

Swiss Leading House

Economics of Education • Firm Behaviour • Training Policies

Working Paper No. 92

**Der Einfluss der Internationalisierung
auf die arbeitsmarktorientierte
Bildung**

Samuel Mühlemann



Universität Zürich
IBW – Institut für Betriebswirtschaftslehre

u^b

^b
UNIVERSITÄT
BERN

Leading House Working Paper No. 92

Der Einfluss der Internationalisierung auf die arbeitsmarktorientierte Bildung

Samuel Mühlemann

July 2013

Die Discussion Papers dienen einer möglichst schnellen Verbreitung von neueren Forschungsarbeiten des Leading Houses und seiner Konferenzen und Workshops. Die Beiträge liegen in alleiniger Verantwortung der Autoren und stellen nicht notwendigerweise die Meinung des Leading House dar.

Discussion Papers are intended to make results of the Leading House research or its conferences and workshops promptly available to other economists in order to encourage discussion and suggestions for revisions. The authors are solely responsible for the contents which do not necessarily represent the opinion of the Leading House.

The Swiss Leading House on Economics of Education, Firm Behavior and Training Policies is a Research Programme of the Swiss Federal Office for Professional Education and Technology (OPET).

www.economics-of-education.ch

Der Einfluss der Internationalisierung auf die arbeitsmarktorientierte Bildung*

Samuel Mühlemann

Universität Bern, Forschungsstelle für Bildungsökonomie

University of California, Berkeley, Institute for Research on Labor and Employment

IZA Bonn

Juli 2013

Abstract

Die Schweiz ist wirtschaftlich stark mit dem Ausland verflochten und attraktiv für internationale Unternehmen. Über die Einflüsse der Internationalisierung auf die arbeitsmarktorientierte Bildung (höhere Berufsbildung, Berufslehre) in der Schweiz gibt es jedoch bisher kaum empirische Grundlagen. Basierend auf den drei Erhebungen zu den Kosten und Nutzen der beruflichen Grundbildung in der Schweiz kann das Verhalten von 2'500 internationalisierten Betrieben hinsichtlich der arbeitsmarktorientierten Bildung im Zeitraum von 2000 bis 2009 untersucht und mit 15'000 einheimischen Betrieben verglichen werden. Zusätzlich wurden im Rahmen dieses Projekts persönliche Interviews mit Personal- und Ausbildungsverantwortlichen geführt um das Ausbildungs- und Rekrutierungsverhalten von internationalisierten Betrieben besser zu verstehen.

Die Resultate dieser Forschungsarbeit zeigen, dass internationalisierte Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten einen kleineren Anteil Beschäftigter mit einer arbeitsmarktorientierten Bildung, und auch eine geringere Ausbildungsbeteiligung in der beruflichen Grundbildung aufweisen als ähnliche Schweizer Betriebe. Für internationalisierte Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten können hingegen keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Internationalisierte Betriebe bilden im Vergleich zu einheimischen Betrieben vor allem deshalb weniger oft Lernende aus, weil sie aufgrund ihrer Spezialisierung nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln können, oder ihr Fachkräftebedarf durch die Weiterbildung des vorhandenen Personals ohne Berufsausbildung gedeckt wird. Auszubildende internationalisierte Betriebe unterscheiden sich jedoch nicht signifikant von einheimischen Betrieben hinsichtlich ihrer Ausbildungsintensität, dem Kosten-Nutzen-Verhältnis der beruflichen Grundbildung sowie dem Anteil der Lernenden, die nach der Ausbildung im Betrieb weiterbeschäftigt werden.

*Der Autor dankt dem Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) für die Finanzierung der vorliegenden Studie, sowie dem Institute for Research on Labor and Employment (IRLE) der University of California, Berkeley (USA) für das Gastrecht als Visiting Scholar. Kontaktadresse: Dr. Samuel Mühlemann, Universität Bern, Departement Volkswirtschaftslehre, Forschungsstelle für Bildungsökonomie, Schanzeneckstr. 1, CH-3001 Bern. E-Mail: samuel.muehlemann@vwi.unibe.ch.

1 Einführung

Die arbeitsmarktorientierte Bildung wird in der Schweiz von Betrieben, der Bevölkerung und Experten als wichtiger Standort- und Wettbewerbsvorteil angesehen (BBT 2011, MIS Trend 2008). Bisher existieren jedoch nur wenige repräsentative empirische Analysen zum Einfluss der Internationalisierung auf die arbeitsmarktorientierte Bildung – aber auch generelle Effekte der Internationalisierung auf den Arbeitsmarkt konnten bisher noch nicht abschliessend identifiziert werden (Eriksson, 2010). Die vorliegende Studie hat zum Ziel, den Einfluss der Internationalisierung auf die arbeitsmarktorientierte Bildung in der Schweiz besser einschätzen zu können. Vor dem Hintergrund der Internationalisierung wird analysiert, wie eine qualitativ hochstehende Qualifikationsausstattung Schweizer und ausländischer Unternehmen in der Schweiz sowie Schweizer Unternehmen im Ausland dauerhaft gesichert werden kann.

Aus theoretischer Sicht können prinzipiell zwei verschiedene Aspekte der Internationalisierung unterschieden werden. Einerseits interessiert das Verhalten internationaler Unternehmen, also Unternehmen, die entweder Teil eines multinationalen Unternehmens, oder mehrheitlich im Besitz von ausländischen Personen(gruppen) sind. Andererseits betrifft die Internationalisierung vor allem auch jene Betriebe, Zulieferer ausländischer Betriebe sind, oder ihre Produkte und Dienstleistungen vorwiegend auf internationalen Märkten verkaufen (oder entsprechende Vorleistungen einkaufen).

Die Studie ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 2 diskutiert die Literatur, die sich im weiteren Sinne mit dem Thema der Internationalisierungseffekte auf die arbeitsmarktorientierte Bildung befasst. Kapitel 3 beschreibt die Datengrundlage und definiert den Internationalisierungsgrad eines Unternehmens. Kapitel 4 vergleicht die Qualifizierungsstrategien der internationalisierten Betriebe anhand von verschiedenen Indikatoren mit jenen der einheimischen Betriebe, insbesondere die betriebliche Beschäftigungsstruktur, unterschieden nach dem Bildungsniveau der Belegschaft. Kapitel 5 beschreibt die Wichtigkeit verschiedener Massnahmen internationalisierter und einheimischer Betriebe zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs, unterschieden nach der Ausbildungsbeteiligung der Betriebe. Kapitel 6 analysiert die Ausbildungsbeteiligung der internationalisierten Betriebe in der beruflichen Grundbildung, auch unter Einbezug der Massnahmen zur Deckung des betrieblichen Fachkräftebedarfs. Kapitel 7 geht auf weitere Gründe ein, weshalb Betriebe keine Lernenden ausbilden. Kapitel 8 untersucht das Verhalten der ausbildenden internationalisierten Betriebe, insbesondere deren Ausbildungsintensität und das Kosten-Nutzen-Verhältnis der beruflichen Grundbildung. Kapitel 9 untersucht die Karriereverläufe in internationalisierten Unternehmen, insbesondere die Übernahme von Lernenden und deren Zusammenhang mit den betrieblichen Ausbildungsinvestitionen, und diskutiert die Karriereverläufe von in der Schweiz ausgebildeten Fachkräften. Kapitel 10 befasst sich schliesslich mit der Förderung der unternehmensinternen internationalen Mobilität und der Fachkräftefluktuation. Die Schlussfolgerungen werden in Kapitel 11 präsentiert.

2 Literatur

2.1 Das Verhalten internationaler Unternehmen

Für multinationale Unternehmen stellt sich die grundlegende Frage, ob Praktiken des Personalmanagements in andere Länder übertragen werden oder ob sich die Betriebe den lokalen Gegebenheiten anpassen sollen. Hinsichtlich der arbeitsmarktorientierten Bildung können vier verschiedenen Erklärungsansätze beigezogen werden, um das Verhalten von internationalisierten Betrieben zu erklären (vgl. Edwards 2011):

A. Effekte des Herkunftslandes („country-of-origin-effects“)

Dieser Ansatz unterstellt, dass die vorherrschende Kultur im Unternehmenshauptsitz die Entscheide in allen anderen Betriebsstandorten stark beeinflusst. Ein möglicher Einflussfaktor ist dabei die Zusammensetzung der Geschäftsleitung hinsichtlich derer Nationalität. Während das tiefere und mittlere Management oft lokal rekrutiert wird (also hauptsächlich aus einheimischen Personen besteht), besteht die Geschäftsleitung eines multinationalen Unternehmens oft grösstenteils aus Personen aus dem Herkunftsland. Inwiefern nun solche Effekte des Herkunftslandes tatsächlich die lokalen Entscheidungen beeinflussen, hängt stark von der Autonomie einer Zweigniederlassung ab. Deutsche Zweigniederlassungen in Spanien und Portugal bildeten beispielsweise weniger Lernende aus, wenn lokale Personalmanager über Entscheidungskompetenzen verfügen, im Vergleich zu Betrieben, die stark von Deutschland aus kontrolliert wurden (Dickmann 2003). Ähnliche Effekte können auch erwartet werden, wenn ausländische Investoren einen direkten Einfluss auf das Personalmanagement nehmen. Auch wenn Zweigniederlassungen oft stark vom Hauptsitz abhängig sind, können zu Imagezwecken sehr wohl auch gesetzlich nicht vorgeschriebene, jedoch sozial erwünschte Tätigkeiten aufgenommen werden um die lokale Unterstützung der Bevölkerung zu gewinnen (Kostova et al. 2008) oder gute Arbeitsbedingungen zu signalisieren (Backes-Gellner und Tuor 2010).

Die Effekte des Herkunftslandes können auf unterschiedliche Institutionen zurückzuführen sein („Varieties of Capitalism“, vgl. Hall und Soskice 2001; Busemeyer und Trampusch 2012). Dabei werden die beiden Extremformen einer Marktwirtschaft - liberale und koordinierte Marktwirtschaften - in Zusammenhang mit der arbeitsmarktorientierten Bildung gebracht. Während in einer liberalen Marktwirtschaft (mit den USA als Extremform) aufgrund von fehlender Koordination zwischen Arbeitgebern und Institutionen das schulische Bildungssystem zusammen mit firmenspezifischem Training dominiert und eine „hire-and-fire“-Mentalität vorherrscht (Morton und Sieber 2001), hat eine koordinierte Marktwirtschaft (mit Deutschland als Extremform) typischerweise ein arbeitsmarktorientiertes Bildungssystem, da Betriebe ihre Investitionen in das Humankapital der Belegschaft über einen längeren Zeithorizont planen können. Je nachdem ob nun ein Unternehmen aus einer liberalen oder koordinierten Marktwirtschaft stammt, können entsprechend auch unterschiedliche Effekte auf deren Verhalten betreffend der arbeitsmarktorientierten Bildung erwartet werden.

Beck et al. (2009) finden in ihrer Studie, die auf einem Querschnitt Datensatz aus dem Cranet Projekt (Jahr 2000) beruht, empirische Evidenz für sogenannte „country-of-origin effects“. Im weiteren gibt es für die Schweiz mehrere empirische Studien, die eine tiefere Ausbildungsbeteiligung von ausländischen Betrieben finden, ohne aber die genauen Hintergründe dieser Resultate beleuchten zu können (Mühlemann et al., 2007a,b; Mühlemann und Wolter, 2007; Schweri und Müller, 2008; Wolter et al., 2006). Schweri und Müller (2008) zeigen zusätzlich, dass die internationale Verflechtung eines Betriebes sowohl die Ausbildungsbeteiligung wie auch die Ausbildungsintensität senkt. Als Mass für die internationale Verflechtung verwenden Müller und Schweri (2008) die Beteiligungen eines Betriebes an ausländischen Betrieben, Beteiligungen ausländischer Investoren, sowie den Import- und Exportanteil. Für Deutschland finden Schmitt und Sadowski (2003), dass US-Zweigniederlassungen eine tiefere Ausbildungsintensität aufweisen als einheimische Betriebe. Generelle Unterschiede im Personalmanagement von Zweigniederlassungen multinationaler Unternehmen können auch in anderen Ländern festgestellt werden (Björkman et al. 2007, Gooderham et al. 1998).

B. Effekte des Gastlandes („host-country-effects“)

Dieser Ansatz unterstellt, dass sich Unternehmen den lokalen Gegebenheiten und Gewohnheiten anpassen. Dies impliziert, dass der Einfluss des Hauptsitzes eines multinationalen Unternehmens auf die Entscheidungen einer lokalen Zweigniederlassung begrenzt ist, respektive genügend Entscheidungsbefugnisse übertragen werden, so dass sich internationalisierte Betriebe ähnlich wie einheimische Betriebe verhalten. Insofern ist die Organisationsform der arbeitsmarktorientierten Bildung im Gastland entscheidend, ob sich internationalisierte Betriebe auch in der arbeitsmarktorientierten Bildung engagieren (vgl. Blossfeld et al. 2008 oder Marsden 1999). Die Effekte des Gastlandes können weiter verstärkt werden, wenn die Rekrutierung der für die arbeitsmarktorientierte Bildung verantwortlichen Personen (Leitung Personalwesen, Leitung Bereich Aus-/Weiterbildung, Talent Management, etc.) lokal durchgeführt wird. Ein Betrieb, der zu einem Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland gehört oder im Besitz von ausländischen Investoren ist, wird sich auch eher in der arbeitsmarktorientierten Bildung engagieren, wenn entsprechende verantwortliche Personen im Betrieb selbst einen arbeitsmarktorientierten Bildungshintergrund haben. Verschiedene empirische Studien zeigen sogenannte „host-country-effects“, also dass sich Praktiken von internationalisierten Betrieben im Personalmanagement den lokalen Praktiken angleichen (vgl. Rosenthal und Nohria, 1994).

C. Dominanzeffekte

Dieser Ansatz unterstellt, dass sich im Rahmen der Internationalisierung alle Unternehmen einander angleichen. Für die arbeitsmarktorientierte Bildung bedeutet dies, dass sich alle Betriebe das erfolgreichste Bildungsmodell als Vorbild nehmen. Konsequenterweise würden keine Unterschiede zwischen einheimischen und internationalisierten Unternehmen beobachtet werden können. Pudelko und Harzing (2008) finden empirische Evidenz für Dominanzeffekte in Zweigniederlassungen multinationaler Unternehmen aus Deutschland, Japan und den USA, wobei Betriebe gegen die derzeit dominierenden Praktiken im Personalmanagement von US-Unternehmen konvergieren. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass dominierende Praktiken dynamischen Effekten unterworfen sind, und sich über die Zeit hinweg sehr wohl ändern können. Da aufgrund von fehlenden vergleichenden Daten bisher relativ wenige internationale Studien durchgeführt werden konnten, gibt es entsprechend wenig Evidenz für (oder gegen) solche Dominanzeffekte.

D. Internationale Integration

Dieser Ansatz unterstellt, dass sich multinationale Unternehmen typischerweise nicht länderspezifisch, sondern regional organisieren, und damit die vorherrschenden Praktiken in einer Region (statt einzelner Länder) anwenden. Insbesondere in Europa könnte eine solche Politik aus Sicht des Unternehmens angewendet werden, da durch die Europäische Union ein relativ homogener Markt geschaffen wurde. Somit könnte auch hinsichtlich der arbeitsmarktorientierten Bildung eine einheitliche europäische Strategie festgelegt werden, obwohl innerhalb Europa diesbezüglich grosse Unterschiede bestehen (hauptsächlich zwischen Deutschland und anderen grossen EU-Mitgliedstaaten wie Frankreich, Italien oder Spanien). Mit den vorhandenen Daten kann dieser Ansatz jedoch nicht überprüft werden, da keine Informationen zum internationalen Integrationsgrad von Unternehmen bestehen.

2.2 Effekte der Konkurrenz auf den Produktmärkten und lokale Faktoren

Die Konkurrenz auf den Produktmärkten, die durch die Globalisierung verstärkt wird, hat keinen eindeutigen theoretischen Effekt auf die Bedeutung der arbeitsmarktorientierten Bildung für internationalisierte Betriebe. Einerseits führt zunehmende Konkurrenz auf den Produktmärkten dazu, dass die Profitmarge tendenziell geringer ist als in einer Situation in welcher ein Betrieb ausgeprägte Marktmacht hat. Als Folge davon hat ein Betrieb auch weniger Mittel, die in die Aus- und Weiterbildung der eigenen Belegschaft investiert werden können. In diesem Zusammenhang machen auch Gersbach und Schmutzler (2006) in ihrem theoretischen Modell die Vorhersage, dass das Berufsbildungssystem bedroht sei, wenn Betriebe aus Ländern mit unterschiedlichen Ausbildungssystemen auf Produktmärkten aufeinander treffen. Andererseits kann eine zunehmende

Konkurrenz auf Produktmärkten auch einen positiven Effekt auf die Ausbildungstätigkeit von Betrieben haben, da für deren Konkurrenzfähigkeit eine gut ausgebildete Belegschaft sehr wichtig ist (Bassanini und Brunello 2011). Die empirische Evidenz deutet darauf hin, dass eher der zweite Effekt überwiegt. Während Görlitz und Stiebale (2011) keinen Zusammenhang zwischen dem Wettbewerb auf Produktmärkten und der betrieblichen Ausbildungstätigkeit in Deutschland finden, zeigen Bassanini und Brunello (2011), dass die Ausbildungstätigkeit europäischer Betriebe als Folge der Deregulierung von Produktmärkten signifikant gestiegen ist.

Weiter müssen auch andere (lokale) Faktoren in eine Analyse miteinbezogen werden. Mühlemann und Wolter (2007) zeigen, dass die lokale Zahl der Jugendlichen auf dem Lehrstellenmarkt, der Zugang zu anderen nachobligatorischen Bildungsformen und die lokale Wettbewerbsintensität einen Einfluss auf die Ausbildungsbereitschaft haben. Diese Erkenntnisse sind wichtig, weil internationalisierte Betriebe ihren Standort nicht zufällig auswählen, sondern Faktoren wie Agglomerationseffekte und die Höhe der Steuern (Devereux et al., 2007) sowie das Lohnniveau (Mündler und Becker, 2010) berücksichtigen. Aus diesem Grund muss bei empirischen Analysen berücksichtigt werden, in welchen Regionen sich internationalisierte Unternehmen ansiedeln, weil der Standort einer Firma das betriebliche Ausbildungsverhalten beeinflusst – unabhängig davon, ob ein Betrieb internationalisiert ist oder nicht.

Basierend auf theoretischen Überlegungen und den bestehenden empirischen Studien lassen sich keine eindeutigen Effekte der Internationalisierung auf die arbeitsmarktorientierte Bildung ableiten, da sowohl positive wie auch negative Effekte erwartet werden können. Welche Effekte der Internationalisierung überwiegen, ist somit eine empirische Frage.

