

# **Externes Ausbildungsmanagement als Instrument der betrieblichen Ausbildung**

Eine empirische Unternehmensbefragung

**Universität Hamburg  
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

Dissertation zur Erlangung der Würde  
der Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

vorgelegt von

Dipl.-Hdl. Beate Christophori  
aus Erlenbach/Main

Hamburg, 5. Juli 2013

Vorsitzende: Prof. Dr. Daniela Rastetter  
Erstgutachterin: Prof. Dr. Daniela Rastetter  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Florian Schramm  
Datum der Disputation: 4. April 2014

## **Vorwort und Danksagung**

Die Idee für die vorliegende Dissertation entstand während meiner beruflichen Tätigkeit als pädagogische Mitarbeiterin in der Abteilung Berufsausbildung in außerbetrieblicher Einrichtung bei der Noris-Arbeit gGmbH, einer Tochtergesellschaft der Stadt Nürnberg.

Die tägliche Arbeit mit den Auszubildenden und die Zweifel an der Vergabep Praxis der öffentlichen Förderung der Jugendberufshilfe inspirierten mich darüber nachzudenken, inwieweit die externen Dienstleistungen von BaE nicht auch ohne Förderung von den Betrieben gewünscht und bezahlt werden würden und ob die jahrzehntelang gesammelten Erfahrungen der MitarbeiterInnen in diesem Bereich nicht durch ein Geschäftsmodell eines externen Ausbildungsmanagements bewahrt und verstetigt werden könnten, auch über einen Projekthorizont hinaus.

Frau Prof. Dr. Daniela Rastetter ermutigte mich, diese Überlegungen in einer Dissertation nieder zuschreiben. Ich bedanke mich vor allem bei ihr für die Motivation, Geduld und Begleitung während der Ausarbeitung.

Mein besonderer Dank gilt den Interviewpartner und Interpartnerinnen Frau Sonja Buckenmaier, Herrn Frank Meiners, Frau Beate Plenge, Herrn Thomas Schrörs, Herrn Holger Timmermann, Frau Ursula Zimmermann, die sich die Zeit genommen haben, die zahlreichen Fragen zu beantworten, und mir einen Einblick in ihre Ausbildungsgepflogenheiten gewährten und nicht zuletzt den vielen anonymen FragebogenbeantworterInnen. Sie füllten den empirischen Teil mit Leben und waren Pool wertvoller Informationen und Einsichten.

Des Weiteren möchte ich mich bei Frau Erika Werthner und Herrn Hans Georg Kohlhund für ihren besonderen Beitrag bei der abschließenden textlichen Redaktion bedanken.

Frau Dorothee Lober und allen Freunden danke ich für ihre moralische Unterstützung.

Gewidmet ist diese Arbeit meinen Eltern, die mir durch ihr Vorbild, ihr liebevolle Erziehung, ihr Vertrauen und ihre Unterstützung in allen Lebenslagen diesen Erfolg ermöglicht haben.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	4
1.3 Forschungsleitende Fragestellung .....	5
1.4 Begriffliche Abgrenzung .....	6
1.5 Aufbau der Arbeit .....	8
<b>2 Rahmenbedingungen der dualen Berufsausbildung .....</b>	<b>10</b>
2.1 Grundlagen der Berufsausbildung .....	10
2.2 Gesellschaftliche Einflüsse auf die Berufsausbildung .....	11
2.2.1 Demografische Entwicklung .....	13
2.2.2 Konjunkturelle Einflussfaktoren .....	18
2.2.3 Strukturelle Veränderungen .....	20
2.2.4 Europäisierung der Berufsausbildung .....	28
2.2.5 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	32
2.3 Das Duale System der beruflichen Ausbildung .....	36
2.3.1 Grundmodelle internationaler Ausbildungssysteme .....	36
2.3.2 Historische Entwicklung der Berufsausbildung in Deutschland .....	38
2.3.3 Die Dualitäten der Berufsausbildung .....	40
<b>3 Ausbildungsmanagement als Teil der Personalentwicklung .....</b>	<b>42</b>
3.1 Das Human Resource Management .....	45
3.2 Ausbildung als Teil der Personalentwicklung .....	47
3.2.1 Definition der Personalentwicklung .....	47
3.2.2 Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung .....	49
3.2.3 Formen der Personalentwicklung .....	50
3.2.4 Phasen der Personalentwicklung .....	51
3.2.5 Methoden der Personalentwicklung .....	53

---

3.2.6	Träger der Personalentwicklung.....	53
3.2.7	Berufsausbildung als Personalentwicklung .....	54
3.3	Das betriebliche Ausbildungsmanagement .....	56
3.3.1	Die betriebliche Ausbildungsentscheidung.....	57
3.3.2	Voraussetzungen für Ausbildung im Betrieb .....	59
3.3.2.1	Eignung des Unternehmens .....	59
3.3.2.2	Eignung des Personals.....	61
3.3.2.3	Der Ausbildungsvertrag .....	62
3.4	Kosten-Nutzen Gegenüberstellung der Ausbildung im Betrieb.....	63
3.5	Herausforderungen der betrieblichen Ausbildung .....	69
3.5.1	Stellenbesetzungsprobleme.....	70
3.5.2	Ausbildungsreife .....	73
3.5.3	Ausbildungsabbruch .....	76
3.6	Auslagerung von Aufgaben der Berufsausbildung .....	80
3.7	Definition „Externes Ausbildungsmanagement“ (EXAM) .....	83
<b>4</b>	<b>Externe Hilfen für die Berufsausbildung.....</b>	<b>85</b>
4.1	Ausbildungsberatung der Kammern.....	86
4.2	Ausbildungsbegleitende öffentliche Förderprogramme .....	89
4.2.1	Europäische Förderprogramme .....	90
4.2.1.1	Der Europäische Sozialfonds .....	90
4.2.1.2	EU-Bildungsprogramm „Lebenslanges Lernen – Leonardo da Vinci“.....	93
4.2.2	Die Förderprogramme des Bundes .....	94
4.2.2.1	Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) .....	95
4.2.2.2	Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) .....	95
4.2.2.2.1	Modellprojekte des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) .....	96
4.2.2.2.2	Neue Wege in die duale Bildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung.....	97
4.2.2.2.3	Das Programm JOBSTARTER.....	100
4.2.2.3	Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) .....	102
4.2.2.3.1	Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) .....	103
4.2.2.3.2	Berufsausbildung in außerbetrieblicher Einrichtung (BaE).....	104
4.2.2.3.3	AbH + Ausbildungsmanagement .....	105
4.2.3	Neue Form der kooperativen Ausbildung – Assistierte Ausbildung .....	106
4.3	Geschichtlicher Zeitstrahl.....	108

<b>5</b>	<b>Externes Ausbildungsmanagement als marktwirtschaftliches Instrument der betrieblichen Ausbildung .....</b>	<b>109</b>
5.1	Stand der empirischen Forschung .....	109
5.1.1	Rahmenbedingungen der verwendeten Studien .....	109
5.1.2	Ausgewählte empirische Ergebnisse .....	110
5.1.2.1	Bedürfnis der Betriebe nach externen Dienstleistungen .....	111
5.1.2.2	Gewünschte Unterstützungsleistungen vor und während der Ausbildung..	115
5.1.2.3	Betriebliche Unterstützungsangebote für Auszubildende .....	122
5.1.2.4	Wichtigkeit der Unterstützungsangebote eines EXAM.....	125
5.1.2.5	Inanspruchnahme und Zufriedenheit mit EXAM .....	126
5.1.2.6	Nachhaltigkeit und Zahlungsbereitschaft .....	127
5.1.2.7	Nutzung externer DienstleisterInnen.....	130
5.2	Erklärungsansätze für ein neues marktwirtschaftliches Instrument .....	134
5.2.1	Demografische Entwicklung.....	135
5.2.2	Heterogenität der Auszubildenden .....	137
5.2.3	Verschiebung der öffentlichen Förderschwerpunkte.....	140
5.2.4	Unabhängigkeit von Fördervoraussetzungen und Projekthorizonten.....	142
5.2.5	Größerer Einfluss auf die Dienstleistungsangebote.....	143
5.2.6	Konzentration auf die Kernaufgaben .....	144
5.2.7	Vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleistungsunternehmen .....	144
5.2.8	Nachhaltigkeit .....	146
5.2.9	Qualitätsvorteile durch externes Ausbildungsmanagement.....	147
5.2.10	Nutzenverbesserung durch externe Unterstützungsleistungen .....	148
<b>6</b>	<b>Empirische Unternehmensbefragung .....</b>	<b>151</b>
6.1	Untersuchungsgegenstand .....	152
6.2	Ziel der empirischen Untersuchung .....	152
6.3	Zielgruppen.....	152
6.4	Untersuchungsfragen .....	153
6.5	Theoretischer sozialwissenschaftlicher Bezugsrahmen .....	154
6.5.1	Methodenwahl .....	154
6.5.2	Abgrenzung der Methoden.....	156
6.5.3	Triangulation .....	160
6.6	Umfang der Befragung .....	163
6.6.1	Erhebungsinstrumente.....	163
6.6.2	Zeitlicher Rahmen.....	164
6.6.3	Vorgehensweise bei der Erhebung .....	165

---

6.7	Schriftliche Befragung (Web-Survey) .....	165
6.7.1	Abgrenzung der Stichprobe .....	166
6.7.2	Bewusste Auswahl der Stichprobe .....	167
6.7.3	Aufbau des Fragebogens.....	170
6.7.4	Frageform .....	171
6.7.5	Pretest .....	174
6.7.6	Grenzen des Web-Surveys .....	174
6.8	Qualitative Expertenbefragung.....	176
6.8.1	Gegenstand und Ziele der Interviews.....	176
6.8.2	Zielgruppe – Expertenauswahl.....	179
6.8.3	Art und Zahl der InterviewpartnerInnen .....	181
6.8.4	Form der Kommunikation.....	182
6.8.5	Aufbau des Interviewleitfadens .....	183
6.8.6	Leitfadenerprobung.....	186
6.8.7	Gestaltung der Experteninterviews .....	186
6.8.7.1	Kompetenz der Interviewerin .....	186
6.8.7.2	Befragungssituation.....	188
6.8.7.3	Interviewdurchführung .....	190
6.8.7.4	Interviewphasen .....	190
6.8.7.4.1	Gesprächseinführung.....	191
6.8.7.4.2	Themenbereiche .....	191
6.8.7.4.3	Gesprächsabschluss.....	192
6.9	Aufbereitung der Daten.....	193
6.9.1	Aufbereitung der quantitativen Daten.....	193
6.9.2	Aufbereitung der qualitativen Daten .....	194
6.9.2.1	Transkription .....	194
6.9.2.2	Qualitative Inhaltsanalyse.....	196
6.9.2.2.1	Vorbereitung der Extraktion.....	198
6.9.2.2.2	Extraktion .....	198
6.9.2.2.3	Aufbereitung der Daten – Erstellen der Antwortmatrix .....	199
6.9.2.2.4	Auswertung .....	200
6.9.3	Datenschutz.....	201
6.9.4	Gütekriterien .....	201
<b>7</b>	<b>Auswertung und Analyse des Datenmaterials .....</b>	<b>203</b>
7.1	Rücklauf der Fragebögen .....	203
7.2	Ausfallursachen .....	205
7.3	Statistische Ergebnisse Fragebogen Betriebe .....	205

---

---

7.3.1	Branche und Größe der befragten Betriebe .....	205
7.3.2	Ausbildung in den befragten Betrieben .....	208
7.3.3	Öffentliche Förderung der Ausbildung.....	211
7.3.4	Öffentlich gefördertes EXAM.....	212
7.3.5	Zahlungsbereitschaft.....	215
7.3.6	Nutzung der Dienste eines privatwirtschaftlichen Anbieters von externem Ausbildungsmanagement.....	217
7.3.7	Angaben zur Person des Befragten .....	218
7.4	Analyse der zahlungsbereiten Betriebe.....	220
7.4.1	Wirtschaftliche Eingliederungsgrößen .....	220
7.4.2	Erfahrung mit öffentlichen Fördermaßnahmen .....	222
7.4.3	Nutzung von Angeboten externen Ausbildungsmanagements .....	223
7.4.4	Funktion der Befragten im eigenen Unternehmen .....	225
7.5	Statistische Ergebnisse Fragebogen Unternehmensberatung .....	227
7.5.1	Angebotspalette im Rahmen der Unternehmensberatung.....	227
7.5.2	NachfragerInnen eines Ausbildungsmanagements .....	229
7.5.3	Angeborene Dienstleistungen im Rahmen des Ausbildungsmanagements ....	229
7.5.4	Unternehmensgröße der Kunden.....	231
7.5.5	Angebotsbeginn im Unternehmen.....	232
7.5.6	Personaleinsatz .....	232
7.5.7	Akzeptanz des Angebotes .....	233
7.5.8	Prognosen und Einschätzungen .....	235
7.5.9	Fallbeschreibungen.....	237
7.6	Auswertung der Experteninterviews.....	237
7.6.1	Vorstellung der Experten.....	238
7.6.2	Ergebnisse der Experteninterviews.....	238
7.6.2.1	Hauptprobleme der Betriebe bei der Ausbildung .....	238
7.6.2.2	Benötigte Unterstützungsleistungen .....	240
7.6.2.3	Angeborene Dienstleistungen bzw. in Anspruch genommene Dienstleistungen zur Lösung der Probleme .....	242
7.6.2.4	Probleme bei der Durchführung der Dienstleistungen .....	243
7.6.2.5	Finanzierung der Dienstleistungen und Projekte .....	245
7.6.2.6	Zahlungsbereitschaft der Betriebe .....	246
7.6.2.7	Zukunft eines privatwirtschaftlich angebotenen externen Ausbildungsmanagements .....	247
7.6.3	Vergleichende Auswertung .....	248
7.6.3.1	Hauptprobleme der Betriebe bei der Ausbildung .....	249

---



7.6.3.2	Benötigte Unterstützungsleistungen .....	249
7.6.3.3	Angebotene Dienstleistungen bzw. in Anspruch genommene Dienstleistungen zur Lösung der Probleme .....	250
7.6.3.4	Probleme bei der Durchführung der Dienstleistungen .....	250
7.6.3.5	Finanzierung der Dienstleistungen .....	251
7.6.3.6	Zahlungsbereitschaft der Betriebe .....	251
7.6.3.7	Zukunft eines Geschäftsmodells externes Ausbildungsmanagement .....	251
<b>8</b>	<b>Zusammenfassende Ergebnisdarstellung .....</b>	<b>253</b>
8.1	Beantwortung der Untersuchungsfragen.....	253
8.2	Erweiterte Definition externes Ausbildungsmanagement .....	263
8.3	Idealtypisches Design eines Geschäftsmodells externes Ausbildungsmanagement .....	265
8.3.1	Ziele eines externen Ausbildungsmanagements .....	266
8.3.2	Zielgruppen eines externen Ausbildungsmanagements .....	267
8.3.3	Angebote eines externen Ausbildungsmanagements.....	268
8.3.4	Personal eines externen Ausbildungsmanagements.....	271
8.3.5	PartnerInnen eines externen Ausbildungsmanagements .....	272
8.3.6	Finanzierung eines externen Ausbildungsmanagements .....	273
8.3.7	Qualitätssicherung .....	275
8.4	Externes Ausbildungsmanagement als Exportgut.....	277
<b>9</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>279</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>281</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>303</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Anteil der Beschäftigten in Einfacharbeit, 2001-2010 .....	2
Abbildung 2:	Gesellschaftliche Einflüsse auf die Berufsausbildung .....	12
Abbildung 3:	Natürliche Bevölkerungsentwicklung in Deutschland 1850 – 2010 .....	13
Abbildung 4:	Demografische Entwicklung der 15- bis 24-Jährigen 2005 bis 2012 .....	14
Abbildung 5:	Anzahl der SchulabgängerInnen aus allen allgemeinbildenden Schulen .....	15
Abbildung 6:	Entwicklung der AnfängerInnen in den Sektoren 2005-2012 .....	15
Abbildung 7:	Zu- und Fortzüge sowie Gesamtbevölkerung nach Altersgruppen 2010 .....	17
Abbildung 8:	Konjunktorentwicklung in Deutschland 2008 - 2012 .....	19
Abbildung 9:	Entwicklung des Ausbildungsplatzangebots 1992 bis 2012 in Deutschland.	19
Abbildung 10:	Entwicklung von Ausbildungsplatzangebot, -nachfrage und AltbewerberInnen sowie Übergangsbereich 2005-2012 .....	21
Abbildung 11:	Entwicklung der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung 1999 bis 2011 .....	22
Abbildung 12:	Entwicklung von Ausbildung und Beschäftigung zwischen 1999 und 2011 ..	22
Abbildung 13:	Prozentuale Verteilung der Auszubildenden auf Betriebsgrößenklassen zwischen 1999 und 2011 in Deutschland .....	23
Abbildung 14:	Auszubildende mit neu abgeschlossenem Ausbildungsvertrag nach höchstem allgemeinbildendem Schulabschluss 2008 bis 2011 .....	26
Abbildung 15:	Geschichte der Berufsausbildung .....	39
Abbildung 16:	Dualitäten der Berufsausbildung .....	41
Abbildung 17:	Auszubildende nach Ausbildungsbereichen 2011 .....	42
Abbildung 18:	Aufgaben der Personalwirtschaft .....	44
Abbildung 19:	Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung .....	52
Abbildung 20:	Einordnung der Berufsausbildung in die Funktionenlehre .....	55
Abbildung 21:	Einflüsse auf die betriebliche Ausbildungsentscheidung .....	58
Abbildung 22:	Bruttokosten der betrieblichen Berufsausbildung .....	64
Abbildung 23:	Verteilung der Bruttokosten für Ausbildung .....	64
Abbildung 24:	Nutzen der Berufsausbildung für Betriebe .....	66
Abbildung 25:	Gründe für die Nichtbesetzung von Ausbildungsplätzen .....	71
Abbildung 26:	Reaktion der Betriebe auf die rückläufige Schulabgängerzahlen .....	73
Abbildung 27:	Ausbildungshemmnisse .....	74
Abbildung 28:	Mängel in den schulischen Basiskenntnissen .....	75
Abbildung 29:	Mängel im Arbeits- und Sozialverhalten .....	76
Abbildung 30:	Gründe für die Lösung von Ausbildungsverträgen .....	78
Abbildung 31:	Betriebliche Gründe für die Vertragslösung aus Sicht der Auszubildenden ..	78
Abbildung 32:	Zielsystem des ESF in Bezug auf Förderung der Berufsausbildung .....	91

---

Abbildung 33:	Zeitstrahl der Ausbildungsprogramme mit Ansätzen zum externen Ausbildungsmanagement.....	108
Abbildung 34:	Der Markt als Ort an dem sich Angebot und Nachfrage treffen.....	110
Abbildung 35:	Stufenmodell der Unterstützungsleistungen (f-bb).....	115
Abbildung 36:	Unterstützungsbedarf vor der Ausbildung generell.....	116
Abbildung 37:	Bedarf an Unterstützungsleistungen vor der Ausbildung - spezifiziert.....	116
Abbildung 38:	Bedarf an spezifischen Angebotsausprägungen vor der Ausbildung – Durchschnittswerte für einzelne Zielgruppen.....	117
Abbildung 39:	Unterstützungsbedarf während der Ausbildung generell.....	117
Abbildung 40:	Bedarf an Unterstützungsleistungen während der Ausbildung.....	118
Abbildung 41:	Bedarf an spezifischen Angebotsausprägungen während der Ausbildung – Durchschnittswerte für einzelne Zielgruppen.....	119
Abbildung 42:	Gewünschte Unterstützung der befragten Unternehmen (SALSS).....	121
Abbildung 43:	Gewünschte Unterstützung nach Wirtschaftszweig.....	121
Abbildung 44:	Maßnahmen um die Qualifikation zu erhöhen.....	122
Abbildung 45:	Reaktion der Betriebe auf mangelnde Ausbildungsreife.....	124
Abbildung 46:	Grundsätzliche Wichtigkeit angebotener Dienstleistungen.....	125
Abbildung 47:	Inanspruchnahme und Zufriedenheit mit angebotenen Dienstleistungen...	126
Abbildung 48:	Geplantes Dienstleistungsangebot für Unternehmen nach Auslaufen des JOBSTARTER-Projekts.....	127
Abbildung 49:	Weiterführung von Dienstleistungen für Schulen/Jugendliche nach Projektende.....	128
Abbildung 50:	Weiterführung von Dienstleistungsangeboten nach Projektbeendigung durch TrägerInnen.....	129
Abbildung 51:	Wege Auszubildende zu gewinnen.....	130
Abbildung 52:	Nutzung von IT-Systemen externer PartnerInnen.....	131
Abbildung 53:	Nutzung von personellen Kapazitäten externer PartnerInnen.....	132
Abbildung 54:	Nutzung von Know-how externer Partner.....	132
Abbildung 55:	Nutzung eines oder mehrerer externer PartnerInnen.....	133
Abbildung 56:	Vertragliche Gestaltung der Zusammenarbeit.....	133
Abbildung 57:	Einschätzungen von Betrieben zu den künftigen Schwierigkeiten, geeignete BewerberInnen zu finden.....	136
Abbildung 58:	Ausprägungen der Heterogenität.....	138
Abbildung 59:	Maßnahmen zur Förderung der Berufsausbildung der BA.....	140
Abbildung 60:	Triangulationsformen der Erhebung.....	162
Abbildung 61:	Vorgehensweise bei der Erhebung.....	165
Abbildung 62:	Zielgruppen der schriftlichen Erhebung.....	167

---

---

Abbildung 63:	Gliederung der Expertenbefragung .....	176
Abbildung 64:	Zielgruppen der qualitativen Befragung .....	180
Abbildung 65:	Interviewphasen .....	190
Abbildung 66:	Unterstützung durch GrafStat .....	194
Abbildung 67:	Aufbereitung der Daten .....	194
Abbildung 68:	Phasen der Textreduktion .....	195
Abbildung 69:	Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse .....	197
Abbildung 70:	Beispiel für Überschriften des Kategoriensystems für die AnbieterInnen. ...	200
Abbildung 71:	Wirtschaftsgröße der befragten Betriebe .....	208
Abbildung 72:	Ausbildungsbetriebsquote der befragten Betriebe .....	208
Abbildung 73:	Anzahl der Auszubildenden in den befragten Unternehmen .....	210
Abbildung 74:	Anzahl der Auszubildenden in Prozent .....	210
Abbildung 75:	Kammerzugehörigkeit der befragten Betriebe .....	210
Abbildung 76:	Organisation der Ausbildung im Unternehmen .....	211
Abbildung 77:	Förderung der Ausbildung durch öffentliche Gelder.....	211
Abbildung 78:	Art der öffentlichen Förderung .....	212
Abbildung 79:	Anteil der Betriebe, die EXAM der Arbeitsagentur in Anspruch genommen haben .....	213
Abbildung 80:	Gewünschte Nutzung von EXAM .....	214
Abbildung 81:	Dienstleistungen, die sich die Betriebe wünschen .....	214
Abbildung 82:	Zahlungsbereitschaft der Betriebe .....	215
Abbildung 83:	Dienstleistungen, für die es Zahlungsbereitschaft gibt! .....	216
Abbildung 84:	Weitere Dienstleistungen eines EXAM .....	217
Abbildung 85:	Bisherige Nutzung eines privaten Dienstleisters für EXAM.....	218
Abbildung 86:	Funktion im Betrieb .....	218
Abbildung 87:	Funktion der Befragten im Betrieb .....	219
Abbildung 88:	Interesse an den Ergebnissen der Befragung.....	219
Abbildung 89:	Branche der zahlungsbereiten Betriebe.....	220
Abbildung 90:	Wirtschaftsgröße der zahlungsbereiten Betriebe in Prozent .....	221
Abbildung 91:	Gewünschte Unterstützungsleistungen der zahlungsbereiten Betriebe .....	224
Abbildung 92:	Weitere gewünschte Dienstleistungen der zahlungsbereiten Betriebe.....	224
Abbildung 93:	Funktion der Befragten in den zahlungsbereiten Unternehmen in Prozent	226
Abbildung 94:	Dienstleistungsangebot der Personalberatungsunternehmen.....	227
Abbildung 95:	Angebotspalette der Beratungsunternehmen .....	228
Abbildung 96:	NachfragerInnen der Dienstleistungsunternehmen.....	229
Abbildung 97:	Angebot an Dienstleistungen im Rahmen des Ausbildungsmanagements.	229
Abbildung 98:	Form der Angebotsdarbietung .....	230

---

Abbildung 99: Betriebsgröße der Kunden .....	231
Abbildung 100: Profession des eingesetzten Personals .....	233
Abbildung 101: Anzahl der Betriebe als Kunden .....	233
Abbildung 102: Von den Betrieben bevorzugte Dienstleistungen .....	234
Abbildung 103: Zahlungsbereitschaft der Betriebe nach Einschätzung der AnbieterInnen .....	235
Abbildung 104: Zukunft eines externen Ausbildungsmanagement .....	235
Abbildung 105: Interesse der Dienstleistungsunternehmen an den Ergebnissen .....	237
Abbildung 106: Trialität der Berufsausbildung mit externem Ausbildungsmanagement .....	265
Abbildung 107: Zielgruppen eines externen Ausbildungsmanagements .....	267
Abbildung 108: Angebotspyramide externes Ausbildungsmanagement .....	268
Abbildung 109: Dienstleistungsangebote eines externen Ausbildungsmanagement .....	269
Abbildung 110: Netzwerk eines externen Ausbildungsmanagements .....	273

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unterscheidungsmerkmale Ausbildungs- und Erwerbsberuf .....	10
Tabelle 2:	Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge in Produktions- und Dienstleistungsberufen, Bundesgebiet 1980 und 1993 bis 2011 .....	24
Tabelle 3:	Anzahl der neuen und modernisierten Ausbildungsberufe .....	25
Tabelle 4:	Anteil der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge in zweijährigen Ausbildungsberufen an allen Neuabschlüssen, 1993 bis 2010.....	26
Tabelle 5:	Ziele der Personalentwicklung .....	50
Tabelle 6:	Inhalte der Personalentwicklung .....	51
Tabelle 7:	Typisierung von Berufsausbildung .....	56
Tabelle 8:	Erklärungsansätze betrieblichen Ausbildungsentscheidung .....	57
Tabelle 9:	Angemessenes Verhältnis von Auszubildenden und Ausbildungspersonal .....	60
Tabelle 10:	Nutzenverteilung .....	67
Tabelle 11:	Bruttokosten, Erträge und Nettokosten pro Auszubildendem und Jahr.....	68
Tabelle 12:	Anteil der unbesetzten Ausbildungsstellen 2011/12 .....	70
Tabelle 13:	Vertragslösungsquote in % der begonnenen Ausbildungsverträge nach Zuständigkeitsbereichen 2011 .....	77
Tabelle 14:	Vor- und Nachteile einer Auslagerung von Aufgaben.....	82
Tabelle 15:	Gütekriterien für die Wahl eines externen Dienstleistungsunternehmens.....	83
Tabelle 16:	Programme des Europäischen Sozialfonds .....	93
Tabelle 17:	Regelangebote der Bundesagentur für Arbeit für junge Menschen .....	103
Tabelle 18:	Unterstützung durch externe AnsprechpartnerInnen .....	112
Tabelle 19:	Reformvorschläge, deren Umsetzung gewünscht wird.....	113
Tabelle 20:	Realisierbarkeit der gewünschten Reformvorschläge.....	113
Tabelle 21:	Wahl der JOBSTARTER-Förderbausteine .....	114
Tabelle 22:	Maßnahmen um die Qualifikation der Auszubildenden zu verbessern .....	123
Tabelle 23:	Ausbildungsmarktentwicklung von 2009 bis 2012 .....	141
Tabelle 24:	Nutzengewinn durch externes Ausbildungsmanagement.....	149
Tabelle 25:	Die Wirtschaftsgrößenklassen .....	163
Tabelle 26:	Zusammenfassung der Experteninterviews.....	183
Tabelle 27:	Vorbereitung der Extraktion .....	198
Tabelle 28:	Ausschöpfungsquote .....	204
Tabelle 29:	Branche der befragten Betriebe .....	206
Tabelle 30:	Branchenzusammenfassung.....	207
Tabelle 31:	Branchenreduzierung.....	207

---

Tabelle 32: Betriebsgröße der befragten Betriebe .....	208
Tabelle 33: Gründe für Ausbildungsferne .....	209
Tabelle 34: Rangordnung der Dienstleistungen für die Zahlungsbereitschaft besteht.....	216
Tabelle 35: Sonstige Funktionen der Befragten.....	219
Tabelle 36: Branche der zahlungsbereiten Betriebe .....	220
Tabelle 37: Wirtschaftsgröße der zahlungsbereiten Betriebe.....	221
Tabelle 38: Anzahl der Auszubildenden in den zahlungsbereiten Betrieben.....	221
Tabelle 39: Organisation der Ausbildung in den zahlungsbereiten Unternehmen .....	222
Tabelle 40: Öffentliche Förderung der Ausbildung in den zahlungsbereiten Betrieben .....	222
Tabelle 41: Erhaltene Unterstützungsleistungen der zahlungsbereiten Betriebe .....	223
Tabelle 42: Funktion der Befragten in den zahlungsbereiten Unternehmen.....	225
Tabelle 43: Weitere Leistungen der AnbieterInnen im Rahmen des externen Ausbildungsmanagements.....	230
Tabelle 44: Start des Angebotes „Ausbildungsmanagement“ im Unternehmen .....	232
Tabelle 45: Profession des eingesetzten Personals .....	232
Tabelle 46: Bedürfnis an Unterstützungsleistungen.....	255
Tabelle 47: Dienstleistungen, für die Zahlungsbereitschaft besteht .....	257
Tabelle 48: Bevorzugte Dienstleistungen, die bei AnbieterInnen eingekauft werden. ....	258
Tabelle 49: Vergleich von Angebot und Nachfrage eines externen Ausbildungsmanagement .....	259
Tabelle 50: Qualitätsstandards der betrieblichen Bildungsarbeit.....	276
Tabelle 51: Kriterien für die Qualität der Dienstleistungen .....	277

---

## Abkürzungsverzeichnis

abH	Ausbildungsbegleitende Hilfen
AdA	Ausbildung der Ausbilder
AEVO	Ausbilder-Eignungsverordnung
AHK	Auslandshandelskammern
Am	Ausbildungsmanagement
Azubi	Auszubildende/r
BA	Bundesagentur für Arbeit
BaE	Berufsausbildung in außerbetrieblicher Einrichtung
BBB	Berufsbildungsbericht
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BvB	Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme
BWP	Zeitschrift Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis
DECVET	Deutsches "European Credit System for Vocational Education and Training"
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DQR	Deutschen Qualifikationsrahmen
ECVET	European Credit System for Vocational Education and Training. Zu Deutsch: Europäische Leistungspunktesystem für die berufliche Bildung
EQF	European Qualifications Framework
EQR	Europäischer Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen
ESF	Europäischer Sozialfonds
EU	Europäische Union
EXAM	Externes Ausbildungsmanagement
GG	Grundgesetz
GPC	Good Practice Center des BIBB
HEGA	Handlungsempfehlung /Geschäftsanweisung
HK	Handwerkskammer
HRM	Human Ressource Management



HwO	Handwerkordnung
IHK	Industrie- und Handelskammer
iMOVE	International Marketing of Vocational Education
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
MA	MitarbeiterInnen
NSRP	Nationalen Strategischen Rahmenplan
PE	Personalentwicklung
SES	Senior Experten Services
SGB	Sozialgesetzbuch
SpBAm	Sozialpädagogische Begleitung/Ausbildungsmanagement
STARegio	Strukturverbesserung der Ausbildung in ausgewählten Regionen
U.	Unternehmen
VerA	Verhinderung von Abbrüchen und Stärkung Jugendlicher in der Berufsausbildung durch SES-AusbildungsbegleiterInnen
VK	Verkäufer/in
zab	Zentrum für Ausbildungsmanagement

# 1 Einleitung

Die duale Berufsausbildung hat in Deutschland eine lange Tradition. Sie wird außer in Deutschland nur in Österreich und der Schweiz in dieser Form praktiziert. Sie gilt als ein erfolgreiches Mittel des Übergangs von jungen Menschen ins Arbeitsleben.

Die betriebliche Ausbildung unterliegt dabei, wie alle betrieblichen Prozesse, Entwicklungen und Veränderungen, die für ein Unternehmen zu integrieren oder zu bewältigen sind. Für dabei auftauchende Probleme suchen EntscheidungsträgerInnen innerbetrieblich wie außerbetrieblich nach Lösungen, die für das Unternehmen wirtschaftlich tragbar sind. Die innerbetrieblichen Ansätze, die Herausforderungen der Berufsausbildung zu meistern, scheinen dabei an ihre Grenzen gekommen zu sein, während die Unterstützung von außen bisher stark von staatlicher Seite dominiert wird. Je mehr sich allerdings die Bedingungen auf dem Ausbildungsmarkt zugunsten der Ausbildungsplatzsuchenden verändern, desto mehr ziehen sich diese staatlichen Stellen von der Hilfeleistung für die betriebliche Berufsausbildung zurück und befassen sich mit aktuelleren Aufgaben im Übergangssystem von Schule zum Berufsleben. Sie überlassen die Beteiligten den Bedingungen des Marktes. Die Lösung der Probleme, die aus der demografischen Entwicklung, der Heterogenität der Auszubildenden und der Komplexität moderner Berufsausbildung entstehen, bleibt den Betrieben überantwortet.

