungszeiten. Die Protokollierung des Lehrvertrages ist Voraussetzung für die spätere Zulassung zur Lehrabschlussprüfung.

In der Studie sind weitergehende vertiefte Analysen und Befunde zu diesen sieben Erfolgsfaktoren enthalten. Download: [www.ibw.at/de/ibw-studien](http://www.ibw.at/de/ibw-studien).

<sup>1</sup> Die Studie wurde im Rahmen einer grenzüberschreitenden Kooperation zwischen Österreich und der Slowakei im Rahmen des Projektes SmartNet im Auftrag des WIFI International erstellt. Ziel ist, die Entwicklung und Etablierung der dualen Berufsbildung in der Republik Slowakei zu unterstützen.