3 Datengrundlage und Definition der Internationalisierung

Mit den Daten aus den Studien zu den Kosten und Nutzen der beruflichen Grundbildung der Jahre 2000 (Schweri et al. 2003), 2004 (Mühlemann et al. 2007) und 2009 (Strupler und Wolter 2012) kann folgende Definition der Internationalisierung vorgenommen werden:

1. Ein Betrieb gehört zu einem Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland
2. Ein Betrieb ist mehrheitlich im Besitz von Personen, bzw. Personengruppen mit ausländischer Nationalität
3. Ein Betrieb ist hauptsächlich Zulieferer eines oder mehrerer ausländischer Unternehmen

Betriebe, für die mindestens eines dieser Merkmale zutrifft, werden in der Folge als „internationalisiert“ bezeichnet. Der Anteil internationalisierter Betriebe gemessen an allen Betrieben in der Schweiz (mit Ausnahme des 1. Sektors) blieb seit dem Jahr 2000 relativ stabil und schwankte zwischen 11% und 12% (Tabelle 1). Es zeigt sich jedoch, dass im Jahr 2009 der Anteil der Betriebe, die zu einem Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland gehören, im Vergleich zu den Vorjahren gesunken ist. Dafür ist der Anteil der Betriebe, die im Besitz von ausländischen Personen/-gruppen sind, in vergleichbarem Ausmass angestiegen. In den Jahren 2000 und 2004 wurden Einpersonенbetriebe, und im Jahr 2009 zusätzlich auch Betriebe zwei Beschäftigten aus methodischen Gründen von der Grundgesamtheit ausgeschlossen, weil solche Betriebe vom Bundesamt für Statistik nicht mehr für Befragungen berücksichtigt werden.

Tabelle 1: Internationalisierte Betriebe in der Schweiz, 2000-2009

	2000	2004	2009
Betrieb gehört zu einem Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland	7.10%	7.83%	3.29%
Betrieb ist mehrheitlich im Besitz von Personen/-gruppen mit ausländischer Nationalität	2.88%	4.03%	8.64%
Betrieb ist hauptsächlich Zulieferer eines oder mehrerer ausländischer Unternehmen	1.88%	2.76%	2.90%
Betriebe, für die mindestens eines der obigen Merkmale zutrifft	11.12%	11.90%	11.13%
Fallzahl (Betriebe)	4'582	4'276	12'634

Zusätzlich zur Auswertung dieser Daten wurden in 12 global tätigen Konzernen in der Schweiz persönliche Interviews mit Heads of (Global) Human Resources durchgeführt, die sich vorwiegend mit den Fragestellungen in Kapitel „Rekrutierung und Karriereverläufe“ (Kap. 9) und Kapitel „Massnahmen zur Förderung der unternehmensinternen internationalen Mobilität, Fachkräftefluktuation“ (Kap. 10), aber auch mit Vor- und etwaigen Nachteilen der eigenen Ausbildung von Lernenden befassten. In einigen Fällen konnten die Interviews auch gemeinsam mit den Ausbildungsverantwortlichen und/oder den Verantwortlichen für die Bereiche Talent Management und Resourcing geführt werden. Die Interviews wurden in Unternehmen in den Wirtschaftszweigen Chemie (2x Schweizer Hauptsitz), Ernährung (2x Schweizer Hauptsitz, 1x ausländischer Hauptsitz), Informatik (2x ausländischer Hauptsitz) sowie in der übrigen Metall, Elektro- und Maschinenindustrie (4x Schweizer Hauptsitz, 1x ausländischer Hauptsitz) durchgeführt.

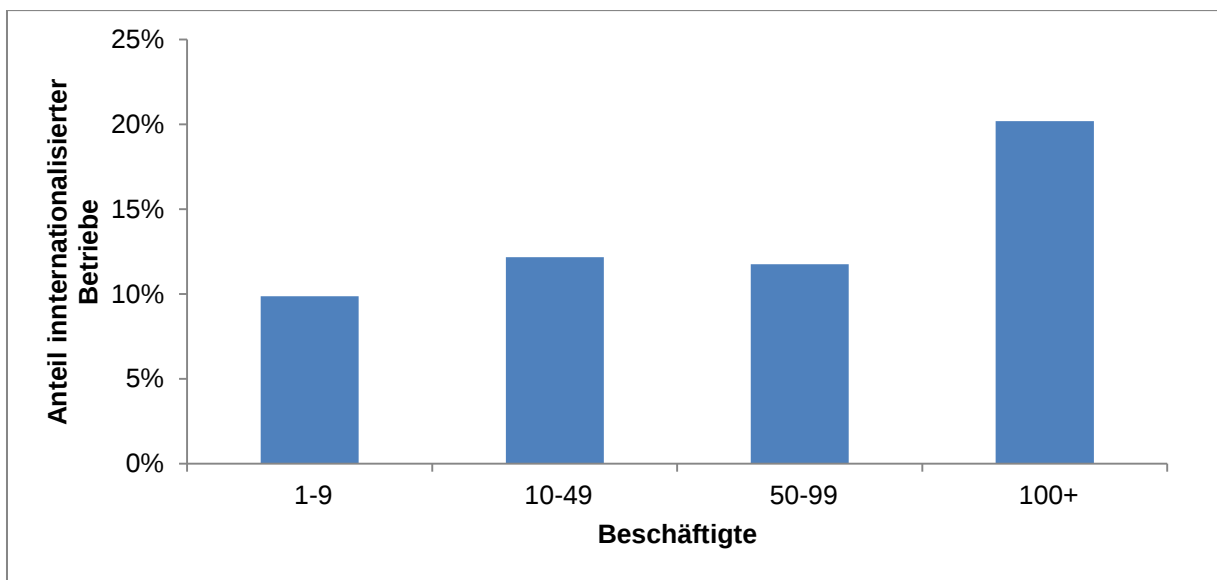
4 Wer sind die internationalisierten Betriebe?

In diesem Kapitel werden die internationalisierten Betriebe nach verschiedenen Kriterien charakterisiert. Diese Charakterisierung dient insbesondere dazu, die Resultate hinsichtlich der Qualifizierungsstrategien und Rekrutierungsmuster besser interpretieren zu können.

4.1 Betriebsgrösse

Der Anteil internationalisierter Betriebe liegt in kleinen Betrieben mit weniger als 10 Beschäftigten unter 10%, und steigt mit zunehmender Betriebsgrösse an. Für Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten beträgt der Anteil internationalisierter Betriebe rund 20% (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Anteil internationalisierter Betriebe nach Betriebsgrösse



4.2 Wirtschaftszweige

Der Anteil der internationalisierten Betrieben schwankt stark zwischen den verschiedenen Wirtschaftszweigen (Tabelle 2). Am höchsten ist der Anteil in den traditionell exportorientierten Branchen wie der Uhrenindustrie und dem Maschinenbau (27%), der Chemie- und Pharmabranche (rund 20%), sowie im Grosshandel (29%), Verkehr und Transport, Beherbergung und Gastronomie (je rund 20%). Andererseits gibt es mehrere Branchen mit einem sehr tiefen Anteil an internationalisierten Betrieben, wie beispielsweise das Sozial- und Gesundheitswesen (<5%)

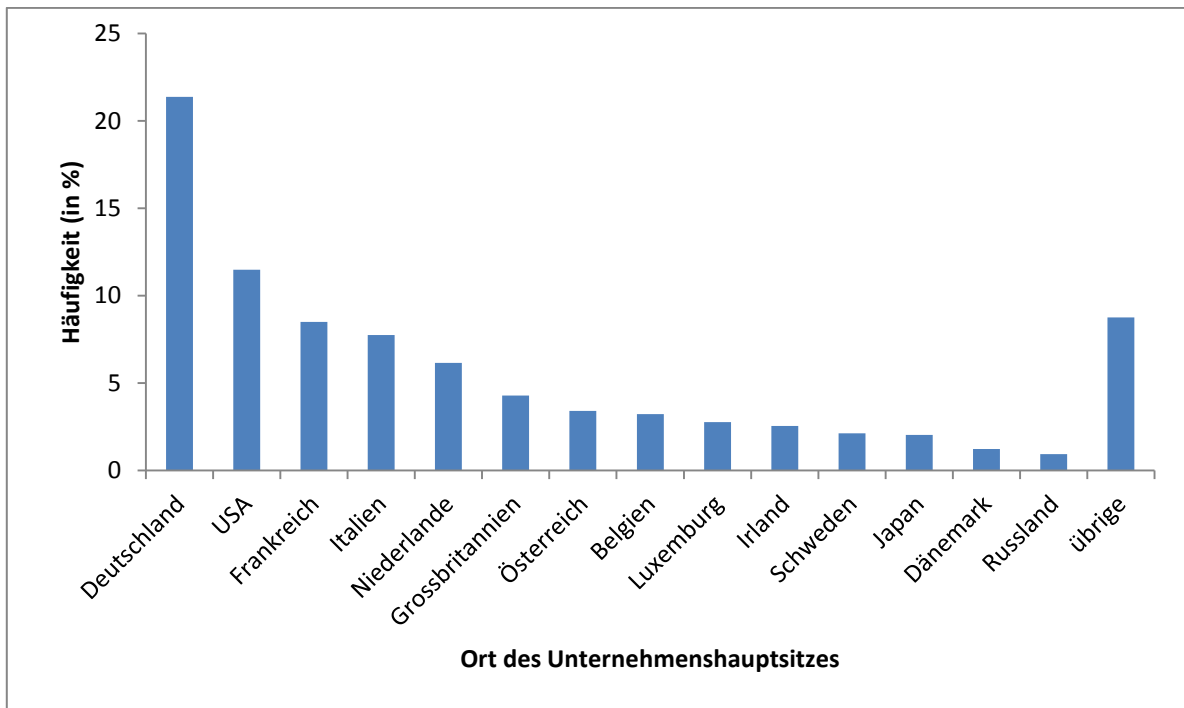
Tabelle 2: Internationalisierte Betriebe in der Schweiz nach Wirtschaftszweig (2009)

Wirtschaftszweig	Anteil internationalisierte Betriebe
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Herstellung von Nahrungsmitteln und Tabakerzeugnissen, Herstellung von Textilien und Bekleidung	9.5%
Herstellung von Holzwaren, Papier und Druckerzeugnissen	4.6%
Kokerei, Mineralölverarbeitung und Herstellung von chemischen Erzeugnissen, pharmazeutischen Erzeugnissen, Gummi- und Kunststoffwaren, Metallerzeugnissen	20.3%
Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und Uhren, elektrischen Ausrüstungen, Maschinenbau	27.4%
Fahrzeugbau, Sonstige Herstellung von Waren, Reparatur und Installation	10.0%
Energieversorgung, Wasserversorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen	9.3%
Hoch- und Tiefbau	16.2%
Sonstiges Ausbaugewerbe	8.7%
Handel und Reparatur von Motorfahrzeugen	6.9%
Grosshandel	28.8%
Detailhandel	8.5%
Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen, Schifffahrt und Luftfahrt, Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr, Post-, Kurier- und Expressdienste	20.4%
Beherbergung, Gastronomie	19.6%
Verlagswesen, audiovisuelle Medien und Rundfunk, Telekommunikation, Informationstechnologische und Informationsdienstleistungen	16.8%
Erbringung von Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	16.3%
Grundstücks- und Wohnungswesen, Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensverwaltung und -führung; Unternehmensberatung	7.6%
Architektur- und Ingenieurbüros, Forschung und Entwicklung	5.6%
Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	8.8%
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften	12.3%
Öffentliche Verwaltung	0.0%
Erziehung und Unterricht	4.6%
Gesundheitswesen	4.2%
Heime, Sozialwesen	4.5%
Kunst, Unterhaltung und Erholung, Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	6.7%

4.3 Ort des Unternehmenshauptsitzes

Für die Frage, ob ein Betrieb zu einem Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland gehört, wurde für 469 Betriebe, die zu einem ausländischen Unternehmen gehören, auch der Ort des Unternehmenshauptsitzes erhoben. Die meisten dieser Betriebe gehören zu einem Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland (22%) und den USA (12%), gefolgt von Frankreich, Italien und den Niederlanden (alle weniger als 10%, siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Betriebe die zu einem Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland gehören.



Bemerkungen: Die Resultate beziehen sich auf 469 Betriebe (Jahr 2009), die zu einem Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland gehören.

4.4 Qualifikationsanforderungen und weitere betriebliche Charakteristiken

Internationalisierte Betriebe haben generell ähnlich hohe Anforderungen an ihre Fachkräfte wie vergleichbare einheimische Betriebe. Im Jahr 2009 gaben 87% der internationalisierten Betriebe an, hohe oder sehr hohe Anforderungen an ihre Beschäftigten zu haben, während dies bei einheimischen Betrieben für 89% der Betriebe zutrifft.

Knapp 81% der internationalisierten Betriebe erachten eine tiefe Fluktuation als wichtig oder sehr wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Betriebes, während dies für 87% der einheimischen Betriebe zutrifft. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant, wenn auch noch für weitere Strukturunterschiede kontrolliert wird (Tabelle 3). Umgekehrt wird das Risiko einer Fehlbesetzung bei

der Rekrutierung über den externen Arbeitsmarkt von rund 24% der internationalisierten und 19% der einheimischen Betriebe im Zusammenhang ihrer Wettbewerbsfähigkeit als wichtig eingeschätzt.

Knapp 70% der internationalisierten und einheimischen Betriebe beschreiben ihre Leistungsfähigkeit in Bezug auf den technischen Stand der Anlagen sowie ihrer Innovationsfähigkeit als gut oder sehr gut. Internationalisierte Betriebe melden öfters ein stärkeres erwartetes Beschäftigungswachstum als einheimische Betriebe. Während der Anteil einheimischer Betriebe mit einem positiven erwarteten Beschäftigungswachstum knapp unter 30% liegt, erwarten vergleichbare internationalisierte Betriebe ein um 1.5-mal höheres zukünftiges Beschäftigungswachstum.

Tabelle 3: Wer sind die internationalisierten Betriebe?

Abhängige Variable:	
Internationaler Betrieb (ja/nein)	<i>odds ratio</i>
10-49 Mitarbeitende	1.38 ***
50-99 Mitarbeitende	1.77 ***
100+ Mitarbeitende	3.34 ***
Hohe Qualifikationsanforderungen	0.86
Tiefe Fluktuation wichtig	0.73 **
Innovationsfähigkeit	1.00
Technischer Stand der Anlagen	0.89
Erwartetes Beschäftigungswachstum 2010-2012	1.51 ***
Risiko Fehlbesetzung externer Arbeitsmarkt	1.23 *

***, **, *: Signifikanz auf dem 1%, 5%, 10%-Niveau. Referenzbetrieb: Einheimischer Betrieb mit 1-9 Mitarbeitenden. Die Berechnung der odds-ratios basiert auf einer logistischen Regression mit zusätzlichen Kontrollvariablen für 19 Wirtschaftszweige und 26 Kantonen.

4.5 Beschäftigungsstruktur

In einheimischen Betrieben hat sich die Beschäftigungsstruktur in den Jahren 2000, 2004 und 2009 nur geringfügig verändert. Während sich der Anteil der Beschäftigten mit einem Abschluss an einer Universität/Fachhochschule bei 15% eingependelt hat, ist der Anteil der Beschäftigten mit einer höheren Berufsbildung von 10% im Jahr 2000 auf knapp 12% im Jahr 2009 gestiegen (Tabelle 4).

Tabelle 4: Beschäftigungsstruktur in einheimischen Betrieben (gerundet)

Anteil Beschäftigte (nach höchstem Bildungsabschluss)	Einheimische Betriebe		
	2000	2004	2009
Universität/Fachhochschule	14.0%	16.1%	15.0%
Höhere Berufsbildung	10.1%	11.8%	11.9%
Berufslehre, Gymnasium	54.0%	52.5%	52.0%
Obligatorische Schule	18.7%	15.6%	16.3%
Andere Ausbildungen	3.3%	3.9%	4.8%

Im gleichen Zeitraum ist der Anteil der Beschäftigten mit einer Berufslehre oder einer gymnasialen Maturität von 54% auf 52% gesunken, was darauf schliessen lässt, dass im Vergleich zu früher ein höherer Anteil Personen nach der Berufslehre eine höhere Berufsbildung abgeschlossen hat. Schliesslich ist auch der Anteil Beschäftigter ohne nachobligatorische Bildung gesunken (von 18.7% im Jahr 2000 auf 16.3% im Jahr 2009). Dieser Umstand scheint auch darauf zurückzuführen zu sein, dass im Jahr 2009 ein höherer Anteil Beschäftigter als noch im Jahr 2000 in der Kategorie „andere Ausbildungen“ zu finden ist.

Tabelle 5: Beschäftigungsstruktur in internationalisierten Betrieben (gerundet)

Anteil Beschäftigte (nach höchstem Bildungsabschluss)	Internationalisierte Betriebe		
	2000	2004	2009
Universität/Fachhochschule	13.3%	17.8%	20.9%
Höhere Berufsbildung	7.7%	9.2%	9.5%
Berufslehre, Gymnasium	43.2%	42.0%	38.7%
Obligatorische Schule	30.5%	22.9%	23.6%
Andere Ausbildungen	5.2%	8.0%	7.4%

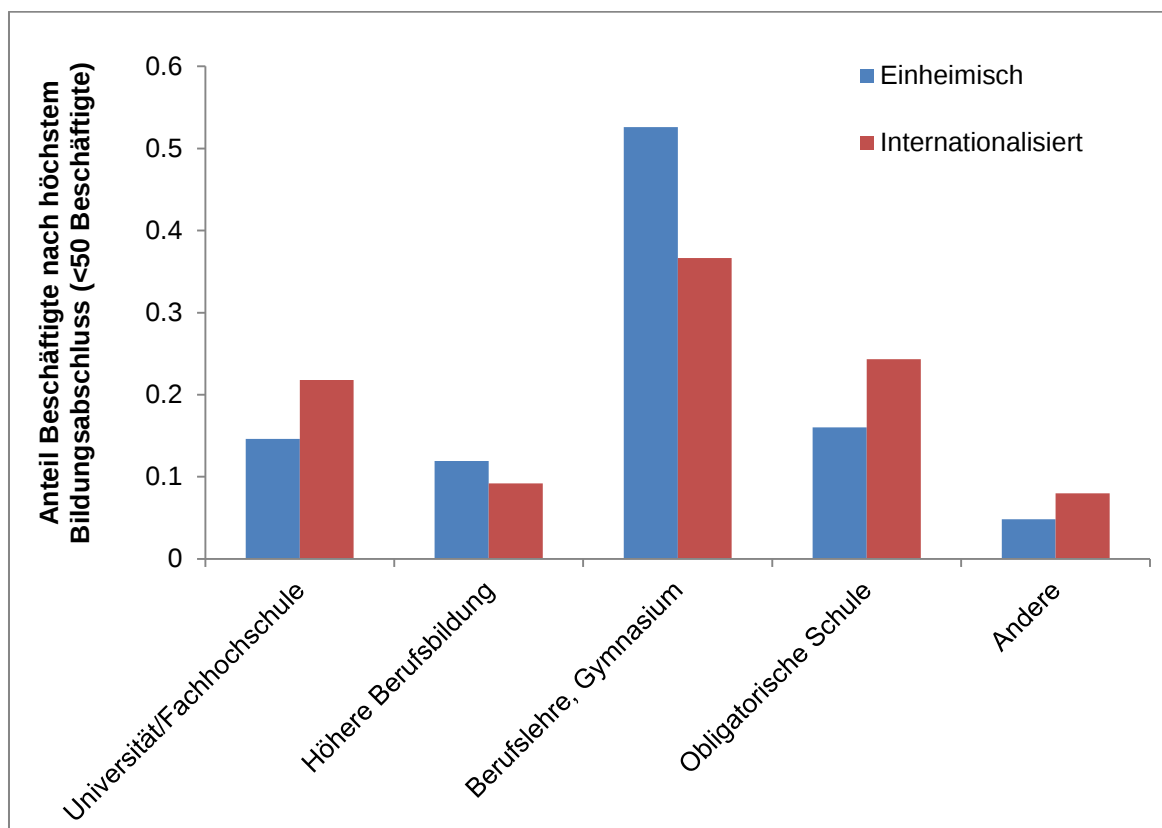
In internationalisierten Betrieben war der Anteil Beschäftigter mit einem Universitäts- oder Fachhochschulabschluss im Jahr 2000 mit 13.3% noch leicht tiefer als in einheimischen Betrieben (Tabelle 4). In den darauffolgenden Jahren hat sich dieser Anteil aber stetig erhöht und betrug im Jahr 2009 knapp 21%.