In diesem Umfeld entsteht ein neuer Markt, in dem private BildungsanbieterInnen und UnternehmensberaterInnen zunehmend die Betriebe als Kunden für Dienstleistungen der beruflichen Ausbildung entdecken. Es hat sich bereits ein Begriff dafür herausgebildet: das externe Ausbildungsmanagement (EXAM). Zuerst von staatlicher Seite gefördert, beginnen die privaten AnbieterInnen sein Marktpotential zu entdecken und die staatlichen Angebote während der Neuorientierung mit privaten Dienstleistungen gezielt zu ergänzen.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der Veränderung zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wird vereinzelnden Betrieben klar, dass sich Investitionen in die zukünftigen Humanressourcen auch ohne staatliche Zuschüsse lohnen. Sie finanzieren Unterstützungsleistungen selbst und werden damit Teil einer neuen Entwicklung in der Berufsausbildung. Die Ausgestaltung der Produktpalette und die Einsicht in die Notwendigkeit der Selbstfinanzierung eines externen Ausbildungsmanagements sind noch am Anfang, aber der Nutzen für die innerbetriebliche Berufsausbildung wurde erkannt. Damit wurde ein neues Instrument der Berufsausbildung initiiert, das externe Hilfen für die interne betriebliche Berufsausbildung zur Verfügung stellt und nach marktwirtschaftlichen Prinzipien von den Unternehmen selbst finanziell getragen werden soll.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Grundlagen der dualen Berufsausbildung und ihren Herausforderungen, der Einordnung des Ausbildungsmanagements in die betriebswirt-

schaftlichen Basisfunktionen genauso wie das Zuordnen der vorhandenen Unterstützungsmaßnahmen für Ausbildung von außen. Vertiefend wird das externe Ausbildungsmanagement vorgestellt sowie im empirischen Teil die Bereitschaft der Beteiligten untersucht, ein neues Instrument „externes Ausbildungsmanagement“ zu nutzen und dafür firmeninterne finanzielle Ressourcen bereitzustellen.

Die nachfolgenden Darstellungen in diesem Kapitel führen zum Thema hin, verdeutlichen das Ziel der Arbeit, arbeiten die Untersuchungsfragen heraus und legen die Struktur der Arbeit offen.

## 1.1 Problemstellung

Die technologische Entwicklung ist durch die Globalisierung und den Strukturwandel unserer Arbeits- und Lebenswelt zu einer Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft zur Treibkraft und zur Stärke unserer Wirtschaft geworden. Ihr hohes Tempo zwingt die Unternehmen, gut ausgebildetes und den Innovationen der Zukunft zugewandtes und gewachsenes Fachpersonal zu rekrutieren oder selbst auszubilden, um im globalen Wettbewerb existieren zu können. Die schnellen Veränderungen in den Verfahrens- und Kommunikationstechnologien stellen in der heutigen Zeit hohe Anforderungen an ihre ArbeitnehmerInnen in den Betrieben.

Die Zahl der Einfacharbeitsplätze<sup>1</sup> sinkt seit Jahrzehnten und stabilisiert sich in den letzten Jahren zwischen 20 und 25 % aller Arbeitsplätze, wie nachfolgende Grafik zeigt.

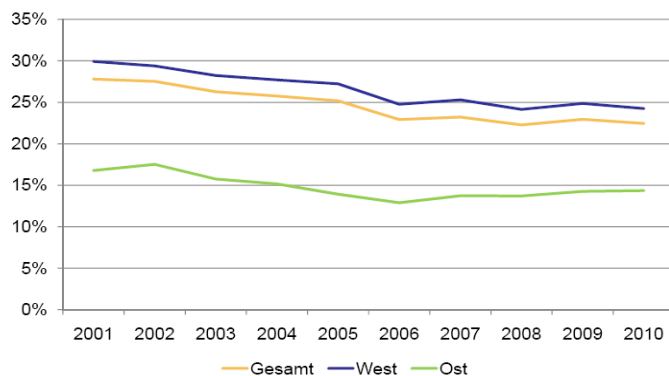


Abbildung 1: Anteil der Beschäftigten in Einfacharbeit, 2001-2010 (Quelle: Bellmann/Stegmaier 2011, Folie 14)

Die Unternehmen suchen Personal, das mehr als rudimentäre Fach- und Hilfstätigkeiten ausführen kann. Dies wirkt sich auf die ArbeitnehmerInnen und ihre Qualifikationen, die sie mitbringen sollen, aus. „Mit einem Anteil von 57 % verlangen die meisten Tätigkeiten eine Berufsausbildung, eine abgeschlossene Lehre oder eine entsprechende Berufserfahrung, gefolgt von Tätigkeiten, die einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss erfordern“

<sup>1</sup> Unter Einfacharbeit versteht man dabei „Tätigkeiten, die im Gegensatz zur qualifizierten Facharbeit keine Berufsausbildung verlangen und die nach kurzen Qualifizierungs- oder Einarbeitungsprozessen ausgeführt werden. Die einfachen Tätigkeiten sind in der Regel arbeitsplatz- bzw. arbeitsbereichbezogen; übergeordnetes Wissen und Hintergrundwissen spielen keine bzw. eine untergeordnete Rolle“ (Abel et al. 2009, S. 12).

(Bechmann et al. 2012, S. 40).

Nach einer Befragung im Rahmen des BIBB-Forschungsprojektes „Die Wertschätzung der dualen Berufsausbildung und ihre Einflussfaktoren“ legt die Mehrzahl der befragten Betriebe (78 %) als Einstellungsvoraussetzung für einen Arbeitsplatz hohen Wert auf einen Berufsabschluss, d. h. BewerberInnen müssen eine der Tätigkeit adäquate Ausbildung bereits mitbringen (RBS 1996, S. 1). Diese Wertschätzung basiert auf der Vermutung der Unternehmen, dass Auszubildende neben Fachkenntnissen weitere Schlüsselqualifikationen in ihrer Lehrzeit entwickelt haben, deren Vorhandensein bei der Einstellung vorausgesetzt wird. ArbeitnehmerInnen mit Berufsausbildung haben sich „einem vorgegebenen Ausbildungsprogramm gefügt, Prüfungen unterzogen und fremde Standards willig erfüllt“ (Rastetter 1996, S. 30). Dadurch zeigen sie Loyalität und Gehorsam und implizieren Zuverlässigkeit und Planbarkeit.

Aber auch der junge Mensch profitiert von einer dualen Berufsausbildung. Ungelernte<sup>2</sup> haben auf dem deutschen Arbeitsmarkt geringere Chancen, das zeigt der hohe Anteil von Ungelernten unter den Arbeitslosen. „Der Anteil von jüngeren Menschen ohne abgeschlossene Berufsausbildung an den Arbeitslosen liegt doppelt so hoch wie ihr Anteil an der Bevölkerung dieser Altersgruppe“ (BA 2011, S. 3). Das zeigt, dass einerseits die Zahl der ungelerten Arbeitskräfte relativ hoch ist und andererseits, dass deren Chancen gering sind, einen Arbeitsplatz zu erhalten und zu behalten. Die Beschäftigungsverhältnisse von Ungelernten „unterliegen einer deutlich höheren Fluktuation als die von Fachkräften“ (ebd.), d. h. sie verlieren schneller wieder den Arbeitsplatz als ausgebildete ArbeitnehmerInnen. Die Bundesagentur für Arbeit fasst zusammen: „Jüngere Menschen ohne berufsqualifizierenden Abschluss sind häufiger arbeitslos, seltener in Vollzeit beschäftigt und geringer entlohnt als Fachkräfte“ (ebd.).

Das Fazit lautet, ohne Ausbildung ist es bereits heute schwer und wird es in Zukunft schwerer, einen Arbeitsplatz zu finden und ihn zu behalten. Für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Employability (Beschäftigungsfähigkeit) der Arbeitskräfte ist damit Ausbildung nachgewiesenermaßen besonders wichtig.

Trotz all der Vorzüge der dualen Berufsausbildung für die Beteiligten ging 2011 die Ausbildungsbetriebsquote<sup>3</sup> weiter zurück auf 21,7 % (das sind 455.100 Betriebe), den tiefsten Stand seit 1999 (Datenreport 2013, S. 10). Und obwohl 56 % aller Betriebe über eine Ausbildungsberechtigung<sup>4</sup> verfügen (Datenreport 2013, S. 221), lag die Ausbildungsaktivität<sup>5</sup> unter

---

<sup>2</sup> „Als „Ungelernte“ werden Personen bezeichnet, die keinen anerkannten Berufs- bzw. Studienabschluss erworben haben“ (Braun 2012, S. 9).

<sup>3</sup> „Die Ausbildungsbetriebsquote bezeichnet den Anteil der Betriebe mit Auszubildenden an allen Betrieben mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einschließlich der Ausbildungsbetriebe“ (Datenreport 2013, S. 214).

<sup>4</sup> „Ausbildungsberechtigung: Anteil der zur Ausbildung berechtigten, im Verbund berechtigten oder nicht berechtigten Betriebe an allen Betrieben“ (Datenreport 2013, S. 221).

den ausbildungsbefugten Betrieben bei nur 54 % (Datenreport 2013, S. 222). Die Gründe hierfür sind vielfältig und sollen später erläutert werden.

Seit einigen Jahren erholt sich die Lage am Ausbildungsmarkt zugunsten der BewerberInnen. Für die Betriebe verschlechtert sich die Situation zusehends. Durch die demografische Entwicklung fällt es ihnen zunehmend schwerer angemessene Auszubildende für ihre Stellen zu erhalten. Die Annäherung zwischen den NachfragerInnen und den AnbieterInnen von Ausbildungsstellen bleibt schwierig, die Ausbildungsabbrüche sind seit Jahren sehr hoch.

Bisher haben Bundesprogramme, die Bundesagentur für Arbeit und die Jobcenter der Städte für Hilfen bei der Berufsausbildung gesorgt, um Härten vor allem bei den kleinen und mittleren Unternehmen abzufedern. Die öffentlich geförderten, sogenannten „außerbetrieblichen“<sup>6</sup> Ausbildungsplätze wurden jedoch in den letzten Jahren (Basisjahr 2009) um fast 44 % verringert (Datenreport 2013, S. 12). Programme und Projekte werden zurückgefahren, die Problembewältigung verlagert sich auf die Betriebe.

Unter den öffentlichen Unterstützungsprogrammen war auch das erfolgreiche externe Ausbildungsmanagement des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Betriebe, die die Hilfeleistungen erhalten hatten, wollten diese über den Programmhorizont hinaus beziehen. Daraus entstanden die ersten Initiativen, diese externen Unterstützungsleistungen auch nachhaltiger anzubieten. Diese neuen privatwirtschaftlich angebotenen Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie zum größten Teil von den Unternehmen selbst finanziert werden müssten. Inwieweit die Betriebe schon bereit sind für ein marktorientiertes externes Ausbildungsmanagement selbst zu bezahlen, sollen die folgenden Kapitel theoretisch wie empirisch belegen. Im nächsten Abschnitt wird die Zielsetzung der Arbeit weiter verdeutlicht.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es aufzuzeigen, welches Potential externes Ausbildungsmanagement den Unternehmen für die Zukunft bietet, so dass es - unter Marktbedingungen privatwirtschaftlich organisiert und angeboten - neuer Bestandteil des deutschen Ausbildungssystems werden könnte. Dabei sollen zuerst die aktuellen gesellschaftlichen und betrieblichen Strukturen der dualen Berufsausbildung und der öffentlichen Hilfeleistungen erfasst werden, um die Rahmenbedingungen wiederzugeben, um dann im empirischen Teil

---

<sup>5</sup> „Ausbildungsaktivität bildet den „Anteil der ausbildenden Betriebe an allen ausbildungsberechtigten Betrieben“ ab (ebenda, S. 214). Als Grundlage gilt die Ausbildungsberechtigung (ebenda).

<sup>6</sup> „Außerbetrieblich“ ist eine Berufsausbildung, „die „überwiegend öffentlich finanziert“ wird und der Versorgung von Jugendlichen mit Marktbenachteiligungen, mit sozialen Benachteiligungen, mit Lernschwächen bzw. mit Behinderungen dient. (...) Maßgeblich für die Zurechnung zum außerbetrieblichen Vertragsvolumen ist die Finanzierungsform und nicht der Lernort. Überwiegend öffentlich finanzierte Ausbildung, die in Betrieben stattfindet, zählt demnach zur außerbetrieblichen Ausbildung“ (Datenreport 2013, S. 41).

die Betriebe und Akteure selbst zu den Bedürfnissen und der Zahlungsbereitschaft zu befragen.

Der Begriff „externen Ausbildungsmanagement“ hat noch keine allgemeingültige Einordnung und Definition in der Literatur erhalten. Anhand der vielfältigen Dienstleistungsangebote soll hier eine Eingrenzung des Begriffes vorgenommen werden. Nach einer provisorischen Definition von externem Ausbildungsmanagement werden die vorhandenen Instrumente und Verfahren vorgestellt, ihre Erfolge aufgezeigt und die darüber hinausgehenden Möglichkeiten verdeutlicht. Es soll damit unter Berücksichtigung der Vor- und Nachteile der zukünftige Stellenwert des externen Ausbildungsmanagements für die Unternehmen prognostiziert und die darin enthaltenen grundlegenden Chancen aufgezeigt werden. Aus bestehenden Erfahrungen wird eine mögliche Produktpalette zusammengestellt, die die Unternehmen selbst zu finanzieren bereit sind, um damit einen Beitrag zur veränderten Stellung des externen Ausbildungsmanagements hin zu einem marktfähigen Geschäftsmodell zu leisten.

Im folgenden Abschnitt werden die untersuchungsleitenden Fragestellungen erörtert und aufgeführt.

### **1.3 Forschungsleitende Fragestellung**

Aus den oben aufgeführten Betrachtungen entwickelten sich nachfolgende Untersuchungsfragen, die zum größten Teil durch die empirische Studie beantwortet werden:

- ✓ Welche Probleme tauchen vor und während der Berufsausbildung auf?
- ✓ Welche externen Unterstützungsleistungen würden die Betriebe sich wünschen?
- ✓ Was versteht man unter einem externen Ausbildungsmanagement?
- ✓ Welche externen Hilfeleistungen bekommen die Betriebe bisher?
- ✓ Welche Erklärungsansätze gibt es für ein Geschäftsmodell „externes Ausbildungsmanagement“?
- ✓ Welche externen Dienstleistungen würden die Unternehmen entgeltlich einkaufen?
- ✓ Welche Betriebe würden die Produkte eines privatwirtschaftlich angebotenen externen Ausbildungsmanagements einkaufen?
- ✓ Stimmt das bisherige Angebot eines privatwirtschaftlichen externen Ausbildungsmanagements mit der Nachfrage überein?
- ✓ Wie sollte ein externes Ausbildungsmanagement konzipiert sein, damit es von den Betrieben in Zukunft nachgefragt wird?

Da es sich um eine Pilotstudie auf diesem Gebiet handelt, wird keine Hypothesenbildung vorgenommen. Grundsätzlich geht die vorliegende Arbeit aber von einer positiven Wirkung externer Unterstützungsleistungen für die betriebliche Ausbildung aus. Nachfolgende Abgrenzung soll begrifflich wie strukturell klären, womit sich die vorliegende Arbeit beschäftigt.

## 1.4 Begriffliche Abgrenzung

Die Stellung der Bundesrepublik Deutschland als Exportnation und die rasante Entwicklung der internationalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern ständige Anpassungen der deutschen Unternehmen und damit auch der Fertigkeiten ihrer Belegschaft. Grundlegende praktische Kompetenzen werden dabei in Deutschland vorwiegend während der dualen Berufsausbildung vermittelt.

Berufsausbildung findet dabei überwiegend in privaten Unternehmen statt. Deshalb soll in dieser Arbeit eine Vertiefung in die Ausbildungsaktivitäten privatwirtschaftlicher Unternehmen vorgenommen werden. Schulische Erstausbildung, Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung oder in außerbetrieblichen Einrichtungen eignen sich aus strukturellen Gründen weniger für ein privatwirtschaftlich getragenes externes Ausbildungsmanagement.

Zu trennen ist die duale Berufsausbildung von dem relativ neuen Begriff des dualen Studiums (auch Verbundstudium genannt). „Als dualer Studiengang wird ein Studium an einer Hochschule oder Berufsakademie mit integrierter Berufsausbildung bzw. Praxisphasen in einem Unternehmen bezeichnet. (...) Von klassischen Studiengängen unterscheidet sich ein dualer Studiengang durch einen höheren Praxisbezug, der abhängig von Studiengang und Hochschule variiert. Kennzeichnend für duale Studiengänge sind außerdem immer die beiden Lernorte Hochschule bzw. Akademie und Betrieb, an denen sie stattfinden. Berufspraxis und Studium sind organisatorisch und curricular miteinander verzahnt“ (Datenreport 2013, S. 269).

Das duale System der Berufsausbildung ist dabei Vorbild für die dualen Studiengänge. Sie unterscheiden sich aber bereits durch ihre Lernorte. Die duale Berufsausbildung ist gekennzeichnet durch praktisches Lernen im Betrieb verbunden mit theoretischem Lernen in der Berufsschule<sup>7</sup>. Das duale Studium verbindet ein wissenschaftliches Studium an einer staatlichen Hochschule oder sonstigen beruflichen Akademie mit einer Ausbildung oder Praxisanteilen in einem Betrieb. Voraussetzung ist die Fachhochschulreife bzw. die Hochschulreife. Die duale Berufsausbildung ist prinzipiell offen für alle SchulabgängerInnen. Die dualen Studiengänge gliedern sich in vier Modelle. Dabei kommen die ausbildungsintegrierenden Studiengänge der dualen Berufsausbildung am nächsten. Während der Ausbildung werden hier zwei Abschlüsse erreicht: zum einen der Berufsabschluss und zum anderen der Hochschulabschluss (AusbildungsPlus 2011, S. 22), die duale Berufsausbildung begnügt sich mit der Vergabe eines Berufsabschlusses.

---

<sup>7</sup> Berufsschulen sind Schulen, die von Berufsschulpflichtigen/Berufsschulberechtigten besucht werden, die sich in der beruflichen Erstausbildung befinden oder in einem Arbeitsverhältnis stehen (Kultusministerkonferenz 1975, S. 1).

Zu unterscheiden ist die Berufsausbildung weiterhin von den Trainee-Programmen, die häufig im Zusammenhang mit Ausbildung genannt werden. „Trainee-Programme sind Programme zur Einführung von Hochschulabsolventen“ (Mentzel 2005, S. 191). Sie gelten als Programme für den Nachwuchs der Führungskräfte im Unternehmen (ebenda) in Form einer „systematischen, geplanten Einarbeitung und Integration in das neue Unternehmen“ (Becker 2005, S. 613). Die Trainees werden nicht, wie die Auszubildenden, auf einen staatlich anerkannten Beruf vorbereitet, sondern auf ihre genau definierte Aufgabe in diesem Betrieb.

Eine erste Definition des „externen Ausbildungsmanagements“ soll hier zur Orientierung vorgegeben werden:

„Externes Ausbildungsmanagement unterstützt Betriebe in allen Fragen rund um die Ausbildung. Das Leistungsspektrum reicht von Maßnahmen zur Berufsorientierung über administrative und pädagogische Unterstützungsangebote bis zur Organisation von Verbänden und Netzwerken“ (Loebe 2007, S. 5).

Abzugrenzen ist das externe Ausbildungsmanagement vom Outsourcing<sup>8</sup>. Externes Ausbildungsmanagement unterstützt die Unternehmen bei ihren Ausbildungsaktivitäten. Es werden organisatorische und ausgewählte Aufgaben vergeben, die Ausbildung selber findet im Unternehmen statt. Externes Ausbildungsmanagement wirkt also in die Betriebe hinein (Abt/Westhoff 2004, S. 38). Die Betriebe kaufen externe Ausbildungsleistungen hinzu (Westhoff/Zeller 2004, S. 10) oder es werden gemeinsam mit den Verantwortlichen in den Unternehmen Ausbildungslösungen entwickelt. Outsourcing steht (in diesem Fall) für die Auslagerung von Ausbildungsaktivitäten, während externes Ausbildungsmanagement das Delegieren einzelner Teile an externe PartnerInnen betrifft, die eigentliche Ausbildung bleibt im Unternehmen. Outsourcing übernimmt die Aufgabe der Ausbildung für den Betrieb, externes Ausbildungsmanagement entlastet die Unternehmen bei ihren Ausbildungsanstrengungen (Abt/Westhoff 2004, S. 38). Damit ist externes Ausbildungsmanagement zum größten Teil komplementär zu den betrieblichen Ausbildungsanstrengungen zu sehen, Outsourcing substitutiv, da es Ausbildungsprozesse aus dem Unternehmen nimmt.

Da es in der vorliegenden Arbeit vor allem um die Unterstützung und Finanzierung des betrieblichen Ausbildungswesens geht, geschehen die Betrachtung der Berufsausbildung und die Einordnung des externen Ausbildungsmanagements vor allem aus der Sicht der Betriebe bzw. der Dienstleistungsunternehmen.

Im Sinne einer geschlechtergerechten Sprache werden im Text unsystematisch wechselnd die weibliche und die männliche Form verwendet. Um zum Ausdruck zu bringen, dass innerhalb einer Personengruppe beide Geschlechter gemeint sind, werden in der Mehrzahl das großgeschriebene Binnen-I (z. B. AusbilderInnen) bzw. geschlechtsneutrale Bezeichnungen (z. B. Lehrkräfte) benutzt. Die Großschreibung im Wortinneren entspricht zwar nicht den

<sup>8</sup> Outsourcing = „Outside Resource Using“ (Meckl 1999, S. 11).



geltenden Regeln der neuen Rechtschreibung, wurde aber in Anlehnung an eine Reihe wichtiger Fachpublikationen zur sozialen Arbeit vor allem von Meuser und Nagel (1991) und Neuberger (1997) gewählt. Bei nicht geschlechtsneutralen Formulierungen sind grundsätzlich beide Geschlechter gemeint. Bei den ExpertInnen wurden die entsprechenden geschlechtsspezifischen Formulierungen verwendet.

Da es in vorliegender Arbeit um Berufsausbildung geht, werden zur Definition von Begriffen auch Schulbücher für die Berufsausbildung in Bayern herangezogen. Nachfolgend werden Aufbau und Vorgehen in dieser Arbeit näher dargestellt.

## **1.5 Aufbau der Arbeit**

Schwerpunkt dieser Dissertation ist es, Ansätze zur Einordnung eines Geschäftsmodells externes Ausbildungsmanagement in die Ausbildungslandschaft Deutschlands aufzuzeigen. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der bisherigen Programme und Modellprojekte sowie zur Weiterentwicklung bestehender Ansätze wird die Akzeptanz des Angebotes durch die Betriebe und ihre Bereitschaft zur Übernahme der anfallenden Kosten empirisch überprüft.

Die vorliegende Arbeit greift mangels vorhandener Fachliteratur über externes Ausbildungsmanagement vermehrt auf wissenschaftliche Daten, Unternehmensumfragen, Projektergebnisse und den Stand der Literatur zurück, um zu einem Gesamtkonzept des externen Ausbildungsmanagements beizutragen. Sekundärstatistische Analysen, Literaturrecherche sowie Projektberichte sollen Aufschluss geben, ob sich externes Ausbildungsmanagement als stabiles und innovatives Angebot für die betriebliche Ausbildung etablieren kann.

Dabei ist der Gegenstand der Arbeit ein begriffliches Konstrukt, das bisher wenig Einordnung in unser Ausbildungssystem erfahren hat. Die Betrachtung erfolgt aus dem Blickwinkel der ausbildenden oder zumindest ausbildungsbereiten Betriebe unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung der beruflichen Ausbildung.

Die vorliegende Arbeit greift die in Abschnitt 1.1 beschriebene Problematik und Fragen auf und will zur Systematisierung und besseren Einordnung eines externen Ausbildungsmanagement beitragen. Sie gliedert sich dabei in neun aufeinander aufbauende Kapitel. Nach der Einführung in die Problemstellung werden im ersten Teil die Zielsetzung und die forschungsleitende Fragestellung vorliegender Arbeit definiert. Dazu ist es nötig „externes Ausbildungsmanagement“ von anderen Begriffen abzugrenzen. Daran schließt sich die Erläuterung der Struktur vorliegender Promotionsarbeit an.

Im zweiten Kapitel werden die Kenntnisse zu den Grundlagen der Berufsausbildung aufgefrischt. Hier werden die Entwicklung der dualen Berufsausbildung sowie die Rahmenbedingungen erläutert, die für das spätere Verständnis von Ausbildungsmanagement wichtig sind.

Der dritte Teil beschäftigt sich mit der betriebswirtschaftlichen Verankerung der Berufsausbildung in der Personalwirtschaft, insbesondere in der Personalentwicklung, mit Hilfe des Humanressourcen-Ansatzes. Es wird die betriebliche Ausbildungsentscheidung und die Kosten-Nutzen-Analyse für die Betriebe vorgestellt. Hier werden die aktuellen Herausforderungen der Berufsausbildung und die Möglichkeit der Auslagerung von Ausbildungsaufgaben erläutert sowie eine erweiterte Definition von „externem Ausbildungsmanagement“ gegeben.

Kapitel vier widmet sich den bereits vorhandenen, meist öffentlichen Hilfeleistungen von außen für die betriebliche Berufsausbildung. Es zeigt die Strategie der staatlichen Stellen bei der Unterstützung der Betriebe in Sachen Ausbildung auf, beschreibt bestehende Konzepte eines externen Ausbildungsmanagements und gibt Beispiele für aktuelle Entwicklungen.

Im Mittelpunkt des fünften Kapitels steht die vorhandene empirischen Forschung bezüglich Unterstützung von außen für die betriebliche Berufsausbildung bzw. eines externen Ausbildungsmanagements. Hier soll aufgezeigt werden, inwieweit Betriebe nach Wegfall der Förderung bereit sind, die Dienstleistungen selbst zu bezahlen. Es werden ausgewählte empirische Ergebnisse vorgestellt und Erklärungsansätze für ein neues marktwirtschaftlich angebotenes Instrument „externes Ausbildungsmanagement“ gegeben.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Ausführungen beschäftigt sich Kapitel sechs mit dem empirischen Teil der vorliegenden Arbeit. Hier wird der theoretische sozialwissenschaftliche Bezugsrahmen vorgegeben und der Untersuchungsgegenstand vorgestellt sowie die Methodenwahl der Untersuchung und die Vorgehensweise begründet.

Auf dieser Basis werden die Ergebnisse der Befragung in Kapitel sieben ausgewertet und ausführlich vorgestellt. Die quantitativen und qualitativen Resultate werden zusammengefügt und gegenüber gestellt.

Im Kapitel acht werden Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen abgeleitet und das idealtypische Design eines Geschäftsmodells auf der Grundlage von Theorie und Forschung vorgestellt.

Das neunte und letzte Kapitel schließt die vorliegende Arbeit durch eine Zusammenfassung der Erkenntnisse und einem Ausblick in die Zukunft ab.

## 2 Rahmenbedingungen der dualen Berufsausbildung

Die duale Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland ist historisch gewachsen und hat ihre nationalen Eigenarten. Um zu verstehen, wo die Problemlagen entstehen und welche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind, auch in Hinblick auf ein externes Ausbildungsmanagement, werden in diesem Kapitel die Grundlagen der Berufsausbildung in Deutschland vorgestellt. Dabei wirken auf die Berufsausbildung vielfältige und komplexe Strukturen ein. Von der demografischen Entwicklung über die Konjunktur und die aktuell stattfindenden strukturellen Veränderungen des Bildungssystems bis zur Europäisierung der Berufsausbildung und den rechtlichen Vorschriften wird Berufsausbildung von veränderlichen gesellschaftlichen Einflüssen geprägt. Dabei gibt die Dualität der Ausbildung verschiedenen Institutionen und Akteuren die Möglichkeit aktiv am Berufsausbildungsprozess teilzunehmen und ihn mit zu gestalten. Nachfolgend sollen diese Aspekte Berücksichtigung finden.

### 2.1 Grundlagen der Berufsausbildung

Im Laufe der Menschheitsgeschichte spezialisierten sich Einzelne bzw. Gruppen von Menschen auf bestimmte Tätigkeiten und schufen somit die Basis für Berufe. Diese Arbeitsteilung liegt noch heute den in unserer Gesellschaft vorfindbaren Berufen zugrunde (Arnold et al. 1998, S. 3). Den Ursprung des Begriffes „Beruf“ als Berufung und als Qualifikation führen wir auf Luthers Bibelübersetzung zurück (Kaiser/Pätzold 1999, S. 52). Neuere Definitionen betrachten den Beruf als „eine gesellschaftlich durch betriebsübergreifende Qualifikationsanforderungen definierte Position, deren Zugang reglementiert ist, deren Erreichen mehr oder weniger kontinuierliche Erwerbchancen und biographische Identität gewährleistet“ (Arnold et al. 1998, S. 8).

Durch die Betonung der betriebsübergreifenden Fertigkeiten und Zugangsbeschränkungen werden die Unterschiede zu den Anlerntätigkeiten, „bei denen es um die (meist kurzfristige) Einübung von Fertigkeiten zur Erfüllung umgrenzter betriebspezifischer Aufgabenstellungen geht“ (Neuberger 1994, S. 104), erkennbar. Abzugrenzen ist der Ausbildungsberuf heutzutage vom Erwerbsberuf, da der arbeitende Mensch häufiger in seiner Biografie im Zuge der Mobilität und Flexibilität zum Wechsel seiner Tätigkeit gezwungen ist.

Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale sind:

Ausbildungsberuf	Erwerbsberuf
<ul style="list-style-type: none"> <li>wird über das Berufsbild definiert</li> <li>legt zu vermittelnde individuelle berufsbezogene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen fest</li> <li>bestimmt maßgeblich den sozialen Status</li> <li>reguliert soziale Integration und Teilhabe an gesellschaftlicher Kommunikation und Handlung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bezeichnet die betrieblich festgelegten Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten</li> <li>definiert betriebliche Arbeitsverrichtungen</li> <li>ist Voraussetzung für Erwerbseinkommen</li> <li>weist Positionen im Betrieb zu.</li> </ul>

Tabelle 1: Unterscheidungsmerkmale Ausbildungs- und Erwerbsberuf (nach Mudra 2004, S. 38f)

Während der Erwerbsberuf spezifisch auf die Aufgabe in einem Betrieb ausgerichtet ist, definiert der Ausbildungsberuf bestimmte Standards und Fähigkeiten eines Fachgebietes, die in verschiedenen Betrieben einsetzbar sind. Er bietet somit nicht nur den Verdienst des Lebensunterhaltes sondern auch die Einnahme eines gesellschaftlichen Ranges und beeinflusst den sozialen Status der Berufstätigen (Mudra 2004, S. 38).

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff des Berufes im Sinne des Ausbildungsberufes gebraucht. Auf die Diskussion, ob Berufe noch zeitgemäß sind bzw. inwieweit der Begriff Erosionserscheinungen aufzeigt, soll hier nicht eingegangen werden. Die rund 344 momentan staatlich anerkannten Berufe (Datenreport 2013, S. 113) sprechen dafür, dass Berufe noch immer Bedeutung für unsere Volkswirtschaft und ihre Akteure haben. Einen Beruf erwirbt man in der Bundesrepublik Deutschland durch eine mindestens zweijährige Berufsausbildung. Unter einer Berufsausbildung versteht man in der Bundesrepublik Deutschland üblicherweise die berufliche Erstausbildung in einem Unternehmen.

„Unter Ausbildung ist die Vermittlung von Fertigkeiten und Kenntnissen zu verstehen, bei der der Auszubildende nach bestimmten Ausbildungsplänen auf einen anerkannten Ausbildungsberuf vorbereitet wird und in der Regel eine Abschlussprüfung absolviert“ (Scholz 2000, S. 541). Sie umfasst nach BECKER (2005, S. 163) „alle zielgerichteten, systematisch und methodisch geplanten, realisierten und evaluierten Maßnahmen der Ausbildung in Berufen“. Sie gilt im Gegensatz zur stärker zweckfreien Allgemeinbildung als zweckbezogenes Lernen, das aber heutzutage auch die Persönlichkeit bilden muss (Mudra 2004, S. 21; vgl. Arnold et al. 1998, S. 16).

Dabei hat sie die Aufgabe, „die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen“ (BBiG 2005, § 1 Abs. 3).

Inwieweit junge Menschen eine Berufsausbildung anstreben bzw. inwieweit Betriebe und Freiberuflerinnen Ausbildungsplätze anbieten, ist von verschiedenen gesellschaftlichen und globalen Strömungen abhängig. Nachfolgend werden die wichtigsten betrachtet.

## **2.2 Gesellschaftliche Einflüsse auf die Berufsausbildung**

Die duale Berufsausbildung hat in unserem Bildungssystem eine Sonderstellung, da sie den jungen Menschen vor allem fachpraktisch, in eine Tätigkeit hinein, bildet. Durch ihre Nähe zum Arbeitsmarkt (im Gegensatz zu schulischer und hochschulischer Ausbildung) hat jede Veränderung im Beschäftigungsbereich oder anderer sie tangierender Verhältnisse Auswirkungen auf die Berufsausbildung im Unternehmen (Troltsch et al. 2010, S. 15).

„Betriebe bilden im Kontext wirtschaftlicher, technischer, gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen aus. Ändern sich diese, sind in der Folge Auswirkungen auf die Ausbildung und damit letztendlich auch auf Ausbildungsqualität zu erwarten“ (Ebbinghaus 2007, S. 5). Diese Determinanten näher zu betrachten, gibt Aufschluss über die weitere Entwicklung der Berufsausbildung in Deutschland und die Möglichkeiten neue Instrumente zu etablieren. Die Kenntnis der innovativen Dynamik der dualen Berufsausbildung ist somit Voraussetzung für den Erfolg eines externen Ausbildungsmanagements als Instrument der betrieblichen Ausbildung.

Wichtigste Grundlage für die Berufsausbildung sind die jungen Menschen, die sich zu Fachkräften ausbilden lassen. Verschiedene gesellschaftliche Einflüsse wirken dabei auf die Berufsausbildung ein und bestimmen mit, ob, was, wer und wie viele ausgebildet werden. Nachfolgende Abbildung veranschaulicht, welchen Einflüssen die Berufsausbildung ausgesetzt ist.

