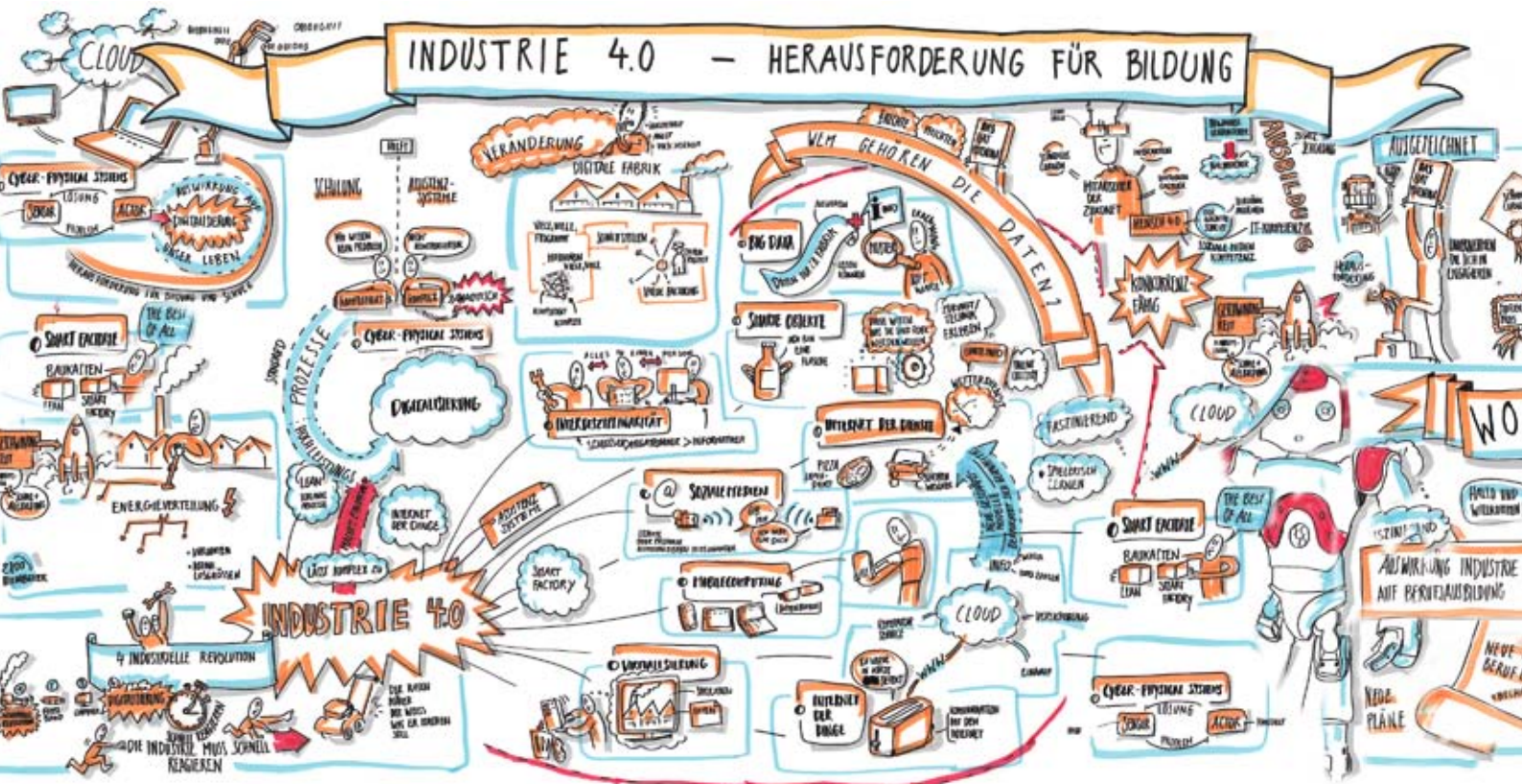


# & WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für  
Corporate Learning



## INDUSTRIE 4.0

### INTERVIEW

Industrie 4.0:  
Schöne neue Welt?

### DIGITALISIERUNG

Im Zentrum  
steht der Mensch

### INDUSTRIE 4.0

Definitionen sind  
meist Ansichtssache

### WIR 4.4

Was bewegt das  
Corporate Learning?