Im gleichen Zeitraum hat sich auch der Anteil Beschäftigter mit einem Abschluss in der höheren Berufsbildung von 7.7% auf 9.5% erhöht, während der Anteil Beschäftigter mit einer Berufslehre/Maturität gesunken ist (von 43% auf knapp 39%). Der Rückgang des Beschäftigtenanteils

ohne nachobligatorische Ausbildung ist in internationalisierten Betrieben seit dem Jahr 2000 (von 30.5% auf 23.6%) noch stärker ausgeprägt als in einheimischen Betrieben, was vorwiegend durch einen erhöhten Bedarf an Hochqualifizierten erklärt werden kann (und zu einem kleineren Teil auch einen Anstieg von Beschäftigten mit anderen Ausbildungen).

Die Unterschiede zwischen einheimischen und internationalisierten Betrieben sind jedoch vornehmlich auf Unterschiede in Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten zurückzuführen (Abbildung 3). Zwischen grösseren internationalisierten und einheimischen Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten sind nur geringfügige deskriptive Unterschiede in der Beschäftigungsstruktur festzustellen (Abbildung 4), wobei einheimische Betriebe sogar einen leicht höheren Anteil an Beschäftigten mit einem Universitäts- oder Fachhochschulabschluss und einen tieferen Anteil an Beschäftigten mit einer Berufslehre/Maturität aufweisen, während in den übrigen Kategorien keine Unterschiede festzustellen sind.

Abbildung 3: Beschäftigungsstruktur im Jahr 2009 (<50 Beschäftigte)

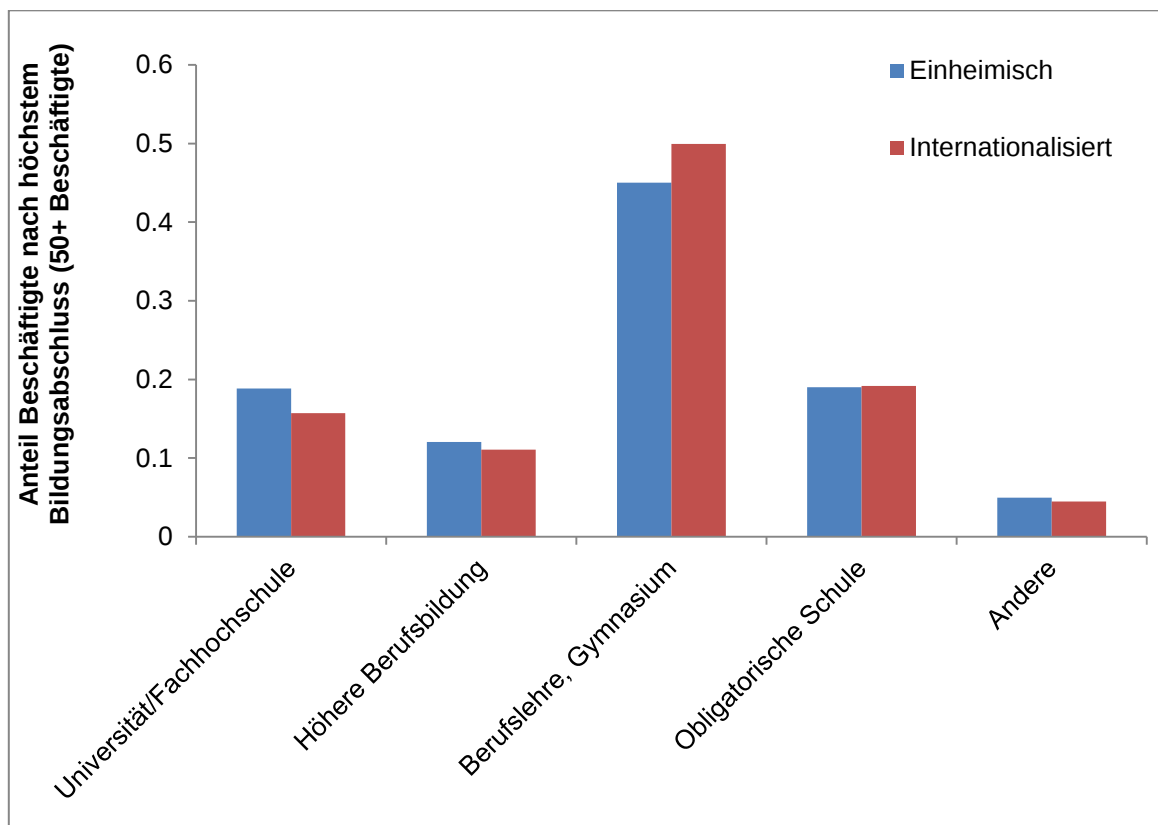


Da eine unterschiedliche Beschäftigungsstruktur auch dadurch erklärt werden könnte, dass sich internationalisierte Betriebe in spezifischen Wirtschaftszweigen und Regionen (bspw. Grenzregionen oder steuergünstige Kantone) ansiedeln, werden statistische Matchingverfahren angewendet. Der Vorteil dieser empirischen Methode liegt darin, dass Beschäftigungsanteile von möglichst „ähnlichen

Betrieben“ miteinander verglichen werden können. Die für das Matchingverfahren verwendeten Kontrollvariablen sind 19 Wirtschaftszweige, 26 Kantone und vier Betriebsgrössenklassen (1-9; 10-40; 50-99; 100+ Beschäftigte).

Der Nutzen von Matchingverfahren wird am Beispiel des Anteils der Beschäftigten mit einer Berufslehre/Maturität offensichtlich. Während der Unterschied zwischen internationalisierten und einheimische Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten rein deskriptiv 5%-Punkte beträgt (vgl. Abbildung 4), wird die Differenz unter Einbezug der Wirtschaftszweige und Kantone negativ und statistisch auf dem 10%-Niveau signifikant (-8.9%-Punkte, Tabelle 6). Dies bedeutet, dass internationalisierte Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten eher in jenen Wirtschaftszweigen und Kantonen tätig sind in welchen Betriebe generell einen höheren Anteil an Beschäftigten mit einem Abschluss auf der Stufe Berufslehre/Gymnasium aufweisen, jedoch die internationalisierten Betriebe im Vergleich zu einheimischen Betrieben innerhalb des gleichen Wirtschaftszweigs und im gleichen Kanton anteilmässig dennoch weniger Personen mit einer Berufslehre/Maturität beschäftigen.

Abbildung 4: Beschäftigungsstruktur im Jahr 2009 (50+ Beschäftigte)



Die Resultate des Matchingverfahren bestätigen jedoch die deskriptiven Statistiken insofern, als dass die grössten (statistisch signifikanten) Unterschiede zwischen internationalisierten und einheimischen Betrieben bei den Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten zu finden sind. In dieser

Betriebskategorie ist der Anteil Beschäftigter mit einem Abschluss auf Stufe Universität/Fachhochschule in einem internationalisierten Betrieb um 9.2%-Punkte höher als in einem einheimischen Betrieb; der Anteil Beschäftigter mit einem Abschluss in der höheren Berufsbildung um 4.3%-Punkte tiefer, jener mit einer Berufslehre/Maturität um 12.6%-Punkte tiefer und ohne nachobligatorischen Schulabschluss um 5.8%-Punkte höher. Im Unterschied zu den rein deskriptiven Statistiken zeigt sich, dass in den grösseren Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten die Effektgrössen in die gleiche Richtung gehen wie bei den kleineren Betrieben aber nicht statistisch signifikant von Null abweichen (mit Ausnahme der Kategorie „Berufslehre/Gymnasium“).

Tabelle 6: Anteil Beschäftigter im Betrieb nach höchstem Bildungsabschluss - Treatment Effekte für internationalisierte Betriebe

Betriebsgrösse	Universität/ Fachhochschule	Höhere Berufsbildung	Berufslehre, Gymnasium	Obli- gatorische Schule
<50 Beschäftigte	+9.2%***	-4.3%***	-12.6%***	+5.8%***
50+ Beschäftigte	+1.8%	-1.7%	-8.9%*	+5.7%
Total	+8.5%***	-4.1%***	-12.6%***	+6.3%***

***, **, *: Signifikanz auf dem 1%, 5%, 10%-Niveau. Die Berechnungen basieren auf einem exakten Matchingverfahren (nearest-neighbor, vgl. Abadie et al. 2004). Als Matchingvariablen wurden 19 Wirtschaftszweige sowie 26 Kantone berücksichtigt. In der Gesamtschätzung (4. Zeile) wurden zusätzlich vier Betriebsgrössenkategorien (1-9, 10-49, 50-99, 100+ Beschäftigte) berücksichtigt.

5 Rekrutierungsstrategien

Zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs stehen Betrieben verschiedene Möglichkeiten offen. Tabelle 7 zeigt die Wichtigkeit verschiedener Massnahmen für einheimische und internationalisierte Betriebe. Für beide Betriebsgruppen ist die Rekrutierung von erfahrenen Fachkräften vom externen Arbeitsmarkt die wichtigste Massnahme. Während für einheimische Betriebe darauf bereits die Ausbildung eigener Lernender folgt, stufen internationalisierte Betriebe die interne Qualifizierung von Mitarbeitenden ohne Berufsausbildung sowie die Einstellung von Berufsanfängern, die in anderen Unternehmen ausgebildet wurden, als wichtiger ein.

Die Wichtigkeit der verschiedenen Massnahmen unterscheidet sich statistisch signifikant zwischen internationalisierten und einheimischen Betrieben, wenn in einer multivariaten ordered probit Regression zusätzlich für Betriebsgrössenklassen, Wirtschaftszweige und regionale Ansiedelung kontrolliert wird.

Tabelle 7: Massnahmen zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs

Massnahmen zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs (Jahr 2009)	Inter- nationalisiert	Ein- heimisch
Einstellung berufserfahrener Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt	2.34	2.47
Interne Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitenden ohne Berufsausbildung	2.56	2.81
Einstellung von Berufsanfängern, die von anderen Unternehmen ausgebildet wurden	2.81	2.88
Eigene Ausbildung von Lernenden	3.04	2.74
Einstellung von Berufsanfängern, die in Vollzeitschulen oder öffentlichen Lehrwerkstätten ausgebildet wurden	3.28	3.57
Suche ausländischer Spezialisten	3.54	4.28
Ersatz von Fachkräften durch (Fach)Hochschulabsolventen	3.61	3.89
Beschäftigung von Temporärangestellten (über Temporärbüros)	3.69	3.92
Einstellung von Studienabbrechern	3.94	4.15

Skala: 1=sehr wichtig, 2=eher wichtig, 3=teils/teils, 4=eher unwichtig, 5=völlig unwichtig.

Da sich die Massnahmen zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs insbesondere zwischen ausbildenden und nichtausbildenden Betrieben unterscheiden, werden die Resultate diesbezüglich

getrennt dargestellt (Tabellen 8 und 9). Im Unterschied zu Tabelle 7 wird hier jeweils der Anteil der Betriebe ausgewiesen, die eine bestimmte Massnahme als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ eingestuft hat. Zusätzlich werden basierend auf einer multivariaten logistischen Regression *odds-ratios* unter Einbezug der Betriebsgrösse, Wirtschaftszweig und der regionalen Ansiedelung ausgewiesen.

5.1 Ausbildende Betriebe

Innerhalb der Gruppe der ausbildenden Betriebe stufen rund zwei Drittel der ausbildenden internationalisierten Betriebe (und knapp 60% der einheimischen Betriebe) die Einstellung von berufserfahrenen Fachkräften vom externen Arbeitsmarkt als wichtige Massnahme zur Deckung des Fachkräftebedarfs ein.

**Tabelle 8: Massnahmen zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs
(ausbildende Betriebe)**

Massnahmen zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs (sehr/eher wichtig), Jahr 2009	Ausbildende Betriebe		
	Inter- nationalisiert	Ein- heimisch	Odds-ratio
Einstellung berufserfahrener Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt	66.7%	59.3%	1.28
Eigene Ausbildung von Lernenden	52.9%	49.6%	1.16
Interne Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitenden ohne Berufsausbildung	52.7%	41.7%	1.81***
Einstellung von Berufsanfängern, die von anderen Unternehmen ausgebildet wurden	37.6%	42.7%	0.94
Beschäftigung von Temporärangestellten	26.2%	12.9%	2.09***
Ersatz von Fachkräften durch (Fach)Hochschulabsolventen	25.8%	12.5%	2.25***
Einstellung von Berufsanfängern, die in Vollzeitschulen oder öffentlichen Lehrwerkstätten ausgebildet wurden	17.5%	11.0%	1.85*
Suche ausländischer Spezialisten	16.3%	6.2%	2.33***
Einstellung von Studienabbrechern	2.3%	1.9%	1.79

***, **, *: Signifikanz auf dem 1%, 5%, 10%-Niveau. Referenzbetrieb ist ein einheimischer Betrieb. Die Berechnung der odds-ratios basiert auf einer logistischen Regression mit zusätzlichen Kontrollvariablen für 19 Wirtschaftsbranchen, vier Betriebsgrössenklassen (1-9, 10-49, 50-99, 100+) und 26 Kantonen.

Die eigene Ausbildung von Lernenden wird von 53% der ausbildenden internationalisierten Betriebe (und knapp 50% der einheimischen Betriebe) als wichtig eingeschätzt, gefolgt von interner Qualifizierung von Beschäftigten ohne Berufsausbildung (ebenfalls 53%) und der Einstellung von in anderen Unternehmen ausgebildeten Berufsanfängern (38%).

Internationalisierte Betriebe haben im Vergleich zu einheimischen Betrieben eine um fast zwei Mal höhere Wahrscheinlichkeit, die Massnahmen „Beschäftigung von Temporärangestellten“, „Ersatz von Fachkräften durch Hochschulabsolventen“, „Einstellung von Berufsanfängern aus Vollzeitschulen/Lehrwerkstätten“ und „Suche ausländischer Spezialisten“ als wichtig einzustufen. Internationalisierte Betriebe wenden demzufolge ein grösseres Spektrum an Massnahmen an, um ihren zukünftigen Fachkräftebedarf zu decken, während jeweils weniger als 13% der einheimischen Betriebe obengenannte Massnahmen als wichtig erachten.

5.2 Nichtausbildende Betriebe

Die von 61% der internationalisierten und knapp 58% der einheimischen nichtausbildenden Betriebe am häufigsten als wichtig eingestufte Massnahme zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs ist die Einstellung berufserfahrener Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt (Tabelle 9). Wird zusätzlich auch für Betriebsgrösse, Wirtschaftszweig und regionale Ansiedlung kontrolliert, haben internationalisierte Betriebe eine um Faktor 1.3 höhere Wahrscheinlichkeit, diese Massnahme als wichtig einzustufen. Erwartungsgemäss spielt die eigene Ausbildung von Lernenden bei den im Jahr 2009 nicht ausbildenden Betrieben eine viel weniger wichtige Rolle als bei ausbildenden Betrieben. Trotzdem geben 8.3% der internationalisierten und fast 11% der einheimischen Betriebe an, dass die eigene Ausbildung in Zukunft (wieder) eine wichtige Rolle zur Deckung des Fachkräftebedarfs spielen wird.

Wie bei den ausbildenden Betrieben zeigt sich auch bei den nichtausbildenden Betrieben ein statistisch signifikanter Unterschied in der Massnahme „Suche ausländischer Spezialisten“. Während diese Massnahme von rund 25% der nichtausbildenden internationalisierten Betriebe als wichtig erachtet wird, trifft dies nur für knapp 10% der einheimischen Betriebe zu.

Schliesslich haben internationalisierte Betriebe eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, den Ersatz von Fachkräften durch (Fach)Hochschulabsolventen (+1.65) und die Einstellung von Berufsanfängern, die in Vollzeitschulen oder öffentlichen Lehrwerkstätten ausgebildet wurden (+1.28) als wichtige Massnahme für die Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs zu bezeichnen. Die übrigen Massnahmen unterscheiden sich nicht statistisch signifikant zwischen internationalisierten und einheimischen Betrieben.

**Tabelle 9: Massnahmen zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs
(nicht ausbildende Betriebe)**

Massnahmen zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs (sehr/eher wichtig), Jahr 2009	Nichtausbildende Betriebe		
	Inter- nationalisiert	Ein- heimisch	Odds- ratio
Einstellung berufserfahrener Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt	61.2%	57.9%	1.3***
Interne Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitenden ohne Berufsausbildung	51.4%	48.9%	1.10
Einstellung von Berufsanfängern, die von anderen Unternehmen ausgebildet wurden	34.2%	38.1%	0.92
Suche ausländischer Spezialisten	24.9%	9.4%	3.25***
Ersatz von Fachkräften durch (Fach)Hochschulabsolventen	22.9%	17.2%	1.65***
Einstellung von Berufsanfängern, die in Vollzeitschulen oder öffentlichen Lehrwerkstätten ausgebildet wurden	21.4%	18.4%	1.28***
Beschäftigung von Temporärangestellten (über Temporärbüros)	15.0%	12.9%	1.10
Eigene Ausbildung von Lernenden	8.3%	10.9%	0.87
Einstellung von Studienabbrechern	6.9%	6.2%	0.98

***, **, *: Signifikanz auf dem 1%, 5%, 10%-Niveau. Referenzbetrieb ist ein einheimischer Betrieb. Die Berechnung der odds-ratios basiert auf einer logistischen Regression mit zusätzlichen Kontrollvariablen für 19 Wirtschaftsbranchen, vier Betriebsgrössenklassen (1-9; 10-49; 50-99; 100+) und 26 Kantonen.