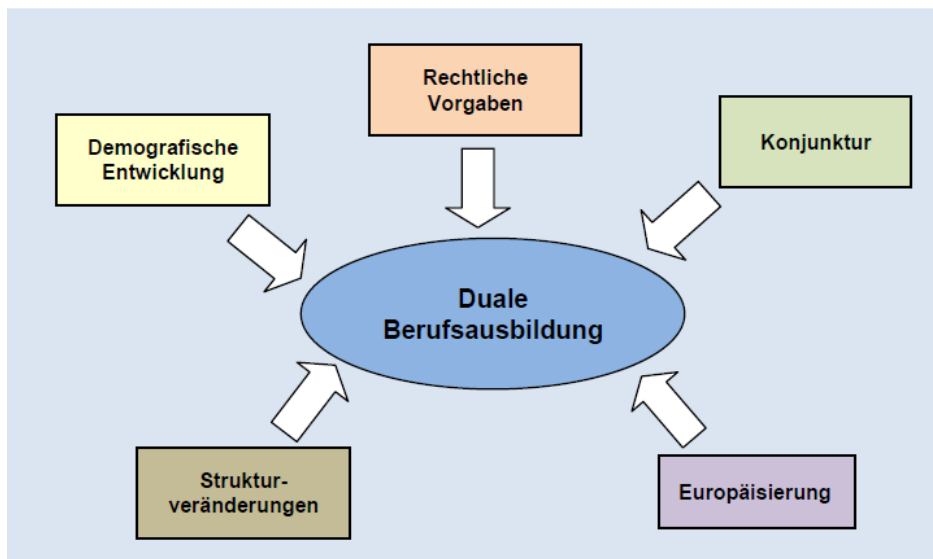


Abbildung 2: Gesellschaftliche Einflüsse auf die Berufsausbildung (eigene Darstellung)

Die Abbildung verdeutlicht die relevantesten Einflussgrößen, wie die demografische Entwicklung der Bevölkerung, die konjunkturellen Einflussfaktoren, die strukturellen Veränderungen, die Europäisierung der Berufsausbildung und die rechtlichen Rahmenbedingungen (vgl. Plünnecke 2004, S. 37ff). Sie bestimmen mit, ob die Betriebe genügend Auszubildende finden und ob sie die nötigen strukturellen und finanziellen Mittel aufbringen können, diese auszubilden.

Der wohl wichtigste Aspekt ist dabei die demografische Entwicklung, die aufzeigt, ob es in Zukunft genügend junge Menschen geben wird, die ausgebildet werden können. Der nachfolgende Abschnitt konkretisiert das.

## 2.2.1 Demografische Entwicklung

Damit Unternehmen langfristig genügend Fachkräfte<sup>9</sup> rekrutieren können, bedarf es einer stets angemessen zur Verfügung stehenden Anzahl von jungen Menschen, die ausgebildet werden wollen. Eine ausreichende Zahl von Auszubildenden zu erhalten, wird in absehbarer Zeit für die Unternehmen allerdings schwieriger, denn die Verfügbarkeit ist zum großen Teil abhängig von der demografischen Entwicklung eines Landes bzw. seiner flexiblen Anpassung durch Migration<sup>10</sup>.

Teilweise sind verlässliche Daten nur in Zusammenhang mit Prognosen erhältlich. Allgemein gilt: Prognosen können und wollen die Zukunft nicht zwingend voraussagen, sie können aber Tendenzen aufzeigen und helfen frühzeitig Konsequenzen zu ziehen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten (DESTATIS 2009, S. 9). Trotzdem sind Prognosen über Jahrzehnte in hohem Maße ungewiss und sollen hier nur in bedingtem Maße herangezogen werden. Die vorliegende Arbeit beteiligt sich damit nicht an den Zukunftsszenarien über Jahrzehnte hinweg, die sich allzu schnell selbst überleben.

Für die demografische Entwicklung der Bevölkerung bildet das Statistische Bundesamt den Saldo zwischen Geburten- und Sterbefällen und zieht die Altersstruktur der Bevölkerung und die Außenwanderung<sup>11</sup> heran (DESTATIS 2009, S. 9). Die Lebenserwartung spielt für vorliegende Arbeit nur eine untergeordnete Rolle und wird deshalb vernachlässigt.

Die natürliche Bevölkerungsentwicklung in Deutschland zeigt, dass lange Jahre die Geburten die Zahl der Sterbenden überstiegen und somit ein Bevölkerungswachstum stattfand. Die folgende Abbildung macht das über mehr als ein Jahrhundert deutlich, lässt man die Kriegsjahre außer Acht.

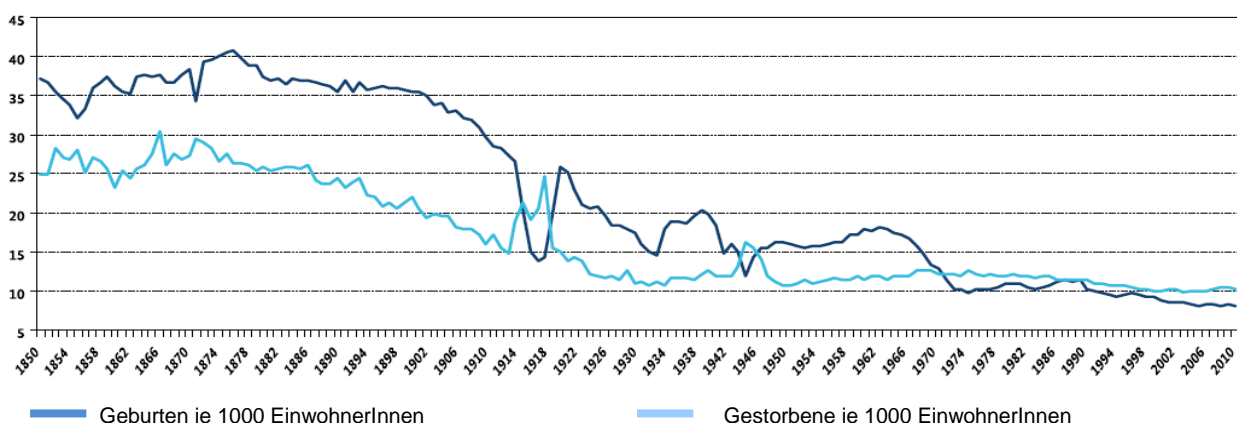


Abbildung 3: Natürliche Bevölkerungsentwicklung in Deutschland 1850 – 2010 (Quelle: BMWI 2012, S. 11)

<sup>9</sup> Unter Fachkräfte versteht man Personen, „die bereits einen formal anerkannten, berufsqualifizierenden Abschluss erworben haben“ (BA, 2011, S. 17).

<sup>10</sup> „Von Migration spricht man, wenn eine Person ihren Lebensmittelpunkt räumlich verlegt, von internationaler Migration, wenn dies über Staatsgrenzen hinweg geschieht“ (BMI 2010, S. 14)

<sup>11</sup> Unter Außenwanderung versteht man die „Bevölkerungsbewegungen über die Grenzen des Landes“ (DESTATIS 2009, S. 31).

Seit 1972 liegt in Deutschland die Sterberate über der Geburtenrate, was bedeutet, es werden in Deutschland weniger Menschen geboren als sterben. Dieser Geburtenrückgang sorgt später für eine Abnahme der SchulabgängerInnen und der ins Arbeitsleben neu eintretenden Erwerbstätigen<sup>12</sup>, zu denen auch die Auszubildenden gehören.

Eine Berufsausbildung findet normalerweise zwischen dem 15. und 25. Lebensjahr statt. Deshalb ist es für die duale Berufsausbildung sehr wichtig, wie sich der Altersaufbau der Bevölkerung in diesen Lebensjahren entwickelt. Seit 2010 sinkt die Zahl der unter 25-jährigen, wie unten dargestellte Abbildung aufzeigt.

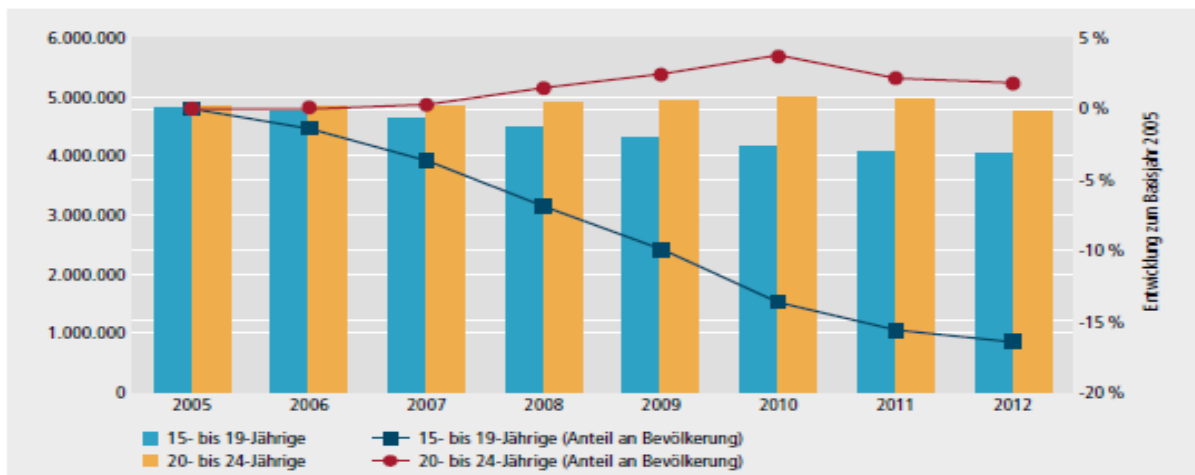


Abbildung 4: Demografische Entwicklung der 15- bis 24-Jährigen 2005 bis 2012 (Quelle: Datenreport 2013, S. 252)

Die Abbildung macht deutlich, dass die Zahl der jungen Menschen im klassischen Alter des Ausbildungsstarts, zwischen 15 bis unter 20 Jahren, seit 2005 kontinuierlich sinkt. Diese Altersgruppe besteht vorwiegend aus jungen Menschen, die in dieser Zeit die Schule beenden. Schlussfolgend lässt sich feststellen, sinkt die Zahl der Altersgruppe zwischen 15 und 25-jährigen, sinkt in den kommenden Jahren die Zahl der SchulabgängerInnen und damit werden voraussichtlich weniger junge Menschen in die Berufsausbildung münden. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Entwicklung der SchulabgängerInnen aus allen allgemeinbildenden Schulen für den Zeitraum von 2004 bis 2011.

<sup>12</sup> Zu den Erwerbstätigen in den Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen (VGR) zählen gemäß dem Europäischen System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen (ESVG) alle Personen, die als Arbeitnehmer (Arbeiter, Angestellte, Beamte, geringfügig Beschäftigte, Soldaten) oder als Selbstständige beziehungsweise als mithelfende Familienangehörige eine auf wirtschaftlichen Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben beziehungsweise in einem Arbeits- oder Dienstverhältnis stehen (DESTATIS: Zahlen und Fakten. Abgerufen am 20.1.2013 von <https://www.DESTATIS.de/DE/Meta/AbisZ/Erwerbstaetige.html>).

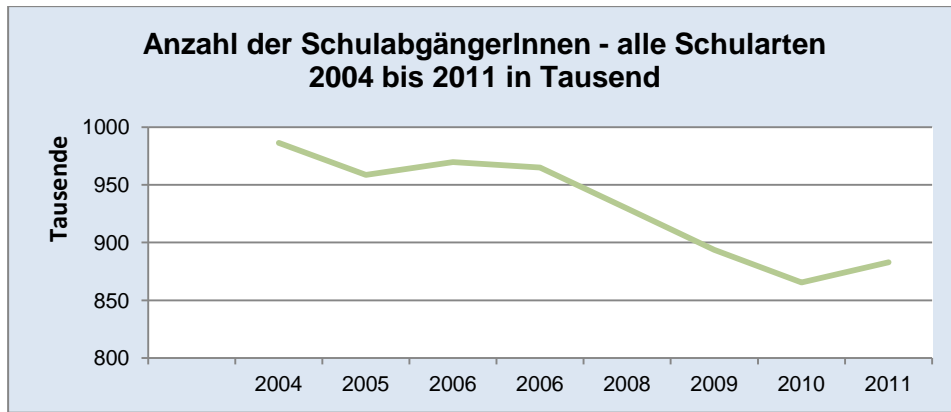


Abbildung 5: Anzahl der SchulabgängerInnen aus allen allgemeinbildenden Schulen 2004-2011 (Datenquelle: DESTATIS 2012a, S. 278)

Hier wird bildhaft deutlich, wie die Zahl der SchulabgängerInnen bereits in den letzten Jahren gesunken ist und damit die möglichen AusbildungsanfängerInnen. Die Jahre 2010 und 2011 enthalten durch die Umstellung auf das achtklassige Gymnasium doppelte Abiturjahrgänge (DESTATIS 2012a, S. 278). Die Prognosen für 2013 besagen, dass der sinkende Trend noch einmal aus o. g. Grund unterbrochen, aber der Negativverlauf ab 2014 weiter fortgesetzt wird (Ulrich et al. 2012, S. 3).

Nach dem Besuch allgemeinbildender Schulen beginnen die jungen Menschen sich im Erwerbsleben zu integrieren oder verbleiben im Bildungswesen. Im nachfolgenden Schaubild wird die Zahl der AnfängerInnen in den einzelnen Bildungssektoren nach dem Verlassen der allgemeinbildenden Schulen dargestellt.

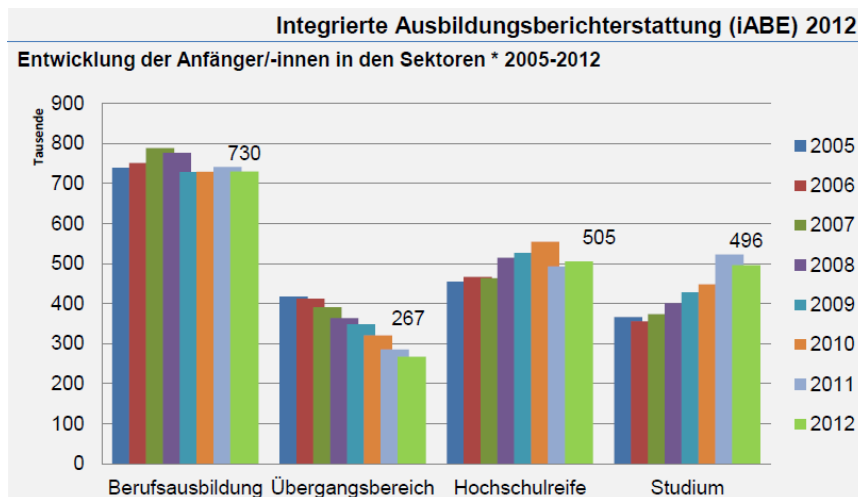


Abbildung 6: Entwicklung der AnfängerInnen in den Sektoren 2005-2012 (Quelle: iABE 2013; siehe auch Datenreport 2013, S. 249)

Es zeigt sich, dass Berufsausbildung immer noch der Sektor mit dem größten AnfängerInnenanteil ist. 37 % der AnfängerInnen begannen 2012 eine Berufsausbildung, nur noch 13,3 % mündeten in den Übergangsbereich (Berufsvorbereitungsjahre, Berufsvorbereitungsmaßnahmen, usw.). 13 % strebten die Hochschulreife an und 25 % begannen ein Studium. Es wird davon ausgegangen, dass die doppelten Abiturjahrgänge Berufsausbildung oder Stu-



dium wählten (Datenreport 2013, S. 249). Von 2005 bis 2012 sanken die AnfängerInnen in der Berufsausbildung um 0,9 %, während die Sektoren Hochschulreife (+2,3 %) und Studium (+6,3 %) mehr AnfängerInnen verzeichnen konnten (Datenreport 2013, S. 249). Der Trend zeigt, dass AnfängerInnen die Höherqualifizierung vor der Berufsausbildung favorisieren, wenn sie die Wahl haben. Allerdings sind hier sicherlich auch duale Studiengänge enthalten.

In den letzten Jahren ist die Zahl der Realschul- und GymnasiumabgängerInnen unter den Auszubildenden gestiegen (Datenreport 2013, S. 168). Das bedeutet, die Zahl der AusbildungsanfängerInnen nimmt ab, obwohl inzwischen auch SchulabgängerInnen aus anderen Schulsektoren (klassisch sind Hauptschul- und RealschulabgängerInnen) eine Berufsausbildung anstreben. Insgesamt hat eine sinkende Zahl an Auszubildenden später potentiell Folgen für die Fachkräfteversorgung der Wirtschaft.

Wäre die demografische Entwicklung das einzige Kriterium, welche für die Entwicklung des Erwerbspersonals eines Landes wichtig ist, würde dies ein kontinuierliches Schrumpfen der Bevölkerung bedeuten und damit auch ein Schrumpfen der Zahl der AnfängerInnen in der Berufsausbildung, wie es oben beschrieben wurde. Einige Jahre sank die Bevölkerungszahl insgesamt auch tatsächlich. Seit zwei Jahren steigt die Bevölkerung wieder, was nicht auf eine steigende Zahl von Geburten zurückzuführen ist, sondern auf einen positiven Saldo der Außenwanderung. Denn für „die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland sind neben Geburten und Sterbefällen die Bevölkerungsbewegungen über die Grenzen des Landes, die sogenannte Außenwanderung, bedeutsam“ (DESTATIS 2009, S. 31).

Diese Komponente der Bevölkerungsentwicklung zeigt, dass der Zustrom von außen im Moment größer ist als die Fortzüge über die Grenze. Dieser Wanderungssaldo wird auch als Nettozuwanderung<sup>13</sup> bezeichnet. Diese könnte eine Schrumpfung der Bevölkerung und damit auch der Erwerbspersonen mindestens verzögern. Das Statistische Bundesamt teilte mit, dass 2011 und 2012 die Bevölkerung Deutschlands zum ersten Mal seit ca. acht Jahren wieder auf etwa 82 Millionen Personen zu nahm (DESTATIS 13/2013). Ursache sind Migrationsbewegungen aus dem Ausland, die den Abwärtstrend stoppen ließen. Dabei ist für die Berufsausbildung wesentlich, wie alt die Zuwanderer sind.

Für 2010 gibt nachfolgende Grafik Auskunft über das Alter der Zuwanderer, der Auswanderer und der Gesamtbevölkerung.

---

<sup>13</sup> „Nach einer Empfehlung der Vereinten Nationen sollte von (Langzeit-) Zuwanderung dann gesprochen werden, sobald eine Person ihren üblichen Aufenthaltsort für einen Zeitraum von mindestens einem Jahr bzw. voraussichtlich für mindestens ein Jahr ins Zielland verlegt“ (BMI 2010, S. 15).

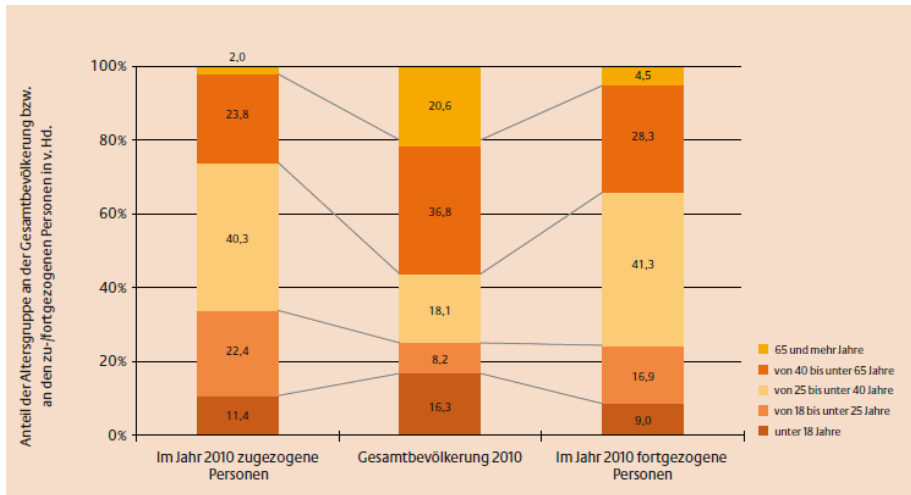


Abbildung 7: Zu- und Fortzüge sowie Gesamtbevölkerung nach Altersgruppen in Prozent im Jahr 2010 (Quelle: BMI 2010, S. 31)

Oben aufgeführte Abbildung zeigt, dass 2010 mehr junge Menschen nach Deutschland gekommen als fortgezogen sind und dass ein relativ hoher Anteil (33,8 %) der zugezogenen Personen unter 25 Jahre alt war. Das bedeutet, dass „die nach Deutschland zuziehenden Personen im Durchschnitt jünger sind als die fortziehenden. Daraus ergibt sich ein ‚Verjüngungseffekt‘ für die in Deutschland verbleibende Bevölkerung“ (DESTATIS 2009, S. 35). Zuwanderung von Jüngeren würde die Ausbildungslandschaft in Zukunft beleben. Nach den Prognosen soll es sich allerdings um einen vorübergehenden Effekt handeln.

Die oben beschriebenen Faktoren bestimmen, ob die Bevölkerung insgesamt wächst, schrumpft oder stagniert und beeinflussen somit auch die Zahl der Personen im ausbildungsfähigen Alter (15 bis unter 25 Jahren). Die demografische Entwicklung zeigt ein Schrumpfen der SchulabgängerInnen, die eine duale Berufsausbildung aufnehmen, die Verkleinerung der Altersgruppe der 15 bis 25-jährigen, die Zielgruppe dualer Berufsausbildung sind und die Zuwanderung von jungen MigrantInnen. Schrumpft die junge Bevölkerung, gerät der Ausbildungsmarkt bei gleichbleibendem Ausbildungsangebot zunehmend zugunsten der Ausbildungsplatzsuchenden in Bewegung. Die lange vorherrschende Lücke zwischen Ausbildungsplatzsuchenden und Ausbildungsplatzangeboten schließt sich weiter.

Eine Konsequenz wäre, sinkende Jahrgangsstärken durch erhöhte Ausbildungsanstrengungen bzw. Nachqualifizierungen des Überhangs von AltbewerberInnen aus den geburtenstarken Jahrgängen und eine weitere Öffnung des Arbeitsmarktes für junge ausbildungsinteressierte MigrantInnen bzw. ausländische Fachkräfte auszugleichen. Das bedeutet berufliche Ausbildung von Migranten, qualifizierten Arbeitslosen und Ungelernten bzw. eine berufsbegleitende Nachqualifizierung. Desweiteren wäre es möglich, die Ausbildung von benachteiligten Gruppen zu verstärken, Teilqualifikationen von Berufsvorbereitungsvorbereitungen anzuerkennen, die Bildungssektoren durchlässiger zu gestalten (Bildung - Berufsausbildung

– Universität) bzw. AbbrecherInnen eine weitere Chance in der dualen Berufsausbildung zu geben (Weiß 2007, S. 3f).

Investitionen in Ausbildung benötigen jedoch Zeit und Geld und wirken nur langfristig. Deshalb muss die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe gestärkt werden, aber auch ihre Einsicht, dass sie die Zukunft ihres Fachkräftebedarfes nicht alleine dem Staat überlassen können.

Die Entwicklung der Berufsausbildung ist aber nicht nur abhängig von der Anzahl der zur Verfügung stehenden Auszubildenden, sondern auf der anderen Seite auch von der Bereitschaft der Betriebe Ausbildungsplätze anzubieten. Um die finanziellen Ressourcen bereitzustellen, muss die wirtschaftliche Lage der Betriebe mindestens stabil bzw. Wachstum möglich sein. Damit ist die Berufsausbildung abhängig von der konjunkturellen Lage der Branche und Gesamtdeutschlands. Dieser Faktor wird nachfolgend analysiert.

### **2.2.2 Konjunkturelle Einflussfaktoren**

Der Verkauf der eigenen Erzeugnisse ermöglicht es den Unternehmen, die finanziellen Ressourcen zu erwirtschaften um Ausbildungsplätze zu schaffen. Gekoppelt ist der wirtschaftliche Erfolg der Betriebe und ihr damit verbundener Personal- und Ausbildungsbedarf an die konjunkturellen Gegebenheiten in Deutschland und in der Welt. „Die Wirtschaftskonjunktur nimmt somit nicht nur auf den Umsatz dieser Unternehmen Einfluss, sondern auch auf ihren Personalbedarf und – damit verbunden – auf die Höhe ihres Ausbildungsangebots“ (Ulrich et al. 2012, S. 3). Der Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013 kommt zu dem Schluss, dass „die Zahl der Auszubildenden seit den 1990er-Jahren verstärkt angebotsinduziert, also merklich durch Aufschwünge oder Krisen im Wirtschafts- und Beschäftigungssystem bestimmt“ wird (Datenreport 2013, S. 119). Der Ausbildungsmarkt ist somit auch an die Konjunkturlage gebunden.

Die Konjunktorentwicklung wird mit sogenannten Indikatoren<sup>14</sup> aus verschiedenen Blickwinkeln und Zeitwerten gemessen, den Frühindikatoren<sup>15</sup>, den Gegenwartsindikatoren<sup>16</sup> und den Spätindikatoren<sup>17</sup>. Nachfolgendem Schaubild des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zur Darstellung der Konjunkturlage in Deutschland liegen aus der Vielzahl der Indikatoren die Daten des Bruttoinlandsproduktes und der Produktion in der Industrie (Gegenwartsindikatoren) sowie die Auftragseingänge in der Industrie und die vom ifo (Institut für Wirtschaftsforschung, München) festgestellten Geschäftserwartungen (Frühindikatoren) zugrunde.

---

<sup>14</sup> „Konjunkturindikatoren sind Messgrößen, die die gegenwärtige Konjunkturphase anzeigen (Konjunkturdiagnose) und Voraussagen über die voraussichtliche Entwicklung zulassen (Konjunkturprognose)“ (Lüpertz 2010, S 74).

<sup>15</sup> Frühindikatoren: dienen als Grundlage für die Prognose des weiteren Konjunkturverlaufs (ebenda).

<sup>16</sup> Gegenwartsindikatoren: reagieren ohne zeitliche Verzögerung auf Konjunkturänderungen (ebenda).

<sup>17</sup> Spätindikatoren: reagieren mit zeitlicher Verzögerung auf Konjunkturänderungen (ebenda).

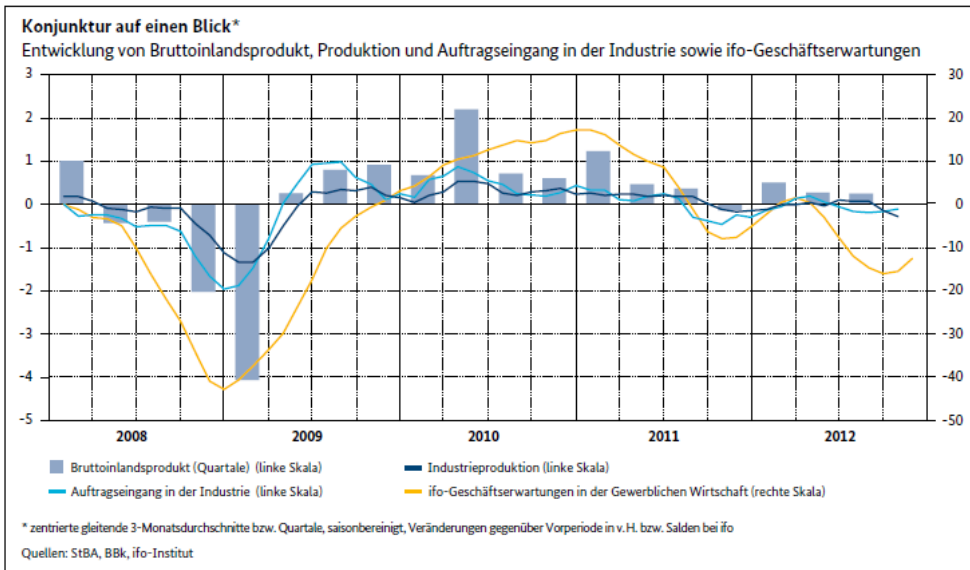


Abbildung 8: Konjunktorentwicklung in Deutschland 2008 - 2012 (Quelle: BMWI 2013, S. 7)

Dieses Schaubild zeigt, dass die deutsche Konjunktur relativ stabil ist. Trotz des tiefen Einbruches 2008 erholte sie sich schnell. Allerdings schwächte sie sich im Laufe des Jahres 2012 weiter ab (Ulrich et al. 2012, S. 3). Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geht davon aus, dass diese Entwicklung nur vorübergehend ist: „Insgesamt ist die deutsche Wirtschaft weiterhin hoch wettbewerbsfähig und in guter Verfassung ... Daher spricht die leichte Aufhellung von Stimmungsindikatoren dafür, dass die deutsche Wirtschaft positiv in das neue Jahr startet und die vorübergehende Schwächephase zügig überwindet“ (BMWI 2013, S. 6). Die Konjunkturlage wird somit leicht positiv bewertet.

Wie oben beschrieben, ist der Ausbildungsmarkt durch die Nähe zum Beschäftigungssystem auch an die Konjunktur gebunden und spielt für die Entwicklung des Ausbildungsplatzangebots<sup>18</sup> eine wichtige Rolle (Datenreport 2013, S. 14). Deshalb soll nachfolgendes Schaubild die Entwicklung des Ausbildungsplatzangebotes nachvollziehen:

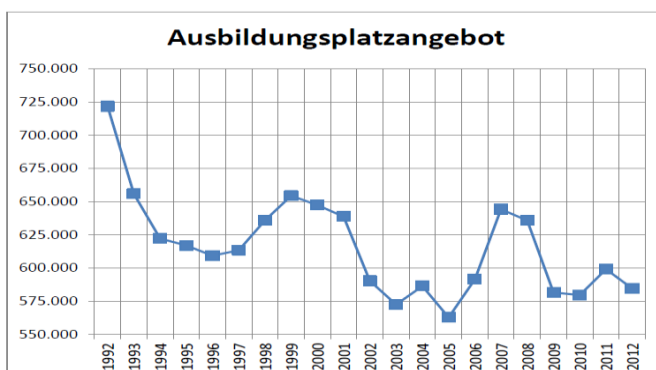


Abbildung 9: Entwicklung des Ausbildungsplatzangebotes 1992 bis 2012 in Deutschland (Quelle: Ulrich et al. 2012, S. 8)

<sup>18</sup> Das Angebot errechnet sich als Summe der neu besetzten Ausbildungsplätze (= neu abgeschlossene Ausbildungsverträge) und der bei den Beratungs- und Vermittlungsdiensten registrierten Ausbildungsstellen, die Ende des Berichtsjahres (30. September) noch nicht besetzt waren (Datenreport 2012, S. 11).

Vergleicht man die beiden Abbildungen oben, so gewinnt man den Eindruck, dass das Ausbildungsplatzangebot der Konjunktur folgt. Das Angebot sank jeweils kurz nachdem die Konjunktur abflaute, es stieg, wenn die Konjunktur sich erholte.

Auch 2012 sank das Ausbildungsplatzangebot (um -2,4 %) und der Hauptgrund dafür wurde „im Wesentlichen in der nachlassenden Wirtschaftskonjunktur und im geringeren betrieblichen Ausbildungsangebot“ gesehen (Datenreport 2013, S. 12f und Ulrich et al. 2012, S. 1). Die Anbindung an das Wirtschafts- und Beschäftigungssystem hat für die Berufsausbildung allerdings auch strukturelle Konsequenzen, wie nachfolgender Abschnitt verdeutlichen wird.

### **2.2.3 Strukturelle Veränderungen**

In diesem Abschnitt werden aktuelle strukturelle Entwicklungen innerhalb der dualen Berufsausbildung vorgestellt. Betrachtet werden hierbei die Veränderung von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt, die Verschiebung von Produktions- zu Dienstleistungsberufen, die Einführung neuer moderner Ausbildungsberufe und die Ausweitung zweijähriger Ausbildungsberufe. Zur Analyse der strukturellen Entwicklungen wird zum größten Teil, wie in der Berufsbildungsstatistik, auf die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge zurückgegriffen, da sich aktuelle Entwicklungen deutlicher in den Neuabschlüssen als in den Bestandszahlen abbilden (Datenreport 2013, S. 142). Die Bestandszahlen können die Analyse verzerren, da hier die Berufe je nach Ausbildungsdauer unterschiedlich stark vertreten sind (mehr drei- als zweijährige Ausbildungen enthalten) (ebenda).

Durch die relativ hohen Arbeitskosten in Deutschland auf der einen Seite und die gut ausgebaute Infrastruktur und die hohen Entwicklungsaufwendungen auf der anderen Seite, versucht der Standort Deutschland sich im globalen Wirtschaftsgeschehen durch einen Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft eine neue Stellung in der internationalen Arbeitsteilung zu sichern. Die schnelle technologische Entwicklung fordert dabei hohe Flexibilität und Anpassung der MitarbeiterInnen in den Betrieben (Reinberg/Hummel 2004, S. 3). Dies hat Konsequenzen insbesondere für die berufliche Ausbildung, in der die Grundlagen für die berufliche Tätigkeit im Unternehmen gelegt werden. Will sie nicht von der Entwicklung überholt werden, muss sie ihre Strukturen kontinuierlich anpassen und auf neue Produktionsverfahren und Berufe mit einer ständigen Modernisierung der dualen Berufsausbildung reagieren.

Komplexe Produktionsprozesse und die Automatisierung von einfachen Vorgängen lassen neue Berufe entstehen und Arbeit für Ungelernte schwinden. Durch die Unterbeschäftigung findet weiterhin ein Verdrängungsprozess statt, Abiturienten drängen auf den Ausbildungsmarkt, ausgebildete Fachkräfte übernehmen Aufgaben, die auch ungelernete Arbeitskräfte ausüben könnten.

Insgesamt lassen sich folgende Strukturveränderungen feststellen:

- Veränderter Ausbildungsmarkt durch: Ausbildungsplatzangebot größer als –nachfrage, Mismatch-Situationen
- Ausbildungsbeteiligung verlagert sich auf größere Betriebe
- Modernisierung bestehender Ausbildungsberufe
- Mehr Dienstleistungsberufe als Produktionsberufe
- Akademisierung der Berufsausbildung, größere Durchlässigkeit im Bildungssystem
- Modularisierung der Ausbildungslehrgänge

### Veränderungen am Ausbildungsmarkt

Vor allem durch die oben beschriebene demografische Entwicklung sinkt die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen, wie unten abgebildet.