### BERUFE IM WANDEL

Flexible Strukturmodelle  
für Unternehmen

### MINT

Welche Chancen bietet  
die Zuwanderung?

## LEHRLINGSAUSBILDUNG NACH DEM KONZEPT IN DER SCHWEIZ:

# EIN „LOHNENDES“ MODELL FÜR SPANISCHE UNTERNEHMEN?

Selbst Duale Ausbildungsmodelle stoßen bisher in Spanien auf wenig Resonanz bei den Betrieben. Ein Grund, Kosten und den Nutzen der Lehrlingsausbildung aus der Sicht einer spanischen Firma für den Fall zu simulieren, dass diese in Spanien nach schweizerischem Modell in Schule und Betrieb ausbilden würde.

Prof. Dr. Samuel Mühleemann und Prof. Dr. Stefan C. Wolter

### **Eine Simulation für ein neues Ausbildungsparadigma**

Spanien kennt neben den dominierenden vollschulischen und allgemeinbildenden Ausbildungsangeboten der Sekundar- und Tertiärstufe auch die Möglichkeit einer „dualen“ Ausbildung, bei welcher Jugendliche in einem zweijährigen Ausbildungsgang einen Beruf mit schulischem und betrieblichem Zeitanteil erlernen können. Diese Ausbildungsalternative ist jedoch bei Firmen und Jugendlichen bislang auf kein nennenswertes quantitatives Interesse gestossen. Gerade die für dieses Ausbildungsmodell notwendige Bereitschaft der Wirtschaft, Ausbildungsplätze anzubieten ist bislang ausgeblieben, was es der Politik erschwert, den Ausbau

dieser Ausbildungsalternative weiter zu fördern. Als Grund, warum sich die spanischen Betriebe mit der Möglichkeit, Lernende auszubilden schwer tun, wird häufig angegeben, dass es betriebswirtschaftlich keinen Sinn mache, Ausbildungskosten zu übernehmen, die der Staat übernimmt, wenn er die gleichen Berufe in vollschulischen Berufsfachschulen ausbildet. Bei dieser Einschätzung durch die Firmen – die ja meist ohne Erfahrung in der Lehrlingsausbildung sind – ist nicht klar, inwieweit es sich um eine richtige Einschätzung oder eine Fehleinschätzung der Nettokosten einer Lehrlingsausbildung handelt, bildet doch eine durchschnittliche Schweizer Firma Lernende mit einem Nettonutzen aus.

Weiter ist allerdings auch nicht klar, inwieweit die Einschätzung für das aktuell existierende spanische Ausbildungsmodell zutreffend ist, oder ob die Nettokosten ganz anders aussehen würden, wenn Firmen in Spanien Lernende eher nach einem schweizerischen Modell ausbilden könnten und dürften. Dies und der Umstand, dass die derzeit ausbildenden spanischen Firmen sicherlich nicht repräsentativ für die spanische Wirtschaft sind, hat uns dazu veranlasst<sup>1</sup>, die Kosten und den Nutzen der Lehrlingsausbildung aus der Sicht einer spanischen Firma für den Fall zu simulieren, dass diese in Spanien aber nach schweizerischem Modell ausbilden würden (siehe Wolter und Mühleemann 2015).

### **Kosten und Nutzen während und nach der Ausbildung**

Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung sind nicht die einzigen Faktoren, die entscheidend dafür sind, ob eine Firma ausbildet oder nicht. Ohne ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen ist es für eine Firma jedoch schwierig, sich nachhaltig in der beruflichen Grundbildung zu engagieren. In unserer Simulation der Nettokosten der Lehrlingsausbildung in Spanien sind wir davon ausgegangen, dass spanische Unternehmen während der Ausbildung vergleichbar operieren könnten wie Schweizer Unternehmen in derselben Branche und einem gleichen oder ähnlichen Ausbildungsberuf – allerdings zu spanischen Lohnkosten. Für die Zeit nach der Lehre hingegen hätte es keinen Sinn gemacht, die Verhältnisse des schweizerischen Arbeitsmarktes auf Spanien übertragen zu wollen. Deshalb wurden in verschiedenen Workshops mit über fünfzig spanischen Unternehmen Daten erhoben, welche eine Einschätzung erlauben, in welchem Umfang eine spanische Unternehmung heute Rekrutierungs-

und Einarbeitungskosten sparen könnte, wenn sie auf selbst ausgebildete Fachkräfte zurückgreifen könnte.

