

Sehen die Kostenrechner auch den Nutzen beruflicher Bildung?

Hermann Schmidt

Das Handeln gewerblicher Unternehmen ist in seinem **Hauptzweck auf gewinnbringende Produktion von Gütern und Dienstleistungen** gerichtet. Dabei wird gemeinhin davon ausgegangen, daß die Verfolgung des Unternehmenszweckes nach dem ökonomischen Prinzip geschieht. Dies gilt nach modernem betriebswirtschaftlichen Verständnis gleichermaßen für den Einsatz von Sachkapital wie auch für die Belegschaft, das Humankapital des Unternehmens. In den letzten 20 Jahren hat sich — gefördert durch die grundlegenden Arbeiten des Bildungswissenschaftlers Friedrich Edding — auch in Deutschland die Auffassung verbreitet, daß **betriebliche Bildungsaufgaben Produktionskosten des Humankapitals** (human capital investment) sind. In den 80er Jahren wurde betriebliche Bildungsplanung, und zwar in der beruflichen Ausbildung wie in der Weiterbildung, zunehmend als Bestandteil einer umfassenden betrieblichen Organisationsentwicklung begriffen.

Deutschland wurde weltweit als die Industrienation gefeiert, die trotz steigender Arbeitslosigkeit auf ständig steigende Beteiligungsquoten in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung verweisen konnte. Die **betriebliche Berufsausbildung erreichte 1990 ein Rekordhoch von 70 Prozent eines Altersjahrgangs** und die Beteiligung an der beruflichen Weiterbildung stieg in einem Jahrzehnt von etwa einem Fünftel der Beschäftigten auf ein Drittel.

Den Unternehmen wurde attestiert, daß sie endgültig vor kurzfristigen Ad-hoc-Entscheidungen in ihrem Bildungsgagement zu einer langfristigen strategischen Personalrekrutierung und -pflege übergegangen seien, mit der sie sich ein zusätzliches „**Reputationskapital**“ (Sadowski) verschaffen.

Die Auswirkungen der schärfsten wirtschaftlichen Rezession nach dem zweiten Weltkrieg haben in den letzten eineinhalb

Jahren mit diesen euphorischen Vorstellungen gründlich aufgeräumt. Die Unternehmen der **Großindustrie**, die von der **Rezession** besonders betroffen wurden, haben ihre **Ausbildungskapazitäten** zum Teil **drastisch** und überproportional zum Beschäftigungsabbau **reduziert**. Mit Recht kann von einem Wegbrechen wichtiger und bedeutsamer Ausbildungskapazitäten gesprochen werden, wie der zehnprozentige Rückgang der Ausbildungsplätze 1993 im Bereich der Industrie- und Handelskammern beweist. Dieser Ausbildungsabbau geschieht nicht irgendwo, sondern in den Unternehmen, die weltweit als Flaggschiffe des dualen Systems der Berufsausbildung vorgezeigt wurden. In diesen Unternehmen kämpfen die Bildungsverantwortlichen häufig einen verzweifelten argumentativen Kampf um die Erhaltung der Ausbildungskapazitäten. Sie wissen, daß diese — einmal abgebaut — kurzfristig nicht wieder verfügbar gemacht werden können. Dieser Kampf für die Erhaltung der Ausbildungskapazitäten fällt um so schwerer, als wissenschaftlich belegbare Fakten für den unmittelbaren Zusammenhang von Mitarbeiterqualifizierung und wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens fehlen. In größeren Ausbildungsbetrieben wird als Begründung für den Abbau der Ausbildungskapazitäten ausschließlich der nicht unbedeutliche Block der Bruttokosten für die betriebliche Berufsbildung herangezogen. In diesem Zusammenhang werden häufig **Kostenvergleiche** bemüht, die zwar falsch, aber einfach und überzeugend sind.