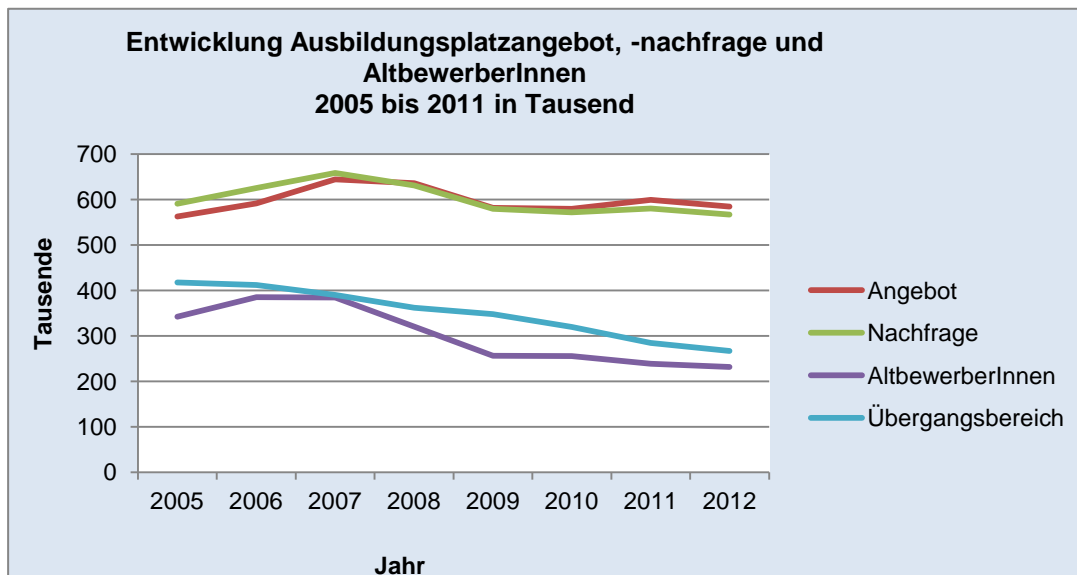


Abbildung 10: Entwicklung von Ausbildungsplatzangebot, -nachfrage und AltbewerberInnen sowie Übergangsbereich 2005-2012 (Datenquelle: Datenreport 2013, S. 18, S. 247 und S. 248)

In oben dargestellter Abbildung sinken sowohl Ausbildungsangebot und –nachfrage, allerdings gibt es inzwischen mehr Ausbildungsplätze als NachfragerInnen, wenn sich die Nachfrage aus den zum 30.09.2012 übriggebliebenen BewerberInnen, die ohne Alternativen weiterhin ausbildungssuchend sind, bildet. Zählt man die BewerberInnen dazu, die zwar Alternativen wahrgenommen haben (z. B. BvB), aber immer noch nach einem Ausbildungsplatz suchen, so würden auf jeden Ausbildungsplatz immer noch zwei BewerberInnen kommen.

Trotzdem berichten die Betriebe von 33.000 offenen Ausbildungsplätzen und von Rekrutierungsschwierigkeiten bei der Besetzung ihrer Lehrstellen (Datenreport 2013, S. 9). Laut BIBB-Qualifizierungspanel konnte im Jahr 2012 mehr als jeder dritte ausbildungsbereite Betrieb mindestens einen Ausbildungsplatz nicht besetzen. Das sind 34,8 % mehr als 2011 (BBB 2013, S. 39). Bei den kleinen Betrieben mit 1 bis 19 Beschäftigten hatten sogar 42,4 % Probleme Auszubildende zu finden (BBB 2013, S. 39).

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass sich Betriebe aus der Berufsausbildung zurückziehen, wenn sie vermehrt auf Rekrutierungsschwierigkeiten und verstärkte Probleme treffen. Dies verdeutlicht nachfolgendes Schaubild des BIBB an der Zahl der Ausbildungsbetriebe bzw. an der Ausbildungsbetriebsquote<sup>19</sup> der letzten Jahre.

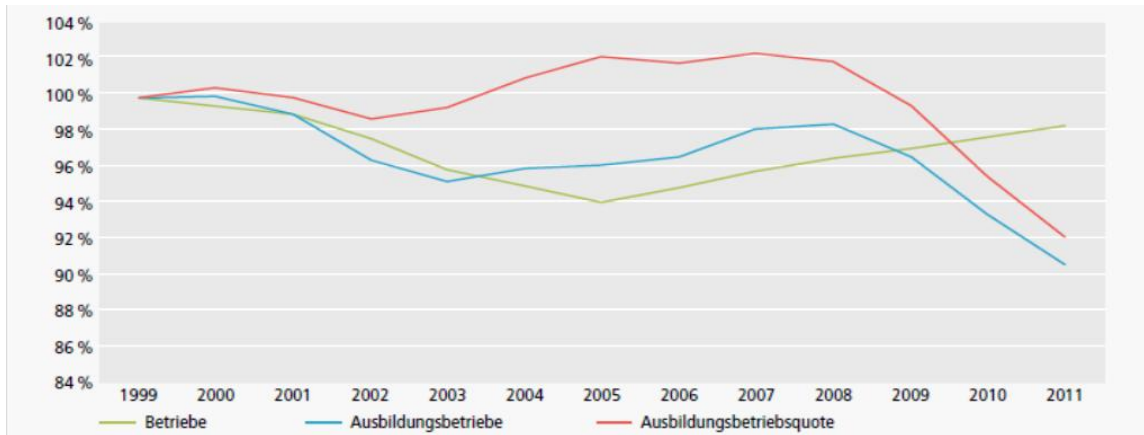


Abbildung 11: Entwicklung der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung in Deutschland zwischen 1999 und 2011 (Referenzjahr 1999 = 100 %) (Quelle: Datenreport 2013, S. 213)

Oben dargestellte Abbildung zeigt, dass die Gesamtzahl der Betriebe in Deutschland 2012 um 0,7 % gestiegen ist, die Zahl der Ausbildungsbetriebe aber um 0,8 % gesunken (Datenreport 2013, S. 13). Basierend auf der Anzahl aller Betriebe in der Bundesrepublik von 2,094 Mio., gibt es 455.100 Ausbildungsbetriebe, das entspricht einer Ausbildungsbetriebsquote von nur 21,7 % (Datenreport 2013, S. 213).

Dies zeigt sich auch in der folgenden Abbildung am Vergleich von Ausbildungs- und Beschäftigungsstatistiken, trotz steigender Beschäftigung sinken die Neuabschlüsse von Ausbildungsverträgen.

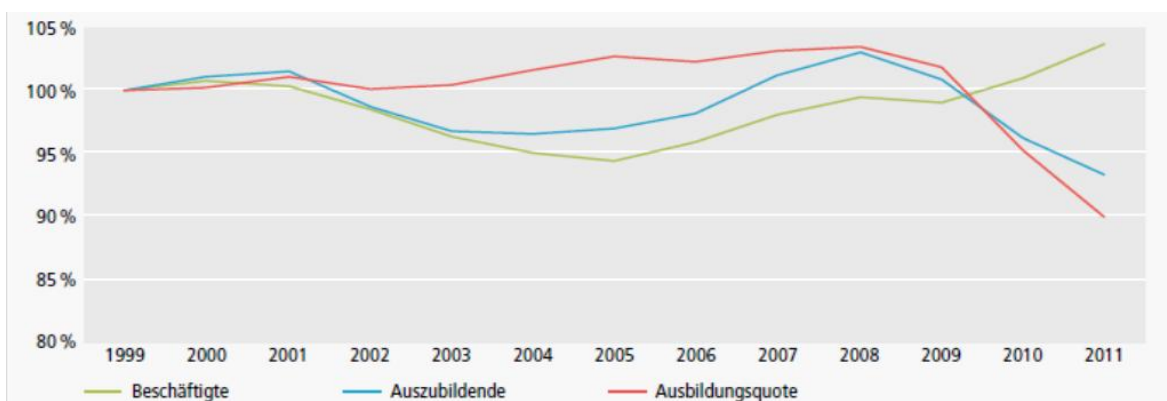


Abbildung 12: Entwicklung von Ausbildung und Beschäftigung in Deutschland zwischen 1999 und 2011 (Referenzjahr 1999=100%) (Quelle: Datenreport 2013, S. 214)

Lange Jahre verliefen Beschäftigungs- und Ausbildungskurve parallel zueinander, seit ca.

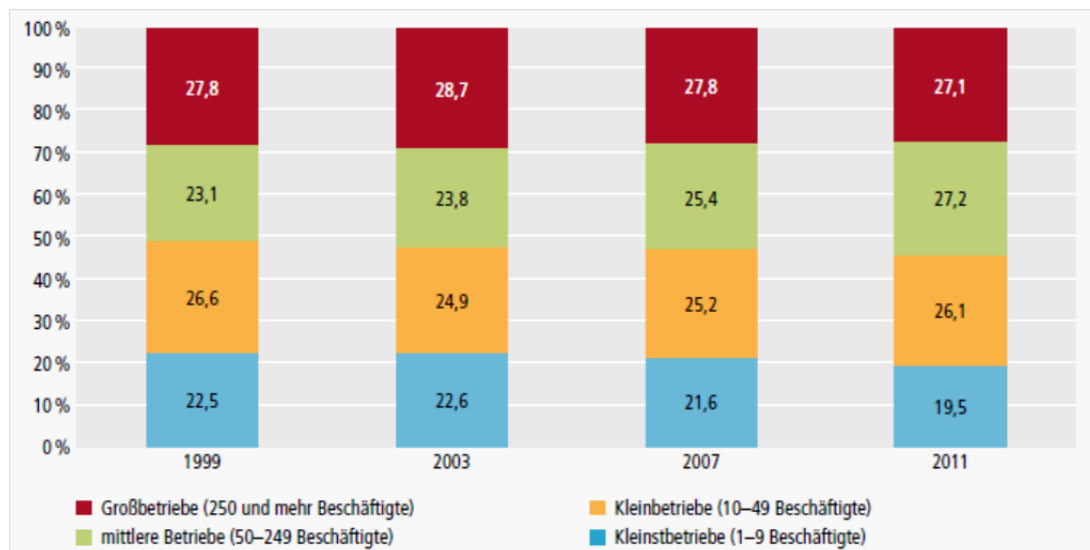
<sup>19</sup> „Die Ausbildungsbetriebsquote bezeichnet den Anteil der Betriebe mit Auszubildenden an allen Betrieben mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einschließlich der Ausbildungsbetriebe“. Hierbei wird nicht unterschieden, ob die Betriebe ausbildungsberechtigt sind oder nicht (Datenreport, 2013, S. 214).

zwei Jahren steigen die Beschäftigtenzahlen, die Ausbildungsquote<sup>20</sup> sinkt. Das verdeutlicht, dass die Ausbildungsbereitschaft in den letzten Jahren extrem nachgelassen hat.

Insgesamt ist ein dringender Wechsel der Grundhaltung der Betriebe gefragt. Die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe und damit auch das Angebot an Ausbildungsplätzen können wachsen, wenn der Stellenwert einer Fachkräftesicherung mittels dualer Berufsausbildung im eigenen Unternehmen bei den Betrieben wieder zunimmt (Datenreport 2013, S. 73).

### Ausbildungsbeteiligung auf größere Betriebe verlagert

Strukturell verändert sich auch immer mehr die Beteiligung der Betriebe nach ihrer wirtschaftlichen Größenklasse. Die betriebliche Ausbildungsbeteiligung von Kleinstbetrieben nimmt ab und das Ausbildungsengagement der größeren Unternehmen nimmt zu, wie



nachfolgende Abbildung zeigt.

Abbildung 13: Prozentuale Verteilung der Auszubildenden auf Betriebsgrößenklassen zwischen 1999 und 2011 in Deutschland (Quelle: Datenreport 2013, S. 218)

Der prozentuale Anteil der mittleren Betriebe an der Zahl der Auszubildenden ist 2011 zum ersten Mal größer als die der Großunternehmen, während der Anteil der Kleinstbetriebe auf 19,5 % weiter sinkt. Die Ausbildungsbeteiligung verschiebt sich immer mehr auf größere mittelständische Betriebe und Großunternehmen (Trotsch 2012, S. 9).

### Mehr Dienstleistungsberufe als Produktionsberufe

Eine Entwicklung hin zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft zeichnet sich auch in der Zusammensetzung der Berufe ab. Zur Analyse der berufsstrukturellen Entwicklungen bei den Berufen werden, wie oben ausgeführt, die neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge herangezogen.

<sup>20</sup> „Die Ausbildungsquote bezeichnet den Anteil der Auszubildenden an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einschließlich Auszubildender“ (Datenreport, 2013, S. 215).



Nachfolgende Zeitreihe zeigt die Veränderungen der neu eingegangenen Auszubildendenverhältnisse von 1980 bis 2010.

Berufsgruppe \ Jahr	1980	1993	1996	1999	2002	2005	2008	2009	2010	2011
<b>insgesamt, absolut</b>										
Produktionsberufe	342.030	272.907	287.607	295.530	251.874	241.575	257.412	232.140	226.938	230.856
Dienstleistungsberufe	328.827	298.299	291.768	340.029	316.209	317.487	350.154	329.028	332.094	334.965
davon:										
primäre DL-Berufe	240.369	197.214	199.194	237.516	215.274	228.258	249.198	234.780	236.847	235.293
sekundäre DL-Berufe	88.458	101.085	92.574	102.513	100.935	89.229	100.956	94.248	95.244	99.672
Insgesamt	670.857	571.206	579.375	635.559	568.083	559.062	607.566	561.171	559.032	565.824

Tabelle 2: Neu abgeschlossene Auszubildendenverträge in Produktions- und Dienstleistungsberufen, Bundesgebiet 1980 und 1993 bis 2011 (Quelle: Datenreport 2013, S. 143)

Der Anteil der Dienstleistungsberufe<sup>21</sup> an den Neuabschlüssen in den Berufsgruppen steigt seit 1996 kontinuierlich, während die Zahl der Neuverträge in den Produktionsberufen mit Zwischenschritten weiter fällt. Konkret wuchs die Zahl der Neuabschlüsse in den primären Dienstleistungsberufen<sup>22</sup> am stärksten. Ihre Zahl stieg zwischen 1993 und 2011 um rund 19 %. Während die Zahl der neuen Auszubildendenverträge in den Produktionsberufen um ca. 1/3 % zwischen 1980 und 2010 schrumpften, erhöhte sich die Zahl bei den Dienstleistungsberufen insgesamt um fast 2 % (Datenreport 2013, S. 142f). Dass die Bedeutung der Dienstleistungsberufe gestiegen ist, spiegelt sich auch in den meist gewählten Ausbildungsberufen wieder. „Unter den 10 am stärksten besetzten Ausbildungsberufen des dualen Systems sind 6 primäre Dienstleistungsberufe, 2 sekundäre Dienstleistungsberufe<sup>23</sup> und 2 Produktionsberufe“ (Datenreport 2013, S. 142). Oben genannte Ausführungen zeigen die wachsende Relevanz der Dienstleistungsberufe in unserer Gesellschaft.

### Modernisierung bestehender Ausbildungsberufe

Die Entwicklung und Modernisierung von Ausbildungsberufen ist verknüpft mit der veränderten Arbeitswelt. Ändern sich die Anforderungen an einen Beruf, muss er überarbeitet und aktualisiert werden, während es für neue Produktionsverfahren und innovative Dienstleistungen der Entwicklung neuer Berufe bedarf. Die alten Berufe müssen in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung neu organisiert werden, so dass sie auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt werden. Die Modernisierung der Ausbildungsberufe<sup>24</sup> ist damit Ausdruck der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der dualen Berufsausbildung. Sie erhält bestehende und erschließt neue Ausbildungsmöglichkeiten.

<sup>21</sup> Vollständige Liste der Produktion- und Dienstleistungsberufe verfügbar unter: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a21\\_dazubi\\_Berufsliste-p-dl\\_2011.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a21_dazubi_Berufsliste-p-dl_2011.pdf) (23.05.2013)

<sup>22</sup> Primäre DL-Berufe: z. B. Büroberufe, VerkäuferIn, Hotel- und Gaststättenberufe, Haus- und ernährungswirtschaftliche Berufe

<sup>23</sup> Sekundäre DL-Berufe: z. B. Dienstleistungskaufleute, FachinformatikerInnen, Gesundheitsdienst-, Sozial- und Erziehungsberufe.

<sup>24</sup> Modernisierte Ausbildungsberufe: Ausbildungsberufe, mit deren Ausbildungsordnung ein Vorgängerberuf aufgehoben oder geändert wird (Datenreport 2013, S. 116).

Nachfolgende Abbildung verdeutlicht, in welcher Dimension dies in den letzten 11 Jahren stattgefunden hat.

Jahr	Neu	Modernisiert	insgesamt
2002	8	16	24
2003	8	22	30
2004	5	27	32
2005	5	18	23
2006	4	17	21
2007	3	20	23
2008	7	12	19
2009	2	12	14
2010	0	11	11
2011	1	15	16
2012	0	5	5
Gesamt	43	175	218

Tabelle 3: Anzahl der neuen und modernisierten Ausbildungsberufe (2002 bis 2011) (Datenquelle: Für 2002 Datenreport 2012, S. 94; für 2003-2012 Datenreport 2013, S. 116)

Im Zeitraum von 2002 bis 2012 wurden 218 Ausbildungsberufe neu geordnet, davon sind 43 neue Berufe und 175 Berufe, die modernisiert wurden. Alleine 2011 wurden 16 Berufe modernisiert und ein neuer Beruf eingeführt.

Für das betriebliche Ausbildungspersonal heißt dies jedes Mal, den Überblick über die Ausbildungsberufe behalten, sich die neuen Richtlinien und Ausbildungsordnungen aneignen und sie im eigenen Betrieb umzusetzen. Keine leichte Aufgabe, wenn man bedenkt, dass die meisten AusbilderInnen nur nebenberuflich die Ausbildung im Betrieb betreuen.

Die Modernisierung und Flexibilisierung machten auch nicht vor der Ausbildungsdauer halt. Inzwischen gibt es viele Berufe, die bereits in zwei Jahren erlernbar sind. Dabei gibt es zwei Formen von zweijährigen Ausbildungen, die verkürzten und die gestuften Ausbildungen.

Die verkürzten Ausbildungsberufe sehen einen Berufsabschluss schon nach zwei Ausbildungsjahren vor. Die Verkürzung ergibt sich durch die theoriereduzierten fachlichen Inhalte (z. B. TeilezurichterIn, FräserIn usw.). Das Konzept der gestuften Ausbildung sieht eine Zweiteilung der Ausbildung vor. In der ersten Stufe werden berufliche Grundlagen vermittelt. Am Ende der ersten Stufe wird nach ca. zwei Jahren eine Abschlussprüfung abgelegt, so dass die Auszubildenden einen anerkannten Berufsabschluss erwerben, mit der Option in einem darauf aufbauenden Beruf für mindestens ein weiteres Lehrjahr die Ausbildung fortzuführen, z. B. die Prüfung zur Verkäuferin als Vorstufe zum Beruf EinzelhändlerIn (Kath 2005, S. 5).

Durch die Verkürzung wird es einerseits ermöglicht, schneller an ausgebildete Arbeitskräfte zu gelangen (geringere Ausbildungskosten) und Lernschwächere in eine Berufsausbildung zu integrieren. Andererseits ist es wahrscheinlich, dass in zwei Lehrjahren nur Grundlagen eines Berufes erlernt werden können oder die Ausbildungsinhalte komprimiert in zwei statt in

drei Lehrjahren erlernt werden müssen (Kath 2005, S. 5). Eine weitere Herausforderung für Auszubildende und Ausbildungskräfte.

Bundesgebiet	1993	1996	1999	2002	2005	2008	2009	2010
Zweijährige Berufe <sup>4</sup>	20.928	23.514	33.636	29.769	41.295	52.311	51.786	52.497
Alle staatlich anerkannten Berufe	563.394	568.560	623.775	553.965	544.161	592.725	546.993	546.693
Anteil in zweijährigen Berufen, in %	3,7	4,1	5,4	5,4	7,6	8,8	9,5	9,6

<sup>4</sup> Ohne Berufe für Menschen mit Behinderung nach § 66 BBiG bzw. § 42m HwO; inklusive Ausbildungsberufe in Erprobung nach § 6 BBiG bzw. § 27 HwO.

Tabelle 4: Anteil der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge in zweijährigen Ausbildungsberufen an allen Neuabschlüssen, 1993 bis 2010 (Datenreport 2012, S. 135)

Die Tabelle zeigt deutlich, dass der Anteil der neu abgeschlossenen Verträge der zweijährigen Ausbildungen an allen staatlich anerkannten Berufen im Zeitraum von 1993 bis 2010 von 3,7 % auf 9,6 % gestiegen ist. Fast jeder zehnte abgeschlossene Vertrag ist inzwischen eine zweijährige Ausbildung. Die Modernisierung ist ein Prozess, der ständige Aufmerksamkeit des Ausbildungspersonals im Betriebe erfordert.

Eine weitere strukturell relevante Veränderung in der Berufsausbildung ist die Zunahme der studienberechtigten Auszubildenden.

### Akademisierung der Ausbildung

Immer mehr junge Menschen mit Studienberechtigung drängen in die Berufsausbildung, wie folgende Abbildung darstellt.

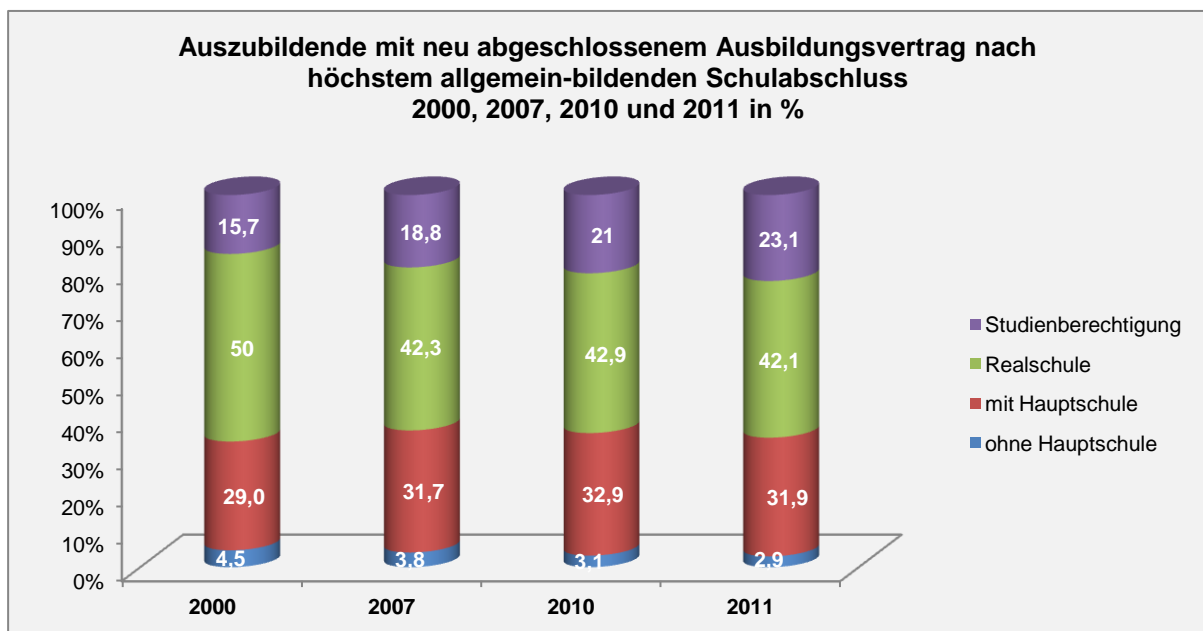


Abbildung 14: Auszubildende mit neu abgeschlossenem Ausbildungsvertrag nach höchstem allgemeinbildendem Schulabschluss 2008 bis 2011 (Datenquelle: für 2010-2011 Datenreport 2013, S. 170 und für 2007 Datenreport 2009, S. 132, für 2000 Bildungsbericht 2012, S. 103)

Der Anteil der neuen Ausbildungsverträge von studienberechtigten Auszubildenden ist seit dem Jahr 2000 von 15,7 % auf 23,1 % gestiegen. Fast jeder vierte neue Ausbildungsvertrag

wird mit einem Studienberechtigten geschlossen. Das hat Auswirkungen auf die Inhalte der Berufsausbildung, aber auch auf die Zusammensetzung der Auszubildenden im Betrieb und damit auf die Anforderung an das Ausbildungspersonal, sowohl von der Qualifikation als auch von der Fortbildung her. Die Übergänge zwischen Berufsbildung und allgemeiner Bildung, insbesondere Hochschulbildung, werden durchlässiger.

Weitere Punkte struktureller Veränderung sind die Verzahnung und Anrechnung von Vorqualifikationen auf eine sich anschließende Ausbildung (Ausbildungsbausteinen) und „eine Strukturierung in Berufsgruppen mit gemeinsamer Kernqualifikation und darauf aufbauenden Spezialisierungsmöglichkeiten“ (BMBF 2007a, S. 18) (z. B. ElektronikerIn), auf die aber hier nicht näher eingegangen wird. Sie sind nicht von Relevanz für vorliegende Arbeit.

Oben aufgeführte Strukturveränderungen der Ausbildungslandschaft in Deutschland implizieren, dass die Betriebe diesen Entwicklungen im Hinblick auf die sich wandelnden Märkte offen gegenüberstehen, sich ständig darüber informieren und sie in ihr Ausbildungsverhalten integrieren. Es verlangt von den Ausbildungsverantwortlichen,

- die Einsicht, dass der zukünftige Fachkräftebedarf am besten selbst ausgebildet wird, um die Unabhängigkeit vom Beschäftigungsmarkt zu behalten oder zu gewinnen. Wenn in Zukunft ein Fachkräftedefizit entstehen sollte, hätten Ausbildungsbetriebe einen uneinholbaren Vorteil.
- Rekrutierungsstrategien zu entwickeln, die ihnen die benötigte Zahl und Qualifikationen an BewerberInnen garantieren.
- sich zum attraktiven Ausbildungsbetrieb und Arbeitgeber entwickeln um Auszubildende langfristig zu binden. Durch die größere Durchlässigkeit des Bildungssystems (in manchen Bundesländern kann man bereits mit einer Berufsausbildung ohne Abitur studieren), haben die Auszubildenden nach der Ausbildung eine größere Auswahl.
- das Ausbildungsgeschehen zu beobachten, um das eigene Ausbildungsmanagement den Veränderungen anzupassen.
- dass sie qualitativ hochwertige Ausbildung anbieten, wenn sie studienberechtigte Auszubildende rekrutieren, behalten und die entstehende Heterogenität der Auszubildenden bewältigen wollen.
- dass sie sich als attraktiver Ausbildungsbetrieb präsentieren, um erfolgreich auch leistungsstarke Auszubildende ans Unternehmen zu binden, die durch die größere Durchlässigkeit des Bildungssystems mehr Qualifizierungsmöglichkeiten haben.
- größere Fortbildungsanstrengungen, um durch neue Arbeits- und Lernkonzepte die Veränderungen zu bewältigen.

Neue marktwirtschaftlich organisierte Dienstleistungsunternehmen könnten die Betriebe hier entlasten, so dass sie sich wieder den Kernaufgaben (Produktion, Verkauf, fachpraktische

Ausbildung) und der bedarfsgerechten Heranbildung ihrer in Zukunft benötigten Humanressourcen widmen können.

Wie die bisherigen Ausführungen dieses Kapitels darlegen, ist die Beteiligung der Betriebe an der beruflichen Erstausbildung abhängig von ihrem Bedarf an qualifizierten Kräften und dieser wiederum von ihrer wirtschaftlichen Entwicklung. Das Ausbildungsverhalten der Betriebe wird somit in erheblichem Maße von der Entwicklung ihrer Absatzmärkte und damit auch von der europäischen Einigung beeinflusst (Schnur/Zika 2005, S. 1).

#### **2.2.4 Europäisierung der Berufsausbildung**

Das deutsche Berufsausbildungswesen ist in all seiner Besonderheit kein autarkes, abgeschlossenes System. Die Auszubildenden und ausgebildeten Fachkräfte müssen sich heutzutage in einer globalisierten Welt zu Recht finden und in ihr handeln. Spezifischen Einfluss auf die duale Berufsausbildung hat dabei der europäische Einigungsprozess, insbesondere die Verzahnung und das Zusammenwachsen der Arbeitsmärkte.

Für die Betriebe ist die duale Berufsausbildung „im internationalen Vergleich einer der erfolgreichsten Wege zur Sicherung eines qualifizierten Fachkräftenachwuchses.“ (Krenn 2010, S. 6). Für die Volkswirtschaft trägt sie „wesentlich dazu bei, dass Deutschland im europäischen Vergleich mit 8,0 % die niedrigste Jugendarbeitslosenquote aufweist“ (BBB 2013, S. 8).

Die deutsche Berufsausbildung ist international anerkannt und genießt durch ihr duales praxisnahes Lernen im Unternehmen und der theoretischen Wissensvermittlung in der Berufsschule einen guten Ruf, mit wachsendem Vorbildcharakter. Die Nähe der deutschen Berufsbildung zum Beschäftigungssystem und der relativ problemlose Übergang der Jugendlichen nach der Lehre in den Arbeitsmarkt sind dabei entscheidende Vorteile. Mehr und mehr wird das deutsche System auch im Ausland nachgefragt bzw. weiten deutsche Unternehmen ihre Ausbildungsmöglichkeiten auf den europäischen Raum aus (BBB 2013, S. 111). Durch den Kopenhagener-Prozess 2002 wurde die Schaffung eines europäischen Raumes der beruflichen Bildung angestoßen.

“Strengthening the European dimension in vocational education and training with the aim of improving closer cooperation in order to facilitate and promote mobility and the development of inter-institutional cooperation, partnerships and other transnational initiatives, all in order to raise the profile of the European education and training area in an international context so that Europe will be recognised as a world-wide reference for learners“ (The Copenhagen Declaration 2002, S. 2).

Die europäische Berufsbildungsarbeit soll verschränken und die Kooperation zwischen Ländern und Institutionen in diesem Bereich gestärkt werden, um die Mobilität des Einzelnen zu erhöhen und die Entwicklung des europäischen Berufsbildungsraumes zu fördern.

Dazu gehören der Europäische wie der Deutsche Qualifikationsrahmen (EQR und DQR), die Entwicklung eines Leistungspunktesystems in der beruflichen Bildung (ECVET) und die För-

derung der Mobilität unter Nutzung der im BBiG neu geschaffenen Möglichkeiten (BBB 2007, S. 10). Alle drei Initiativen nehmen Einfluss auf die zukünftige strukturelle Entwicklung der Berufsbildung in Deutschland und in deutschen Unternehmen.

Die Bildungsminister der EU und das Europäische Parlament (EP) haben mit dem Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen - EQR (European Qualifications Framework - EQF) einen gemeinsamen Bezugsrahmen als Übersetzungsinstrument zwischen den verschiedenen Qualifikationssystemen der europäischen Länder und deren Niveaus verabredet, das zu mehr Transparenz, Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit der Qualifikationsbescheinigungen (z. B. Abschlusszeugnisse) in Europa führen soll (Europäische Kommission 2008, S. 3). Durch die Anerkennung formaler Qualifikationen soll die Mobilität für ArbeitnehmerInnen und Auszubildenden innerhalb Europas ermöglicht werden. Alle beteiligten Länder sind aufgefordert ihre Abschlüsse durch einen nationalen Qualifikationsrahmen einzuordnen (BBB 2013, S. 112; vgl. Severing 2006, S. 22f).

Auf der Grundlage des EQR entwickelte Deutschland einen eigenen Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR), der die Einordnung und die Vergleichbarkeit der verschiedenen deutschen Bildungs- und Berufsabschlüsse europaweit ermöglichen soll. Wie der EQR besteht der DQR, der ab Mai 2013 gilt, aus acht Niveauebenen. Die Einordnung erfolgt über Niveauindikatoren, die durch Fachkompetenzen<sup>25</sup> und personalen Kompetenzen detailliert beschrieben werden. Jedes der acht Niveaus wird durch eine Reihe von vorgegebenen Bezeichnungen definiert, durch die das Niveau erreicht werden kann (Kultusministerkonferenz 2012, S. 5ff).

Die Zuordnung findet zwischen Niveau 1 (Berufsausbildungsvorbereitung) und Niveau 8 (Promotion) statt. Für die berufliche Erstausbildung wird eine Zuordnung auf Niveau 4 (drei- und dreieinhalbjährige Ausbildungen) vorgenommen, zweijährige Ausbildungen sind auf Niveau 3 angesiedelt. Meister und Fachwirte wurden auf Niveau 6 dem Hochschulabschluss Bachelor gleichgestellt (Kultusministerkonferenz Anlage 2012, S. 2). Die EQR-/DQR-Zuordnung wird zukünftig durch Hinweise auf neuen Qualifikationsbescheinigungen und Europass-Dokumenten<sup>26</sup> nachgewiesen (Kultusministerkonferenz 2012, Artikel 2).

Von Nutzen ist ein solcher Nationaler Qualifikationsrahmen neben Bund und Ländern für die Unternehmen, BildungsanbieterInnen, die Kammern und Einzelpersonen. Sämtliche Niveaus sollen über verschiedene Bildungswege, auch der beruflichen Bildung, untereinander erreichbar sein (Kultusministerkonferenz 2012, S. 5; vgl. BBB 2013, S. 114).

---

<sup>25</sup> Kompetenz: „die nachgewiesene Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten in Arbeits- oder Lernsituationen und für die berufliche und/oder persönliche Entwicklung zu nutzen“ (Europäische Kommission 2008, S. 11).

<sup>26</sup> Bestehend aus dem europass Lebenslauf, Sprachenpass, den Zeugniserläuterungen, dem Mobilität und dem Diploma Supplement. Sie ermöglichen es, alle Qualifikationen zu dokumentieren, die im Laufe Ihres Lebens erworben werden (BBB 2013, S. 115 und <http://www.europass-info.de/index.php?id=36> (25.05.2013)).