Die Simulationen wurden für zehn verschiedene Berufe aus sechs verschiedenen Wirtschaftszweigen, der Automobilindustrie, den Banken, der Chemischen Industrie, dem Detailhandel, der Hotellerie und der Olivenölproduktion vorgenommen. Für alle Berufe wurden die Nettokosten für drei verschiedene Ausbildungsmodelle berechnet. Die Modellvielfalt erklärt sich dadurch, dass die in der Schweiz bekannten Lehren nicht eins zu eins auf die spanischen Verhältnisse und Erwartungen umsetzbar sind und somit verschiedene Varianten in Frage kommen könnten.

Simulationen, in welchen die Verhältnisse eines Landes auf ein anderes übertragen werden, sind immer mit grossen Unsicherheiten in den Annahmen behaftet, die nicht leicht zu beseitigen sind. Aus diesem Grund wurden für alle Berufe Sensitivitätsanalysen gemacht, die zeigen, wie stark die Nettokosten auf Veränderungen in den Annahmen reagieren. Ins-

#### **Literatur**

Wolter, Stefan C. und Samuel Mühlemann (2015). Apprenticeship training in Spain – a cost-effective model for firms? A cost-benefit simulation study commissioned by the Bertelsmann Stiftung and the Fundación Bertelsmann, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

#### **Anmerkung**

1 Die Studie entstand im Auftrag der Bertelsmann Stiftung in Deutschland und wurde in Spanien durch die Fundación Bertelsmann inhaltlich und logistisch unterstützt.

gesamt kann man sagen, dass die simulierten Nettokosten in einem sehr geringen Ausmaß auf solche Veränderungen reagieren und somit unsere Schlussfolgerungen nicht stark beeinträchtigen sollten.

### **Berufsspezifische Unterschiede dominieren**

Für alle zehn Berufe wurden die zu erwartenden Nettokosten für drei verschiedene Ausbildungsmodelle und zwei verschiedene Lehrlingslohnszenarien berechnet. Aus den Veränderungen der Nettokosten hin zu Nettonutzen lässt sich abschätzen, unter welchen Bedingungen eine Ausbildung aus der Sicht des ausbildenden Unternehmens schon kurzfristig kostendeckend ausgestaltet werden kann. Stärker noch als auf die verschiedenen Ausbildungsmodelle reagieren die simulierten Nettokosten einer Ausbildung auf unterschiedliche Ausbildungsberufe, d.h. auch, dass die Unterschiede, die sich auch in der Schweiz zwischen verschiedenen Berufen feststellen lassen, auch die wichtigste Erklärung für zu erwartende Unterschiede in Spanien wären. Die Erhebung der potenziellen Rekrutierungs- und

Einarbeitungskosten zeigt aber für fünf der sechs untersuchten Wirtschaftssektoren, dass als Kompensation bei relativ hohen Nettokosten in der Ausbildung jeweils auch sehr hohe Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten zu erwarten wären, während die Sektoren, die bei einer Ausbildung relativ schnell einen Nettonutzen erwarten dürften, heute keiner Arbeitsmarktsituation gegenüberstehen, die eine Ausbildung nur zwecks Einsparung von Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten rechtfertigen würde. Dies bedeutet wiederum, dass die Betriebe in Spanien wohl auch in jenen Berufen Nettokosten in der Ausbildung akzeptieren würden, in welchen es auch Schweizer Betriebe tun und umgekehrt.