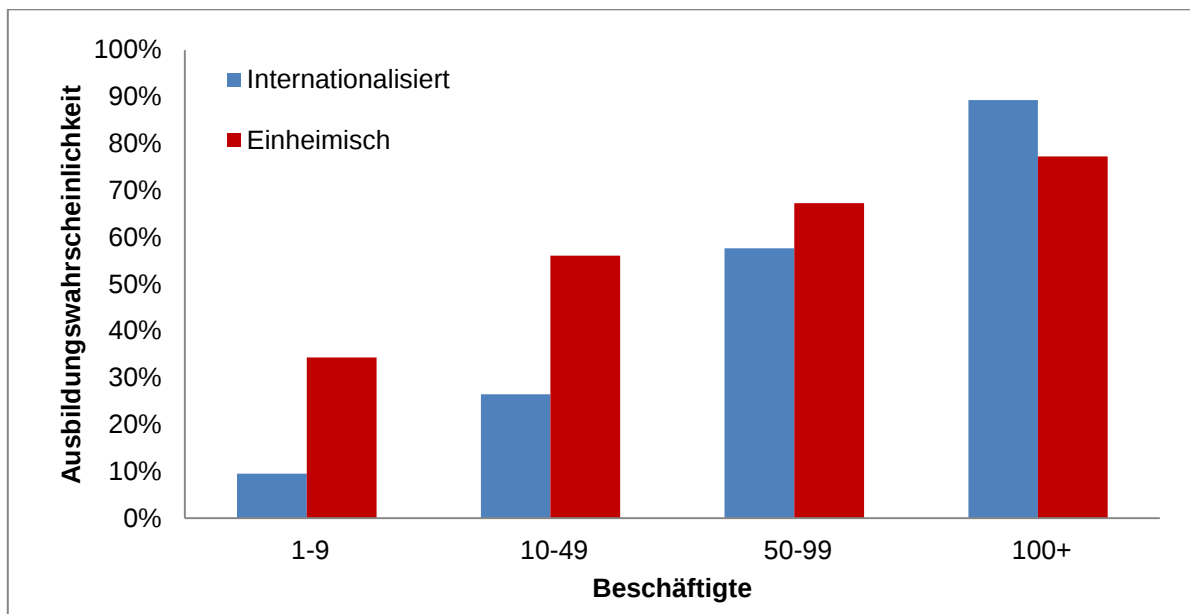
6 Ausbildungsbeteiligung in der beruflichen Grundbildung

In diesem Kapitel wird die Ausbildungsbeteiligung von internationalisierten Betrieben in der beruflichen Grundbildung analysiert. Für die Berechnung der Ausbildungsbeteiligung werden nur Betriebe berücksichtigt, die auch tatsächlich ausbildungsfähig sind (vgl. Strupler und Wolter, 2012). Ausgeschlossen werden dabei Betriebe, die in inoffiziellen Lehrberufen auf Sekunderstufe II oder auf der Tertiärstufe ausbilden, kein eigenständiger (Teil-)Betrieb sind, oder eine stark spezialisierte Aussenfiliale eines Unternehmens sind, welches eigene Lernende ausbildet. Im Jahr 2009 können rund 78% der internationalisierten und 83% der einheimischen Betriebe als ausbildungsfähig definiert werden.

6.1 Betriebsgrösse

Im Jahr 2009 betrug die durchschnittliche Ausbildungswahrscheinlichkeit eines internationalisierten Betriebs rund 27%, jene eines einheimischen Betriebs rund 44% (gemäss der Definition von ausbildungsfähigen Betrieben). Die Betrachtung der Ausbildungswahrscheinlichkeit nach Betriebsgrössenklassen zeigt, dass nur internationalisierte Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten eine signifikant tiefere Ausbildungswahrscheinlichkeit als einheimische Betriebe aufweisen (Abbildung 5).

Abbildung 5: Ausbildungswahrscheinlichkeit nach Betriebsgrösse (Jahr 2009)



Internationalisierte Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten haben sogar eine leicht höhere Ausbildungswahrscheinlichkeit als einheimische Betriebe. In der bisherigen Literatur, die meist auch

nicht direkt auf die Effekte der Internationalisierung ausgerichtet war, wurde ein konstanter Effekt der Internationalisierung über alle Betriebsgrössenklassen unterstellt (bspw. Wolter et al. 2006, Mühlemann et al. 2007b, Schweri und Müller 2008). Eine Ausnahme stellt die Untersuchung von Kluike (2012b) dar, die mittels selbsterhobenen Daten die Ausbildungstätigkeit von 33 US-Tochtergesellschaften in der Schweiz analysiert. In ihrem Sample beträgt die durchschnittliche Ausbildungswahrscheinlichkeit 52%, was über dem Schweizer Durchschnitt liegt und wohl damit zusammenhängt, dass in ihrem Sample vermehrt grosse Betriebe untersucht werden: die durchschnittliche Betriebsgrösse beträgt 376 Mitarbeitende (Kluike 2012b: 13). Jedoch findet auch sie, dass die Ausbildungswahrscheinlichkeit mit zunehmender Betriebsgrösse steigt.

6.2 Beschäftigungsstruktur

Aus betrieblicher Sicht hängt ein Engagement in der arbeitsmarktorientierten Bildung stark von der Beschäftigungsstruktur ab. Benötigt ein Betrieb nur Hochschulabsolventen, stellt sich die Frage einer eigenen Ausbildung von Lernenden kaum. Die betriebliche Ausbildungsbeteiligung steigt denn auch mit dem Anteil Beschäftigter mit einer Berufslehre, gymnasialen Maturität oder einem Abschluss in der höheren Berufsbildung (Abbildung 6).

Abbildung 6: Ausbildungswahrscheinlichkeit und Anteil Beschäftigte mit Abschluss auf Stufe Berufslehre/Gymnasium/Höhere Berufsbildung

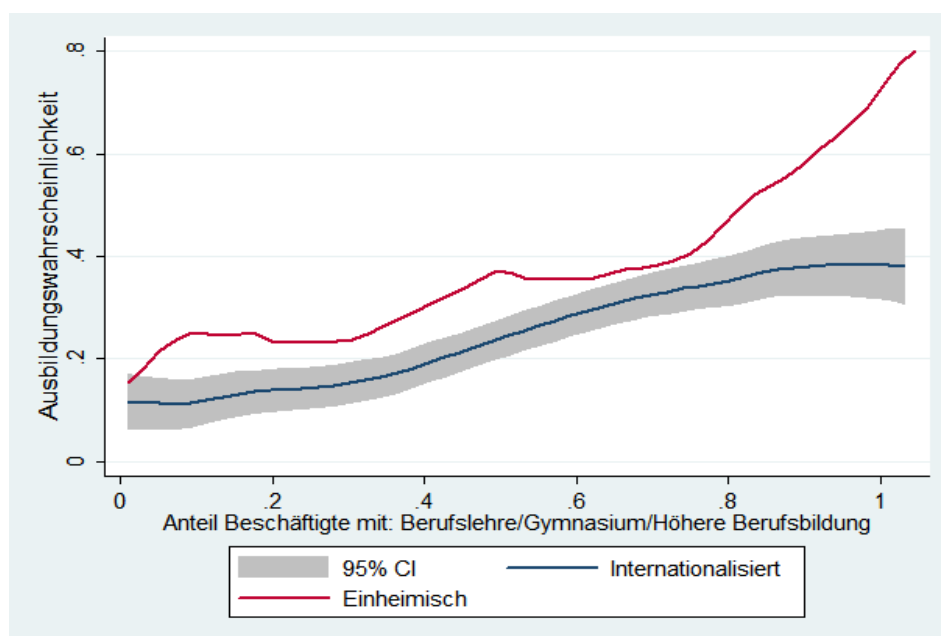
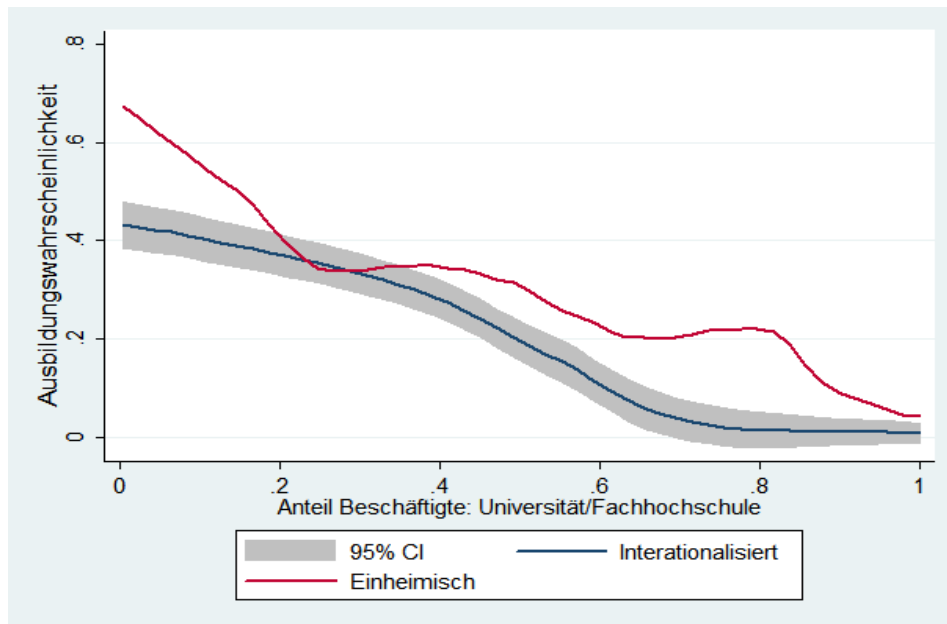
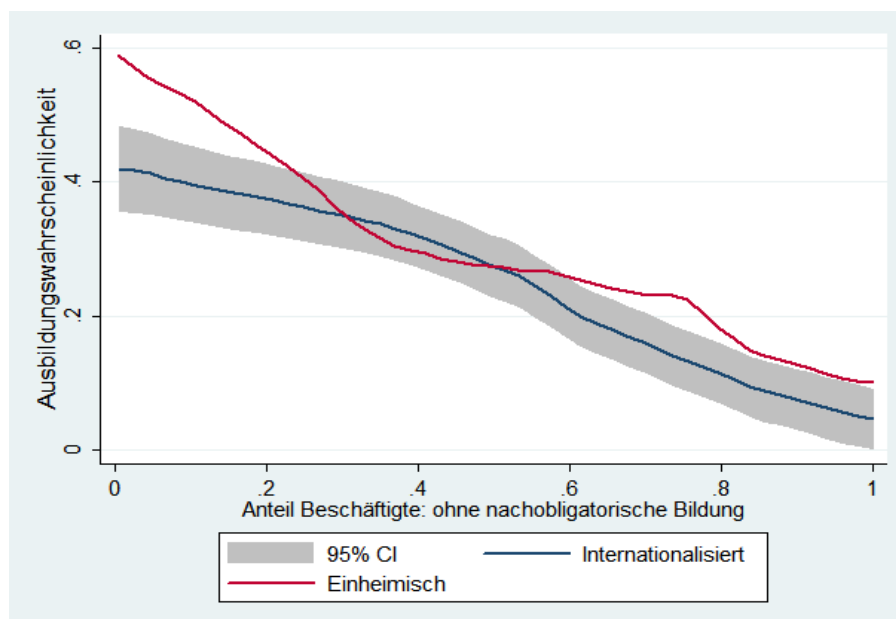


Abbildung 7: Ausbildungswahrscheinlichkeit und Anteil Beschäftigte mit Abschluss auf Stufe Universität/Fachhochschule



Dieser Zusammenhang ist sowohl für einheimische wie auch für internationalisierte Betriebe feststellbar, obwohl einheimische Betriebe generell eine höhere Ausbildungswahrscheinlichkeit aufweisen. Betriebe mit einem höheren Anteil an Beschäftigten mit einem Universitäts- oder Fachhochschulabschluss weisen hingegen eine tiefere Ausbildungswahrscheinlichkeit auf (Abbildung 7). Eine weitere Unterteilung zwischen Universitäts- und Fachhochschulabschluss ist aufgrund der Datenlage leider nicht möglich.

Abbildung 8: Ausbildungswahrscheinlichkeit und Anteil Beschäftigte ohne nachobligatorische Bildung



Ein ebenfalls negativer Zusammenhang kann zwischen der Ausbildungswahrscheinlichkeit und dem Anteil Beschäftigter ohne nachobligatorischen Bildungsabschluss festgestellt werden (Abbildung 8). Alle grafisch dargestellten Zusammenhänge werden auch in einer multivariaten Analyse als statistisch signifikant bestätigt.

6.3 Rekrutierungsstrategien

Die verschiedenen Massnahmen zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs – und deren unterschiedliche Bewertung zwischen internationalisierten und einheimischen Betrieben – wurden bereits in Kapitel 5 diskutiert. Für die berufliche Grundbildung ist jedoch von besonderem Interesse, wie sich die Wichtigkeit der verschiedenen Rekrutierungsstrategien auf die Ausbildungsbeteiligung der Betriebe auswirkt. Da sich die Beschäftigungsstruktur zwischen Betrieben mit weniger/mehr als 50 Beschäftigten sowie zwischen einheimischen und internationalisierten Betrieben stark unterscheidet, wird eine Analyse getrennt nach diesen Kriterien durchgeführt (Tabelle 10). Es zeigt sich denn auch, dass die verschiedenen Rekrutierungsstrategien unterschiedliche Effekte auf die Ausbildungswahrscheinlichkeit haben.

Internationalisierte Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten bilden vor allem dann keine Lernenden aus, wenn die Rekrutierung von erfahrenen Fachkräften vom externen Arbeitsmarkt (-11%-Punkte), oder die interne Qualifizierung von Mitarbeitenden ohne nachobligatorische Bildung (-6.4%-Punkte) als wichtig erachtet wird. Demgegenüber haben die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften sowie die Rekrutierung von Berufsabgängern, die in anderen Betrieben ausgebildet wurden, keine negativen Effekte auf die Ausbildungsbeteiligung kleiner internationalisierter Betriebe. In kleinen einheimischen Betrieben erhöht sich die eigene Ausbildungstätigkeit um knapp 5%-Punkte, wenn gleichzeitig die Rekrutierung von Berufsanfängern, die in anderen Unternehmen ausgebildet wurden, als wichtig erachtet wird. Schliesslich reduziert die Rekrutierung von Studienabbrechern sowohl in internationalisierten als auch in einheimischen Kleinbetrieben die Ausbildungswahrscheinlichkeit. Während bei Kleinbetrieben die Rekrutierung von Studienabgängern keinen signifikanten Effekt auf deren Ausbildungstätigkeit hat, zeigt sich bei Grossbetrieben ein negativer und statistisch signifikanter Effekt – sowohl für internationalisierte (-4.6%-Punkte) wie auch für einheimische Betriebe (-15%-Punkte). Für Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten kann zudem gezeigt werden, dass die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte einen starken und signifikant negativen Effekt auf die Ausbildungswahrscheinlichkeit hat (-16%-Punkte in internationalisierten Betrieben; -22%-Punkte in einheimischen Betrieben). Dieser Effekt konnte in den Jahren 2000 und 2004 nicht festgestellt werden, könnte aber Ausdruck des in internationalisierten Betrieben gestiegenen Bedarfs an hochqualifizierten Beschäftigten sein.

Während in kleinen Betrieben die Rekrutierung von erfahrenen Fachkräften vom externen Arbeitsmarkt als Substitution der eigenen Ausbildung interpretiert werden kann, weisen internationalisierte Betriebe

mit mehr als 50 Beschäftigten eine um 16%-Punkte höhere Ausbildungswahrscheinlichkeit auf, wenn sie die externe Fachkraftrekrutierung als wichtig erachten. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass internationalisierte Grossbetriebe generell einen höheren Fachkräftemangel aufweisen und deshalb mehreren Rekrutierungsstrategien gleichzeitig eine hohe Bedeutung zukommen lassen.

Tabelle 10: Ausbildungsbeteiligung internationalisierter und einheimischer Betriebe im Jahr 2009, nach Betriebsgrösse

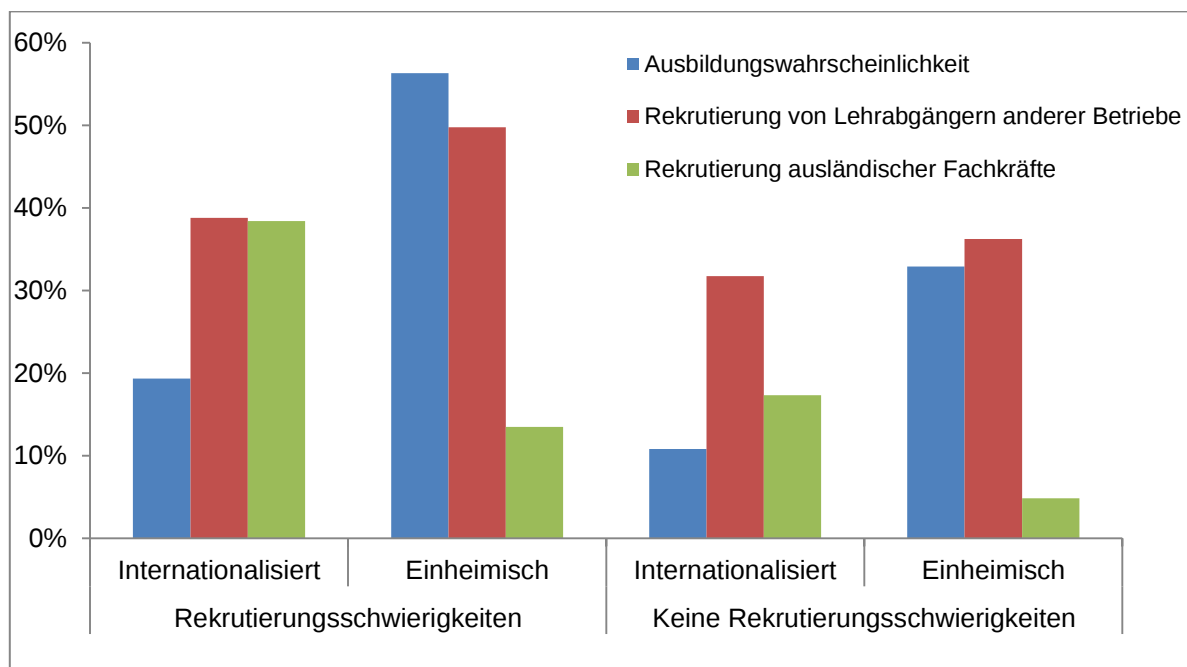
Ausbildungswahrscheinlichkeit (Jahr 2009)	<i>Marginaleffekt</i>			
	Internationalisiert		Einheimisch	
	<50	50+	<50	50+
Rekrutierungsstrategien (sehr/eher wichtig)				
Rekrutierung ausländischer Fachkräfte	0.006	-0.164 ***	-0.053	-0.22 ***
Rekrutierung erfahrener Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt	-0.110 ***	0.139 *	-0.065 ***	-0.06
Interne Qualifizierung	-0.064 **	-0.038	-0.099 ***	-0.02
Rekrutierung von Berufsanfänger die in anderer Betrieben ausgebildet worden sind	0.010	0.004	0.052 **	0.04
Rekrutierung von Berufsanfängern die in Vollzeitschulen/Lehrwerkstätten ausgebildet worden sind	-0.048	-0.123 *	-0.099 ***	-0.01 *
Rekrutierung von Studienabbrechern	-0.089 **	0.073	-0.11 **	-0.01
Rekrutierung von Studienabgängern	0.012	-0.046 **	-0.046	-0.15 ***
Rekrutierung von Temporärangestellten	0.083	-0.018	-0.022	0.09
Arbeitsmarktsituation				
Schwierigkeiten, Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden	0.071 ***	0.044	0.252 ***	0.014

***, **, *: Signifikant auf dem 1%, 5%, 10%-Niveau. Marginaleffekte basieren auf einer multivariaten Regression mit Kontrollvariablen für 19 Wirtschaftszweige und 26 Kantone.

Kleine Betriebe erhöhen ihre Ausbildungstätigkeit signifikant, wenn sie Schwierigkeiten haben geeignete Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Während einheimische Kleinbetriebe ihre

Ausbildungswahrscheinlichkeit deswegen um 25%-Punkte erhöhen, kann auch für internationalisierte Kleinbetriebe ein hochsignifikanter Effekt (+7%-Punkte) gefunden werden, was für beide Gruppen jeweils fast einer Verdoppelung der Ausbildungswahrscheinlichkeit gleichkommt (Abbildung 9). Gleichzeitig nimmt auch die Wahrscheinlichkeit zu, dass Betriebe mit Rekrutierungsschwierigkeiten auch Berufsanfänger rekrutieren, die von anderen Betrieben ausgebildet wurden, was jedoch in grösserem Ausmass für einheimische Betriebe zutrifft. Umgekehrt nimmt in internationalisierten Betrieben die Wichtigkeit der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften überproportional zu, wenn diese Schwierigkeiten haben, geeignete Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt zu bekommen.