Für die Anerkennung beruflicher Leistungsergebnisse wurde das Europäische Leistungspunktesystem für die berufliche Bildung (European Credit System for Vocational Education and Training – kurz ECVET) ins Leben gerufen. ECVET zielt auf die Anerkennung von Lernergebnissen ab, die einzelne Personen in verschiedenen Ausbildungs- oder Berufsphasen erworben haben. Lernergebnisse bezeichnen unabhängig von Lernort, Lernkontext und Lerndauer, „Aussagen darüber, was ein Lernender weiß, versteht und in der Lage ist zu tun, nachdem er einen Lernprozess abgeschlossen hat. Sie werden als Kenntnisse<sup>27</sup>, Fertigkeiten<sup>28</sup> und Kompetenzen definiert“ (Europäische Kommission 2008, S. 11).

Der deutsche ECVET (DECVET) entwickelt dazu für die berufliche Bildung auf nationaler Ebene ein Leistungspunktesystem (BBB 2013, S. 113). Dazu werden Lerneinheiten<sup>29</sup> (Units) gebildet und detailliert beschrieben. Diese Units können dann über verschiedene Bildungswege hinweg akkumuliert werden. So können z. B. Lernergebnisse aus einer Berufsausbildungsvorbereitung, einer vollzeitschulischen Ausbildung oder einer verwandten dualen Berufsausbildung auf die Ausbildungszeit angerechnet werden und damit die Ausbildungszeit verkürzen. Neben der Möglichkeit, die Ausbildungszeit zu verkürzen, besteht auch die Option, Lernende durch zusätzliche Bildungsangebote individuell zu fördern (BMBF 2010, S. 23f). Auch längerfristige Auslandsaufenthalte während der Berufsausbildung können durch Nutzung von ECVET-Instrumenten wie Partnerschafts- und Lernvereinbarung etabliert und durch Anrechnung der dadurch erworbenen Lernergebnisse gesichert werden, dazu gehören Projekte des Programmes Leonardo Da Vinci (BBB 2013, S. 113; Datenreport 2013, S. 446).

ECVET eröffnet neue Perspektiven für die Zusammenarbeit zwischen Berufsbildungseinrichtungen und Unternehmen. Durch ECVET-Instrumente können Unternehmen und Berufsbildungseinrichtungen ihre Auszubildenden und MitarbeiterInnen leichter einen Teil ihrer Ausbildung oder Fortbildung im Ausland absolvieren lassen. Dadurch sind sie in der Lage, attraktivere Karrierelaufbahnen anzubieten und ihren internationalen Ruf stärken. Mit dem ECVET verbindet sich auch die Erwartung, dass Übergänge zwischen Ausbildungsgängen im Dualen System erleichtert werden und dass Übergänge aus der beruflichen Ausbildung in Richtung der Weiterbildung und der Hochschulbildung durch die Möglichkeiten der Anrechnung von Lernergebnissen besser gelingen (Datenreport 2013, S. 422).

Die Dokumente des EUROPASS vermitteln ein umfassendes Gesamtbild der Qualifikationen und Kompetenzen einzelner Personen und erleichtern die Vergleichbarkeit im europäischen Kontext (BBB 2013, S. 115). Nähere Ausführungen würden hier zu weit führen.

---

<sup>27</sup> Kenntnisse: „das Ergebnis der Verarbeitung von Information durch Lernen“...“ Theorie- und/oder Faktenwissen“ (Europäische Kommission 2008, S. 11).

<sup>28</sup> Fertigkeiten: „die Fähigkeit, Kenntnisse anzuwenden und Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen“ (ebenda).

<sup>29</sup> Eine Lerneinheit ist „ein Bestandteil einer Qualifikation und beinhaltet unterschiedliche Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen Die Ergebnisse einer Lerneinheit können bewertet und überprüft werden (ebenda).

### **Bilaterale Austauschprogramme in der beruflichen Bildung**

Mit dem Ziel, die internationale Zusammenarbeit im Bereich der beruflichen Bildung zu verbessern, wurden in den letzten Jahren mit verschiedenen Ländern bilaterale Austauschprogramme in der beruflichen Bildung aufgenommen (z. B. Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden und Norwegen). Um den Fachkräfteengpässen in Deutschland entgegen zu wirken und die Kooperationsländer an den Erfolgen der dualen Berufsausbildung teilhaben zu lassen, wird diese Zusammenarbeit weiter ausgebaut. Zuletzt haben Deutschland, Spanien, Griechenland, Portugal, Italien, die Slowakei und Lettland im Dezember 2012 bekräftigt, dass sie künftig bei der Reform ihrer Ausbildungssysteme eng mit Deutschland zusammenarbeiten wollen<sup>30</sup>. Durch den Aufbau dauerhafter grenzüberschreitender Strukturen der Zusammenarbeit und die gleichzeitige Stärkung der Kooperation relevanter Berufsbildungsakteure werden berufliche Lernerfahrungen während der Ausbildung selbstverständlich.

Durch die Novellierung des Berufsbildungsgesetzes können Teile der Berufsausbildung inzwischen im Ausland durchgeführt werden, „wenn dies dem Ausbildungsziel dient. Ihre Gesamtdauer soll ein Viertel der in der Ausbildungsordnung festgelegten Ausbildungsdauer nicht überschreiten“ (BBiG 2005, § 2 Abs. 3). Die Anrechnung und Anerkennung der dort erbrachten Leistungen ist wiederum eine Anforderung an den ECVET (Freiling 2007, S. 150).

Durch die Konsequenzen und Möglichkeiten der Vergrößerung des Berufsbildungsraumes entsteht für die Betriebe, wenn sie am Prozess teilhaben wollen, praktischer Handlungsbedarf:

- Die Durchlässigkeit des Bildungssystems erhöht sich nicht nur innerhalb eines nationalen Bildungssystems, sondern europaweit. „Betriebliche Ausbildungsverantwortliche werden sich zukünftig verstärkt mit Fragen der Anerkennung und Zertifizierung von Ausbildungsleistungen beschäftigen müssen“ (Freiling 2007, S. 150).
- „Das Thema Europa schlägt sich im nationalen Kontext auch in einzelnen Ausbildungsordnungen nieder. Die Einführung der neuen zweijährigen Ausbildungsberufe reagiert nicht nur auf veränderte Anforderungen an die Betriebe, die sich aus technischen Innovationen und weiter Entwicklungen ergeben“ (Freiling 2007, S. 150).
- Die Auszubildenden werden „zunehmend interkulturelle und Sprachkompetenzen benötigen..., die während der Ausbildung vermittelt werden müssen“ (Becker, C. et al. 2011, S. 17).
- Die Anforderungen an das Ausbildungspersonal bezüglich interkultureller, pädagogischer und sprachlicher Kompetenzen in deutschen Unternehmen werden sich erhöhen.

---

<sup>30</sup> Lt. Pressemitteilung des BMBF vom 21.05.2013, verfügbar unter <http://www.bmbf.de/de/17127.php>.



Für BerufsbildungsdienstleisterInnen erschließen sich neue Möglichkeiten einerseits in der Kooperation mit ausländischen PartnerInnen und AuftraggeberInnen und andererseits mit inländischen Unternehmen, die Dienstleistungen sowohl für die Planung und Durchführung derartiger Aufenthalte als auch sprachliche und interkulturelle Fortbildungen nachfragen werden.

### **Berufsbildungsexport**

Auf dem globalen Bildungsmarkt haben sich deutsche Berufsbildungsdienstleistungen zu begehrten Exportwaren entwickelt. Mit der Initiative iMOVE (International Marketing of Vocational Education), die das BMBF 2001 ins Leben gerufen hat, steht sowohl deutschen AnbieterInnen als auch ausländischen NachfragerInnen von Bildungsdienstleistungen ein zentraler Ansprechpartner zur Verfügung. Für die vorwiegend kleinen und mittleren deutschen Bildungsunternehmen hält iMOVE ein umfangreiches Serviceangebot vor, um sie bei der Planung und Realisierung ihres Auslandsengagements zu unterstützen. Dazu zählen Marktstudien, Konferenzen, Seminare und Workshops, Delegationsreisen und Messebeteiligungen sowie ein umfangreiches Online-Angebot. Mit der Marke „Training – Made in Germany“ wirbt die Initiative im Ausland für deutsche Kompetenz in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Schwerpunkte der iMOVE-Aktivitäten im Jahr 2012 bildeten die arabischen Länder, Indien, Russland und Lateinamerika (BBB 2013, S. 122).

Je komplexer die Struktur der Berufsausbildung durch ihre Modernisierung, Flexibilisierung und Europäisierung wird, desto mehr ist die Kenntnis der Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung für die ausbildenden Unternehmen unabdingbar. Nachfolgender Abschnitt bietet eine Einführung in die rechtlichen Rahmenbedingungen der dualen Berufsausbildung.

### **2.2.5 Rechtliche Rahmenbedingungen**

Ausgehend vom Grundgesetz, Artikel 12 GG, in dem das Recht auf freie Wahl des Berufes, Arbeitsplatzes und der Ausbildungsstätten verankert ist, gibt es verschiedene gesetzliche Regelungen, die für die Berufsausbildung im Unternehmen wesentlich sind. Zu nennen wären

- das Berufsbildungsgesetz (BBiG),
- das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) und
- das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) (Ruschel 2008, S. 47).

Außerdem gibt es Verordnungen, die auf Grundlage des Berufsbildungsgesetzes die Berufsausbildung mitgestalten. Das sind im Wesentlichen die Handwerksordnung, die Ausbildungsordnung und die Ausbildereignungsverordnung. Weitere Gesetze und Vorschriften nehmen Einfluss, sollen aber hier nicht näher erläutert werden (Berufsausbildungsförde-

rungsgesetz, Bundesdatenschutzgesetz, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen), da sie nur indirekt die vorliegende Arbeit tangieren.

Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) ist die Grundlage für die Durchführung der Berufsausbildung im dualen System in der Bundesrepublik Deutschland. Es wurde 1969 installiert und 2005 reformiert und wird seitdem immer wieder ergänzt. Das BBiG „gilt für die Berufsausbildung, soweit sie nicht in berufsbildenden Schulen durchgeführt wird“ (BBiG 2005, § 3) und eingeschränkt für die Berufe der Handwerksordnung. Zur Berufsausbildung zählen „die Berufsausbildungsvorbereitung, die Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung und die berufliche Umschulung“ (BBiG 2005, § 1 Abs. 1).

Im § 1 Absatz 3 des BBiG wird ausgeführt, was unter der Berufsausbildung zu verstehen ist (siehe Kapitel 3). Es regelt für die Berufsausbildung

- die Anerkennung der Ausbildungsberufe und die Ausbildungsordnung
- die Begründung des Berufsausbildungsverhältnisses durch einen schriftlichen Vertrag
- die Pflichten des Auszubildenden und Ausbildenden
- den Anspruch auf Vergütung
- den Beginn und das Ende der Ausbildung
- die Eignung von Ausbildungsstätte und Ausbildungspersonals und
- das Prüfungswesen (BBiG 2005, § 4 - § 50).

Das BBiG gibt der Berufsausbildung einen groben Rahmen, der durch weitere Gesetze und Verordnungen vervollständigt wird.

Das Gesetz zur Ordnung des Handwerkes (Handwerksordnung) bildet u. a. die Rechtsgrundlage für die betriebliche Berufsausbildung im Handwerk. Die enthaltenen Bestimmungen sind weitgehend mit denen des Berufsbildungsgesetzes identisch (HwO §§ 21-41).

Die besondere Fürsorge gilt den Auszubildenden unter 18 Jahren. Das Gesetz zum Schutz der arbeitenden Jugend, kurz auch Jugendarbeitsschutzgesetz genannt, soll Kinder und Jugendliche (unter 18 Jahren) vor Überforderung und Gefahren am Ausbildungs- und Arbeitsplatz schützen sowie die ärztliche Betreuung und ausreichende Freizeit zur Erholung und Entfaltung der Persönlichkeit gewährleisten (Ruschel 2008, S. 49). Es untersagt die Ausbildung (und Beschäftigung) von Jugendlichen unter 15 Jahren über 8 Stunden täglich und 40 Stunden wöchentlich sowie an Samstagen, Sonn- und Feiertagen und in der Nacht (Ausnahmen möglich), in Akkordarbeit oder Untertage (JArbSchG 1976). Das Gesetz regelt weiterhin die Ruhepausen, den gesetzlichen Urlaubsanspruch, die Freistellung für die Berufsschule, die Nachtruhe sowie weitere Beschäftigungsbeschränkungen (Ruschel 2008, S. 51ff).

Zu den wichtigsten Gesetzen für die Berufsausbildung zählt auch das Betriebsverfassungsgesetz. Es ist ab fünf ArbeitnehmerInnen im Betrieb wirksam und regelt u. a. die Mitspracherechte der MitarbeiterInnen und Jugendvertretung an der Gestaltung der Ausbildung im Unternehmen. Der Betriebsrat hat ein

- Informations- und Beratungsrecht bei der Planung der Ausbildungsstellen,
- Mitwirkungsrecht bei der Errichtung und Ausstattung von Ausbildungsstätten,
- Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung von Ausbildungsmaßnahmen und ein
- Zustimmungsverweigerungsrecht bei der Einstellung von Auszubildenden (Becker 2005, S. 140).

Der Betriebsrat überwacht die Einhaltung und Durchführung der gesetzlichen Vorschriften und kann dem Einsatz ungeeigneter AusbilderInnen widersprechen (Becker 2005, S. 140f).

Zu den wichtigsten Verordnungen, die auf den Grundlagen von BBiG und HwO erlassen werden, gehören in der Berufsausbildung die Ausbildereignungsverordnung und die Ausbildungsordnungen für die einzelnen Berufe.

Nach § 28 und § 30 des BBiG (2009) und §1 (AEVO) müssen AusbilderInnen ihre persönliche und fachliche Eignung nachweisen um ausbilden zu dürfen. Die Ausbildereignungsverordnung (AEVO 2009) enthält Vorschriften zur berufs- und arbeitspädagogischen Eignung, zu den Handlungsfeldern und zum Nachweis der Eignung der AusbilderInnen sowie weitere Vorschriften. Wenn die Ausbildereignung nicht durch z. B. ein spezifisches Studium bereits vorliegt, wird die Prüfung durch den Prüfungsausschuss der zuständigen Stellen (Kammern) abgenommen (AEVO 2009, § 4 Abs. 5). Mit dem Zeugnis über die bestandene Prüfung, einer Meisterprüfung im Handwerk, einem einschlägigen Studium oder sonstigem Nachweis der pädagogischen Fähigkeiten gilt eine Person als AusbilderIn (AEVO 2009, §§ 4-6).

Die Ausbildungsordnungen (nach §§ 4 und 5 BBiG) der anerkannten Berufe sorgen für die geordnete und einheitliche Durchführung der betrieblichen Ausbildung. Sie werden als Rechtsverordnung gem. § 5 Berufsbildungsgesetz (BBiG) bzw. § 25 Handwerksordnung (HwO) vom zuständigen Fachministerium im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) erlassen und legen mindestens die Berufsbezeichnung, die Ausbildungsdauer, die zu erwerbenden Fertigkeiten und Kenntnisse, die Gegenstand der Berufsausbildung sind, die Anleitung zur sachlichen und zeitlichen Gliederung der Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die Prüfungsanforderungen fest (BBiG 2005, § 5).

Ausbildungsordnungen werden unter der Koordination des Bundesinstituts für Berufsbildung und unter Einbeziehung der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften, der Länder und des Bundes vorbereitet und von der Bundesregierung erlassen. In einem anerkannten Ausbildungsberuf darf nur nach der Ausbildungsordnung ausgebildet werden (Ruschel 2008, S. 36f).

Die Ausbildungsordnungen geben den anerkannten Namen und eine Anleitung zur sachlichen und zeitlichen Gliederung der Vermittlung von beruflichen Fertigkeiten, Kenntnissen und Fähigkeiten (Ausbildungsrahmenplan) eines Berufes vor (BBiG 2009, § 5). Im Ausbildungsrahmenplan stehen somit die Mindestvorgaben für die im Betrieb zu vermittelnden Fertigkeiten und Kenntnisse für jeden Beruf (Ruschel 2008, S. 37). Diese können von den zuständigen Stellen (Kammern) bezogen werden.

Auf der Grundlage der Ausbildungsordnung entwickelt der Ausbilder des Betriebes aus dem Ausbildungsrahmenplan den individuellen Ausbildungsplan für jeden Auszubildenden. Er enthält die genaue sachliche und zeitliche Gliederung der Ausbildung. Es werden die genauen Ausbildungsinhalte und die zu durchlaufenden Abteilungen sowie die Dauer des jeweiligen Abschnitts festgehalten (Ruschel 2008, S. 129f).

Nach Art. 7 GG steht das gesamte Schulwesen unter der Aufsicht des Staates. Die Kulturhoheit und damit die Kompetenz zur Schulgesetzgebung obliegt den Bundesländern (GG Art. 30). Sie erlassen die jeweiligen Schulgesetze, in denen die Schulpflicht, die Schulverwaltung, Schulaufsicht, Schulfinanzierung u.a. auch für die Berufsschulen geregelt werden (Ruschel 2008, S. 68).

Parallel zu den Ausbildungsordnungen werden für jeden Beruf Rahmenlehrpläne für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule entwickelt und mit den Ausbildungsordnungen abgestimmt. So wird sichergestellt, dass sich die „duale“ Berufsausbildung in den Betrieben und der Berufsschulunterricht ergänzen. Der Rahmenlehrplan wird von der Kultusministerkonferenz beschlossen und kann von den Bundesländern übernommen oder in einen eigenen Lehrplan umgesetzt werden (Ruschel 2008, S. 68 und S. 122).

Das Gewerbeaufsichtsamt sorgt für die Einhaltung des Jugendarbeitsschutzgesetzes (JArbSchG 1976, § 51). Die Kammern überwachen die Durchführung der Ausbildung im Betrieb (BBiG 2009, § 71). Die staatliche Schulaufsicht beaufsichtigt die Berufsschulen (abgeleitet von GG Artikel 7).

Die Vorteile der Berufsausbildung in Deutschland liegen vor allem in den bundeseinheitlichen Qualifikationsstandards durch die oben aufgeführten Gesetze und Verordnungen. Sie ermöglichen den jungen Menschen einen strukturierten Übergang ins Arbeitsleben. Übergeordnete Instanzen geben die Gesetze dafür vor und setzen Institutionen zur Überwachung ihrer Einhaltung ein.

Die für die Berufsausbildung zuständigen übergeordneten Instanzen sind vor allem das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, die Länder und die Kultusministerkonferenz. Der Bund beteiligt sich vor allem mit der Vorgabe des Berufsbildungsgesetzes und den Ausbildungsordnungen, der Ausbildereignungsverordnung und der Finanzierung des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) an der Gestaltung der Berufsausbildung und sichert damit

die Weiterentwicklung der dualen Berufsausbildung. Die Kultusministerien der Bundesländer sind zuständig für die Lehrpläne, das Lehrpersonal und die Durchführung des Berufsschulunterrichts (Pätzold 2003, S. 110f). Die Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Kultusministerkonferenz) ist ein Zusammenschluss der zuständigen MinisterInnen der Bundesländer. Sie versucht u. a. durch Vereinbarungen die Gemeinsamkeiten der Berufsschulausbildungen, die Einheitlichkeit und die Vergleichbarkeit bundesweit zu fördern (Pätzold 2003, S. 110f).

Der Bund hat die Aufgabe der Weiterentwicklung der dualen Berufsausbildung an das Bundesinstitut für Berufsbildung in Bonn delegiert. Dieses berät die Bundesregierung in grundsätzlichen Fragen der Berufsbildung, schlägt neue Ausbildungsberufe vor, achtet auf Qualitätsstandards, entwickelt neue Konzepte und lässt Modellprogramme wissenschaftlich begleiten u. v. m. (Pätzold 2003, S. 111f).

„Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) ist das anerkannte Kompetenzzentrum zur Erforschung und Weiterentwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. Das BIBB identifiziert Zukunftsaufgaben der Berufsbildung, fördert Innovationen in der nationalen Berufsbildung und entwickelt neue, praxisorientierte Lösungsvorschläge für die berufliche Aus- und Weiterbildung“ (BIBBinfo 2011, S. 3)

Den weiteren Handlungsspielraum des BIBB gibt das Berufsbildungsgesetz vor (BBiG 2005, §§ 89-101).

Die vorgenannten Rahmenbedingungen der dualen Berufsausbildung haben gezeigt, dass Berufsausbildung in Deutschland ein Prozess zwischen demografisch-politischer Entwicklung und konjunkturell-strukturellen Veränderungen ist. Was genau unter dieser Form der Berufsbildung zu verstehen ist, wird nachfolgender Abschnitt erklären.

## **2.3 Das Duale System der beruflichen Ausbildung**

Welches berufliche Ausbildungssystem in einem Land vorherrscht, hat Einfluss auf die betriebliche Ausbildungsentscheidung und wird maßgeblich von seiner geschichtlichen Entwicklung und der Struktur seines Bildungssystems im Allgemeinen bestimmt (Mudra 2004, S. 61). In der Wissenschaft haben sich vier grundlegende Typen und einige Mischformen heraus gebildet. Naturgemäß gibt es viele verschiedene Ausprägungen dieser Grundmodelle. Hier sollen nur die idealtypischen Vorlagen aufgeführt werden.

### **2.3.1 Grundmodelle internationaler Ausbildungssysteme**

International werden Berufsbildungssysteme vor allem nach dem Kriterium Lernort eingeteilt, d. h. dem Ort, an dem die Qualifikation erworben wird (Greinert 1998, S. 17f). Es handelt sich dabei um idealtypische Kategorien, die sich zur Systematisierung eignen. In den meisten Ländern überwiegt eines der Modelle, in anderen bestehen mehrere nebeneinander, in

Reinform sind sie kaum zu finden (Arnold et al. 1998, S.44). Nachfolgend einige Grundmodelle beruflicher Ausbildungssysteme.

Das traditionale Modell der Nachwuchsbildung ist gekennzeichnet durch private Zusammenschlüsse von Personen, die Gewohnheiten und Rituale begründen und an den Nachwuchs durch einen Sozialisationsprozess weiter geben. Es werden nicht nur fachliche Qualifikationen vermittelt, sondern auch soziale Kompetenzen erlernt. Diese Ausbildungsweise war in der Vergangenheit in fast allen europäischen Ländern üblich, in Deutschland fand dies in der ständischen Handwerkererziehung des 11. bis 18. Jahrhunderts seinen Ausdruck (Greinert 1998, S. 19f). Nahe verwandt ist dieses System mit dem heutzutage weltweit am meisten verbreiteten Modell beruflicher Erziehung, dem informellen Modell. Beispiele finden sich in den marginalisierten Wirtschaftszweigen der sogenannten Entwicklungsländer. Der fachliche Nachwuchs imitiert und erlernt die Fertigkeiten während der normalen Mitarbeit im Betrieb. Es gibt keine bewusste Absicht zur Berufsausbildung. Der Staat spielt keine bzw. eine untergeordnete Rolle (Mudra 2004, S. 61f; Arnold et al. 1998, S. 44).

In den marktregulierten Ausbildungssystemen findet die Berufsausbildung nach der allgemeinen Schulausbildung durch Einarbeitungs- oder Trainingsmaßnahmen in den Betrieben statt. Beruflich qualifiziert wird dabei nur für die Nachfrage am Arbeitsmarkt. Dieses on-the-job-training finden wir heute vor allem in den Vereinigten Staaten, Großbritannien und in Japan. Der Staat spielt bei der Ausbildung keine aktive Rolle, die Betriebe agieren unabhängig und bilden an Nachwuchskräften aus, was und wie viel sie brauchen (Greinert 1998, S. 20f; Arnold et al. 1998, S. 44; Mudra 2004, S. 62).

Die Berufsausbildung in den schulisch geprägten Ausbildungssystemen wird dagegen vollständig von staatlicher Seite geplant, finanziert und durchgeführt. Die beruflichen Schulen sind eng mit dem vorgeschalteten allgemeinbildenden Schulwesen verbunden. Dort werden nach staatlichen Lehrplänen von ausgebildeten Lehrkräften berufliche Fertigkeiten vermittelt. Die erworbenen schulischen Abschlüsse gelten als berufliche Qualifikation. Die Betriebe haben keine direkte Funktion bei der Berufsausbildung (außer für Praktika). Der Staat übernimmt die berufliche Ausbildung. Dieses System findet man in den Ausbildungsbereichen Frankreichs, Italiens und Schwedens (Greinert 1998, S. 21f; Arnold et al. 1998, S. 44; Mudra 2004, S. 53).

Als Mischtypen gelten folgende Modelle:

1. Alternierende Ausbildung. Es wechseln sich Ausbildungsphasen in der Schule und im Betrieb ab. Die Schule ist aber weiterhin der prägende Lernort, die Jugendlichen gelten als SchülerInnen. Die Finanzierung erbringen Staat und Privatwirtschaft gemeinsam. Dieses Modell ist auch in Frankreich vorzufinden (Greinert 1998, S. 22f).

2. Nationale Berufsbildungsdienste. Die Ausbildung wird von weitgehend unabhängigen Körperschaften organisiert, die verschiedenartige überbetriebliche Ausbildungsstätten unterhalten. Finanziert wird das System durch die Betriebe des jeweiligen Wirtschaftsbereiches, die in einen Fond ein zahlen müssen. Beispiele finden sich in den Ausbildungssystemen der Länder Lateinamerikas (Greinert 1998, S. 23f)

3. Kooperatives Modell. Ihr Kennzeichen ist eine „Duale Organisationsstruktur bestehend aus einem nach privatwirtschaftlich, d. h. nach Marktregeln funktionierenden Ausbildungssektor und einem staatlich gesetztem Berufsbildungsrecht, das diesen Markt steuert bzw. flankiert“ (Greinert 1998, S. 23). D. h. der Staat bestimmt die Rahmenbedingungen, die Betriebe die konkrete praktische Ausbildung. Prominenteste Beispiele dieser Form der Berufsausbildung sind die Bundesrepublik Deutschland, die Schweiz und Österreich. Hier wird der Lernort aufgeteilt. Vor allem deshalb erhält der deutsche Weg seine Bezeichnung als duales System der Berufsausbildung. Den theoretischen Hintergrund betreut die Berufsschule, den praktischen Teil übernimmt der ausbildende Betrieb. Weitere Institutionen (BIBB, Kammern, Gewerkschaften usw.) kooperieren und setzen Rahmenbedingungen (Arnold et al. 1998, S. 44).

In der dualen Berufsausbildung ist der Betrieb der wichtigste Ort der Qualifizierung, die Schule ergänzt und begleitet den Lernprozess im Rahmen der Lehrpläne des jeweiligen Kultusministeriums. Den praktischen Teil der Ausbildung übernimmt der Betrieb, die Ausbildungsinhalte gibt ihre Interessensvertretung, die jeweiligen Kammer, vor. Die Kosten der praktischen Ausbildung trägt der Betrieb, den schulischen Teil finanziert der Staat (Greinert 1998, S. 23).

Die vorgestellten Modelle der beruflichen Bildung sind als Klassifizierungen zu betrachten und in reiner Ausprägung selten in der Realität zu finden. Sie spiegeln sich vielmehr in Kombinationen in den Ausbildungssystemen der verschiedenen Länder wider und unterliegen einem ständigen Veränderungsprozess (Greinert 1998, S. 24).

Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, ist für das Ausbildungssystem eines Landes, seine geschichtliche Entwicklung und die seines Bildungssystems von besonderer Bedeutung. Da sich die vorliegende Arbeit mit dem Berufsausbildungssystem der Bundesrepublik Deutschland beschäftigt, soll an dieser Stelle nachfolgend ein Einblick in die Entwicklung der dualen Berufsausbildung der Bundesrepublik Deutschland gegeben werden.

### **2.3.2 Historische Entwicklung der Berufsausbildung in Deutschland**

Als wichtigste Grundlage des heutigen Berufsausbildungssystems in der Bundesrepublik Deutschland gilt die Ausbildung im Handwerk des Mittelalters (Greinert 1998, S. 33). Hier liegt die Geburtsstätte der betrieblichen Berufsausbildung. Der schulische Teil kam durch die

später beruflich orientierten Sonntagsschulen des 16. und 17. Jahrhunderts hinzu. Daraus entwickelten sich gewerbliche Fortbildungsschulen, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts erstmals als „Berufsschulen“ bezeichnet wurden und Lücken der betrieblichen Ausbildung schließen sollten (Mudra 2004, S. 56).

Als Geburtsstunde der dualen Ausbildung sieht der Deutsche Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen die Novellierung der Gewerbeordnung am Ende des 19. Jahrhunderts (1897), die auch Auswirkungen auf die damals noch sogenannte Lehrlingsausbildung hatte. In seinem Gutachten vom 10. Juli 1964 über das Berufliche Ausbildungs- und Schulwesen wird der Begriff des „dualen Systems“ (geprägt) zum ersten Mal angewandt (Deutscher Ausschuss 1968, S. 68). „Er versteht darunter die ständige ‚Begleitung‘ der Betriebsausbildung durch die Teilzeit-Berufsschule, aber auch andere Formen, in denen geschlossene Schul-Lehrgänge die Betriebsarbeit unterbrechen, ihr vor- oder nachgeschaltet sind“ (ebenda, S. 131). Als Geburtsstunde einer einheitlichen dualen Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland insgesamt gilt heute das Inkrafttreten des Berufsbildungsgesetzes von 1969 (Greinert 1998, S. 29). Hier wurden bundeseinheitliche Regelungen festgelegt, welche die rechtlichen Grundlagen, Zuständigkeiten, Inhalte wie Zugangs- und Vertragsbedingungen und Prüfungsrichtlinien klärten.

Nachfolgende Abbildung macht die unterschiedliche Entwicklung von Industrie und Handwerk bis 1969 sichtbar:

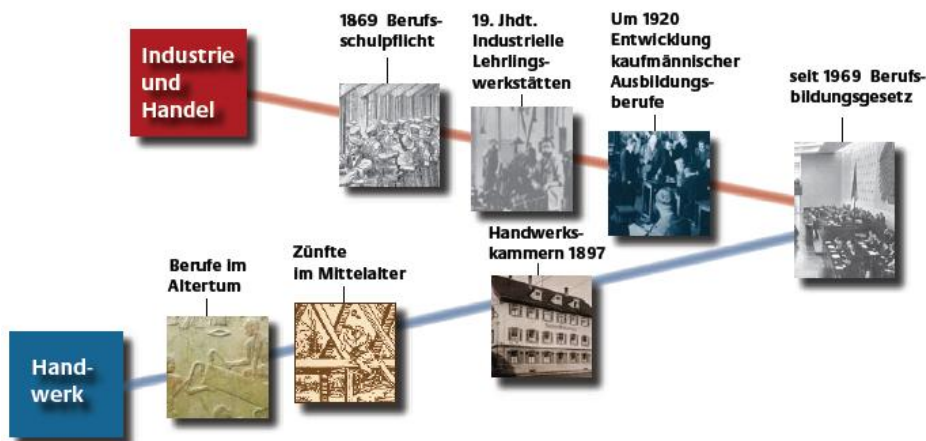


Abbildung 15: Geschichte der Berufsausbildung (Quelle: BMBF 2007, Folie 28)

Wie oben aufgezeigt, findet in der Bundesrepublik Deutschland die Berufsausbildung im so genannten „Dualen System“ statt. Dual vor allem im Hinblick auf den Ort der Ausbildung, Staat und Betrieb teilen sich die Aufgaben der Berufsausbildung. Die staatliche Ausbildungseinrichtung ist dabei die Berufsschule. Sie lehrt die theoretischen Ausbildungsinhalte, während die praktischen Kenntnisse und Fähigkeiten vom ausbildenden Betrieb vermittelt werden (Hentze/Kammel 2001, S. 361).



### 2.3.3 Die Dualitäten der Berufsausbildung

Ausgehend vom lateinischen Begriff „duo“ für zwei, steht das Wort „dual“ für eine „Zweitheit bildend“, „zwei enthaltend“ bzw. „zwei Dinge oder Wesen“ (Preyer 1978, S. 125; vgl. Duden 1997, S. 207). Der Deutsche Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen versteht unter dualer Berufsausbildung „die ständige Begleitung der Betriebsausbildung durch die Teilzeit-Berufsschule...“ (Deutscher Ausschuss 1968, S. 131).

Die Ausbildung findet fachpraktisch im Unternehmen und fachtheoretisch in der Berufsschule statt. Bei näherer Betrachtung bezieht sich die Dualität nicht nur auf die Aufteilung des Lernortes. Die Berufsausbildung ist in mehr als einer Hinsicht dual:

- Lernort: Die Berufsausbildung ist zwischen Betrieb und Schule aufgeteilt, so dass die einen für Praxis und Fachbildung, die anderen für Theorie und Allgemeinbildung zuständig sind.
- Rechtliche Zuständigkeit: Die Verantwortung für die Regelung und Überwachung der Berufsausbildung wird einerseits vom Bund (z. B. durch das Berufsbildungsgesetz, Handwerksordnung usw.), andererseits von den Ländern (wegen ihrer Kulturhoheit) wahrgenommen.
- Durchführung, Regelung und Finanzierung: Der betriebliche Teil ist privatrechtlich organisiert, der schulische Teil wird öffentlich-rechtlich geregelt. Im einen Fall sind die „zuständigen Stellen (Kammern etc.) verantwortlich für Organisation, Überwachung, Prüfung, im anderen die Schulbehörden. Der betriebliche Teil der Ausbildung wird von den Betrieben, der schulische von der Öffentlichen Hand finanziert.
- Personen: Auf betrieblicher Seite die AusbilderInnen, auf schulischer Seite die Berufsschullehrkräfte. Die Eignung der AusbilderInnen wird durch die Ausbildereignungsverordnung von den Kammern etc. festgestellt, die Eignung der Lehrkräfte durch eine Staatsprüfung (Neuberger 1994, S. 112; siehe auch Berthel 2003, S. 298).