### Längere Lehrzeiten wären angesagt

Die von uns gemachten Simulationen zeigen nicht, ob sich das Schweizer Ausbildungsmodell eins zu eins auf Spanien übertragen lässt. Die Resultate zeigen aber, dass es bei einer Übertragung eines

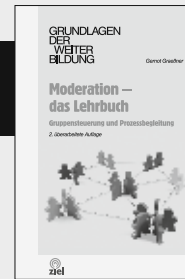
schweizerischen Modells der Lehrlingsausbildung für potenzielle Ausbildungsfirmen in Spanien praktisch immer ein realistisches Modell gäbe, nach welchem sich eine Ausbildung auch in Spanien rentieren würde. In einzelnen Berufen ist der Nettonutzen kurzfristig schwieriger zu erzielen und die Ausbildungsfirmen sind deshalb auf eingesparte Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten angewiesen, in anderen Branchen und Berufen würde sich eine Ausbildung schon kurzfristig lohnen. Weiter zeigen die Simulationen aber auch, dass sich die Lehrlingsausbildung nicht einfach automatisch unter allen Bedingungen immer für alle Betriebe (speziell auch Betriebsgrößen) lohnen muss. Die lohnenden Modelle finden sich aber mehrheitlich bei den dreijährigen Modellen, welche also von den in Spanien praktizierten zweijährigen Ausbildungen abweichen würden. Ein Umbau der Lehrdauer in Richtung der existierenden Ausbildungen in Deutschland, Österreich oder der Schweiz wäre somit angesagt. ◀



Prof. Dr. Samuel Mühlemann  
Professor für Human Resource Education  
and Development an der  
Ludwig-Maximilian Universität München  
muehlemann@bwl.lmu.de



Prof. Dr. Stefan C. Wolter  
ist Direktor der Schweizerischen  
Koordinationsstelle für Bildungsforschung  
und leitet die Bildungsberichterstattung in  
der Schweiz: [www.bildungsbericht.ch](http://www.bildungsbericht.ch)  
stefanwolter@yahoo.de



Gernot Graeßner

## Moderation – das Lehrbuch

Mit einem Beitrag von Sebastian Grab,  
Claudia Lobe, Marcus Rübbe und  
Barbara Rademacher, Martina Voß  
Visualisierungen von Anna Stania

2. überarbeitete und erweiterte  
Auflage 2013, 368 Seiten,  
Format 14 x 21 cm, zahlreiche Abb.  
21 Illustrationen von Anna Stania  
34,90 Euro / 57,70 sFr, (Softcover)  
ISBN 978-3-940 562-51-7

**Moderation** bringt Gruppen dazu, ihre Ressourcen bestens zur Geltung zu bringen. **Moderation** schafft effektive Ergebnisse, schafft ein gutes Gruppengefühl, bringt den Einzelnen Zufriedenheit und Erfolg für den Auftraggeber. **Moderation** ist eine Kunst, die viel Erfahrung erfordert, aber zunächst auf breitem Wissen beruht.

**Dieses Buch lehrt die Kunst der Moderation. U. a. werden behandelt.**

- Die Rolle der Moderatoren – die Möglichkeiten der Teilnehmenden
- Techniken und Methoden der Moderation
- Moderationsarten: wie wird z.B. ein Konflikt moderiert?
- Wie werden Veranstaltungen vom Seminar bis zum Open Space moderiert
- Was machen Gruppen mit dem Moderator, was macht der Moderator mit Gruppen?
- Welche Theorien stecken eigentlich hinter der Moderation

Das Lehrbuch bietet eine Wissensgrundlage für den Erwerb professionelle Kompetenzen der Moderation. Ergänzt wird das Buch um praktische Erfahrungen – aus Fehlern lernen und wie die Erfahrungen aus Trainings in die Praxis transferiert werden können.



Im Internet unter:  
[www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)

**Herausgeber:**

RA Jörg E. Feuchthofen

**Redaktion:**

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“**

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“**

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz**

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer: Schwert (1);

Meissner (3); Okänd fotograf (29)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint vierteljährlich

**Einzelheft Print:** 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

# Abonnieren Sie W&B!

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

Jetzt auch als  
digitales Abo!

## Ich bestelle

 **W&B-Jahresabo (Printausgabe)**

zum Preis von € 119,-

– 4 Ausgaben W&amp;B zum Vorzugspreis

– 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf

– kostenloses Jahresregister

 **Digitales W&B-Jahresabo**

zum Preis von € 99,-

**Ihre Vorteile im Überblick:**

– 4 Ausgaben der digitalen W&amp;B

zum Vorzugspreis

– über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf

– keine Versandkosten

– kostenloses Jahresregister

– Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.  
Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.  
Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und  
Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

## Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**