Abbildung 9: Ausbildungswahrscheinlichkeit von Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten (Jahr 2009)



6.4 Ausbildungsverhalten über die Zeit (2000-2009)

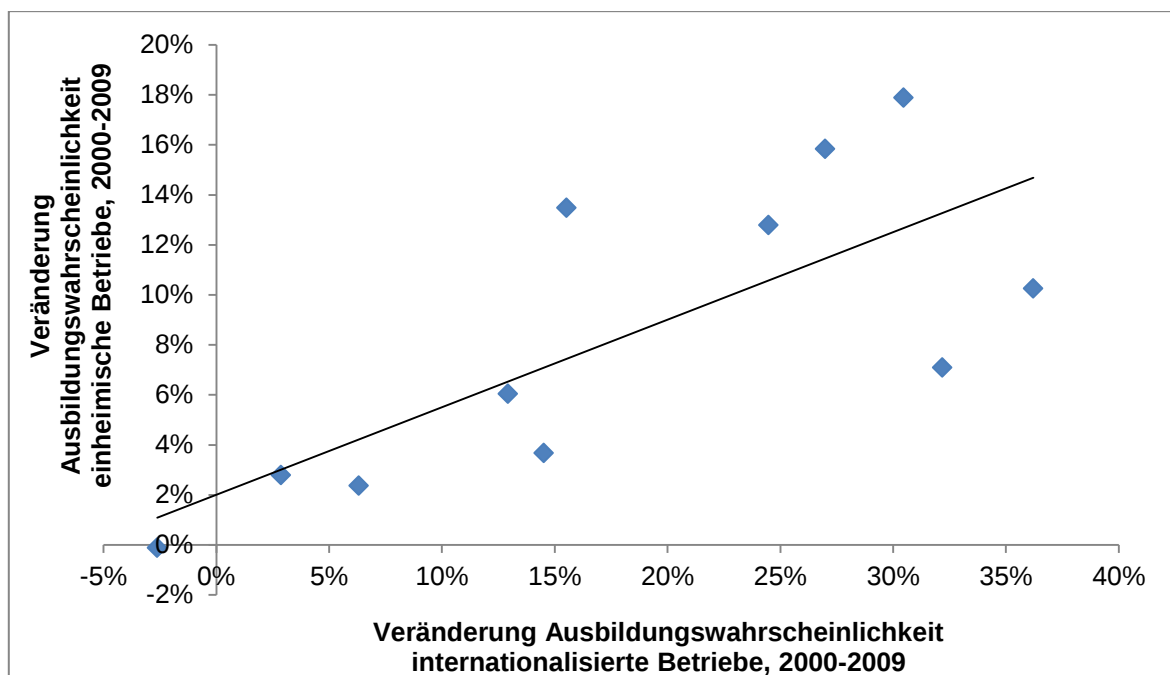
Mangels verfügbaren Zeitreihendaten kann die Ausbildungswahrscheinlichkeit internationalisierter Betriebe nicht individuell über die Zeit beobachtet werden. Mit den drei Querschnittsdatensätzen kann jedoch zumindest die durchschnittliche Ausbildungswahrscheinlichkeit internationalisierter und einheimischer Betriebe im Zeitverlauf verglichen werden. Obwohl die durchschnittliche Ausbildungsbeteiligung internationalisierter Betriebe auch im Jahr 2009 noch deutlich tiefer lag als jene vergleichbarer einheimischer Betriebe, zeigt sich, dass die Ausbildungswahrscheinlichkeit internationalisierter Betriebe in den meisten Wirtschaftszweigen, die für internationalisierte Betriebe von Bedeutung sind, prozentual stärker zunahm als jene von einheimischen Betrieben (Abbildung 10). Diese Beobachtung steht auch im Einklang damit, dass eine zunehmende Konkurrenz auf den

Produktmärkten in Europa die Ausbildungsbeteiligung von Betrieben erhöht hat (Bassanini und Brunello 2011).

Der einzige Wirtschaftszweig, in welchem die Ausbildungswahrscheinlichkeit internationalisierter Betriebe leicht abgenommen hat, ist „Informatik/Verlagswesen/Forschung & Entwicklung, sowie sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“. Jedoch blieb in diesem Wirtschaftszweig auch die Ausbildungswahrscheinlichkeit von einheimischen Betrieben konstant.

Die grösste Zunahme in der Ausbildungswahrscheinlichkeit internationalisierter Betriebe kann in den Wirtschaftszweigen „Maschinen- und Fahrzeugbau (+36%), „Chemische Industrie“ (+32%), „Herstellung von elektronischen Geräten und Einrichtungen/Feinmechanik (+30%)“, sowie „Metallbearbeitung/-verarbeitung“ (+27%) beobachtet werden.

Abbildung 10: Ausbildungswahrscheinlichkeit 2000-2009 nach Wirtschaftszweig

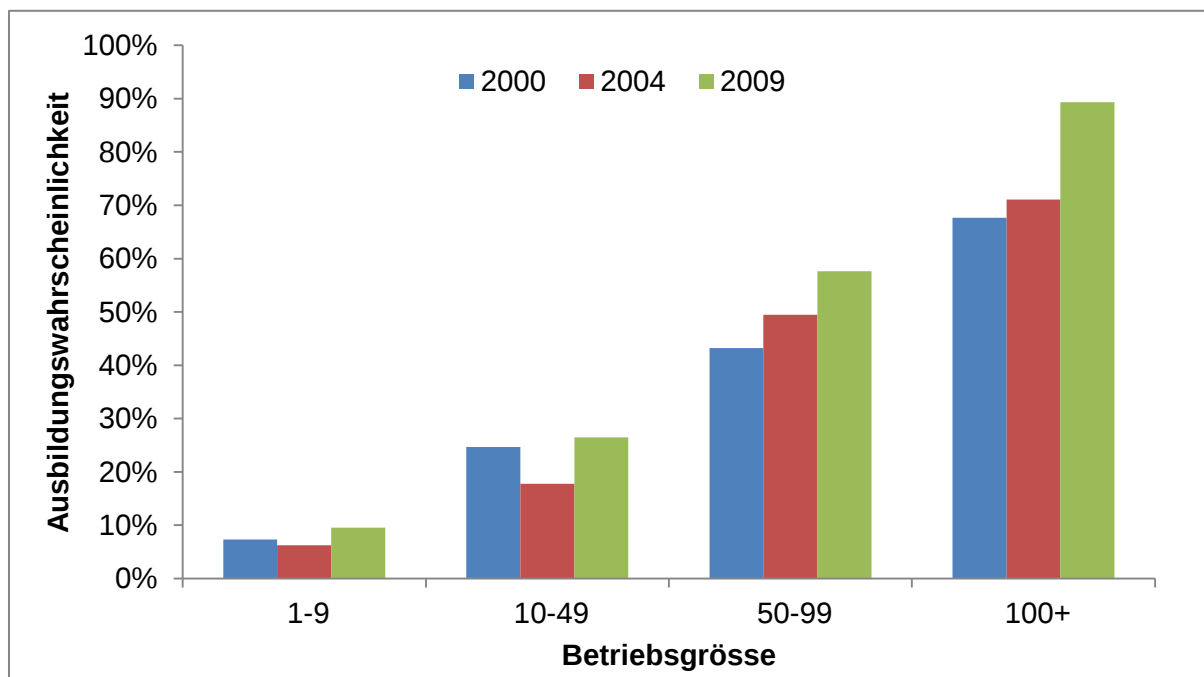


Die Zunahme in der Ausbildungsbeteiligung internationalisierter Betriebe ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten vermehrt eigene Lernende ausbilden (Abbildung 11). In kleinen Betrieben ist die Ausbildungswahrscheinlichkeit seit dem Jahr 2000 ungefähr konstant geblieben. Der temporäre Rückgang der Ausbildungswahrscheinlichkeit kleiner Betriebe im Jahr 2004 kann dadurch erklärt werden, dass für diese Betriebe die Schwierigkeiten der Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung weniger ausgeprägt waren als zu den anderen beiden Zeitpunkten.

Reduzierte die Personenfreizügigkeit die Ausbildungsbeteiligung der Betriebe?

Für die Ausbildungstätigkeit in der Schweiz ist wichtig, dass die Erleichterungen bei der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften nicht dazu geführt haben, dass seit der Einführung der Personenfreizügigkeit im Jahr 2002 die Einstellung von ausländischen Fachkräften nicht von einem höheren Anteil der Betriebe als wichtig eingestuft wurde (vgl. Mühlemann und Wolter 2013). Allerdings weisen Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten, welche die ausländische Fachkraftrekrutierung als wichtig erachten, im Jahr 2009 eine signifikant tiefere Ausbildungswahrscheinlichkeit auf (vgl. Kap. 6.3), während solche Effekte im Jahr 2000 – und insbesondere nach Einführung der Personenfreizügigkeit im Jahr 2004 – nicht festgestellt werden können. Dabei ist auch zu bemerken, dass grosse internationalisierte Betriebe generell eine hohe Ausbildungsbeteiligung aufweisen (Abbildung 11).

Abbildung 11: Ausbildungswahrscheinlichkeit internationalisierter Betriebe nach Betriebsgrösse (2000-2009)



Für eine kleine nicht repräsentative Untergruppe von Betrieben konnte auch eine Panelschätzung gemacht werden. Es zeigt sich, dass Betriebe, die im Lauf der Zeit internationalisiert werden, ihr Ausbildungsverhalten kaum verändern. Von 21 Betrieben, die im Jahr 2004 einheimisch aber im Jahr 2009 internationalisiert waren, hat nur ein einziger Betrieb sein Ausbildungsverhalten verändert und sich gegen die Lehrlingsausbildung entschieden. Umgekehrt blieb das Ausbildungsverhalten von 25 Betrieben, die im Jahr 2004 internationalisiert und im Jahr 2009 einheimisch waren, bei total 19 Betrieben unverändert. Von den übrigen Betrieben bildeten im Jahr 2009 drei Betriebe neu Lernende

aus, während drei Betriebe sich aus der Lehrlingsausbildung zurückzogen. Diese Resultate deuten darauf hin, dass die Internationalisierung eines Betriebes dessen Ausbildungsverhalten kaum verändert. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass jene Betriebe, die über die beiden Zeitpunkte hinweg beobachtet werden konnten, überdurchschnittlich viele Beschäftigte aufweisen. Somit können die Resultate der Paneluntersuchung eher als komplementär zu den Querschnittsanalysen für grössere Betriebe betrachtet werden und weniger als Evidenz gegen eine tiefere Ausbildungswahrscheinlichkeit von kleinen internationalisierten Betrieben. Um eine abschliessende Aussage machen zu können, wäre es nötig, eine grössere Zahl von Betrieben, insbesondere Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten, in zwei oder mehr Zeitperioden zu beobachten.

6.5 Ort des Unternehmens Hauptsitzes

In diesem Abschnitt wird die Ausbildungstätigkeit für Betriebe, die zu einem Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland gehören, nach dem Ort des Unternehmens Hauptsitzes untersucht. Die Analyse bezieht sich somit nur auf einen Teil der internationalisierten Betriebe gemäss der Definition in Kapitel 3, weil von Betrieben, die im Besitz von ausländischen Personen/-gruppen sind das Herkunftsland der Kapitalgeber nicht erfasst werden kann.

Die Klassifizierung basiert auf der Theorie der „Varieties of Capitalism“. Hall und Soskice (2001) unterscheiden – als Vereinfachung – zwischen liberalen und koordinierten Marktwirtschaften, wobei die USA (und leicht weniger stark ausgeprägt auch Grossbritannien) typischerweise als Extremfall einer liberalen Marktwirtschaft angesehen werden. Weiter werden aber auch Kanada, Irland, Australien und Neuseeland als liberale Marktwirtschaften eingestuft. Diese Länder werden untenstehend als „angelsächsische Länder“ definiert.

Als typische koordinierte Marktwirtschaft wird Deutschland angesehen, das von Hall und Soskice zusammen mit Österreich, Schweden, Norwegen, Finnland, Holland, Belgien, Japan und der Schweiz klassifiziert wird. Jedoch behandeln Hall und Gingerich (2009) die Schweiz und Japan als Sonderfälle, weil insbesondere die Schweiz auch starke liberale Aspekte einer Marktwirtschaft beinhaltet, wie beispielsweise einen relativ flexiblen Arbeitsmarkt. Zusätzlich führen Hall und Gingerich (2009) für die südeuropäischen Länder eine neue Kategorie der gemischten Marktwirtschaften ein. Osteuropäische Länder wurden bisher in der Literatur wenig untersucht und werden in der Folge zusammen mit asiatischen Betrieben in der Kategorie „Osteuropa/Asien“ zusammengefasst. Eine noch detailliertere Unterscheidung ist aufgrund der limitierten Fallzahl nicht sinnvoll.

Unter Berücksichtigung der theoretischen Literatur und auch dem Anteil entsprechender Betriebe im Sample werden somit folgende Ländergruppen gebildet:

1. Mittel-/Westeuropa (N=272)
2. Südeuropa (N=35)
3. Angelsächsische Länder (N=114)
4. Osteuropa/Asien (N=34)

Während die Ausbildungswahrscheinlichkeit in allen Betrieben, die zu einem Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland gehören, tiefer ist als in einheimischen Betrieben, weisen insbesondere Betriebe aus Südeuropa, Osteuropa und Asien eine markant tiefere Ausbildungswahrscheinlichkeit auf (Tabelle 11). Eine Analyse unter Einbezug der Betriebsgrösse zeigt weiter, dass Betriebe aus West- und Mitteleuropa sowie aus angelsächsischen Ländern nur dann eine signifikant tiefere Ausbildungswahrscheinlichkeit als einheimische Betriebe aufweisen, wenn sie weniger als 50 Beschäftigte haben, während Betriebe aus Osteuropa und Asien generell eine tiefere Ausbildungswahrscheinlichkeit haben.

Tabelle 11: Ausbildungswahrscheinlichkeit nach Ort des Unternehmenshauptsitzes (2009)

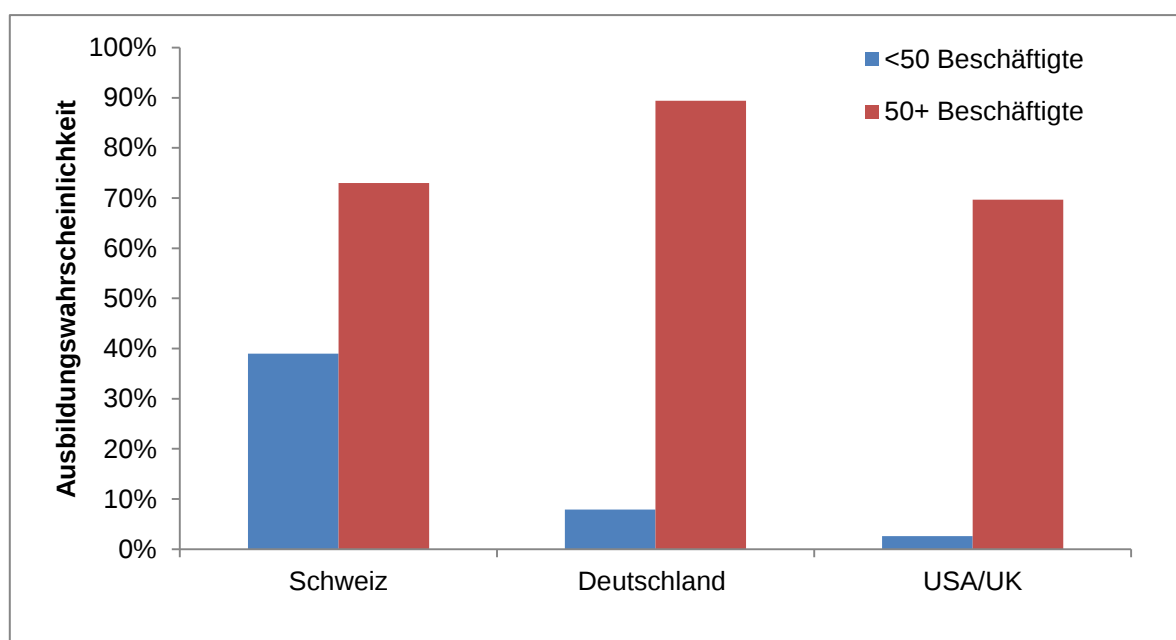
Unternehmenshauptsitz	Ausbildungs- wahrscheinlichkeit
Schweiz	43.2%
West-/Mitteleuropa	38.4%
Südeuropa	27.5%
Angelsächsische Länder	36.2%
Osteuropa/Asien	20.3%

Eine genauere Betrachtung unter Einbezug der Betriebsgrösse zeigt somit auf, dass die sogenannten „country-of-origin“-Effekte differenziert betrachtet werden müssen, selbst wenn nur die beiden Extremtypen einer Marktwirtschaft untersucht werden (Abbildung 12). Während kleine Betriebe die zu einem Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland gehören eine signifikant tiefere Ausbildungswahrscheinlichkeit als einheimische Betriebe aufweisen, bilden grosse Betriebe sogar mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eigene Lernende aus. Die Ausbildungswahrscheinlichkeit von

Zweigniederlassungen aus den USA oder Grossbritannien unterscheidet sich unter Einbezug der Wirtschaftszweige zudem nicht statistisch signifikant von jener der deutschen Zweigniederlassungen. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Effekte des Herkunftslandes auch differenziert nach der Betriebsgrösse betrachtet werden müssen. Die aufgrund der theoretischen Überlegungen des „Varieties of Capitalism“-Ansatzes erwarteten Unterschiede zwischen den USA und Deutschland können für das Ausbildungsverhalten der Betriebe in der Schweiz nicht beobachtet werden.

Aufgrund der sehr tiefen Ausbildungswahrscheinlichkeit internationalisierter Kleinbetriebe sind auch die qualitativ erfassten Nichtausbildungsgründe der Gruppe von nichtausbildenden Betrieben hilfreich, um die Gründe der Nichtausbildung internationalisierter Betriebe besser verstehen zu können (vgl. Kap. 7).

Abbildung 12: Ausbildungswahrscheinlichkeit von Betrieben mit Hauptsitz in der Schweiz, Deutschland, und USA/Grossbritannien (UK)



Evidenz aus den Fallstudien

In den Interviews wurden global tätige Grossunternehmen gefragt, ob sie ihre Rekrutierungsstrategien in ausländischen Standorten dem Bildungssystem des entsprechenden Gastlandes anpassen. Mit wenigen Ausnahmen passen sich die Unternehmen den lokalen Gegebenheiten an, und rekrutieren je nach Bedarf Universitätsabsolventen oder auch Personen mit einem vollschulischen Abschluss auf der Sekundarstufe II. Beispielsweise bilden alle Unternehmen, die auch in Deutschland tätig sind, dort eine gewisse Zahl an Lernenden aus. Es wurde auch mehrfach betont, dass sich die Qualität der auf

dem lokalen Arbeitsmarkt verfügbaren Fachkräfte in vielen Ländern (bspw. Osteuropa) in den letzten Jahren deutlich verbessert habe, was die lokale Fachkraftrekrutierung entsprechend erleichtert.