Dies gilt für den Vergleich der Kosten für die Berufsausbildung eines Facharbeiters im Großbetrieb, die ohne weiteres 150 000 DM ausmachen können, mit den Einarbeitungskosten eines Fachhochschulabsolventen, die etwa 50 000 DM betragen. Der Kostenrechner stellt fest, daß die Ausbildungskosten beim Fachhochschulabsolventen bereits vom Staat getragen worden sind und vom Unternehmen nicht

mehr erbracht werden müssen, macht sich aber kaum Gedanken über die künftige Personalstruktur.

Abgesehen von den Trümmern, die ein solcher Vergleich in der Debatte um die Gleichwertigkeit beruflicher und akademischer Bildung hinterläßt, ist er auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht schlichtweg falsch. Es sollte deshalb etwas näher hingeschaut werden, wenn man **die Kostenvor- und -nachteile der ausbildenden mit denen der nichtausbildenden Unternehmen vergleicht**:

- **Das ausbildende Unternehmen spart vor allem Kosten für das Einarbeiten** der über den Arbeitsmarkt angeworbenen Mitarbeiter und deren Anpassungsqualifikation an betriebsspezifische Erfordernisse. Die Einarbeitungskosten variieren je nach Beruf, Qualifikationsniveau und Spezialisierungsgrad des Betriebes sehr stark. Bei hochqualifizierten Facharbeitern muß von einer mindestens halbjährigen Einarbeitungsphase ausgegangen werden, in der der neue Mitarbeiter bestenfalls 50 Prozent der Leistung erbringt. Bei durchschnittlichen Arbeitskosten in Höhe von 50 000 DM errechnet sich bereits ein erheblicher Kompensationsbetrag, wenn der Betrieb selbst ausbildet.
- **Das nichtausbildende Unternehmen muß** an einem immer schwieriger werdenden Arbeitsmarkt **qualifizierte Fachkräfte anwerben**. Dies kann nur mit nennenswert höheren Lohn- und Gehaltsangeboten geschehen. Dabei läuft das Unternehmen Gefahr, seine gesamte Lohn- und Gehaltsstruktur in Frage zu stellen oder auch für die übrigen Mitarbeiter eine Anpassung nach oben vorzunehmen. Auf diese Weise entstehen Kosten, die einen nicht unbeträchtlichen Teil der Ausbildungskosten kompensieren.
- **Das ausbildende Unternehmen trägt ein viel geringeres Fehlbesetzungsrisiko**, da es über einen

Zeitraum von drei Jahren die geeignetsten Fachkräfte auswählen kann. Der Kostenfaktor Fehlbesetzung ist in nichtausbildenden Unternehmen erheblich höher als in Ausbildungunternehmen.

Die neueren Zielsetzungen des modernen Managements (**lean, total quality u. a.**) funktionieren nicht mehr nach den herkömmlichen hierarchischen Grundsätzen („oben wird gedacht, unten wird gemacht“). Die Einbeziehung **ALLER** Beschäftigten des Unternehmens in die neuen Strategien gilt als Voraussetzung für deren Erfolg. Wie aber soll das in diesen Konzepten geforderte **lernende Unternehmen erfolgreich lernen, wenn es die Kosten für die Basis des Lernens, die Berufsausbildung, nicht aufbringen will**? Wenn die Investition in der Krise als die erfolgsträchtigste gilt, dann die Investition in die Ausbildung.

Die **Arbeitgeberorganisationen** in der Bundesrepublik Deutschland haben vor ein paar Monaten die Gefahren des kurzfristigen Bruttokostendekens im Ausbildungsbereich der Großunternehmen erkannt und eine **Kampagne gegen Abbau der Ausbildungskapazitäten gestartet**. Es zeigen sich erste Erfolge. Die Daimler-Benz AG hat wie einige andere Großunternehmen kürzlich beschlossen, die 1994 aus der Ausbildung kommenden Facharbeiter und Fachangestellten vorläufig in Beschäftigung zu übernehmen. Sie bekunden damit deutlich, daß sie die für die Berufsausbildung dieser jungen Menschen aufgewendeten hohen Kosten als eine rentierliche Investition in die Zukunft des Unternehmens ansehen. **Diese Unternehmen haben damit einen wichtigen Beitrag zur Nutzenschätzung der beruflichen Bildung geleistet.**