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht die zweigeteilten Zuständigkeiten in der dualen Berufsausbildung noch einmal bildlich:

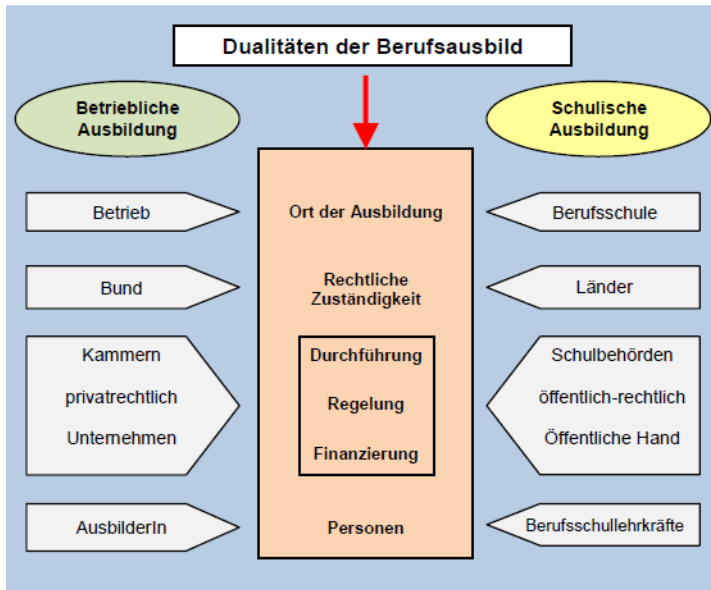


Abbildung 16: Dualitäten der Berufsausbildung (in Anlehnung an Pütz 2003, Folie 25)

Für die fachpraktische Ausbildung ist der Betrieb zuständig, die Berufsschule knüpft daran an und vermittelt idealtypisch die dazugehörigen fachtheoretischen Kenntnisse. Der Bund gibt die Rahmengesetzgebung für die duale Ausbildung vor, die Länder die Schulgesetze. Die Kammern kontrollieren die ordnungsgemäße praktische Durchführung der Ausbildung, die Schulbehörden geben die Lehrpläne vor und kontrollieren zusammen mit der Anstellung von Lehrkräften und der Ausstattung der Berufsschulen die fachtheoretische Ausbildung. Der Ausbildungsvertrag ist ein privatrechtlicher Vertrag, die Regelungen zur Schulausbildung gehören zum öffentlichen Recht. Die Finanzierung der praktischen Ausbildung übernehmen die Betriebe, der schulische Teil wird von der öffentlichen Hand finanziert. Auf der betrieblichen Seite sind die AusbilderInnen für die praktische Ausbildung verantwortlich, ihnen gegenüber stehen auf der schulischen Seite die Lehrkräfte der Berufsschule. Somit sind immer zwei PartnerInnen am Prozess beteiligt.

Für ein externes Ausbildungsmanagement sind vor allem die Abläufe und die Zuständigkeiten und Bedingungen in einem Unternehmen von wesentlicher Bedeutung. Externes Ausbildungsmanagement will die Betriebe gegen Entgelt entlasten. Die Stellung der Berufsausbildung im Unternehmen und seine Finanzierung sind somit ausschlaggebend für die Bereitschaft, sich Unterstützungsleistungen von außen einzukaufen.

In Kapitel 3 werden die Einordnung der Berufsausbildung in die moderne wissenschaftliche Aufbauorganisation eines Unternehmens vorgenommen und die mit innerbetrieblicher Ausbildung verbundenen Herausforderungen vorgestellt. Erste Gedanken zur Abwägung zwischen internen Lösungskonzepten oder Inanspruchnahme externer Unterstützungsangebote bilden eine Überleitung zu Kapitel 4.

### 3 Ausbildungsmanagement als Teil der Personalentwicklung

Gesellschaftliche Grundlage für die Berufsbildung in der Bundesrepublik Deutschland ist das Berufsbildungsgesetz von 1969. „Berufsbildung im Sinne dieses Gesetzes sind die Berufsausbildungsvorbereitung, die Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung und die berufliche Umschulung.“ (BBiG 2005, § 1 Absatz 1). Dem Gesetzgeber nach soll die Berufsausbildung „die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang ... vermitteln“ (BBiG 2005, § 1 Abs. 3). Die Berufsausbildung wird dabei durchgeführt:

- „1. in Betrieben der Wirtschaft, in vergleichbaren Einrichtungen außerhalb der Wirtschaft, insbesondere des öffentlichen Dienstes, der Angehörigen freier Berufe und in Haushalten (betriebliche Berufsbildung),
2. in berufsbildenden Schulen (schulische Berufsbildung) und
3. in sonstigen Berufsbildungseinrichtungen außerhalb der schulischen und betrieblichen Berufsbildung (außerbetriebliche Berufsbildung)“ (BBiG 2005, § 2 Abs. 1).

Wie in Kapitel 2.3.3 ausführlich beschrieben findet in der Bundesrepublik Deutschland die Berufsausbildung vor allem im so genannten „Dualen System“ statt. Nachfolgende Abbildung zeigt, dass diese Ausbildung überwiegend in privatwirtschaftlichen Betrieben (Industrie, Handel, Handwerk, Freie Berufe) durchgeführt wird:

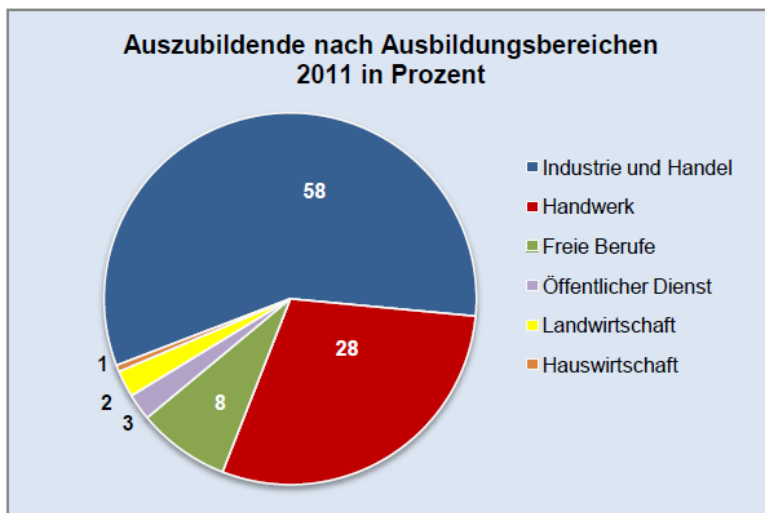


Abbildung 17: Auszubildende nach Ausbildungsbereichen 2011 (Datenquelle: Datenreport 2013, S. 121)

Die oben dargestellte Abbildung zeigt, dass über 90 % der Ausbildungsbetriebe aus den Branchen Industrie und Handel, Handwerk und Freie Berufe kommen, die klassischen Vertreter privatwirtschaftlicher Unternehmen. Die wissenschaftliche Einordnung der Berufsausbildung in den betrieblichen Ablauf erfolgt deshalb durch die Betriebswirtschaftslehre.

Die Betriebswirtschaft beschäftigt sich damit, „betriebliche Entscheidungen in der Unternehmung zu beschreiben und zu analysieren und – auf der Analyse aufbauend – Instrumente und Verfahren zur Erreichung des jeweiligen Unternehmenszieles bereitzustellen.“ (Korndörfer 1986, S.34). Man unterteilt sie zur besseren Darstellung und zur praktischen Organisation in Funktionsbereiche (Becker 2005, S. 22). Als Funktionsbereiche der Betriebswirtschaftslehre gelten Unternehmensführung und Organisation, Materialwirtschaft, Produktionswirtschaft, Absatz und Marketing, Kapitalwirtschaft, Rechnungswesen, Controlling und Personalwirtschaft (Jung 2002, S. 25).

Unter Personal (oder auch Belegschaft) verstehen wir hierbei „die Gesamtheit aller im Unternehmen beschäftigten Personen“ (Jung 2002, S. 849), bestehend aus Leitenden Angestellten, Arbeiter/Angestellten<sup>31</sup> und den Auszubildenden und Praktikanten<sup>32</sup> (Jung 2005, S. 10). Andere Bezeichnungen für Personal sind: „die Belegschaft“, „Produktionsfaktor Arbeit“ bzw. „human resources“, d. h. Humankapital“, die menschliche Arbeitskraft als Produktionsfaktor und somit als betriebswirtschaftlicher „Wertstoff“ (Neuberger 1994, S. 8).

Das Fach in der Betriebswirtschaftslehre, „das sich mit dem arbeitenden Menschen und damit mit den personellen und sozialen Aufgaben im Unternehmen befasst“, definiert sich als Personalwirtschaftslehre (Jung 2005, S. 4). Da es sich bei der betrieblichen Berufsausbildung überwiegend um die Beschäftigung junger ArbeitnehmerInnen<sup>33</sup> handelt, die durch ihre Beschäftigung im Betrieb zum Personal gehören, wird die Berufsausbildung der betriebswirtschaftlichen Funktion Personalwirtschaft zugerechnet.

Ziel der Personalwirtschaft ist, „das Bereitstellen personeller Kapazitäten in Form von dispositiver und objektbezogener menschlicher Arbeitsleistung in der erforderlichen Quantität, Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und für die benötigte Dauer am jeweiligen Einsatzort, um auf diese Weise zu gewährleisten, dass die betrieblichen Prozesse der Leistungserstellung und –verwertung durchgeführt werden können“ (Jung 2005, S. 12). Die sich daraus ergebenden Aufgaben werden in einer eigens dafür im Unternehmen etablierten Stelle ausgeführt, der Personalabteilung. Sie verfolgt o. g. Ziele und setzt die Hauptaufgaben der Personalwirtschaft praktisch um.

---

<sup>31</sup> Diese Aufteilung wurde in jüngster Zeit aufgehoben und ist nur noch für das Sozialversicherungsrecht von Bedeutung.

<sup>32</sup> Auszubildende sind aufgrund einer Ausbildung und eines Ausbildungsvertrages im Unternehmen beschäftigt. PraktikantInnen arbeiten sich gegen ein geringes Entgelt in einen Beruf ein (Jung 2005, S. 10).

<sup>33</sup> Nach § 5 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz gelten Auszubildende als ArbeitnehmerInnen.

Diese Aufgaben sind:

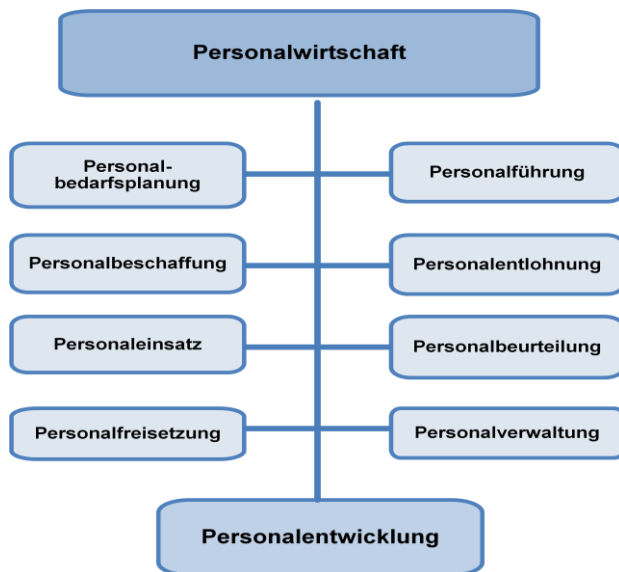


Abbildung 18: Aufgaben der Personalwirtschaft (nach Jung 2005, S. 4)

Die Personalentwicklung ist somit eine Teilfunktion der Personalwirtschaft und wird der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet (Becker 2005, S. 22). Weitere wichtige Betrachtungen und Ansätze aus der Psychologie und Pädagogik fließen in sie ein (Mudra 2004, S. 103; Becker 2005, S. 20f), die im Folgenden nur unter dem Aspekt der Berufsausbildung betrachtet werden sollen. BECKER (2005, S. 22f) sieht Hinweise, dass auch Erkenntnisse aus der Volkswirtschaftslehre, der Soziologie und der Organisationswissenschaft einen wesentlichen Beitrag zu ihrer Erklärung bieten und unterstreicht damit den interdisziplinären<sup>34</sup> Charakter der Personalentwicklung. Sie sollen hier nur bei wesentlicher Relevanz für die Berufsausbildung bzw. der Vollständigkeit halber Berücksichtigung finden.

Für das Verständnis der betriebswirtschaftlichen Funktion Personalwirtschaftslehre sind nach MUDRA (2004, S. 108ff) die historischen Erklärungsansätze des Scientific Management, der Human-Relations-Bewegung und verhaltenswissenschaftliche Ansätze sowie der neuere Human Resource Management-Ansatz wesentlich, die nachfolgend beschrieben werden:

Das Scientific Management (übersetzt als „wissenschaftlicher Betriebsführung“) ist unter dem Begriff Taylorismus bekannt. Es beschäftigt sich mit der Leistung der menschlichen Arbeitskräfte und versucht diese zu steigern. Ihr Augenmerk liegt auf der Arbeitsteilung, -normierung und -spezialisierung und hat das Ziel, dass ArbeitnehmerInnen nur eine kurze Anlernphase für die Ausführung benötigen (Mudra 2004, S.109; siehe auch Hentze/Kammel 2001, S. 10f). Dieser Ansatz betont die technische Seite der Personalwirtschaft und kommt somit für eine Erklärung der Personalentwicklung nicht in Frage. Für eine starke Arbeitsteilung und niedrige Anforderungen an die Ausführung der Arbeitsschritte, zu denen nur eine

<sup>34</sup> „Interdisziplinarität ist gleich Zusammenarbeit mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen bei der Bearbeitung eines Forschungsgegenstandes“ (Mudra 2004, S. 104).

kurze Anlernphase erforderlich ist, sind eine Personalentwicklung und Berufsausbildung nicht notwendig (Mudra 2004, S. 111).

Die Human Relation-Bewegung beschäftigt sich mit dem Einfluss sozialer Faktoren auf die Produktivität. Sie sieht die Arbeitskräfte als Gruppenwesen, durch deren Arbeitszufriedenheit eine hohe Produktivität erzielt wird. Dieser Ansatz gilt als Ausgangspunkt der nachfolgenden verhaltenswissenschaftlichen Ansätze (Mudra 2004, S. 109; Hentze/Kammel 2001, S. 12f).

Grundlage der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze ist der motivierte Mensch. Wissenschaftsgegenstand ist das Verhalten der Menschen und ihre gegenseitige Beeinflussung. Hier wirken vor allem interdisziplinär Soziologie, Anthropologie und Sozial- und Organisationspsychologie hinein (Mudra 2004, S. 110). „Der Arbeiter findet seine Bestmethode am ehesten selbst. (...) Verantwortungsgefühl und Selbständigkeit steigern die Leistungsbereitschaft“ (ebenda, S. 111).

Für das Human Resource<sup>35</sup> Management sind die Menschen im Unternehmen ein Erfolgsfaktor, „die zusammen mit den übrigen Ressourcen des Unternehmens so geführt, motiviert und entwickelt werden müssen, dass dies direkt zum Erreichen von Unternehmenszielen beiträgt“ (Oechsler 2000, S. 20). Dies geschieht, indem dieses Human Ressourcen Management eine Komponente betrieblicher Grundsatzentscheidungen und unternehmerischer Zukunftspläne bildet (Mudra 2004, S. 110). „Dieser ressourcenorientierte Ansatz führt dauerhafte überdurchschnittliche Gewinne eines Unternehmens in erster Linie auf die internen Ressourcen zurück“ (Becker 2008, S. 34). Hier ist die Entwicklung des Potentials der Arbeitskräfte ein erfolgsversprechender Bestandteil des Unternehmenserfolges, deshalb soll der Human Resource Management-Ansatz nachfolgend verwendet und beschrieben werden.

### **3.1 Das Human Resource Management**

Die Arbeitskräfte sind nach diesem Ansatz das wichtigste erfolgskritische<sup>36</sup> Kapital eines Unternehmens (Mudra 2004, S. 110). Deshalb wird dafür auch der Begriff des Humankapitals oder der Humanressourcen verwendet. Unter den Humanressourcen „kann das gesamte geistige und körperliche Potential der Mitarbeiter eines Unternehmens verstanden werden, und zwar sowohl das latent vorhandene als auch das bereits benutzte Potential“ (Laukamm 1980, S. 38). Dabei wird Personal „als knappe Ressource betrachtet, das »für alle unternehmerischen Funktionen wirksam und sozialverantwortlich einzusetzen ist«“ (Drumm 1996, S. 2, zitiert nach Becker 2005, S. 52).

---

<sup>35</sup> „Ressourcen sind alle Einsatzfaktoren, die zur wettbewerbsfähigen Herstellung von Gütern und Dienstleistungen benötigt werden und die ein Unternehmen besitzt oder kontrollieren kann“ (Becker 2008, S. 34).

<sup>36</sup> Eine Verhaltensweise gilt als erfolgskritisch, wenn „die Ausführung dieser Verhaltensweisen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem von der Organisation gewünschten Ergebnis führen wird“ (Blickle 2011, S. 256). Ob die MitarbeiterInnen diese Verhaltensweisen zeigen, liegt ganz in ihrer Hand.

Die Personalentwicklung ist das Element eines Human Resource Management, „das die strategische Perspektive mit der ressourcenorientierten und verhaltensorientierten Perspektive verbindet“ (Becker 2005, S. 55). Die Kennzeichen der Personalentwicklung als Teil des Human Resources<sup>37</sup> Management sind:

- Humanorientierung: die Arbeitskräfte sind entsprechend ihrer Leistungsbereitschaft einzusetzen und nehmen aktiv teil (Becker 2005, S. 55).
- Ressourcenorientierung: Die Arbeitskräfte sind für den Betrieb Inputfaktoren, d. h. im Unternehmen erstellen sie die Leistung und sind deshalb auch weiterzuentwickeln (ebenda).
- Strategische Managementorientierung: Personalentwicklung ist Teil der Unternehmensstruktur und setzt ihre Ressourcen (Arbeitskräfte) dementsprechend für die Ziele des Unternehmens ein (ebenda).

Auch für MUDRA (2004, S. 6) ist das Human Resource Management (HRM) die Grundlage der Personalentwicklung. Vor allem zwei Ansätze sind im HRM maßgeblich: der Michigan Ansatz und der Harvard Ansatz.

Der Michigan-Ansatz, auch bekannt als strategisches Human Resources Management, verknüpft „Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und Human Resource Management mit dem Ziel der Erreichung eines „best fit“ dieser drei Politikfelder“ (Mudra 2004, S. 7). Wichtig ist hier der „HRM-Zyklus - bestehend aus: Personalauswahl, Leistungsbeurteilung und Anreizsystem sowie Personalentwicklung“, der im strategischen Planungsprozess des Unternehmens eingebunden sein muss (ebenda). Die Wahl der Beurteilungskriterien ist an strategischen Prioritäten orientiert und mit entsprechenden Motivations- und Belohnungssystemen verbunden. Der Ansatz enthält eine strategische (zukunftsweisende) Sichtweise auf Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen „sowie eine auf den einzelnen Mitarbeiter abzielende Karriereplanung“ (Mudra 2004, S. 7).

Beim Harvard Ansatz liegt die Betonung auf den Humanressourcen, die mit in Entscheidungen eingebunden bzw. berücksichtigt werden. Von zentraler Bedeutung ist Kommunikation, Teamarbeit und die Nutzung des individuellen Talents der Arbeitskräfte. Wesentliches Ziel ist es, bisher ungenutzte Reserven der MitarbeiterInnen für das Unternehmen zu erschließen und ihre Fachkenntnisse und ihr Wissen so weiterzuentwickeln, dass sie zukünftigen Aufgaben gewachsen sind (Mudra 2004, S. 7f).

BEER et al. (1985, S. 6) plädieren für: "... a longer time perspective in managing people, and consideration of people as a potential asset rather than merely a variable cost". D. h. eine langfristige Perspektive der Führung von Menschen einzunehmen und die Menschen nicht

---

<sup>37</sup> Aus dem angelsächsischen Sprachraum übernommen (Mudra 2004, S. 117).

nur als variable Kosten anzusehen, sondern als Humanvermögen, „in das Investitionen mit Langzeitwirkung getätigt werden“ (Mudra 2004, S. 8).

Für alle Ansätze gilt, dass die Begrenzung des Menschen als Produktionsfaktor nach Meinung einiger WissenschaftlerInnen zu eng gefasst und sehr kritisch zu sehen ist, da der Mensch im Gegensatz zu anderen Produktionsfaktoren (Betriebsmittel, Werkstoffe) eigene Ziele verfolgen und seine Handlungen selbst bestimmen und sich auch selbst verändern kann (Mudra 2004, S. 117f). Unter Berücksichtigung der Kritikpunkte liefert der zuletzt beschriebene Ansatz für die vorliegende Arbeit die geeignetste Grundlage.

Der nächste Abschnitt legt dar, wie die Berufsausbildung in die Personalentwicklung einzufügen ist.

## **3.2 Ausbildung als Teil der Personalentwicklung**

Die in Kapitel 2 beschriebenen Rahmenbedingungen prägen die in der Gegenwart vorhandene und die für die Zukunft geplante Personalausstattung (in Hinblick auf Anzahl, Qualifikation, Alter u. v. m.) eines Unternehmens. Der durch langfristige Personalplanung berechnete quantitative und qualitative Bedarf an Personal kann dabei intern oder extern akquiriert bzw. durch die eigene Ausbildung geeigneter Fachkräfte „entwickelt“ werden (Mudra 2004, S. 165). Ausbildung ist dabei eine langfristige Investition in den eigenen Fachkräftebedarf. Es gilt, geeignete BewerberInnen zu finden und ihr Potential zu entfalten. In diesem Prozess kommt der Personalentwicklung (PE) eine Schlüsselfunktion zu.

### **3.2.1 Definition der Personalentwicklung**

Personalentwicklung ist ein relativ junger Begriff aus dem letzten Jahrhundert, nachdem die klassische Sichtweise eines nachwachsenden „proletarischen Reserveheers“ durch die Betrachtung der Arbeitskraft als ein knappes und damit kostbares Gut ersetzt werden konnte. Den Unternehmen wurde bewusst, „dass die Wettbewerbsfähigkeit intelligenter Unternehmen in entscheidendem Maße vom Humanvermögen abhängt. Die Notwendigkeit der Entwicklung und Verbesserung des Humankapitals wird zur zentralen Aufgabe von Führung und Personalwirtschaft“ (Becker 2011, S. 375). Die Personalentwicklung hat sich inzwischen in „den meisten mittleren und großen Unternehmen durchaus ‚selbstbewusst‘ etabliert“ (Mudra 2004, S. 11). In kleineren Unternehmen findet sie trotz fehlender ausdrücklicher Begrifflichkeit in begrenztem Rahmen statt (Krämer 2012, S. 39).

Die Personalentwicklung hilft dem Unternehmen durch Qualifizierung und Förderung der MitarbeiterInnen, sich im nationalen wie internationalen Wettbewerb zu behaupten und trägt damit wesentlich zum Erfolg des Unternehmens bei (Becker 2005, S. 43). Die Angleichung



an technische Entwicklungen geschieht durch die MitarbeiterInnen und ihre verfügbaren Fertigkeiten (Mudra 2004, S. 15).

NEUBERGER (1994, S. 8) trägt die Synonyme für den Begriff Entwickeln zusammen. Hier sollen nur diejenigen aufgeführt werden, die für eine betriebliche Berufsausbildung zutreffen und damit für diese Arbeit relevant sind. Die Begriffe An- bzw. Einpassen, Bilden, Modellieren, Qualifizieren, Assimilieren, Lernen und Reifen deuten auf die Eingliederung junger Auszubildender in den Kreis des Personals hin. Dadurch wird die Berufsausbildung, als i. d. R. innerbetriebliche Bildungsmaßnahme, Teil der Personalentwicklung.

Die Definitionen des Begriffes Personalentwicklung sind vielfältig, eine einheitliche Verwendung ist bisher nicht gegeben, obwohl sich die Bezeichnung und die betriebliche Ausprägung in mittleren und großen Betrieben findet (Mudra 2004, S. 11). Nachfolgend nur einige wenige Beispiele für den Begriff.

Für NEUBERGER ist Personalentwicklung „die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens“ (Neuberger 1994, S. 3) und die „Anpassung des Personals an den Leistungs- und Kapitalverwertungsprozeß“ (Neuberger 1994, S. 302). Arbeitsvermögen will er verstanden wissen als eine „vorbereitende Investition“ für Arbeitshandeln, nicht als konkrete Arbeitskraft (Neuberger 1994, S. 3). Er macht deutlich, dass es in der Personalentwicklung nicht um die einzelne Arbeitskraft geht, sondern um das Arbeitsvermögen des Personals, und dass dabei die Ziele des Unternehmens wichtiger sind als die des einzelnen Menschen. RASTETTER (1996, S. 4) betont: „Unternehmen kaufen Arbeitskraft als Vermögen, als Potential ein, nicht aber schon die Arbeit selbst“.

Bei BECKER (2005, S. 3) umfasst Personalentwicklung im weitesten Sinne „alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“

MUDRA (2004, S. 145) gibt eine ganzheitlich orientierte Definition der Personalentwicklung. Danach umfasst Personalentwicklung „als Gesamtsystem alle Informationen, Institutionen, Entscheidungen und Maßnahmen in einem Unternehmen, die Bildungs- und Förderprozesse bei den Mitarbeitern bewirken, um diese hierdurch in die Lage zu versetzen und zu motivieren, gegenwärtige und zukünftige berufliche Anforderungen zu erfüllen“.

Die eigene Schwerpunktsetzung ist dafür ausschlaggebend, welcher Definition man folgt. Eine Verbindung und Kombination der vorangegangenen Definitionen ist auf die Berufsausbildung, wie auch auf das externe Ausbildungsmanagement, übertragbar. Der junge Mensch wird durch eine zielgerichtete, systematische und methodisch geplante Bildungsmaßnahme in die Lage versetzt und motiviert, an den zukünftigen betrieblichen Leistungsprozessen teilzuhaben bzw. sich an diese anzupassen.

Die meisten Definitionen der PE ähneln sich oder ergänzen sich. Sie unterscheiden sich häufig nur in der Bewegungsfreiheit der Begrifflichkeit. Verwendet man einen weitgefassten Begriff, enthält die Entwicklung einer Arbeitskraft folgende Elemente:

- „Aneignung von neuen/zusätzlichen Erfahrungen sowie Fähigkeiten/Fertigkeiten und Kenntnissen (Qualifikationen).
  - a) die im Kontext von konkreten Aufgabenstellungen/Positionen im Betrieb stehen,
  - b) das sich daran anknüpfende Fortkommen des Mitarbeiters begünstigen und
  - c) von intentionalen Lernprozessen abzugrenzen sind. (*Förderung*)
- Erwerb von beruflichen und betrieblichen Qualifikationen (Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten), welcher ggf. zertifiziert wird (z. B. Berufsabschluss oder erfolgreiche Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen) und sich zwar vorrangig auf intentionale Lernprozesse bezieht, funktionale Lernprozesse jedoch keinesfalls ausschließt. Die Lernprozesse führen zu einer grundlegenden, anpassungs- oder aufstiegsorientierten Qualifizierung der Mitarbeiter. (Bildung)“ (Mudra 2004, S. 150).

Ausschlaggebend für die vorliegende Arbeit ist, dass alle Definitionen die betriebliche Ausbildung zum Bereich „Bildung“ der Personalentwicklung zählen (Becker 2005, S. 4), wie Abschnitt 3.2.3 verdeutlichen wird. Die Personalentwicklung und damit auch die Berufsausbildung wird als Investition in das Humankapital gesehen (Becker 2005, S. 30). Gary S. BECKER hält sie sogar für die wichtigste Kapitalanlage: “Education and training are the most important investments in human capital (GS Becker 1993, S. 17).

Aus der sozialen Perspektive soll sie die MitarbeiterInnen in den Betrieb integrieren. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in die Denk- und Handlungsmuster soweit einzuweisen, dass sie in der Lage sind, die Normen und Werte des Unternehmens zu leben, die Anforderungen zu erfüllen und die sozialen Beziehungen erträglich zu gestalten.“ (Becker 2005, S. 68). Welche weiteren Ziele die Personalentwicklung dabei verfolgt, klärt der nachfolgende Abschnitt.

### **3.2.2 Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung kann wesentlich zu einem positiven Gesamtergebnis einer Organisation beitragen, wenn sie adäquat qualifizierte MitarbeiterInnen für den Einsatz vorbereitet. Dazu müssen die Ziele der verschiedenen Protagonisten weitgehend vereinbart werden, denn Personalentwicklung kann „nur erfolgreich organisiert werden, wenn ökonomische, soziale und individuelle Ziele berücksichtigt werden“ (Becker 2005, S. 30).

Die Ziele der unterschiedlichen Akteure der Personalentwicklungsmaßnahmen sind:

Ziele des Unternehmens	Ziele des Personals
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der fachlichen Qualifikation</li> <li>• Anpassung an neue Technologien</li> <li>• Sicherung des Bestands an Führungskräften und Spezialisten</li> <li>• Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt</li> <li>• Steigerung der Motivation</li> <li>• Senkung der Kosten</li> <li>• Verbesserung der Sozialkompetenzen</li> <li>• Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Aufspüren von Entwicklungspotential bei den Mitarbeitern</li> <li>• Herausfinden von Fehlbesetzungen</li> <li>• Senkung der Fluktuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterqualifizierung</li> <li>• Voraussetzungen für den Aufstieg schaffen</li> <li>• Voraussetzungen zur Übernahme neuer Aufgaben</li> <li>• Neue Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben</li> <li>• Sicherung des Arbeitsplatzes</li> <li>• Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt</li> <li>• Erhöhung des Einkommens</li> <li>• Prestigege Gewinn</li> </ul>
Gesellschaftliche Ziele	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgleich der Schwächen im öffentlichen Bildungssektor</li> <li>• Arbeitsmarktstabilität</li> <li>• Einkommensausgleich</li> <li>• Wirtschaftswachstum</li> <li>• Sozialer Friede</li> </ul>	

Tabelle 5: Ziele der Personalentwicklung (nach Mudra 2004, S. 130ff u. Faulstich 1998, S. 107)

Es ist leicht nachvollziehbar, dass die aufgeführten Ziele nicht immer kongruent sind. Sie stehen im Spannungsfeld zwischen Leistungsanforderungen und Zielen des Unternehmens und den Bedürfnissen und Erwartungen des Personals. Gesellschaftliche Ziele fließen durch Förderprogramme oder sonstige wirtschaftspolitische Maßnahmen ein. Auf die Berufsausbildung übertragen ist das pädagogische Ziel der Personalentwicklung,

„Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln, Verhaltensweisen einzuüben und Einsicht in die Ziele der unternehmerischen Tätigkeit im Allgemeinen und in die eigenen speziellen Tätigkeiten im Besonderen zu erlangen. Die pädagogische Aufgabe hat folglich eine informierende und eine qualifizierende Seite. Zusätzlich kommt eine bildende Aufgabe hinzu. Personalentwicklung im pädagogischen Verständnis ist stets auch elementare Menschenbildung mit dem humanen Ziel der Selbstverwirklichung im Rahmen der betrieblichen Ordnung und der gegebenen Möglichkeiten“ (Becker 2005, S. 68).

Lernen hat hier einen gezielten fachlichen Zweck aber auch eine erzieherische und persönlichkeitsentfaltende Funktion.

Ziel der strategischen (systematisch geplanten) Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen der MitarbeiterInnen auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten. Der nachfolgende Abschnitt zeigt, in welcher Form die Personalentwicklung diese Ziele fokussiert.

### 3.2.3 Formen der Personalentwicklung

Wie die Definition von Personalentwicklung schon aussagte, umfasst PE im weiten Sinne alle Instrumente der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung (Becker 2005, S. 4). Die Inhalte variieren dabei je nach unternehmerischer Ausrichtung und Zielsetzung. In vorwiegend konservativen Unternehmen findet man sicherlich eine andere Ausprägung als in Betrieben im Umwandlungsprozess, in kleinen und mittleren Betrieben sicherlich eine andere als in Großbetrieben.

Die Tabelle zeigt, wie eng oder weit der Begriff Personalentwicklung gefasst werden kann.

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Führungsbildung</li> <li>• Anlernung</li> <li>• Umschulung</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl und Einarbeitung</li> <li>• Arbeitsplatzwechsel</li> <li>• Auslandseinsatz</li> <li>• Nachfolge- und Karriereplanung</li> <li>• strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung</li> <li>• Coaching, Mentoring</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Projektarbeit</li> <li>• sozio-technische Systemgestaltung</li> <li>• Gruppenarbeit</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>PE im engeren Sinn = Bildung</b>	<b>PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung</b>	<b>PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung</b>

Tabelle 6: Inhalte der Personalentwicklung (Quelle: Becker 2005, S. 4; siehe auch Mudra 2004, S. 142)

Die Unterfunktion Personalbildung der Personalentwicklung enthält im Wesentlichen die Berufsausbildung, die Weiterbildung und die Umschulung (Becker 2005, S. 4, vgl. Hohlbaum 2004, S. 153). Ihre Maßnahmen sind strukturiert nach der Nähe zum Lernort<sup>38</sup>, dem Zweck (berufsvorbereitend, berufsbegleitend oder berufsverändernd) bzw. dem Entwicklungszeitpunkt (zu Beginn, während der Tätigkeitsausübung oder beim Verlassen des Berufslebens) (Mudra 2004, S. 13f).

Die Berufsausbildung gehört dabei zu den „into the job“ Maßnahmen, sie soll „auf eine Funktionsausübung vorbereiten“ (Mudra 2004, S. 216). Diese Maßnahme trainiert die Auszubildenden auf bestimmte berufsspezifische Tätigkeiten hin. Die Berufsausbildung findet dabei wie andere Personalentwicklungsmaßnahmen in einem systematischen und geplanten Prozess statt (Becker 2005, S. 163). Die Phasen des Personalentwicklungsprozesses werden im nächsten Abschnitt vorgestellt.

### 3.2.4 Phasen der Personalentwicklung

Der Prozess der Personalentwicklung enthält aufeinander abgestimmte Arbeitsschritte. Diese Phasen systematischer Personalentwicklung bilden ein „aufeinander abgestimmtes systematisches Verfahren zur Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle“ konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen (Becker 2011, S. 19). Der idealtypische Funktionszyklus gestaltet sich wie folgt:

<sup>38</sup> „Die Klassifikation nach dem Lernort erfolgt aufgrund der zeitlichen und räumlichen Nähe des Lernens zum Arbeitsplatz“ (Becker 2005, S. 247).