Grundsätzlich passen sich ausländische Zweigniederlassungen von Schweizer Unternehmen somit eher den lokalen Gegebenheiten an, obwohl in verschiedenen Betrieben auch spezielle Massnahmen ähnlich dem Schweizer System der arbeitsmarktorientierten Bildung ergriffen wurden, indem sie mit lokalen Schulen (bspw. mit Community Colleges in den USA) zusammenzuarbeiten, damit sich neu eingestellte Fachkräfte einen Teil des theoretischen Unterrichts in einer Schule aneignen können. Im Gegensatz zum Berufsfachschulunterricht in der Schweiz finden solche Unterrichtsblöcke aber meistens ausserhalb der regulären Arbeitszeit statt.

Typischerweise ergreifen Betriebe vor allem dann solche Ausbildungsmassnahmen, wenn sie Probleme haben, im Gastland gut ausgebildete Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn die Qualifikationen der Fachkräfte im Gastland generell tief sind – oder wenn ein Betrieb auf dem Produktmarkt eine lokale Vormachtstellung (Produktmonopol) hat, und deshalb die entsprechenden Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt nicht vorhanden sind. Somit kann – ähnlich wie in der Schweiz – generell eine höhere Ausbildungsneigung von Betrieben mit Rekrutierungsschwierigkeiten festgestellt werden.

Basierend auf den geführten Interviews können deshalb sowohl „country-of-origin-effects“ (lokale Rekrutierung, wenn die Qualität der Bewerber stimmt) wie auch „host-country-effects“ (Schaffung eigener Ausbildungsstrukturen ähnlich dem Schweizer Ausbildungssystem) beobachtet werden.

7 Nichtausbildungsgründe

In diesem Kapitel wird zuerst generell auf Unterschiede in den Nichtausbildungsgründen zwischen einheimischen und internationalisierten Betrieben eingegangen, und danach separat für Betriebe, die zu einem Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland, respektive zu einem Unternehmen mit Hauptsitz in den USA und Grossbritannien gehören.

7.1 Generelle Unterschiede zwischen internationalisierten und einheimischen Betrieben

Die Betriebe wurden direkt nach den Gründen gefragt, weshalb sie sich nicht in der beruflichen Grundbildung engagieren (Tabelle 12). Der wichtigste Grund gegen die Lehrlingsausbildung ist – sowohl für einheimische wie auch für internationalisierte Betriebe - dass die dafür nötige Zeit fehlt. In anderen Worten können Betriebe mit der ihnen zur Verfügung stehenden Zeit die gesetzten Unternehmensziele mit alternativen Tätigkeiten besser erreichen.

Tabelle 12: Nichtausbildungsgründe

Nichtausbildungsgründe	Inter-nationalisiert	Ein-heimisch
Für die Lehrlingsausbildung fehlt die nötige Zeit	2.4	2.5
Betrieb ist zu spezialisiert, kann nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln	2.7	2.9
Fachkräftebedarf wird durch Weiterbildung des vorhandenen Personals ohne Berufsausbildung gedeckt	2.7	2.9
Nutzen der eigenen Ausbildung ist für uns zu gering	3.0	3.2
Ausbildung zu komplex bzw. zu viele Vorschriften	3.1	3.1
Kein Bedarf an entsprechenden Fachkräften absehbar	3.1	3.4
Günstiger, qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren	3.3	3.6
Kosten der Lehrlingsausbildung sind zu hoch	3.4	3.4
Lernende sind während der Ausbildung zu wenig im Betrieb	3.4	3.5
Kein geeigneter Lehrberuf bekannt	3.4	3.7
Ausgebildete Lernende verlassen später zu oft den Betrieb	3.6	3.9
Keine qualifizierten Lehrstellen-Bewerber(innen)	3.7	3.7
Ausbildungsbewilligung wurde vom kantonalen Amt für Berufsbildung nicht erteilt	4.2	4.4

Skala der Nichtausbildungsgründe: 1=sehr wichtig, 2=eher wichtig, 3=teils-teils, 4=eher unwichtig, 5=völlig unwichtig.

Weitere wichtige Gründe sind, dass der Betrieb zu spezialisiert ist, oder der Fachkräftebedarf durch die Weiterbildung des vorhandenen Personals ohne Berufsausbildung gedeckt werden kann.

Obwohl die generelle Wichtigkeit der Nichtausbildungsgründe (mit Ausnahme der ersten drei Gründe) durchschnittlich relativ gering ist, könnten zwischen einheimischen und internationalisierten Betrieben sehr wohl unterschiedliche Bewertungen der einzelnen Gründe erwartet werden, insbesondere weil die Ausbildungstätigkeit internationaler (Klein)Betriebe signifikant tiefer liegt.

Tabelle 13: Signifikante Unterschiede in den Nichtausbildungsgründen

Nichtausbildungsgrund	<i>Sehr / eher wichtig</i>		Odds-ratio*
	Inter-nationalisiert	Einheimisch	
Betrieb ist zu spezialisiert, kann nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln	43.5%	36.6%	1.4
Fachkräftebedarf wird durch Weiterbildung des vorhandenen Personals ohne Berufsbildungsabschluss gedeckt	44.9%	37.8%	1.4
Kein Bedarf an entsprechenden Fachkräften absehbar	28.3%	20.9%	1.4
Günstiger, qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren	24.9%	17.8%	1.5
Kein geeigneter Lehrberuf bekannt	16.4%	12.3%	1.2
Ausgebildete Lernende verlassen später zu oft den Betrieb	18.8%	13.8%	1.2

**Odds-ratios sind signifikant auf dem 1%-Niveau. Die Berechnungen basieren auf einer logistischen Regression, als Kontrollvariablen wurden 19 Wirtschaftszweige sowie 26 Kantone und vier Betriebsgrössenkategorien (1-9, 10-49, 50-99, 100+ Beschäftigte) berücksichtigt.*

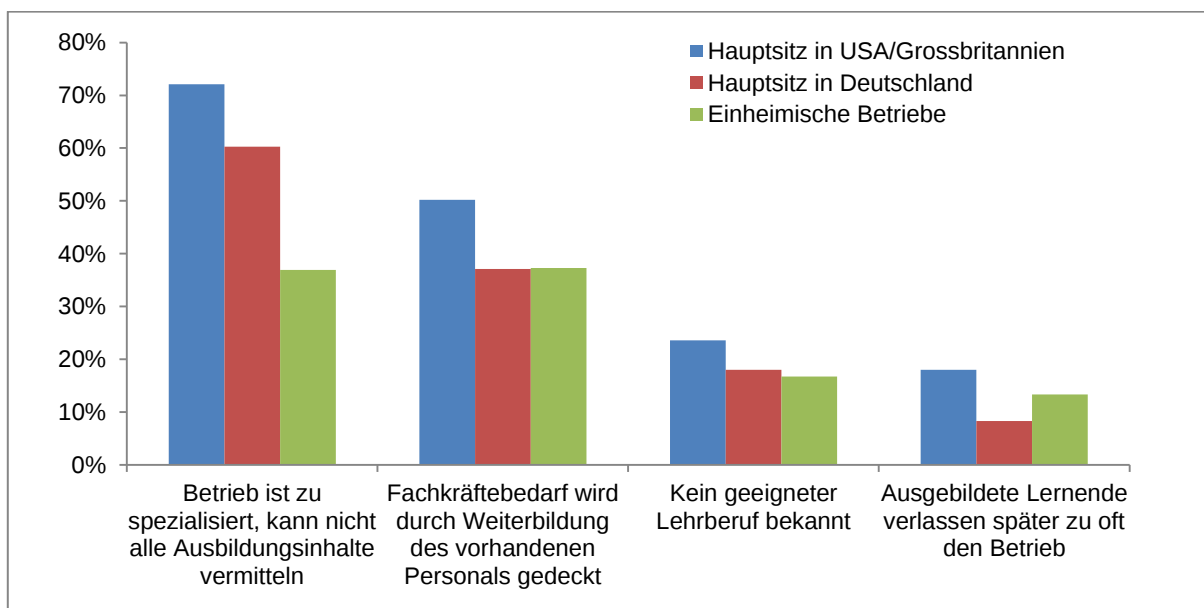
Mittels multivariaten *ordered probit* (Ordinalskala 1-5) sowie *logistischen* Regression (bivariate abhängigen Variable „sehr/eher wichtig“ vs. „teils/teils, eher/völlig unwichtig“) können denn auch signifikante Unterschiede zwischen einheimischen und internationalisierten Betrieben gefunden werden. Tabelle 13 zeigt den Anteil der Betriebe, die einen bestimmten Nichtausbildungsgrund als sehr wichtig oder als eher wichtig einstufen (und in denen es auch signifikante Unterschiede gibt): Internationalisierte Betriebe antworten mit einer höheren Wahrscheinlichkeit – kontrolliert für Wirtschaftszweig, Betriebsgrösse und regionale Ansiedelung – dass der Betrieb zu spezialisiert ist um alle Ausbildungsinhalte zu vermitteln, bevorzugt vorhandenes Personal ohne Berufsbildungsabschluss weitergebildet wird, gar kein entsprechender Fachkräftebedarf besteht, es günstiger ist extern

Fachkräfte zu rekrutieren, kein geeigneter Lehrberuf bekannt ist, oder dass ausgebildete Lernende den Betrieb später zu oft verlassen.

7.2 Kleine Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten

Kapitel 6 hat bereits gezeigt, dass vor allem kleine internationalisierte Betriebe weniger oft Lernende ausbilden. Deshalb werden die Nichtausbildungsgründe zusätzlich nur für Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten untersucht. Innerhalb dieser Gruppe wird weiter nach dem Ort des Unternehmens Hauptsitzes unterschieden. Zwischen Betrieben, die zu einem Unternehmen mit Hauptsitz in den USA, Grossbritannien oder Deutschland gehören zeigen sich denn auch signifikante Unterschiede gegenüber einheimischen Betrieben. Mehr als 70% der amerikanischen und britischen Zweigniederlassungen mit weniger als 50 Beschäftigten melden als wichtigen Nichtausbildungsgrund, dass ihr Betrieb zu spezialisiert ist und deshalb nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln kann, während dies für 57% der deutschen Zweigniederlassungen, aber nur für 35% der einheimischen Betriebe zutrifft (Abbildung 13).

Abbildung 13: Sehr/eher wichtige Nichtausbildungsgründe für Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten



Weiter bevorzugen rund 50% der amerikanischen und britischen Zweigniederlassungen, ihr vorhandenes Personal ohne Berufsausbildung weiterzubilden, statt eigene Lernende auszubilden, während dies für 35% der deutschen Zweigniederlassungen und einheimischen Betriebe zutrifft. Wichtig ist auch die Feststellung, dass weniger als ein Fünftel der Betriebe nicht ausbilden, weil kein geeigneter Lehrberuf bekannt ist oder ausgebildete Lernende den Betrieb später zu oft verlassen.

Vielmehr begünstigt die Spezialisierung des eigenen Betriebs sowie (auch als Folge davon) die Weiterbildung des vorhandenen Personals ohne Berufsbildung die Nichtausbildungstätigkeit der internationalisierten Betriebe. Die unterschiedlichen Resultate hinsichtlich der Spezialisierung des Betriebes in ausländischen Zweigniederlassungen gegenüber einheimischen Betrieben könnten auch ein Hinweis darauf sein, dass internationalisierte Betriebe nicht ausreichend über alternative Ausbildungsformen wie beispielsweise die Verbundausbildung informiert sind.

Evidenz aus den Fallstudien

Das Problem, dass ein Betrieb zu spezialisiert ist und nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln kann, ist auch in den Interviews mit Grossbetrieben thematisiert worden. Besonders in international tätigen Grossunternehmen werden oft grössere Bereiche, wie die Buchhaltung oder auch Teile der Produktion, in andere Länder ausgelagert. Dies kann zu Problemen führen, da selbst in einem sehr grossen Unternehmen nicht mehr alle Ausbildungsteile angeboten werden können. Während Lernende früher noch die ganze Wertschöpfungskette vor Ort miterlebt hatten, ist dies heute (oder in absehbarer Zukunft) teilweise nicht mehr der Fall. Der Verbundausbildung kommt somit auch aus der Sicht der grossen Betriebe eine immer grössere Bedeutung zu, damit bestimmte Lehrberufe weiterhin ausgebildet werden können.

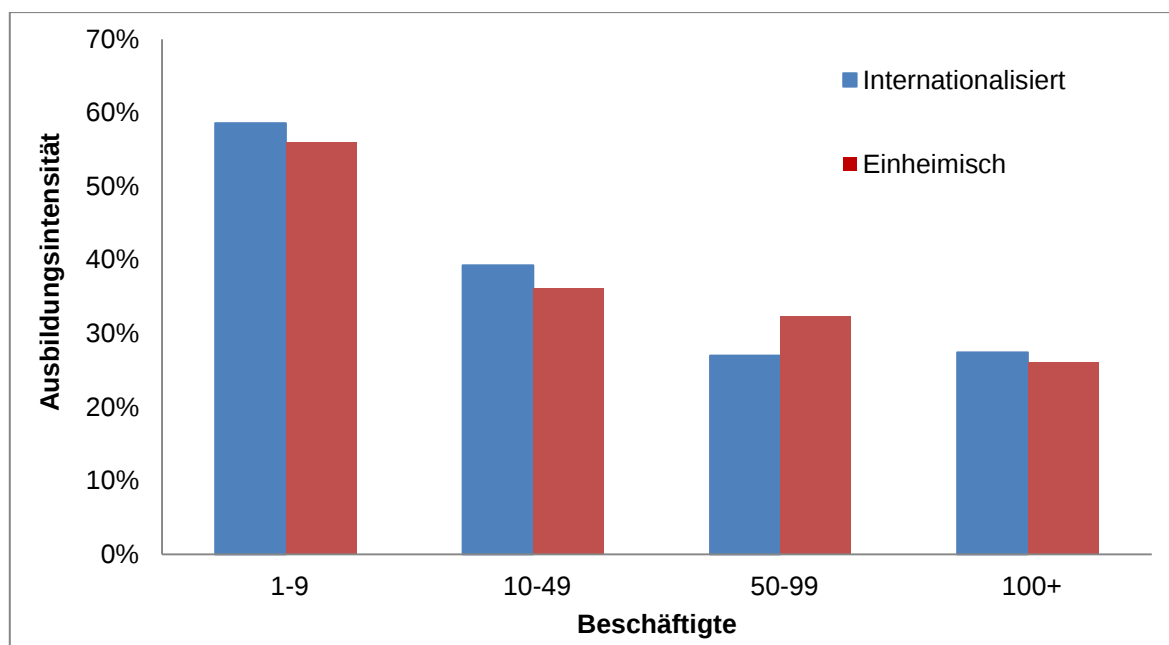
8 **Ausbildende Betriebe**

In diesem Kapitel werden die Unterschiede im Ausbildungsverhalten zwischen ausbildenden internationalisierten und einheimischen Betrieben analysiert.

8.1 **Ausbildungsintensität**

Die Ausbildungsintensität ist hier definiert als die Zahl der Lernenden in einem bestimmten Beruf im Verhältnis zur Zahl der Fachkräfte mit einem Berufsbildungsabschluss im selben Beruf. Unterschieden nach Betriebsgrösse zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in der Ausbildungsintensität zwischen internationalisierten und einheimischen Betrieben (Abbildung 14).

Abbildung 14: Ausbildungsintensität



Die bisherige Literatur findet unterschiedliche Resultate zur Ausbildungsintensität: Kluike und Pull (2012) finden keine signifikanten Unterschiede für die Ausbildungsintensität von (amerikanischen) Tochterfirmen in der Schweiz; Müller und Schweri (2008) finden jedoch eine tiefere Ausbildungsintensität von ausbildenden ausländischen Betrieben. Es muss dabei aber berücksichtigt werden, dass die Ausbildungsintensität in Müller und Schweri (2008) als die Zahl der Lernenden im Verhältnis zur Zahl aller Beschäftigten analysiert wird, und keine berufsspezifische Ausbildungsintensität berechnet werden kann, weil solche Daten in der Betriebszählung des Bundesamtes für Statistik nicht erhoben werden.

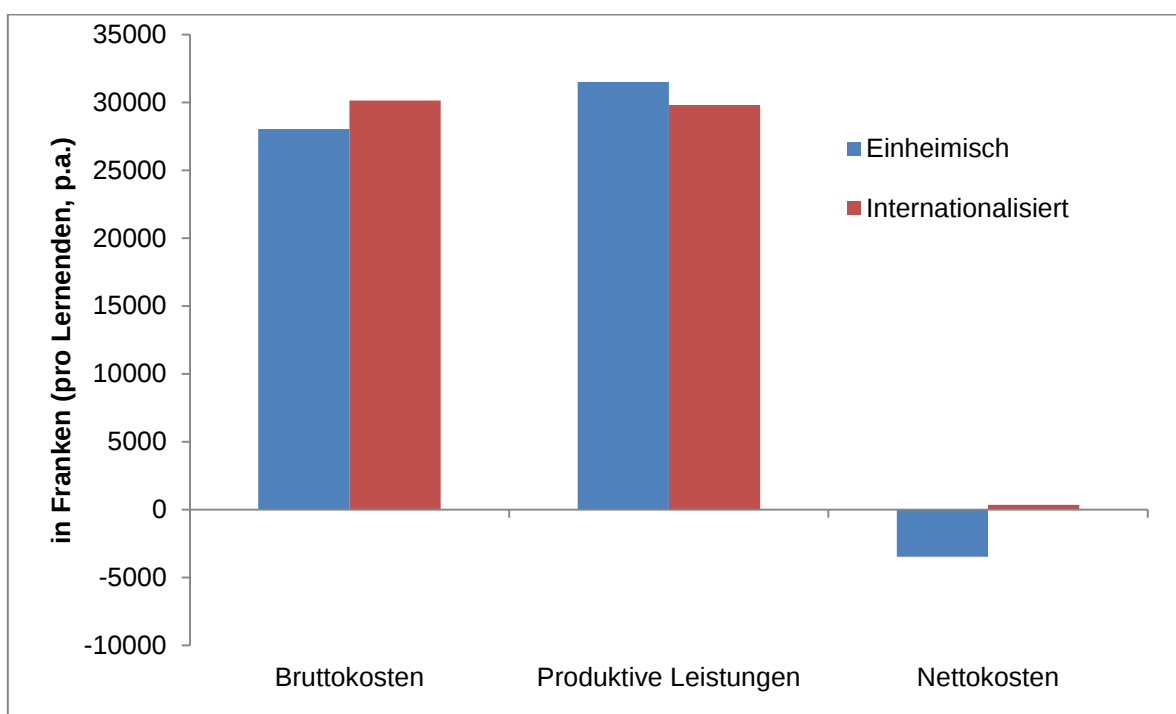
Wenn ein Betrieb verhältnismässig wenige (ausgebildete) Fachkräfte in einem bestimmten Beruf hat in dem Lernende ausgebildet werden könnten, dann ist konsequenterweise auch das Verhältnis aller

Lernenden zur Gesamtbeschäftigung entsprechend kleiner. Eine tiefe (globale) Ausbildungsintensität ist dementsprechend anders zu interpretieren als eine tiefe berufsspezifische Ausbildungsintensität. Erstere hängt stark mit der Beschäftigungsstruktur zusammen (vgl. Kapitel 4), während die berufsspezifische Intensität eher als Indiz einer Präferenz für (oder gegen) die externe Rekrutierung von Fachkräften oder der eigenen Ausbildung von Lernenden interpretiert werden kann.