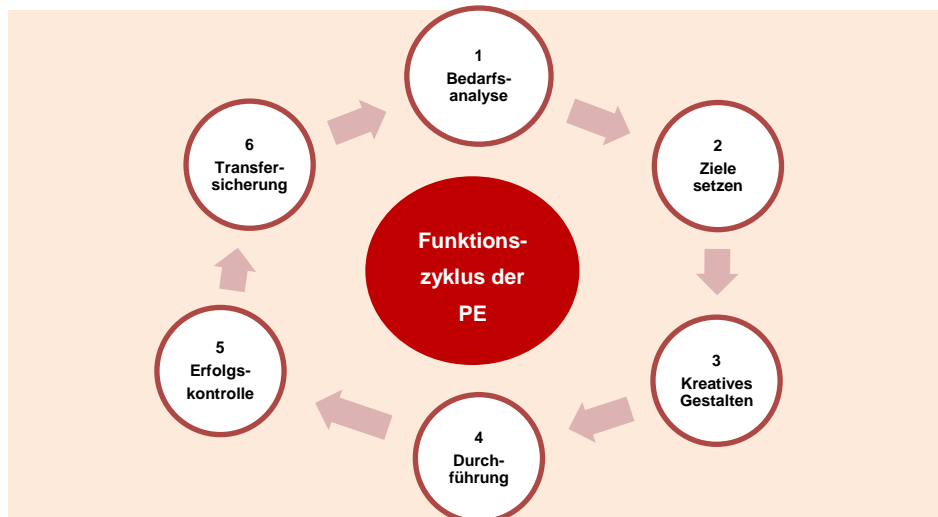


Abbildung 19: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung (nach Becker 2011, S. 19)

In der Phase 1 (Bedarfsanalyse) wird festgestellt, welche Tätigkeiten zu erledigen sind (Tätigkeitsanalyse), welche Anforderungen (fachlich, methodisch usw.) dafür wichtig sind (Anforderungsanalyse) und welche Befähigungen und welches Potential die MitarbeiterInnen mitbringen müssen (Adressatenanalyse). Die Ursachenanalyse stellt fest woran es liegt, dass der Bedarf vorhanden ist. Liegt es am Wollen, Können oder Dürfen des Mitarbeiters (Becker 2011, S. 20).

Phase 2 (Ziele setzen) befasst sich mit dem gewünschten Ergebnis der Entwicklungsmaßnahme. Sie „geben die erwartete Verhaltensveränderung an, die nach der Teilnahme an einer Personalentwicklungsmaßnahme erreicht sein sollen“ (Becker 2008, S. 356; siehe auch Becker 2011, S. 20).

Das Kreative Gestalten (Phase 3) beschäftigt sich mit der zeitlichen, sachlichen und personellen Planung der Maßnahme. Es werden Lernorte, Anzahl der TeilnehmerInnen, Referenten, Lernzeiten, Abfolge der Einheiten usw. konkretisiert (Becker 2011, S. 20).

Die Durchführung (Phase 4) setzt sich mit der Umsetzung der Maßnahme auseinander, inwieweit wird die Maßnahme intern, extern, on-the-job, off-the-job durchgeführt. Die Erfolgskontrolle (Phase 5) bewertet „Effektivität und Effizienz“ der pädagogischen Maßnahme (Becker 2011, S. 21 und Becker 2008, S. 357).

Eine Personalentwicklungsmaßnahme ist erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn die MitarbeiterInnen das Gelernte am Arbeitsplatz umsetzen können. Die Transfersicherung (Phase 6) überprüft deshalb, inwieweit sich die Maßnahme wirklich positiv ausgewirkt hat (Becker, 2011, S. 21).

BECKER (2005, S. 555) definiert die Bedarfsanalyse und die Zielsetzung als strategisch wichtig. Sie sind deshalb von den Führungskräften von Ort wahrzunehmen und nicht übertragbar. Aus diesem Grund wurden für die empirische Studie in Kapitel 6.3 Entscheidungs-

trägerInnen als Zielgruppe gewählt. Sie stellen den Bedarf fest und veranlassen den Beginn des Personalentwicklungsprozesses.

Das Kreative Gestalten sowie die Durchführung und die Erfolgskontrolle sind für ihn auf andere delegierbar, wenn sie off-the-job durchgeführt werden. Die Transfersicherung sieht er als Kooperationsaufgabe von Führungskräften und MitarbeiterInnen. Somit lassen sich die Phasen Kreatives Gestalten, die Durchführung und die Erfolgskontrolle der Personalentwicklungsmaßnahme auch nach außen vergeben. Das bietet die Möglichkeit, Maßnahmen externer DienstleistungsanbieterInnen in der Personalentwicklung einzusetzen, was den eigenen Aufwand im Unternehmen verringern kann (Mudra 2005, S. 213).

Welche Möglichkeiten der Durchführung die Personalentwicklung hat und welche Methoden zur Anwendung kommen können, zeigt der nächste Abschnitt.

### **3.2.5 Methoden der Personalentwicklung**

Die Methoden, die in der Personalentwicklung konkret Anwendung finden, sind sehr vielfältig. Vom klassischen „Vormachen“ bis zum modernen „Lernzirkel“ ist jede Technik vertreten. NEUBERGER (1994, S. 176ff) hat dabei die umfassendste Sammlung von Mitteln gegeben. Die in der Realität eingesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen greifen meist auf einen Methoden-Mix zurück (Neuberger 1994, S. 183). Der optimale Methodeneinsatz garantiert jedoch noch keinen Erfolg. Der Erfolg der Personalentwicklung zeigt sich erst im Arbeitsergebnis (Transfersicherung), nicht schon durch den Erwerb von Qualifikationen. Wie im Prozess gezeigt, sind dabei auch die am Prozess beteiligten Akteure der Personalentwicklung von besonderer Bedeutung. Mit ihnen befasst sich nachfolgender Abschnitt.

### **3.2.6 Träger der Personalentwicklung**

Die betriebliche Aufgabenerfüllung basiert auf Arbeitsteilung (Becker 2005, S. 513). Je größer ein Unternehmen ist, desto differenzierter sind der Aufbau und seine Entscheidungsstrukturen (Wöhe/Döring 2010, S. 108). Zur optimalen Zielerreichung „wird die Gesamtaufgabe in Elementaraufgaben zerlegt“ (ebenda, S. 109). Durch Klärung der Über- und Unterordnung von Stellen<sup>39</sup> wird eine Hierarchie im Unternehmen gebildet, die verschiedene Ebenen enthalten kann (ebenda, S. 115). Eine leitende (übergeordnete) Stelle mit Weisungsbefugnis nennt man eine Instanz (ebenda, S. 114).

Ein Einzelbetrieb besteht somit aus nur einer Instanz und Hierarchieebene, die alle Entscheidungen treffen kann. Ein Kleinbetrieb enthält möglicherweise eine Inhaberin und fünf Angestellte, damit sind fünf ausführende Stellen<sup>40</sup> und eine Hierarchieebene mit einer Instanz gegeben. Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden mehr Hierarchieebenen

---

<sup>39</sup> Stelle = „kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens.“

<sup>40</sup> Merkmal einer ausführenden Stelle ist, dass sie gegenüber niemanden Weisungsrecht besitzen (Wöhe/Döring 2010, S. 114).

eingebaut. Fügt man einzelne spezialisierte Stellen zusammen, gewinnt man Abteilungen, z. B. die Personalabteilung, Personalentwicklungsabteilung, Ausbildungsabteilung usw. (Wöhe/Döring 2010, S. 115f).

Die Personalentwicklung kann in den Händen der Unternehmensleitung liegen oder an eine andere Instanz in der Unternehmenshierarchie delegiert werden. Träger der Personalentwicklung können sein,

- die Unternehmensleitung selbst, sie trifft die Grundsatzentscheidungen.
- die Personalabteilung oder Personalentwicklungsabteilung: Planung, Durchführung und Kontrolle von PE
- die Vorgesetzten, sie unterstützen die verantwortliche Abteilung und veranlassen zusammen mit den MitarbeiterInnen die Personalentwicklung oder
- die MitarbeiterInnen, sie sollen die Qualifizierung mit anregen und daran teilnehmen (Olfert 2004, S. 168)

In kleineren Unternehmen konzentrieren sich die Aufgaben einer Personalabteilung bzw. Personalentwicklungsabteilung häufig auf die Geschäftsleitung. In mittleren Unternehmen gibt es meist schon eine Personalabteilung. Erst in größeren Unternehmen entsteht die Möglichkeit, Aufgaben weiter auszugliedern bis hin zu einer eigenständigen Abteilung für Personalentwicklung (Olfert 2003, S. 42ff). Inwiefern sich die Berufsausbildung in der Personalentwicklung wiederfindet, zeigt der nächste Abschnitt.

### **3.2.7 Berufsausbildung als Personalentwicklung**

Berufsausbildung ist, wie in den vorangegangenen Abschnitten verdeutlicht, neben Weiterbildung und Umschulung Bestandteil der Personalentwicklung im engen Sinne (Becker 2005, S. 4 und S. 163). Das Unternehmen stellt BewerberInnen ein, die noch nicht über die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen verfügen, eine spezifische Tätigkeit auszuüben. Ihr Potential wurde aber bereits durch die EntscheidungsträgerInnen evaluiert und erkannt. Die Berufsausbildung versetzt diese Auszubildenden durch einen systematischen Lernprozess in die Lage, in Zukunft eine spezifische Tätigkeit auszuüben (siehe Definition PE in Abschnitt 3.2.1). Sie „entwickelt“ sozusagen die Auszubildenden.

Die Aufgaben der Berufsausbildung werden durch staatliche und berufsständische Vorgaben und betriebsinterne Richtlinien systematisch geplant sowie zielgerichtet realisiert und evaluiert (siehe Definitionen der PE in Abschnitt 3.2.1). Dabei gehört Berufsausbildung nach MUDRA (2004, S. 224) neben Schulungen, Einarbeitung, Praktika, Workshops, Job Rotation und Projektgruppen zu den am häufigsten eingesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen. Erklärtes Ziel ist es, eine neue Arbeitskraft an die betrieblichen Prozesse anzupassen und zur Durchführung spezieller Tätigkeiten zu befähigen.

Zur besseren Übersichtlichkeit der vorangegangenen Ausführungen und um den Exkurs in die wissenschaftliche Einordnung von Berufsausbildung abzuschließen, zeigt nachfolgende Abbildung zusammenfassend den Standort der Berufsausbildung.

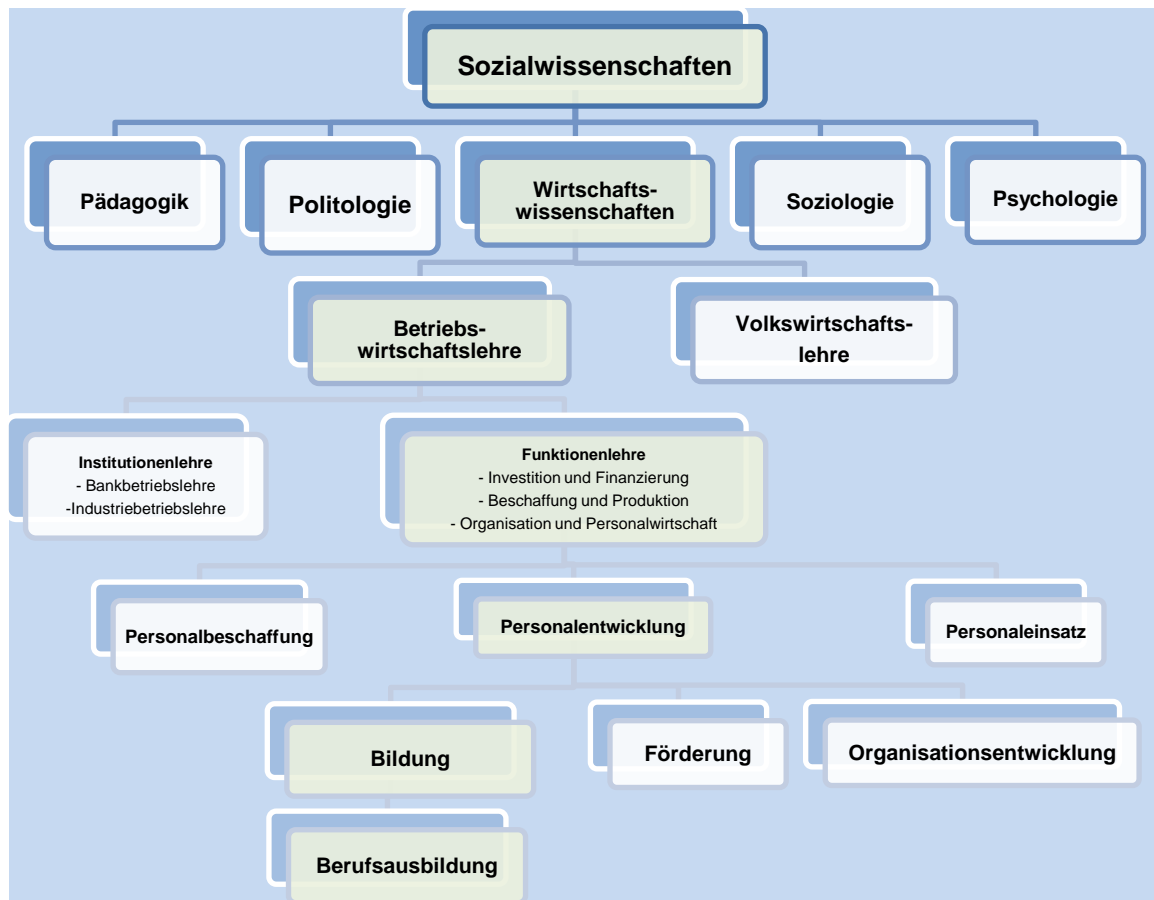


Abbildung 20: Einordnung der Berufsausbildung in die Funktionenlehre (in Anlehnung an Becker 2005, S. 23, Mudra 2004, S. 106)

Berufsausbildung hat somit einen Platz in der unternehmerischen Hierarchie. In kleineren Unternehmen ist sie meist „Chefsache“. In größeren Betrieben ist sie i. d. R. eine Unterabteilung der Personal(-entwicklungs)abteilung (siehe Olfert 2003, S. 45).

Der Fokus der Personalentwicklung liegt insbesondere in KMU auf der Berufsausbildung (Mudra 2004, S. 293). Die Berufsausbildung als Aufgabe der Personalentwicklung wird in größeren Unternehmen durch ein eigenes Ausbildungsmanagement durchgeführt. Mit diesem betrieblichen Ausbildungswesen (Ausbildungsmanagement) befasst sich nachfolgender Abschnitt.



### 3.3 Das betriebliche Ausbildungsmanagement

Die Strukturen, in denen Berufsausbildung in der Praxis stattfindet, sind meist sehr unterschiedlich. Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen häufig nicht über genügend Personalressourcen für die Planung und Entwicklung eigener Personalentwicklungsstrategien und für ein eigenes Ausbildungsmanagement. Daher ist die Berufsausbildung oft "Chefsache". In größeren Unternehmen wird sie in der Ausbildungsabteilung durchgeführt, z. B. in Lehrwerkstatt, Lehlabor, Übungsfirma, Übungsbüro sowie in den Fachabteilungen (Einkauf, Verkauf, Produktion, Export, Rechnungswesen usw.) (Olfert 2004, S.171). Der Lernort „Betrieb“ lässt sich in verschiedene Typen von Berufsausbildung einteilen:

Industrielle Lehrwerkstätten Ausbildung	Unsystematische Industrieausbildung	Traditionelle Handwerksausbildung
Es existiert eine eigene Ausbildungsabteilung mit hauptamtlichem Leiter und hauptberuflichen AusbilderInnen.	Koordination der Ausbildung erfolgt dezentralen. Nebenamtliche AusbilderInnen.	Koordination erfolgt dezentral und ist stark personenabhängig. Es gibt nur nebenamtliche AusbilderInnen.
Die Ausbildung findet Abseits der Produktion in Lehrwerkstätten statt.	Die Ausbildung findet in Produktionsnähe statt. Erlernung von Grundfertigkeiten in so genannten „Lehrecken“, die organisatorisch mit Betriebsabteilungen verbunden sind.	Die Ausbildung findet fast ausschließlich im Rahmen von Werkstatt- oder Baustellenarbeit statt. Lehrecken selten.
Die Fachausbildung wird in Betriebsabteilungen nach Versetzungsplan organisiert.	Produktionsferne Ausbildungsphasen i. d. R. möglich. Ausbildungsplan nach groben Kriterien gestaltet.	Die Ausbildung ist eher betriebspezifisch. Praktische Qualifikationen werden durch Lernen während der Mitarbeit erworben. Detaillierte Ausbildungspläne liegen selten vor.
Es gibt einen zusätzlichen theoretischen Unterricht neben dem Berufsschulunterricht.	Vermittlung theoretischer Qualifikation fast ausschließlich in der Berufsschule Werkunterricht hängt stark von der persönlichen Einschätzung der AusbilderIn ab.	Vermittlung theoretischer Qualifikationen wird ausschließlich der Berufsschule überlassen. Werkunterricht selten.
Die Rekrutierung der Auszubildenden erfolgt auf der Grundlage von spezifischen Eignungstests.		
Es existiert eine zusätzliche soziale Betreuung.		
Findet sich vor allem in der Industrie insbesondere Metall- und Elektroindustrie.	Findet sich vor allem in industriellen Klein – und Mittelbetrieben.	Findet sich vor allem in Handwerk, Handel, Landwirtschaft sowie im Gastgewerbe [letzteres Anm. der Autorin].

Tabelle 7: Typisierung von Berufsausbildung (Zusammenfassung von Greinert 1998, S. 121ff)

Unter Ausbildungsmanagement versteht die Deutsche Gesellschaft für Personalführung „die systematische Bewältigung aller Aufgaben ..., die sich im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung der betrieblichen Ausbildung im Unternehmen ergeben. Wesentlich Bausteine sind die Gewinnung, die Auswahl, die Entwicklung und die Bindung von Auszubildenden.“ (DGFP 2004, S. 6).

Die betriebliche Ausbildungsentscheidung wird von verschiedenen Kriterien geleitet. Nachfolgender Abschnitt gibt einen Einblick.

### 3.3.1 Die betriebliche Ausbildungsentscheidung

Eine wichtige Voraussetzung, damit das duale System der Berufsausbildung funktionieren kann, ist die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe. Ihre Motive auszubilden werden beeinflusst durch äußere Faktoren (vorhandene Mittel und vorhandenes Personal) wie innere Einstellungen (des Betriebes und ihrer EntscheidungsträgerInnen) zur Berufsausbildung. Der Betrieb entscheidet einerseits über die grundsätzliche Haltung zu Ausbildung und andererseits über den Umfang der Ausbildung (Niederalt 2005, S. 5). Die ökonomische Grundlage für Ausbildungsentscheidungen ist nach Auffassung von BECKER, „dass die Ausbildung einer Person als Investition zu betrachten sei“ (Becker 2005, S. 30).

Die Ausbildungsentscheidung wird dabei von drei grundsätzlichen Einstellungen beeinflusst:

Produktionstheoretischer Ansatz	Investitionstheoretischer Ansatz	Reputationsansatz
Kosten der Auszubildenden sind geringer als bei einer Hilfskraft. Auszubildende werden wegen ihrer Leistungen während der Ausbildung eingestellt.	Auszubildende werden als Investition in die Zukunft gesehen und die Kosten amortisieren sich erst nach der Ausbildung.	Gesellschaftliche Verantwortung und Anerkennung beeinflussen die Ausbildungsentscheidung.
Planungsdauer ist auf Ausbildungszeitraum begrenzt, Übernahme danach nicht geplant. Kosten sollen schon während der Ausbildung durch das Arbeitsergebnis gedeckt werden.	Die Ausbildungszeit wird auch als verlängerte Probezeit gesehen. Geplant ist die Übernahme nach der Ausbildung, da sich nur dann die Kosten lohnen.	Der Betrieb will Kosten durch Personalwechsel und Personalakquirierung einsparen. Erwartete Imagegewinn überwiegt die Nettokosten der Ausbildung.
Ausbildungsstrategie ist, viele Lehrlinge auszubilden, wenige nach der Ausbildung zu behalten.	Ausbildungsstrategie ist, nur so viele Auszubildende auszubilden, wie nach der Ausbildung im Unternehmen bleiben sollen.	

Tabelle 8: Erklärungsansätze betrieblichen Ausbildungsentscheidung (Zusammenfassung von Niederalt 2005, S. 4f und Schönfeld et al. 2010, S. 14f)

Die drei Ansätze sind meist in unterschiedlicher Ausprägung in jeder Ausbildungsentscheidung enthalten, sie schließen sich gegenseitig nicht aus (Niederalt 2005, S. 3). Der produktions-theoretische Ansatz überwiegt z. B. zurzeit vor allem im Einzelhandel. Die Auszubildenden werden angelernt und arbeiten sofort mit. Die Auszubildenden werden als Ersatz für Hilfskräfte und Geringqualifizierte eingesetzt (ebenda, S. 4).

Erwartet der Betrieb einen Bedarf an Fachkräften in der Zukunft und plant über die Ausbildungszeit hinaus, wird er mehr dem investitionstheoretischen Ansatz folgen. Neben den Kosten für die Berufsausbildung werden die zukünftigen Erträge nach Ende der Ausbildung berücksichtigt (ebenda, S. 4).

Jedes Unternehmen, das regional eingebunden sein will, wird neben den Kostenüberlegungen auch Imageüberlegungen in seine Ausbildungsentscheidung einfließen lassen (Niederalt 2005, S. 5). Ist die grundsätzliche Entscheidung für Ausbildung getroffen, gibt es weitere Faktoren, die die Ausbildungsentscheidung beeinflussen.

Nachfolgendes Bild von Günter WALDEN zeigt insgesamt, welche Einflussfaktoren auf die Ausbildungsentscheidung einwirken:



Abbildung 21: Einflüsse auf die betriebliche Ausbildungsentscheidung (Quelle: Walden 2004, Folie 12)

Die wichtigsten Grundlagen für eine Ausbildungsentscheidung sind i. d. R. interne betriebswirtschaftliche Aspekte. Es ist zu klären, wie hoch der Fachkräftebedarf im Betrieb ist, ob die personelle wie räumliche Ausstattung gegeben ist und die Ausbildungskosten tragbar sind. Eine ausführliche Kosten-Nutzen-Betrachtung findet in Abschnitt 3.4 statt.

Die externen Rahmenbedingungen wirken, wie schon in Kapitel 2 beschrieben, in die Betriebe hinein. Der Betrieb wird sich nach für seine Tätigkeiten passenden Berufsbildern umschauen und prüfen, inwieweit es genügend qualifizierte BewerberInnen auf dem Markt gibt. Dabei ist es wichtig, welche persönlichen Erfahrungen der Betrieb und die EntscheidungsträgerInnen bisher mit Ausbildung machen konnten und ob ihr Informationsstand über Ausbildung aktuell und ausreichend ist. Ethisch-normative Grundlagen runden den Entscheidungsprozess ab. Hat das Unternehmen eine lange Ausbildungstradition, wird es eher wieder zu Ausbildung tendieren, als wenn es zum ersten Mal ausbilden soll. Soziale Verantwortung zu übernehmen ist sicherlich dann lohnend, wenn der Imagegewinn für neue Aufträge sorgt (Walden 2005, S. 49f).

Die Entscheidung für die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen ist keine leichte, wie man unschwer erkennen kann. Dabei können öffentliche Zuschüsse und Unterstützungsleistungen die Ausbildungsentscheidung noch weiter positiv beeinflussen, da die eigenen Ausbildungskosten dadurch sinken (siehe Kapitel 4).

Über die Durchführung von Berufsausbildung im eigenen Unternehmen entscheidet der Betrieb jedoch nicht allein. Das Unternehmen muss den zuständigen Stellen (Kammern) nachweisen, dass es dafür personell und räumlich geeignet ist. Die genauen Voraussetzungen wird nachfolgender Beitrag klarstellen.

### 3.3.2 Voraussetzungen für Ausbildung im Betrieb

Hat der Betrieb sich für die Durchführung einer dualen Berufsausbildung entschieden, muss er selbst einige Bedingungen erfüllen, bevor er auf die Suche nach geeigneten BewerberInnen gehen darf. Nachgewiesen werden muss, dass der Betriebe selbst und sein Personal zur Ausbildung geeignet sind und sonstige gesetzlichen Vorgaben erfüllen.

#### 3.3.2.1 Eignung des Unternehmens

Das Berufsbildungsgesetz gibt vor, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit ein Betrieb ausbilden darf. Nach § 27 dürfen Auszubildende nur angestellt werden, „wenn

1. die Ausbildungsstätte nach Art und Einrichtung für die Berufsausbildung geeignet ist und
2. die Zahl der Auszubildenden in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der Ausbildungsplätze oder zur Zahl der beschäftigten Fachkräfte steht“ (BBiG 2005).

Ausnahmen bestätigen die Regel, wenn die Berufsausbildung dadurch nicht gefährdet ist (ebenda). Der Betrieb gilt als geeignet, wenn er „die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit ... notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang“ vermittelt und „den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen“ ermöglicht (BBiG 2005, § 1, Abs. 3).

Für einen geordneten Ausbildungsgang gibt heutzutage vor allem das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie eine Ausbildungsordnung für jeden Ausbildungsberuf vor (BBiG 2005, § 4). Die Ausbildungsordnung legt für jeden Beruf fest:

- die Bezeichnung des Ausbildungsberufes,
- die Ausbildungsdauer; sie soll nicht mehr als drei und nicht weniger als zwei Jahre betragen,
- die beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten, die mindestens Gegenstand der Berufsausbildung sind (Ausbildungsberufsbild),
- eine Anleitung zur sachlichen und zeitlichen Gliederung der Vermittlung der beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (Ausbildungsrahmenplan),
- die Prüfungsanforderungen (BBiG 2005, § 5).

Dabei wurden die Kammern<sup>41</sup> als zuständige Stellen dazu berufen, nach § 32 des Berufsbildungsgesetzes „darüber zu wachen, dass die Eignung der Ausbildungsstätte sowie die persönliche und fachliche Eignung vorliegen“ (BBiG 2005). Jeder Betrieb muss sich dementsprechend von seiner zuständigen Kammer vor der erstmaligen Ausbildung überprüfen und als Ausbildungsbetrieb anerkennen lassen.

Als angemessen gilt laut der Verordnung über die Ausbildungsstätten folgendes Verhältnis

---

<sup>41</sup> Die Kammern sind Körperschaften des öffentlichen Rechts. Sie sind berufsständische Vertretungen auf gesetzlicher Grundlage. Es besteht Pflichtmitgliedschaft in einer der Kammern für alle Gewerbetreibenden. Sie finanzieren sich durch Mitgliedsbeiträge (Greinert 1997, S.53).

zwischen AusbilderInnen und Auszubildenden:

bei 1 bis 2 Fachkräften <sup>42</sup>	= 1 Auszubildender
bei 3 bis 5 Fachkräften	= 2 Auszubildende
bei 6 bis 8 Fachkräften	= 3 Auszubildende
je weitere 3 Fachkräfte	= 1 weiterer Auszubildender

Tabelle 9: Angemessenes Verhältnis von Auszubildenden und Ausbildungspersonal (Quelle: Bundesausschuss für Berufsbildung 1972, S. 3f)

Dabei liegt es ihm Einzelfall im Ermessen der zuständigen Stellen, andere Verhältnisse zwischen den Ausbildungsbeteiligten zuzulassen.

Kann der Betrieb nicht alle Ausbildungsinhalte im eigenen Ausbildungsbetrieb vermitteln oder ist noch zu unerfahren, kann er dies auch im Verbund mit anderen Betrieben tun. Nach § 10 Absatz 5 BBiG können mehrere natürliche oder juristische Personen in einem Ausbildungsverbund zusammenwirken, soweit die Verantwortlichkeit für die einzelnen Ausbildungsabschnitte sowie für die Ausbildungszeit insgesamt sichergestellt ist (Verbundausbildung). Die Ausbildung findet somit an verschiedenen Lernorten statt. Die Grundformen der Verbundausbildung sind nach BECKER (2005, S. 166ff) der Leitbetrieb mit KooperationspartnerInnen, der Ausbildungsverein, das Ausbildungskonsortium, die Auftragsausbildung.

Beim Leitbetrieb mit KooperationspartnerInnen übernimmt der Leitbetrieb die Gesamtverantwortung und die Kosten für die Ausbildung und schließt den Vertrag mit dem Auszubildenden. Er übernimmt Planung und Organisation der Ausbildung. Die Kooperationsbetriebe übernehmen die Vermittlung von Teilen der Ausbildung, die der Leitbetrieb nicht abdecken kann (ebenda).

Beim Ausbildungsverein gründen die Mitglieder einen eingetragenen Verein. Dieser übernimmt die Gesamtverantwortung für die Ausbildung und schließt den Vertrag mit den Auszubildenden. Die Ausbildungsinhalte werden in den Mitgliedsunternehmen vermittelt. Anfallende Kosten werden üblicherweise durch die Mitgliedsbeiträge abgedeckt (Becker 2005, S. 167).

Bei einem Ausbildungskonsortium handelt es sich um einen Zusammenschluss von mehreren kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Sie stellen jeweils eigene Auszubildende ein und senden diese für Inhalte, die sie nicht selbst vermitteln können, in den Nachbarbetrieb (Rotationsprinzip) oder in kooperierende Bildungszentren bzw. Bildungswerke. Die Unternehmen arbeiten gleichberechtigt zusammen und bilden ihre eigenen Auszubildenden eigenständig aus (ebenda).

Bei der Auftragsausbildung werden Abschnitte der Berufsausbildung gegen Kostenerstattung

<sup>42</sup> „Als Fachkraft gelten der Auszubildende, der bestellte Ausbilder oder wer eine Ausbildung in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung abgeschlossen hat oder mindestens das Zweifache der Zeit, die als Ausbildungszeit vorgeschrieben ist, in dem Beruf tätig gewesen ist, in dem ausgebildet werden soll“ (Bundesausschuss für Berufsbildung 1972, S. 3f).

an andere Betriebe oder Bildungszentren vergeben. Die Auszubildenden schließen den Ausbildungsvertrag mit einem Stammbetrieb, der auch die Vergütung übernimmt (Becker 2005, S. 166f).

Überbetriebliche Ausbildungsstätten ergänzen die Berufsausbildung im Betrieb, sie sind keine eigenständigen Lernorte. Es handelt sich meist um Werkstätten der Kammern oder Innungen, die Arbeitstechniken an speziellen Maschinen vermitteln (ebenda, S. 166).

Nach der Anerkennung des Unternehmens als Ausbildungsbetrieb muss der Betrieb den Beweis führen, dass das zuständig Personal vorhanden und geeignet ist.

### **3.3.2.2 Eignung des Personals**

Grundsätzlich kann das Ausbildungspersonal haupt- oder nebenamtlich tätig sein, dies richtet sich meist nach der Größe und Struktur des Unternehmens. Es wird unterschieden nach Auszubildenden, AusbildungsleiterInnen, AusbilderInnen und Ausbildungsbeauftragten (Becker 2005, S. 181).

Ausbildender ist, „wer andere Personen zur Berufsausbildung einstellt“ (BBiG 2005, §10 Abs. 1). Der Auszubildende kann entweder selbst ausbilden oder er kann AusbilderInnen damit beauftragen (BBiG 2005, § 14 Abs. 2). Der Auszubildende muss nur persönlich<sup>43</sup>, die AusbilderInnen müssen persönlich und fachlich geeignet sein, die Ausbildung durchzuführen (BBiG 2005, § 28 Abs. 1). Für die Überprüfung und Kontrolle sind die Kammern zuständig. „Fachlich geeignet ist, wer die beruflichen sowie die berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, die für die Vermittlung der Ausbildungsinhalte erforderlich sind“ (BBiG 2005, § 30 Abs. 1). Diese beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten werden durch die bestandene Abschlussprüfung in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden oder gleichwertigen Fachrichtung und einer praktischen Tätigkeit in diesem Beruf für eine angemessene Zeit nachgewiesen (BBiG 2005, § 30 Abs. 2).

Die berufs- und arbeitspädagogische Eignung ist in der Ausbilder-Eignungsverordnung ausgeführt und beinhaltet „die Kompetenz zum selbstständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren der Berufsausbildung in den Handlungsfeldern: Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen, Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken, Ausbildung durchführen und Ausbildung abschließen“ (AEVO 2009, § 2). Die Eignung ist durch eine Prüfung oder ein entsprechendes Studium nachzuweisen. Die Prüfung besteht aus einem schriftlichen und einem praktischen Teil (AEVO 2009, § 4). Die AusbilderInnen sind verantwortlich für die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und für die adäquate Durchführung der Berufsausbildung. Sie sind, wenn denn vorhanden, der Aus-

---

<sup>43</sup> Das Gesetz regelt leider nur, wer nicht persönlich geeignet ist. Persönlich nicht geeignet ist, wer Kinder und Jugendliche nicht beschäftigen darf oder wiederholt oder schwer gegen das BBiG verstoßen hat (BBiG 2005, § 29).

bildungsleitung unterstellt (Becker 2005, S. 181).

Die Ausbildungsleitung ist für die Planung, die Kontrolle und die Aufsicht über das Ausbildungspersonal zuständig. Die Ausbildungsbeauftragten sind Arbeitskräfte, die nebenamtlich den Auszubildenden an ihrem Arbeitsplatz unterweisen. So erhält der Auszubildende praktische Inhalte vermittelt (Becker 2005, S. 181). Auch hier gilt, je nach Größe und Struktur des Unternehmens wird man das entsprechende Personal vorfinden. In Kleinst- und Kleinbetrieben werden die verschiedenen Funktionen von den UnternehmensinhaberInnen in Personalunion<sup>44</sup> ausgeübt. Mit wachsender Größe und Komplexität des Unternehmens werden entsprechende Instanzen und Hierarchieebenen eingefügt werden.