8.2 Kosten und Nutzen der beruflichen Grundbildung

In diesem Abschnitt werden die Kosten und Nutzen der beruflichen Grundbildung aus Sicht der Betriebe dargestellt. Die Definition der Bruttokosten, produktiven Leistungen und Nettokosten ist analog zu Strupler und Wolter (2012). Internationalisierte Betriebe haben durchschnittlich höhere Bruttokosten und einen geringeren Wert an produktiven Leistungen pro Lernenden und Lehrjahr als einheimische Betriebe. Dies führt dazu, dass die Nettokosten pro Lehrverhältnis in einem internationalisierten Betrieb knapp positiv, jedoch nicht signifikant von Null verschieden sind (Abbildung 15).

Abbildung 15: Kosten und Nutzen der beruflichen Grundbildung

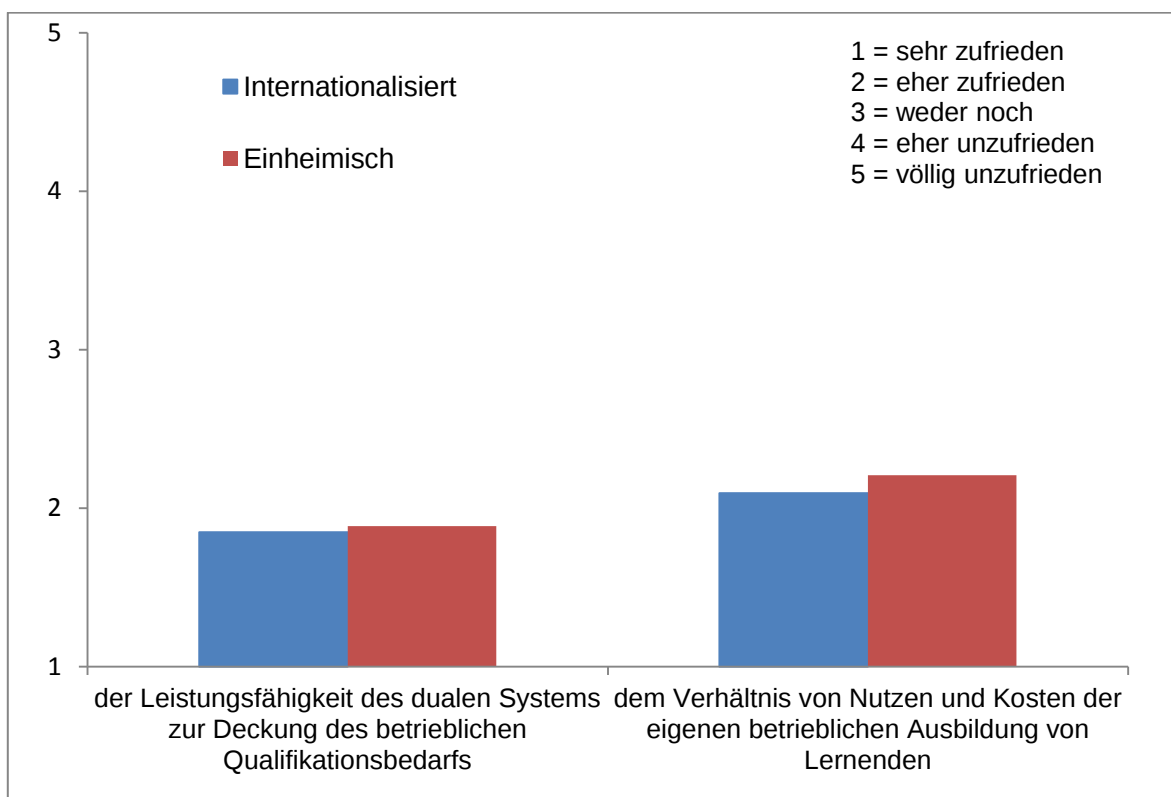


Mittels einer multivariaten Analyse kann aber nachgewiesen werden, dass der Unterschied in den Kosten und Nutzen der Ausbildung nur darauf zurückzuführen ist, dass internationalisierte Betriebe eher in jenen Berufen/Wirtschaftszweigen ausbilden, die generell mit höheren Nettokosten verbunden sind, wie beispielsweise die vierjährigen beruflichen Grundbildungen in der Metall-, Elektro- und

Maschinenindustrie. Kontrolliert für die strukturellen Unterschiede zwischen internationalisierten und einheimischen Betrieben können keine statistisch signifikanten Differenzen bei den Bruttokosten, produktiven Leistungen oder bei den Nettokosten gefunden werden.

In Übereinstimmung mit den quantitativen Daten zeigt sich auch, dass sowohl internationalisierte wie einheimische Betriebe die Leistungsfähigkeit des dualen Systems zur Deckung des betrieblichen Fachkräftebedarfs und das Verhältnis von Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung als gleich gut bewerten (Abbildung 16).

Abbildung 16: Qualitative Einschätzungen der Betriebe hinsichtlich...

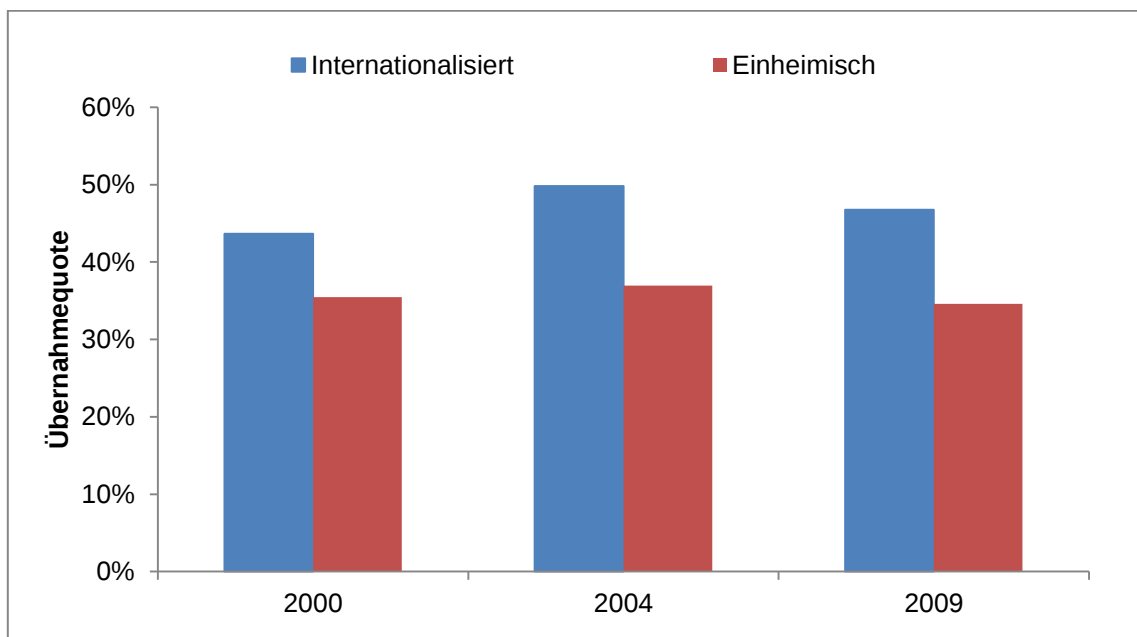


9 Karriereverläufe in internationalisierten Unternehmen

9.1 Weiterbeschäftigung von Lernenden als Fachkräfte

Während die Mehrheit der ausbildenden Betriebe die eigene Ausbildung von Lernenden als wichtige Massnahme zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs bewertet (Kapitel 5), wird in diesem Abschnitt die tatsächliche Weiterbeschäftigung von Lernenden als Fachkräfte untersucht.

Abbildung 17: Übernahmequote von Lernenden nach Ausbildung

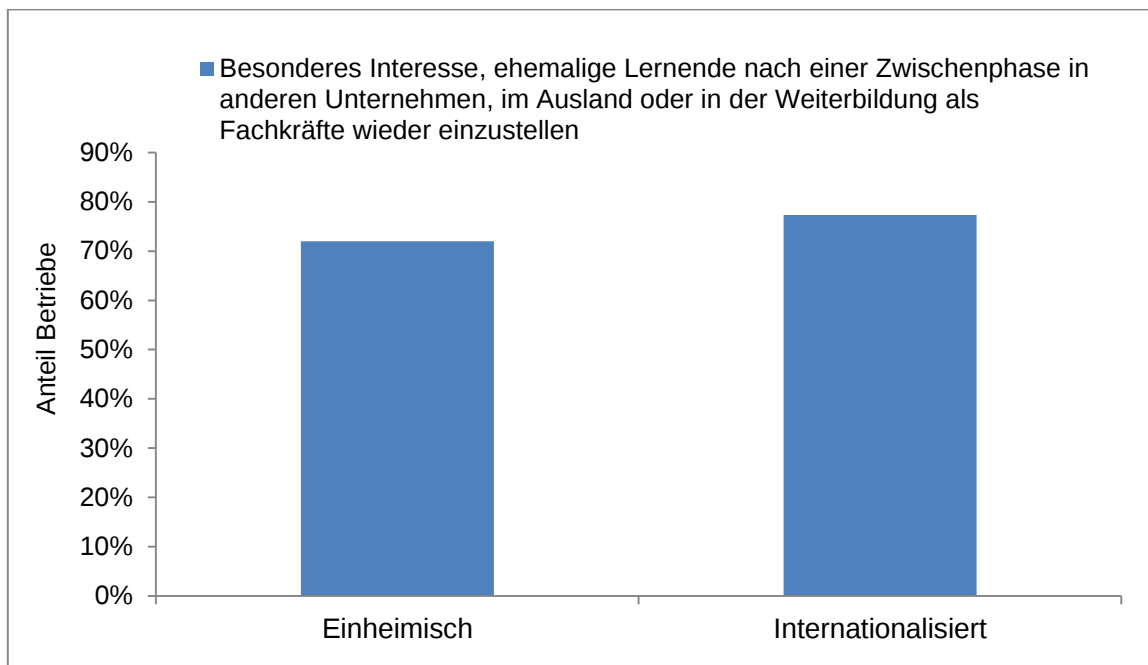


Der Anteil der Lernenden, die ein Jahr nach Lehrabschluss noch im Ausbildungsbetrieb als Fachkräfte beschäftigt sind, blieb im Zeitraum 2000-2009 relativ konstant. In internationalisierten Betrieben beträgt diese Übernahmequote knapp 50%, in einheimischen Betrieben rund 35% (Abbildung 17). Mittels einer multivariaten Regressionsanalyse kann aber festgestellt werden, dass internationalisierte Betriebe gegenüber einheimischen Betrieben kein signifikant unterschiedliches Übernahmeverhalten aufweisen, wenn auch Strukturvariablen wie Branchenzugehörigkeit, Betriebsgrösse und Ausbildungsberuf berücksichtigt werden. Die generell höhere Übernahmequote in internationalisierten Betrieben kann damit erklärt werden, dass internationalisierte Betriebe eher in jenen Branchen und Berufen ausbilden, die höhere Nettokosten aufweisen. Internationalisierte Betriebe bilden somit eher investitionsorientiert aus und sind dementsprechend auch bemüht, nach der Ausbildung einen höheren Anteil der Lernenden als Fachkräfte einzustellen.

9.2 Interesse einer Einstellung als Fachkraft zu einem späteren Zeitpunkt

Während die lückenlose Übernahme von Lernenden nach Lehrabschluss der natürliche Ausgangspunkt ist, um das Ausbildungsverhalten von Betrieben zu untersuchen, kann es für einen Betrieb auch von Interesse sein, ehemalige Lernende erst nach einer Zwischenphase in anderen Unternehmen, im Ausland, oder in der Weiterbildung wieder als Fachkraft im Betrieb einzustellen. Generell ist das Interesse ausbildender Betriebe, Lernende nach einer solchen Zwischenphase wieder in den Betrieb zurückzuholen, sehr gross. Rund 72% der einheimischen und 77% der internationalisierten Betriebe die im Jahr 2009 Lernende ausbildeten geben an, ein besonderes Interesse an einer späteren Weiterbeschäftigung ehemaliger Lernender als betriebliche Fachkraft zu haben (Abbildung 18).

Abbildung 18: Interesse für Weiterbeschäftigung als Fachkraft nach einer Zwischenphase



Das Interesse einer späteren Weiterbeschäftigung spiegelt sich auch in der Übernahmequote von Lernenden und den vom Betrieb gemachten Nettoinvestitionen in die berufliche Grundbildung wieder (Tabelle 14). Betriebe mit einem besonderen Interesse für die Einstellung von ehemaligen Lernenden nach einer Zwischenphase beschäftigen ein Jahr nach dem Lehrabschluss rund die Hälfte aller ehemaligen Lernenden als Fachkräfte, und tragen pro Lehrverhältnis Nettokosten von knapp 5000 Franken. Zudem geben knapp drei Viertel der Betriebe an, dass die eigene Ausbildung von Lernenden eine sehr wichtige Rekrutierungsstrategie ist um den zukünftigen Bedarf an Fachkräften zu decken. Obwohl diese Gruppe von Betrieben bereits die Hälfte der Lernenden direkt nach Lehrabschluss weiterbeschäftigt, dürfte der Anteil aller ehemaligen Lernenden, die nach dem Lehrabschluss im Ausbildungsbetrieb als Fachkräfte weiterbeschäftigt werden sogar über der einjährigen Übernahmequote liegen. Genaue Zahlen liegen aufgrund der beschränkten Datenlage jedoch nicht vor.

Für jene Gruppe von Betrieben, die kein besonderes Interesse haben, Lernende nach einer Zwischenphase wieder als Fachkräfte im Betrieb weiter zu beschäftigen, resultiert ein Lehrverhältnis in einem Nettonutzen von durchschnittlich knapp 15'000 Franken. Obwohl auch diese Betriebe mehr als einen Drittel der Lernenden ein Jahr nach Lehrabschluss noch im Betrieb als Fachkräfte beschäftigen, ist die eigene Ausbildung von Lernenden nur für 54% der Betriebe eine sehr wichtige Rekrutierungsstrategie.

Tabelle 14: Übernahmeverhalten und Nettoinvestitionen in die beruflichen Grundbildung in internationalisierten Betrieben

	Besonderes Interesse für die Einstellung eigener Lernender als Fachkraft nach einer Zwischenphase	<u>Kein</u> besonderes Interesse für die Einstellung eigener Lernender als Fachkraft nach einer Zwischenphase
Übernahmequote 1 Jahr nach Lehrabschluss	48.1%	34.9%
Nettokosten pro Lehrverhältnis (in CHF)	4'641	-14'695
Eigene Ausbildung von Lernenden als "sehr wichtige" Rekrutierungsstrategie	73.3%	54.2%

9.3 Vorteile einer eigenen beruflichen Grundbildung

Ausbildende Betriebe sehen generell Vorteile in der eigenen Ausbildung von Lernenden und deren späteren Weiterbeschäftigung als Fachkraft im Vergleich zur Rekrutierung externer Fachkräfte (Tabelle 15). Sowohl für internationalisierte wie auch für einheimische Betriebe liegt der grösste Vorteil einer eigenen Ausbildung im Verständnis für die betrieblichen Gesamtabläufe, welches sich Lernende während der Ausbildung im Betrieb aneignen. Weiter werden erforderliche Fachkenntnisse zur Erfüllung der regelmässigen Arbeitsvorgänge sowie die Identifikation mit den Unternehmenszielen als zweit- und dritt wichtigste Vorteile angegeben. Die Betriebe sehen jedoch auch in allen übrigen aufgelisteten Kompetenzen durchschnittlich eher Vorteile einer eigenen Ausbildung. Mit anderen Worten scheinen externe Fachkräfte im Hinblick auf diese Qualifikationsanforderungen keine wesentlichen Vorteile, sondern vor allem Nachteile gegenüber eigenen Lernenden zu haben.

Diese subjektiven Vorteile der eigenen Lehrlingsausbildung unterscheiden sich jedoch nicht statistisch signifikant zwischen einheimischen und internationalisierten Betrieben, auch wenn in multivariaten

Regressionen zusätzlich Kontrollvariablen für Betriebsgrössenklassen, Wirtschaftszweige und Sprachregionen eingeführt werden.

Tabelle 15: Vorteile intern ausgebildeter Lernender die als Fachkräfte übernommen werden gegenüber externen Fachkräften

INTERN ausgebildete Lernende, welche als Fachkräfte weiterbeschäftigt werden, haben gegenüber externen Fachkräften im Hinblick auf...	Inter- nationalisiert		Einheimisch
	<i>(1=grosse Vorteile, 2=eher Vorteile, 3=weder-noch, 4=eher Nachteile, 5=grosse Nachteile)</i>		
Verständnis für betriebliche Gesamtabläufe	1.83		1.89
Fachkenntnisse, die zur Erfüllung der Arbeitsvorgänge regelmässig erforderlich sind	1.95		2.09
Identifikation mit den Unternehmenszielen	2.01		2.08
Kundenorientierung	2.27		2.25
Betriebstreue	2.29		2.32
Fachkenntnisse, die nur von Fall zu Fall erforderlich sind (z.B. grössere Flexibilität bei Produktionsumstellungen)	2.36		2.42
Teamfähigkeit	2.36		2.31
Arbeitsgüte	2.48		2.39
Verantwortungsgefühl	2.48		2.39
Methoden und Sozialkompetenz	2.49		2.42
Arbeitstempo	2.53		2.41
Eigeninitiative	2.54		2.44
Arbeitsmotivation	2.57		2.48
Weiterbildungsbereitschaft, Weiterbildungsfähigkeit	2.61		2.53
Belastbarkeit	2.76		2.58

9.4 Evidenz aus den Fallstudien

In den persönlichen Interviews in internationalisierten Betrieben wurde auch nach typischen Karriereverläufen von Fachkräften gefragt. Firmen mit einer eigenen internen Ausbildungsstätte übernehmen typischerweise einen höheren Anteil der Lernenden. Mehrere Betriebe gaben auch an, ganz bewusst über den eigenen Bedarf hinaus Lernende auszubilden um die besten Absolventen für eine spätere Weiterbeschäftigung auswählen zu können. Der grösste Vorteil einer eigenen Ausbildung wird von den Betrieben typischerweise darin gesehen, dass die Lernenden bereits früh eine Gesamtsicht für die Abläufe im Betrieb entwickeln, und sich vor allem auch Fachkenntnisse der für die Produktion nötigen Abläufe im Betrieb aneignen. Diese Aussagen decken sich sehr gut mit den qualitativen Resultaten der Kosten-Nutzen-Studien (Tabelle 16). Generell unterstützen Betriebe auch weitergehende Ausbildungsgänge wie die höhere Berufsbildung oder auch den Besuch einer Fachhochschule. Aufgrund der betrieblichen Bedürfnisse und der Eignung und Motivation der Beschäftigten wird aber meist sehr individuell entschieden, welche Ausbildungsgänge für den weiteren Karriereverlauf am besten geeignet sind, was die Identifizierung genereller Karrieremuster in internationalisierten Betrieben sehr schwierig macht.

10 Förderung unternehmensinterner, internationaler Mobilität, und Fachkräftefluktuation

10.1 Förderung der unternehmensinternen, internationalen Mobilität

Die persönlichen Interviews zeigen, dass in international tätigen Unternehmen nicht nur die internationale Mobilität, sondern auch eine internationale Denkweise und Identifikation mit der Unternehmenskultur als sehr wichtig erachtet wird, was insbesondere bei der Arbeit in internationalen Teams von grosser Bedeutung ist. Für Personen, die in einem Schweizer Standort eines globalen Unternehmens weitere Karriereschritte anstreben, ist ein Auslandeinsatz meist eine zwingende Voraussetzung um Führungsaufgaben übernehmen zu können. In den meisten Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten für Auslandeinsätze, von relativ kurzen projektbasierten Aufträgen im Ausland bis zu mehrjährigen Aufenthalten (Tabelle 16).

Tabelle 16: Ausprägungen der internationalen Mobilität

Projektbasis	Kurze Auslandsaufenthalte (Wochen oder Monate), meist mit Lohn wie eine Schweizer Fachkraft
Globale Fachkraft	1-2 Jahre Lohn typischerweise wie eine lokale Fachkraft
Langfristig (Expatriates)	3+ Jahre Integration als lokale Fachkraft
Arbeiten in der Schweiz als Teil eines internationalen Teams	Arbeit (teilweise) für ausländische Abteilung aber stationiert in der Schweiz, Lohn wie eine Schweizer Fachkraft

Zur Förderung der unternehmensinternen, internationalen Mobilität werden typischerweise folgende Massnahmen ergriffen:

1. Förderung einer globalen Denkweise für die Arbeit in internationalen Teams
2. Möglichst frühe Identifikation mit der (globalen) Unternehmenskultur
3. Möglichkeit von Auslandeinsätzen bereits während der beruflichen Grundbildung, mit gleichzeitiger Förderung von Sprachkenntnissen
4. Regelmässige und ausführliche Information des ausländischen Hauptsitzes oder ausländischer Zweigniederlassungen über die Inhalte, Qualität und den Nutzen von arbeitsmarktorientierter Bildung für den ausbildenden Betrieb
5. Weltweite unternehmensinterne Stellenausschreibungen, die per Intranet eingesehen werden können

Das firmenspezifische Humankapital, insbesondere die Firmenkultur, wird als sehr wichtig angesehen. Das Ziel internationalisierter Unternehmen ist denn auch, dass Lernende sich schon möglichst früh mit dem Unternehmen identifizieren können. Die Möglichkeit von internationalen Aufenthalten während der Ausbildung wird auch gezielt als Marketinginstrument zur Rekrutierung von geeigneten Lernenden mit entsprechenden Präferenzen für die Arbeit in einem internationalen Unternehmen eingesetzt.

Ein wichtiger Punkt der Mobilitätsförderung betrifft die Anerkennung der Abschlüsse der arbeitsmarktorientierten Ausbildung. Die Unkenntnis der arbeitsmarktorientierten Bildung im Ausland ist insbesondere dann problematisch, wenn der Auftraggeber sein Projekt von „Spezialisten“ ausgeführt haben will, und ein Betrieb dazu auch Lernende einsetzen möchte. Der unternehmensinternen Kommunikation und Information über die Inhalte und die Qualität der arbeitsmarktorientierten Bildung kommt dabei eine hohe Bedeutung zu – sowohl für die berufliche Grundbildung wie auch bei Abschlüssen in der höheren Berufsbildung. Diese Resultate decken sich auch mit den bisherigen Erkenntnissen betreffend der fehlenden Bekanntheit des Schweizer Modells der arbeitsmarktorientierten Bildung im Ausland (BBT 2011).

Internationale Betriebe sind meist bemüht, die Auslandeinsätze ihrer Fachkräfte zu unterstützen, jedoch wird auch der intrinsischen Motivation der Fachkräfte für einen Auslandsaufenthalt einen hohen Stellenwert beigemessen, so dass Auslandeinsätze nicht aufgrund von monetären Anreizen absolviert werden sollen.

Hinderungsgründe der internationalen Mobilität

In der Schweiz ist die Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern auf einem relativ hohen Niveau, was die internationale Mobilität von Fachkräften, die in einer festen Partnerschaft sind, entsprechend einschränken kann. Aus diesem Grund versuchen die Unternehmen, die Auslandsaufenthalte ihrer Fachkräfte möglichst früh in die Karriereplanung einzuschliessen, oder schon während der Ausbildung im Betrieb durchzuführen. Auslandsaufenthalte während der Lehre oder kurz danach sind einfacher durchzuführen, weil zu diesem Zeitpunkt oft noch relativ wenig familiäre Verpflichtungen bestehen.

Globale Unternehmen unterstützen teilweise auch die sogenannten „Dual Career Couples“, was jedoch meist auf die (obere) Managementstufe beschränkt wird. Die Fachkräfterekrutierung findet denn grösstenteils auch lokal statt, was besonders für Arbeitskräfte in der Produktion zutrifft (siehe auch Marginson et al., 1988). Während die Rekrutierung von Führungskräften für ausländische Standorte früher durch die Entsendung von einheimischen Personen praktiziert wurde, wird auch für solche Positionen heute zunehmend lokal rekrutiert, weil sich das Bildungsniveau der Bevölkerung in vielen Ländern stark verbessert hat. Teilweise werden lokal rekrutierte Fachkräfte jedoch von Schweizer

Fachkräften weiter ausgebildet - oder Schweizer Ausbilder bilden auf Projektbasis lokale Ausbilder aus, was wiederum stark von der Destination abhängt. Weitere Hinderungsgründe der internationalen Mobilität sind das hohe Lohnniveau und die hohe Lebensqualität in der Schweiz. Auch aus diesem Grund sind Auslandsinsätze von jungen Personen kurz nach der Ausbildung einfacher, weil der Lohnverlust bei einem Einsatz in einem Tieflohnland weniger gravierend ausfällt.

Mehrere international tätige Betriebe sind derzeit bestrebt, die Möglichkeiten der Auslandsinsätze von Lernenden zu erweitern. Dabei werden einerseits neue Unternehmensstandorte für Einsätze identifiziert, andererseits wird auch versucht, die Dauer eines Auslandsinsatzes zu verlängern. Dabei stellt insbesondere die Teilnahme am Berufsfachschulunterricht ein Problem dar. Ausbildungsverantwortliche Personen arbeiten hierfür oft direkt mit den Berufsfachschulen zusammen, um praktikable Lösungen zu finden – auch unter Einbezug von modernen Informationstechnologien, die in Zukunft ermöglichen sollten, während Auslandsinsätzen am Berufsfachschulunterricht teilnehmen zu können.

10.2 Fachkräftefluktuation

Die Fachkräftefluktuation, insbesondere jene von in der Schweiz ausgebildeten Fachkräften, die im Ausland eingesetzt werden, wurde in den befragten Betrieben generell nicht als problematisch angesehen. Im Betrieb ausgebildete Fachkräfte, die im Ausland eingesetzt werden, haben nach ihrer Rückkehr oft die Aussicht auf eine Beförderung, was für die Beschäftigten entsprechende Anreize generiert im Unternehmen zu verbleiben. Diese Ergebnisse sind auch konsistent mit den empirischen Beobachtungen aus den Kosten-Nutzen-Studien. Generell ist die Fluktuationsquote in der Schweiz im Jahr 2009 mit knapp 10% relativ tief, und unterscheidet sich nicht signifikant zwischen internationalisierten und einheimischen Betrieben. Die Fluktuation der Fachkräfte ist jedoch in grossen Betrieben generell tiefer als in kleinen Betrieben, was folgende Gründe hat:

1. Grosse Unternehmen zahlen meist höhere Löhne als kleine Betriebe, was dazu führt, dass der Anreiz aus rein monetären Gründen zu einem anderen (kleineren) Betrieb zu wechseln relativ gering ist.
2. In grossen Unternehmen bestehen meist viele Karrieremöglichkeiten, insbesondere wenn sich Beschäftigte durch die Ausbildung im Betrieb bereits sehr viel firmenspezifisches Humankapital angeeignet haben (wobei dieses auch einen Teil des höheren Lohnes erklären kann).

3. Grosse Unternehmen erreichen oft, dass sich die Beschäftigten stark mit dem Unternehmen identifizieren. In gewissen mittelgrossen Betrieben – insbesondere wenn das produktspezifische Humankapital der Beschäftigten eine wichtige Rolle einnimmt – kann die Betriebsverbundenheit der Fachkräfte aber auch zu gross werden, dass sie zu Betriebsblindheit führen kann. Als Gegenmassnahme wird in solchen Betrieben oft ganz bewusst eine gewisse Zahl an Fachkräften vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert.

Diese Punkte sind in global tätigen Konzernen oft noch stärker ausgeprägt, weil die Karrieremöglichkeiten für Fachkräfte nicht auf das Inland begrenzt sind und die Rolle der Unternehmenskultur einen noch höheren Stellenwert einnimmt.

11 Schlussfolgerungen

Die Analyse der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung in der Schweiz zeigt, dass vor allem kleinere internationalisierte Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten keine eigenen Lernenden ausbilden, weil sie unter anderem auch einen signifikant tieferen Anteil an Beschäftigten mit einer arbeitsmarktorientierten Bildung (und einen entsprechend höheren Anteil Beschäftigter mit einem Hochschulabschluss) aufweisen. Die Befragung der nichtausbildenden Betriebe zeigt weiter, dass internationalisierte Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten im Vergleich zu einheimischen Betrieben vor allem deshalb keine eigenen Lernenden ausbilden, weil ihr Betrieb zu spezialisiert ist, um alle Ausbildungsinhalte vermitteln zu können. Trotz des hohen Spezialisierungsgrades wäre eine Ausbildungstätigkeit aber nicht undenkbar, da bei mehr als 80% der nichtausbildenden Betriebe durchaus ein geeigneter Lehrberuf bekannt ist. Eine spezifisch auf internationalisierte Betriebe ausgerichtete Förderung der Verbundausbildung könnte die kleineren internationalisierten Betriebe möglicherweise besser in das arbeitsmarktorientierte Bildungssystem integrieren. Innerhalb der ausbildenden Betriebe können jedoch keine signifikanten Unterschiede im Ausbildungsverhalten internationalisierter und einheimischer Betriebe festgestellt werden, weder bei den Kosten und Nutzen der Ausbildung, der Ausbildungsintensität, noch im Übernahmeverhalten der Betriebe.

Die durchgeführten Interviews in internationalisierten Betrieben bestätigen diese Erkenntnisse, jedoch müssen Personal- und Ausbildungsverantwortliche in global tätigen Unternehmen teils einen sehr grossen Informationsaufwand leisten, damit die Qualität und der Nutzen der arbeitsmarktorientierten Bildung in der Schweiz auch in ausländischen Standorten Anerkennung findet. Auch können im Ausland nicht bekannte Abschlüsse in der höheren Berufsbildung die internationale Mobilität von Fachkräften behindern. In den Interviews wurde weiter betont, dass es selbst in Grossbetrieben zunehmend schwierig wird, alle Ausbildungsinhalte vermitteln zu können, weil Teile des Unternehmens in andere Länder ausgelagert werden. Dies könnte in Zukunft dazu führen, dass auch internationale Grossbetriebe in gewissen Berufen keine eigenen Lernenden mehr ausbilden können, oder die Ausbildung nur in Zusammenarbeit mit anderen Betrieben möglich sein wird. Der Verbundausbildung wird somit auch in grossen internationalisierten Betrieben eine stärkere Bedeutung zukommen, damit die Ausbildungsbeteiligung in Zukunft nicht sinken wird.

Die Berufsbildungsforschung wird durch die differenziertere Betrachtung des Verhaltens von internationalisierten Betrieben erweitert, insbesondere auch dadurch, dass der unterschiedlichen Ansiedelung von internationalisierten Betrieben in bestimmten Wirtschaftszweigen und Regionen Rechnung getragen wird. Die in der Theorie dargestellten positiven wie negativen Effekte der Internationalisierung können auch in den empirischen Untersuchungen nachgewiesen werden. Einerseits bilden Betriebe die zu einem Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland gehören weniger oft Lernende aus, was als „country-of-origin-effect“ interpretiert werden kann. Jedoch zeigt sich, dass sich selbst das Ausbildungsverhalten von deutschen und amerikanischen oder britischen

Zweigniederlassungen im gleichen Wirtschaftszweig und der gleichen Region nicht signifikant voneinander unterscheidet, wenn Betriebe gleicher Grössenklasse verglichen werden. Während dies möglicherweise auch dadurch erklärt werden kann, dass die Personal- und Ausbildungsverantwortlichen im Betrieb selber Schweizer Nationalität sind und/oder selbst einen arbeitsmarktorientierten Bildungshintergrund haben, müssen die Effekte des Herkunftslandes von internationalisierten Betrieben differenziert betrachtet werden – insbesondere auch unter Einbezug der lokalen Arbeitsmarktbedingungen. Die Resultate der Fallstudien zeigen denn auch, dass Schweizer Unternehmen im Ausland vor allem dann eigene Ausbildungsinitiativen gründen, wenn sie Schwierigkeiten haben, genügend geeignete Fachkräfte auf dem lokalen Arbeitsmarkt zu bekommen.

Literaturverzeichnis

- Abadie, A., D. Drukker, J. Leber Herr und G. W. Imbens (2004). Implementing matching estimators for average treatment effects in Stata. *Stata Journal* 4 (3), 290–311.
- Backes-Gellner, U. und S. N Tuor (2010). Avoiding Labor Shortages by Employer Signaling - On the Importance of Good Work Climate and Labor Relations. *Industrial and Labor Relations Review* 63(2010)2, 271-286.
- Bassanini, A. und G. Brunello (2011). Barriers to entry, deregulation and workplace training: A theoretical model with evidence from Europe. *European Economic Review* 55(8), 1152–1176.
- BBT (2011). *Berufsbildung – Ein Schweizer Standort- und Wettbewerbsfaktor Studie bei multinationalen Unternehmen sowie Expertinnen und Experten in der Schweiz, in Deutschland und Grossbritannien*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT).
- Beck, N., R. Kabst und P. Walgenbach (2009). The cultural dependence of vocational training, *Journal of International Business Studies*, 40(8): 1374-1395
- Björkman, I.; C.F. Fey und H.J. Park (2007). Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: evidence from a three-country study. *Journal of International Business Studies* 38, 430–446.
- Blatter, M., S. Mühlemann, S. Schenker und S. C. Wolter (2012): Hiring Costs and the Firm's Supply of Training. IZA Discussion Paper 6344.
- Blossfeld, H.-P., W. Bos, D. Lenzen, D. Müller-Böling, M. Prenzel und L. Wössmann (2008): Globalisierung und ihre Konsequenzen und Erfordernisse für die Berufsausbildung. In: Bildungsrisiken und -chancen im Globalisierungsprozess. Jahresgutachten 2008, vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Busemeyer, M.R. und C. Trampusch (Hrsg., 2011). *The Political Economy of Collective Skill Formation*. Oxford: Oxford University Press.
- Devereux, M. P., R. Griffith und H. Simpson (2007): Firm location decisions, regional grants and agglomeration externalities. *Journal of Public Economics* 91(3-4): 413-435.
- Dickmann, M. (2003): Implementing German HRM abroad: desired, feasible, successful? *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 265-283.
- Edwards, T. (2011). *The Transfer of Employment Practices Across Borders in Multinational Companies*. In: Harzing A.-W. und A.H. Pinnington (Hrsg.), *International Human Resource Management*. SAGE Publications Inc.
- Eriksson, T. (2010). *Labour Market Outcomes of Internationalization – What Have We Learnt from Analyses of Microdata on Firms and Their Employees?* In: Mardsen, D. und F. Rycx (Hrsg.), *Wage Structures, Employment Adjustments and Globalization*. Palgrave Macmillan, Applied Econometrics Association Series.
- Gersbach, H. und A. Schmutzler (2006). The Effects of Globalization on Worker Training. IZA Diskussionspapier 2403, Institut für die Zukunft der Arbeit (IZA).
- Görlitz, K. und J. Stiebale (2011). The Impact of Product Market Competition on Employers' Training Investments. Evidence from German Establishment Panel Data. *De Economist* 159(1), 1-23.
- Gooderham, P., O. Nordhaug und K. Ringdal (1998). When in Rome, Do They Do as the Romans? HRM Practices of US Subsidiaries in Europe. *MIR: Management International Review*, Vol. 38, Cross-Cultural and Comparative International Human Resource Management, 47-64.

- Hall, P. A. und D. Soskice (Hrsg, 2001). *Varieties of capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford.
- Hall, P. A. und D. W. Gingerich (2009). Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy: An Empirical Analysis. *British Journal of Political Science*, 39, pp 449-482.
- Kluike, M. (2012a). What follows employment relations comparative advantage: Within country variation of subsidiaries' host-country fit and staff adjustment practices. Verfügbar bei SSRN.
- Kluike, M. (2012b). Re-examining the host-country effect to include hybrid market economies: Is it sufficient to consider host- and home-country, and what role do the subsidy size and incorporation type play? Verfügbar bei SSRN.
- Kluike, M. und K. Pull (2012). Similar but still different: How US-MNCs in Germany and Switzerland use local training & skill practices. Verfügbar bei SSRN.
- Kostova, T., K. Roth und M. Dacin (2008). Institutional Theory in the study of MNCs: a critique and new directions. *Academy of Management Review* 33(4): 994-1007.
- Marginson, P. (1988). *Beyond the workplace: Managing industrial relations in the multi-establishment enterprise*. Oxford/New York: Blackwell.
- Marsden, D. (1999). *A Theory of Employment Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- MIS Trend (2008). Sophia 2008 - Die Schweizer und die Globalisierung.
- Morton, J. und W.S. Siebert (2001). Labor Market Regimes and Worker Recruitment and Retention in the European Union: Plant Comparisons. *British Journal of Industrial Relations* 39(4): 505-528.
- Mühlemann, S., S. C. Wolter, M. Fuhrer und A. Wüest (2007a): *Lehrlingsausbildung - ökonomisch betrachtet*. Rüegger Verlag, Zürich/Chur.
- Mühlemann, S., J. Schweri, R. Winkelmann und S. C. Wolter (2007b): An Empirical Analysis of the Decision to Train Apprentices. *LABOUR: Review of Labour Economics and Industrial Relations* 21(3): 419-441.
- Mühlemann, S. und S. C. Wolter (2007): Regional Effects on Employer Provided Training: Evidence from Apprenticeship Training in Switzerland. *Journal for Labour Market Research (Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung)* 40(2+3): 135-147.
- Mühlemann, S. und S. C. Wolter (2013): Personenfreizügigkeit dämpft den Fachkräftemangel in der Schweiz. *Die Volkswirtschaft* 6-2013, 16-19.
- Mündler, M.-A. und S. O. Becker (2010): Margins of Multinational Labor Substitution. *American Economic Review*, 100(5): 1999-2030.
- Pudelko, M. und A.-W. Harzing, (2008) Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46(4): 535-559
- Rosenzweig P. und N.Nohria (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter: 229-51.
- Schmitt, M. und D. Sadowski (2003). A cost-minimization approach to the international transfer of HRM/IR practices: Anglo-Saxon multinationals in the Federal Republic of Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(3): 409-430.

Schweri, J., S. Mühlemann, Y. Pescio, B. Walther, S. C. Wolter und L. Zürcher (2003). *Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus der Sicht Schweizer Betriebe*. Chur; Zürich: Rüegger Verlag.

Schweri, J. und B. Müller (2008). Die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe: Entwicklungen 1995 bis 2005. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

Strupler, M. und Wolter, S. C. (2012). Die duale Lehre: eine Erfolgsgeschichte - auch für Betriebe. Ergebnisse der dritten Kosten-Nutzen-Erhebung der Lehrlingsausbildung aus der Sicht der Betriebe, Glarus/Chur: Rüegger Verlag.

Wolter, S. C., S. Mühlemann und J. Schweri (2006). Why some firms train apprentices and many others do not. *German Economic Review* 7(3): 249-264.