### **3.3.2.3 Der Ausbildungsvertrag**

Das Berufsausbildungsverhältnis kommt durch den Ausbildungsvertrag zwischen dem Auszubildenden und der Auszubildenden zustande. Der Vertrag muss schriftlich vorliegen und von beiden Seiten (der Auszubildenden und dem Auszubildenden oder seinen gesetzlichen VertreterInnen) unterzeichnet werden (Becker 2005, S. 171). Der Ausbildungsvertrag ist ein privatrechtlicher Vertrag. Er enthält mindestens Art, sachliche und zeitliche Gliederung sowie Ziel der Berufsausbildung, Beginn und Dauer der Berufsausbildung, Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte, Dauer der regelmäßigen täglichen Ausbildungszeit, Dauer der Probezeit, Zahlung und Höhe der Vergütung, Urlaubsanspruch, Voraussetzungen, unter denen der Berufsausbildungsvertrag gekündigt werden kann, ein in allgemeiner Form gehaltener Hinweis auf die Tarifverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, die auf das Berufsausbildungsverhältnis anzuwenden sind (BBiG 2005, § 11). Mit diesem Ausbildungsvertrag gehen die Vertragsparteien Verpflichtungen ein, die nach §§14-19 BBiG für den Auszubildenden, § 13 BBiG für den Auszubildenden geregelt sind.

Mit dem Ausbildungsvertrag muss eine zeitliche und sachliche Gliederung bei den Kammern eingereicht werden, den man auch als betrieblichen Ausbildungsplan bezeichnet. Ausbildungspläne müssen für jeden Beruf erstellt werden, der im Unternehmen ausgebildet wird. Sie orientieren sich am Ausbildungsrahmenplan unter Berücksichtigung der betrieblichen Besonderheiten. Der Ausbildungsplan belegt, wo der Auszubildende während seiner Ausbildung wie lange eingesetzt wird, wann das sein wird und was er dort lernen wird.

Die Berufsausbildung und damit der Ausbildungsvertrag endet mit dem Ablauf der Ausbildungszeit bzw. mit dem Bestehen aller Teile der Abschlussprüfung, auch wenn diese vor Ausbildungsende liegt (Becker 2005, S. 171). Bevor es jedoch zur Unterzeichnung eines Ausbildungsvertrages kommt, wird ein Unternehmen genau prüfen, ob es sich lohnt in die berufliche Ausbildung zu investieren.

---

<sup>44</sup> Personalunion=Vereinigung mehrerer Funktionen in einer Person (Duden-online, 13.05.2013).

### **3.4 Kosten-Nutzen Gegenüberstellung der Ausbildung im Betrieb**

Die wohl wichtigste Überlegung bei der betrieblichen Ausbildungsentscheidung dürfte die Kosten-Nutzen-Abwägung sein. Auch wenn das Unternehmen sich grundsätzlich für Ausbildung entschieden hat, muss es sich überlegen, ob es sich Ausbildung leisten kann. Insbesondere im Hinblick auf die Inanspruchnahme externer Hilfeleistungen werden in diesem Abschnitt die Kosten-Nutzen-Struktur und die Überlegungen bei der Auslagerung von Teilen der Ausbildung näher betrachtet.

„Eine Investition in das Personal ist für ein Unternehmen nur dann lohnend, wenn es einen entsprechenden Ertrag, z. B. durch die Erhöhung des Gewinns, aus der Investition ziehen kann“ (Becker 2005, S. 57f). Unternehmen werden deshalb nur in die duale Berufsausbildung investieren, wenn die Differenz zwischen Aufwendungen und Erträgen der Ausbildung gegen Null strebt oder sogar die Erträge die Aufwendungen übertreffen (Niederalt 2005, S. 5). Dabei ist unbedingt zu berücksichtigen, dass sich Kosten, aber vor allem der Nutzen auch durch nichtquantifizierbare Faktoren ausdrücken.

Kosten sind ein „bewerteter Verzehr von Gütern und Dienstleistungen, der durch die betriebliche Leistungserstellung verursacht wird“ (Wöhe/Döring 2010, S. 700). Auf die betriebliche Ausbildung übertragen sind Ausbildungskosten „demnach alle sachlichen und personellen Mittel, die vom Betrieb im Prozess der Ausbildung eingesetzt werden“ (Schönfeld et al. 2010, S. 33).

Traditionell werden die Kosten der dualen Berufsausbildung auf Bund, Länder, Kammern, Verbände und Unternehmen aufgeteilt. Grob aufgesplittert heißt das, der einzelne Betrieb trägt die Kosten der Ausbildung im Betrieb, die Länder und die Schulträger sind für die Kosten der Berufsschulen zuständig, die Kammern und Verbände organisieren die überbetrieblichen Ausbildungsanteile (Becker 2005, S. 178 und 166).

Die personalintensive Ausbildungsarbeit der Betriebe steht wie alle Bereiche in einem Unternehmen unter hohem Kosten- und Leistungsdruck. Betriebliche Investitionen in diesen Bereich müssen Erfolge nachweisen und sich langfristig lohnen.



Nachfolgende Abbildung schlüsselt die vier Bruttokostenarten für die Ausbildung auf:

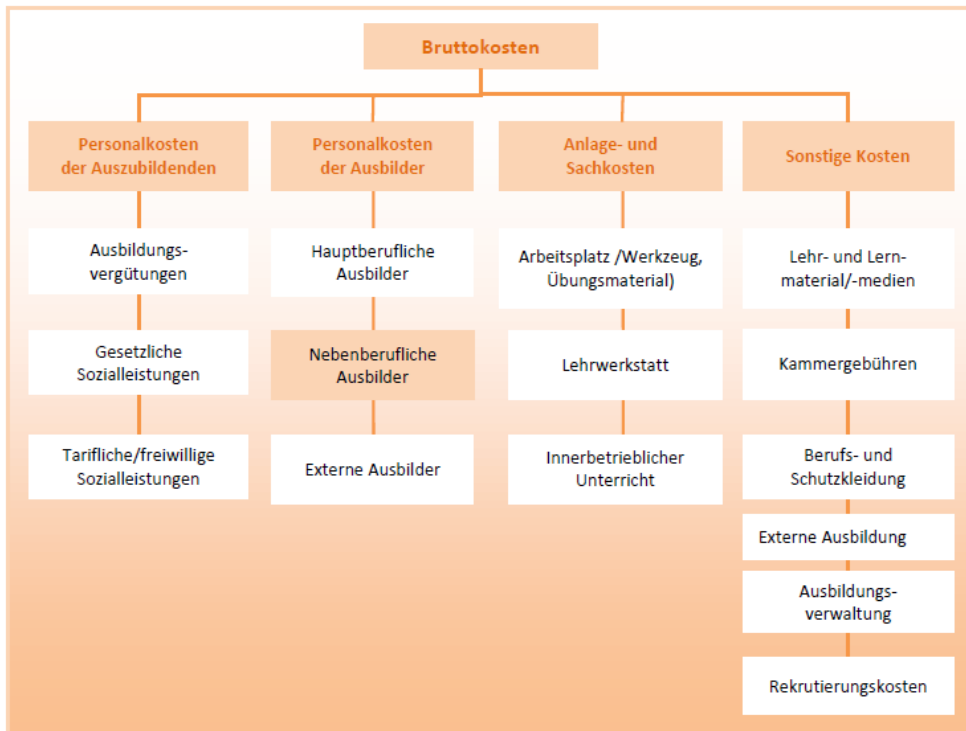


Abbildung 22: Bruttokosten der betrieblichen Berufsausbildung (Quelle: Schönfeld et al. 2010, S. 34)

Die Aufwendungen für die betriebliche Berufsausbildung beinhalten

- Personalkosten der Auszubildenden (Ausbildungsvergütung und Sozialleistungen) und des Ausbildungspersonals,
- die Anlage- und Sachkosten (Arbeitsplatz, Lehrwerkstatt, Betriebsunterricht)
- sowie die sonstigen Kosten (Lehr- und Lernmaterial, Kammergebühren, Berufs- und Schutzbekleidung, überbetriebliche Ausbildungsstätten, Ausbildungsverwaltung, Rekrutierung) (Becker 2005, S. 178f, Mudra 2004, S. 96, Schönfeld et al. 2010, S. 42ff).

Nach einer Untersuchung des BIBB verteilten sich die Bruttokosten im Durchschnitt pro Auszubildenden und Jahr 2007 wie folgend:

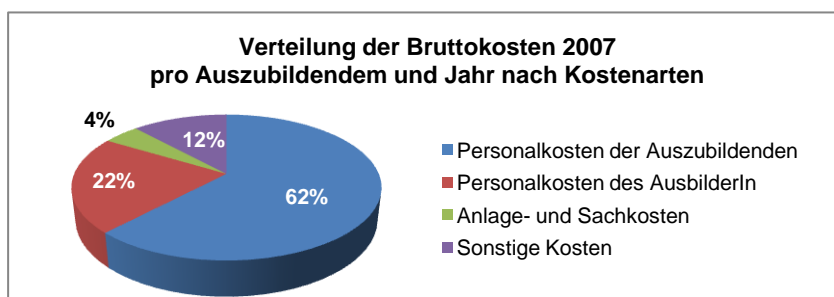


Abbildung 23: Verteilung der Bruttokosten für Ausbildung (Datenquelle: Schönfeld et al. 2010, S. 44)

Der größte Teil der Bruttokosten besteht aus den Personalkosten der Auszubildenden und den dazugehörigen Sozialabgaben. Sie betragen für das Jahr 2007 für einen Auszubildenden 9.490 €, das waren 62 % der Bruttokosten. Die Ausbildungsvergütungen werden meist

durch Tarifverträge festgelegt und sind somit wenig veränderbar (Schönfeld et al. 2010, S. 44). Die Personalkosten für die AusbilderInnen folgen mit 3.292 € oder 22 % Anteil an den Bruttokosten an zweiter Stelle.

Es handelt sich dabei um haupt- und nebenamtliche AusbilderInnen sowie externe AusbilderInnen. Nur 3 % der Betriebe setzen hauptberufliche AusbilderInnen ein und ca. 4 % nutzen die Dienste externer AusbilderInnen. Im Umkehrschluss wird der größte Teil der Auszubildenden von nebenberuflichen AusbilderInnen betreut (Schönfeld et al. 2010, S. 45f).

An dritter Stelle der Kostenfaktoren stehen die sonstigen Kosten mit durchschnittlich 1813 € pro Auszubildenden und Jahr, gefolgt von den Anlagen- und Sachkosten. Sie betragen 2007 durchschnittlich 691 €, das sind 4 % der Bruttokosten (ebenda, S. 46).

Den Kosten stehen traditionell in der Betriebswirtschaftslehre die Erlöse gegenüber (Wöhe/Döring 2010, S. 700), den Begriff des Nutzens<sup>45</sup> gibt es im betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen nicht (Beicht et al. 2004, S. 169). Da es sich bei den erzielbaren positiven Wirkungen der betrieblichen Ausbildung aber nicht nur um die monetär bezifferbaren Erlöse in Form von „erbrachten Leistungen im Rahmen der typischen betrieblichen Tätigkeit handelt“ (Wöhe/Döring 2010, S. 700), sondern um einen allgemeinen Wertzuwachs (= Erträge) (Wöhe/Döring 2010, S. 700) und somit auch um nicht-monetäre Faktoren, spricht man wie in den meisten berufsbildungsrelevanten Untersuchungen vom Nutzen der Ausbildung und stellt diesen den Kosten gegenüber (Beicht et al. 2004, S. 169f). Im Folgenden wird deshalb der Begriff „Nutzen“ weiterhin verwendet. Davon ausgehend steht den Kosten der betrieblichen Ausbildung auch ein Nutzen gegenüber.

---

<sup>45</sup> „In der Volkswirtschaftslehre wird unter „Nutzen“ die auf der subjektiven Wertschätzung beruhende Eigenschaft eines Gutes verstanden, zur Bedürfnisbefriedigung beizutragen“ (Beicht/Walden 2006, S. 327). Allgemein wird hier „unter ‚Nutzen‘ die Eigenschaft eines materiellen oder immateriellen Gutes verstanden, Bedürfnisse zu befriedigen“ (Beicht et al. 2004a, S. 5). Die Bedürfnisbefriedigung durch das „Gut“ Berufsausbildung kann materieller oder immaterieller Art sein.

Die Abbildung stellt diesen vereinfacht und idealtypisch dar, um einen Überblick zu geben:

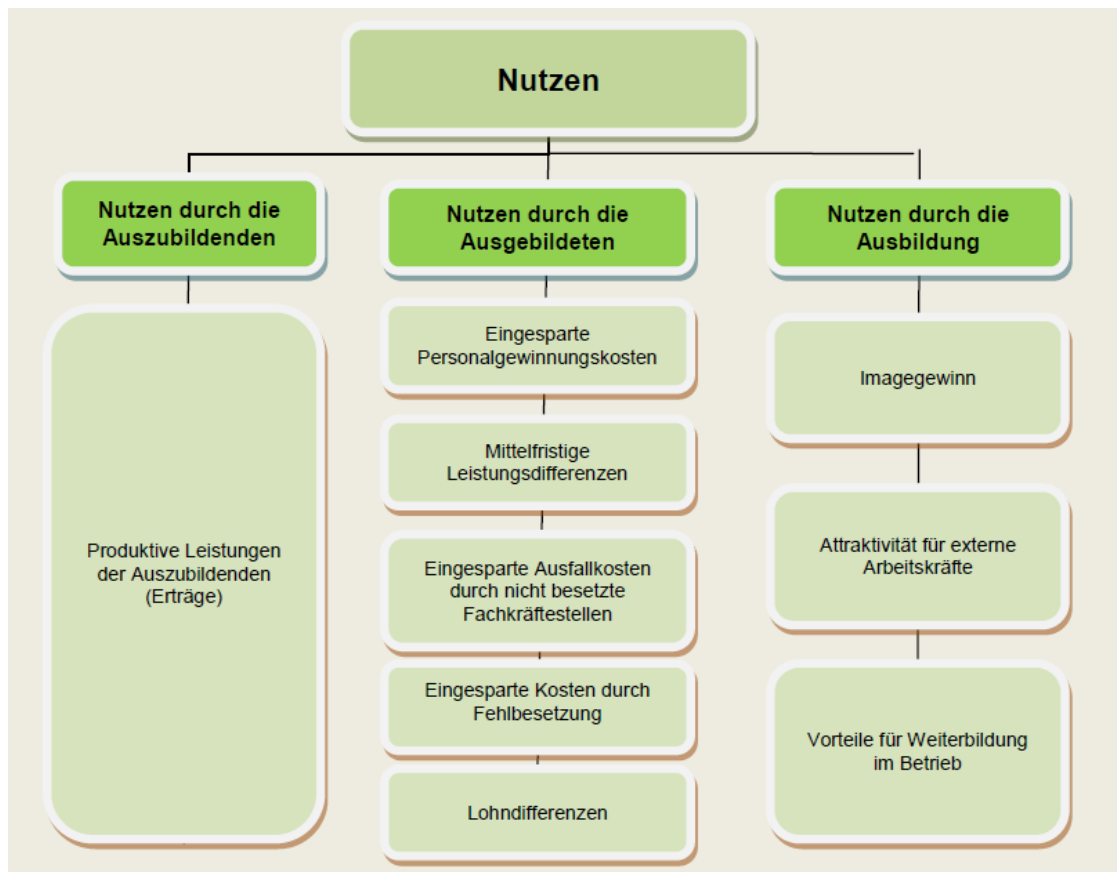


Abbildung 24: Nutzen der Berufsausbildung für Betriebe (Quelle: Schönfeld et al. 2010, S. 39)

Schon während der Ausbildung entstehen dem Unternehmen Nutzen durch die Auszubildenden. Die Auszubildenden arbeiten teilweise bereits im Produktionsprozess mit und erwirtschaften Leistungen, die zum Unternehmenserfolg beitragen (Schönfeld et al. 2010, S. 38). Wird der Auszubildende nach der Ausbildung in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen, entstehen für das Unternehmen Erträge durch die Ausbildung, da die Arbeitskraft sofort genutzt werden kann, ohne große Einarbeitung oder Weiterbildung (Schönfeld et al. 2010, S. 38).

Nutzen durch die Ausbildung entsteht, wenn der Betrieb durch das Engagement in der Berufsausbildung einen Imagegewinn bei Außenstehenden aber auch nach innen erzielt, d. h. bei Kunden oder Lieferanten bzw. bei externen Arbeitskräften oder durch den Kompetenzgewinn durch die eigene Beschäftigung mit Ausbildungsfragen (Schönfeld et al. 2010, S. 38 sowie Walden/Herget 2002, S. 32f und Walden 2005, S. 42).

Der Nutzen kann quantifizierbarer oder immaterieller Natur sein. Der Nutzen lässt sich dementsprechend einteilen, in bewertbare (produktive Leistung und vermiedene Kosten durch die Auszubildenden) und immaterielle Nutzen der Ausbildung.

Nachfolgend werden diese Nutzenfaktoren konkretisiert:

Produktive Leistung	Vermiedene Kosten	Immaterieller Nutzen monetär schwer oder nicht messbar
Auszubildende erbringen schon während ihrer Ausbildung produktive Leistungen	Personalgewinnungskosten	Ausfallkosten, für nicht zur Verfügung stehende externe Fachkräfte
Ausbildung liefert gut ausgebildetes Personal mit betriebsspezifischem Know-How	Anpassungsqualifizierung externer Fachkräfte	Vermiedene Ausfallkosten für unbesetzte Fachkräftestellen
für höhere Löhne extern ausgebildeter Fachkräfte	Höhere Löhne für externe Fachkräfte	Leistungsunterschiede zwischen selbst ausgebildeten und externen Fachkräften
Auszubildende helfen personelle Engpässe zu überbrücken. Sie sparen Aushilfskräfte bei Urlaub-, Krankheitsvertretungen	Einarbeitungskosten für externe Fachkräfte	Höhere Leistung intern Ausgebildeter im Vergleich zu vom externen Arbeitsmarkt rekrutierter Fachkräfte
Die Einarbeitungskosten sind geringerer bzw. entfallen völlig		Niedrigeres Fehlbesetzungsrisiko, wenn externe Fachkräfte nur kurz bleibt
Es entstehen weniger Kosten für Neueinstellungen (z. B. Akquisition, Auswahl)		Selbst ausgebildetes Personal kann schneller auf Veränderungen in betrieblichen Abläufen reagieren kann
Betriebe haben nach der Ausbildung sofort einsatzfähige qualifizierte Fachkräfte		Imagegewinn des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, bei Kunden und Lieferanten und weiteren Auszubildenden
		Investitionen und Innovationen sind somit schneller zu realisieren
		Personal mit hoher Identifikation mit dem Unternehmen und Verständnis für betriebliche Belange
		Geringere Personalfuktuation
		Steigerung der Attraktivität des Betriebes für als ArbeitgeberIn.
		Vorteile für die Weiterbildung im Betrieb durch Erfahrungszuwachs
		Qualifizierung auf den betriebsspezifischen Bedarf
		Auswahl der besten Fachkräfte aus den eigenen Auszubildenden (Selektionsvorteil)
		Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt
		Fortführung der Familien- oder Unternehmenstradition
		Vorteile für eine längerfristige Personalplanung

Tabelle 10: Nutzenverteilung (Eigene Tabelle nach Mudra 2004, S. 97; mit Angaben aus Becker 2005, S. 179; Mudra 2004, S. 97 und Schönfeld et al. 2010, S. 38 und S. 131ff)

Die Ausführungen oben machen deutlich, dass sich die Kosten besser quantifizieren lassen als die vielen immateriellen Erträge (Nutzen), die ein Unternehmen aus der Berufsausbildung ziehen kann. Deshalb ist die nachfolgende Nettokosten-Berechnung kritisch zu betrachten. Von allen anfallenden Kosten, den sogenannten Bruttokosten, werden die (quantifizierbaren) Erträge abgezogen und ergeben so die Nettokosten der Ausbildung.

In der BIBB-Untersuchung ergibt sich für 2007 folgende Kosten-Nutzen-Verrechnung:

Kostenarten	In €
<b>Bruttokosten</b>	<b>15.288</b>
Davon	
Personalkosten der Auszubildenden	9.490
Personalkosten der AusbilderInnen	3.292
Anlage- und Sachkosten	691
Sonstige Kosten	1.814
<b>- Erträge</b>	<b>11.692</b>
<b>Nettokosten</b>	<b>3.596</b>

Tabelle 11: Bruttokosten, Erträge und Nettokosten pro Auszubildendem und Jahr (2007) (Datenquelle: Datenreport 2012, S. 261)

Die Bruttokosten betragen im Jahr 2007 pro Auszubildende durchschnittlich 15.288 €. Die Auszubildenden erwirtschafteten Erträge durch produktive Leistungen in Höhe von 11.692 €, die 76 % der Bruttokosten deckten. Zieht man die Erträge von den Bruttokosten ab ergeben sich für 2007 durchschnittliche Nettokosten in Höhe von 3.596 € pro Jahr und Auszubildende. Durch den erfolgreichen Einsatz der Auszubildenden in den Betrieben sind die Nettokosten somit im Vergleich zum Jahr 2000 (8.705 €) stark gesunken (vgl. Beicht/Walden 2002, S. 40).

Vorgenannte Nettokosten kommen zustande, wenn man von den Bruttokosten die monetär bezifferbaren Erträge der Ausbildung durch die geleistete Arbeit der Auszubildenden abzieht. Werden außerdem die vermiedenen Kosten (z. B. durch das Einsparen von Personalgewinnungskosten, die bei der Einstellung von Fachkräften über den externen Arbeitsmarkt anfallen) und die monetär nur schwer messbaren Gewinne (Imagezuwachs oder die Verringerung des Risikos von Fehleinstellungen) der Ausbildung bei der Kostenrechnung berücksichtigt, dann dürfte der Nutzen die Kosten bei den meisten Betrieben „mehr als aufwiegen“. Damit lohnt sich Berufsausbildung für viele Betriebe schon während der Ausbildung, aber mit größter Wahrscheinlichkeit nach der Ausbildung (Datenreport 2013, S. 283).

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Betriebe das Risiko tragen, dass die Kosten für die Berufsausbildung im Betrieb in der Ausbildung mit ziemlicher Sicherheit anfallen, während die Erträge bei der Einstellung des Auszubildenden noch in ungewisser Zukunft liegen und sich nicht mit absoluter Sicherheit einstellen werden. Außerdem können auftretende Probleme den Ausbildungserfolg für beide Seiten erschweren bzw. verhindern. Diese Herausforderungen werden im nächsten Kapitel beleuchtet. Sie können Grund für ein Unternehmen sein, sich Unterstützungsleistungen von außen zu holen.

### 3.5 Herausforderungen der betrieblichen Ausbildung

Für die weitere Existenz der dualen Berufsausbildung ist es wichtig, dass sich die Betriebe positiv für sie entscheiden. Leider zeigen die aktuellen Zahlen, dass sich viele Betriebe aus der Ausbildung zurückziehen. Die Zahl der Betriebe insgesamt in Deutschland nimmt weiter zu (2011 um 0,7 % mehr als 2010), während die Zahl der Ausbildungsbetriebe weiter schrumpft. Im Jahr 2011 bildeten von den bundesweit existierenden 2,094 Mio. Betrieben mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis 455.100 Betriebe aus, das sind 2,9 % weniger als 2010. Die Ausbildungsbetriebsquote<sup>46</sup> sank damit um 0,8 % auf 21,7 % (2010: 22,5 %, 2008: 24 %) (Datenreport 2013, S. 213).

Der Kosten-Nutzenaspekt ist dabei nicht der einzige Punkt, der Betriebe bei der Ausbildung zögern lässt. Auch die Performance der Auszubildenden vor und während der Ausbildung motiviert die Betriebe auszubilden oder der Berufsausbildung fern zu bleiben. Denn die Probleme der Unternehmen mit der dualen Berufsausbildung sind gestiegen. Das liegt an

- der rückläufige Zahl an Schulabgängern,
- dem mangelnden Leistungsvermögen der SchulabgängerInnen,
- der unzureichenden schulischen Qualifikation der BewerberInnen,
- der Konzentration der Jugendlichen auf wenige Trendberufe,
- dem administrativen Aufwand und den Kosten für die Ausbildung,
- dem Fehlen von personellen und zeitlichen Ressourcen,
- dem i. d. R. Nichtvorhandensein einer eigenen Ausbildungsabteilung und dadurch der Ausbildungsorganisation und Betreuung der Auszubildenden durch MitarbeiterInnen der einzelnen Fachabteilungen oder dem Inhaber selbst,
- dem Mangel an ausreichenden Informationen über alternative Ausbildungsmöglichkeiten, zum Beispiel über Verbundausbildung und den fehlenden Informationen über passende Ausbildungsberufe,
- den heterogenen Lerngruppen unter den Auszubildenden (intensivere Betreuung nötig),
- der Modernisierung von Ausbildungsberufen,
- den gestiegenen Anforderungen an AusbilderInnen (Erfahrungen und Kompetenzen, die sie zum Teil erst noch erwerben müssen) (Krenn 2010 S. 5f).

Dies sind nur einige Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit der Berufsausbildung auftauchen können. Die wichtigsten sollen nachfolgend besprochen werden.

---

<sup>46</sup> Die Ausbildungsbetriebsquote bezeichnet den Anteil der Betriebe mit Auszubildenden an allen Betrieben mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einschließlich der Ausbildungsbetriebe. Bei der Berechnung wird zwischen Betrieben mit und ohne Ausbildungsberechtigung differenziert (Datenreport 2013, S. 214).

### 3.5.1 Stellenbesetzungsprobleme

Unternehmen haben durch die demografische Entwicklung und dem damit verbundenen Bewerberrückgang immer größere Schwierigkeiten, für ihre Ausbildungsplätze BewerberInnen zu finden. Somit gibt es zunehmend mehr unbesetzte Berufsausbildungsstellen als unversorgte BewerberInnen<sup>47</sup>.

Ende September 2012 gab es 33.275 unbesetzte Ausbildungsstellen, eine Steigerung gegenüber 2011 um 3.586 freie Ausbildungsplätze (+12,1 %), denen aber nur 15.650 (+4.325 bzw. +38,2 %) unversorgte BewerberInnen ohne alternative Verbleibmöglichkeit gegenüberstanden (BBB 2013, S. 9). Erklärungsansätze sind die abgeschwächte Konjunkturlage, der massive Abbau der außerbetrieblichen Ausbildungsplätze, die demografische Entwicklung und der Rückgang der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge insgesamt (BBB 2013, S. 8). Der Anteil der Lehrstellen, die nicht besetzt werden konnten, betrug 6 % am gesamten Ausbildungsplatzangebot, 2009 betrug die Quote nur 3,2 % (Datenreport 2013, S. 22).

Im Handwerk war es im letzten Jahr besonders schwierig, BewerberInnen für die angebotenen Lehrstellen zu finden. Zum 30. September waren 2012 bundesweit 10.485 Ausbildungsplätze noch unbesetzt, drei Jahre zuvor waren es nur 4.700 gewesen. Der Anteil der vakanten Ausbildungsangebote lag im Handwerk bundesweit bei 7,1 %. Die wenigsten Stellenbesetzungsprobleme hatten der Öffentliche Dienst (1,4 %) und die Landwirtschaft (2,8) (Datenreport 2013, S. 22).

Auch BIBB-Betriebsbefragungen zeigen, dass es für die Unternehmen immer schwieriger wird, Auszubildende zu finden. Durchschnittlich mehr als jedes dritte Unternehmen kann seine angebotenen Ausbildungsplätze nicht besetzen (Datenreport 2013, S. 235). Kleinere und Kleinstbetriebe hatten die größten Schwierigkeiten, ihre angebotenen Ausbildungsstellen zu besetzen.

Mit sinkender Beschäftigtenzahl des Unternehmens stieg 2011/2012 der Anteil der unbesetzten Berufsausbildungsstellen, wie nachfolgende Tabelle zeigt:

Unbesetzte Ausbildungsstellen nach Betriebsgröße			
Anzahl		2012	2011
1-19	Beschäftigte	42,4 %	42,2 %
20-99	Beschäftigte	28,3 %	27,7 %
100-199	Beschäftigte	28,2 %	22,2 %
> 200	Beschäftigte	17,5 %	19,4 %

Tabelle 12: Anteil der unbesetzten Ausbildungsstellen 2011/12 (Datenquelle: Datenreport 2013, S. 234)

Je kleiner das Unternehmen, desto größer war 2011 und 2012 der Anteil der unbesetzten Stellen. Eine mögliche Erklärung wäre, dass Großbetriebe bei jungen Menschen beliebter

<sup>47</sup> Unversorgte BewerberInnen sind AusbildungsbewerberInnen, ohne Alternative (Datenreport 2013, S. 23)

sind und diese Unternehmen auch über mehr finanzielle Mittel bei der Werbung um AnwärterInnen verfügen (BBB 2013, S. 39f).

Eine ähnliche Erklärung könnte es auch bei den Ausbildungsberufen geben, denn einige Berufe haben mehr Anziehungskraft für die jungen Menschen als andere. Es gibt in manchen Berufen erhebliche Schwierigkeiten Auszubildende zu finden. Die größten Probleme haben die Gastronomiebetriebe, Auszubildende für ihre Stellen als Restaurantfachkräfte oder Fachkraft für Systemgastronomie zu finden (BBB 2013, S. 40). Aber auch Berufe wie FleischerIn, FachverkäuferIn im Lebensmittelhandwerk, KlempnerIn und BäckerIn weisen darauf hin, dass es sich um Berufe handelt, die eine geringe Attraktivität für die jungen Menschen bieten (geringer Lohn, schlechte Arbeitszeiten). Die jungen Menschen können sich vermehrt aussuchen, was sie werden wollen.

Berücksichtigt man die BewerberInnen, die alternative Verbleibmöglichkeiten hatten (z. B. BvB), für die aber immer noch Vermittlungsbemühungen unternommen wurden, dann waren Ende September 2012 noch 76.029 BewerberInnen unversorgt (Datenreport 2013, S. 12). Das kehrt die Verhältnisse um, denn dann kommen immer noch auf eine Ausbildungsstelle zwei BewerberInnen und die Erklärungsnot für die unbesetzten Ausbildungsstellen wird größer.

Der DIHK hat die Betriebe befragt, warum sie ihre Ausbildungsplätze nicht besetzen konnten. Nachfolgende Abbildung führt die wichtigsten Gründe an:

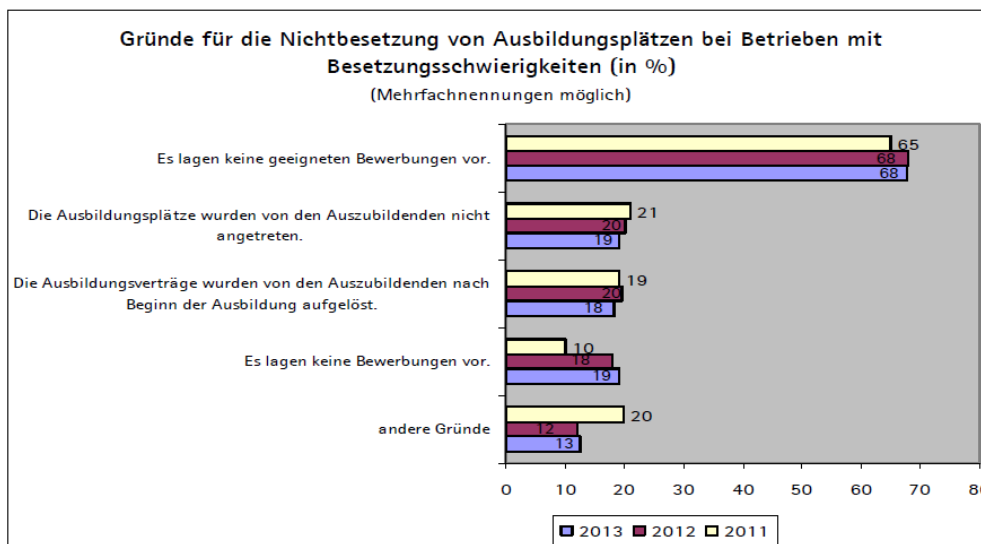


Abbildung 25: Gründe für die Nichtbesetzung von Ausbildungsplätzen (Quelle: DIHK 2013, S. 17)

Mit Abstand zu allen anderen Gründen gaben 68 % der befragten Betriebe für 2013 an, dass der Mangel an geeigneten Bewerbungen der Hauptgrund für die Nichtbesetzung ihrer Ausbildungsplätze war. Als zweithäufigste Gründe wurden mit jeweils 19 % genannt, dass die Ausbildung von den BewerberInnen nicht angetreten wurde bzw. keine Bewerbungen vorlagen. 18 % gaben an, dass die Ausbildungsverträge von Auszubildenden nach Beginn der



Ausbildung gelöst wurden. Am stärksten ist zwischen 2011 und 2013 die Antwort gestiegen, dass keine Bewerbungen vorlagen (DIHK 2013, S. 17).

Die Ergebnisse der BIBB- und DIHK-Befragung sind ein Indiz für wachsende Passungsprobleme am Ausbildungsmarkt, d. h. die Probleme, betriebliches Angebot und jugendliche Nachfrage regional und beruflich zusammenzubringen, nehmen zu. Die aktuell wohl größten Herausforderungen für die duale Berufsausbildung dürften somit die vorhandenen Rekrutierungs- und Passungsprobleme bei der Stellenbesetzung sein (BBB 2013, S. 27). Dabei unterscheidet man in der Theorie zwischen vier Typen von Passungsproblemen (Mismatches) (Gericke et al. 2009, S. 2):

- **Regionaler Mismatch:** Angebot und Nachfrage fallen auseinander, weil die Bewerberzusammensetzung vor Ort nicht passt, die Mobilität nicht gegeben ist oder der Standort nicht attraktiv ist. Aktuell gilt dies für den Osten Deutschlands, dort finden die ArbeitgeberInnen nicht genügend Auszubildende für ihre Stellen (Ulrich et al. 2012, S. 13). Ländliche Gebiete sind außerdem häufiger betroffen als großstädtische Bezirke (Trotsch et al. 2012, S. 6).
- **Beruflicher Mismatch:** Die Berufswünsche der Jugendlichen und das Ausbildungsstellenangebot der Betriebe passen nicht zusammen. Im Moment gibt es Besetzungsprobleme vor allem in Berufen, die bei den Jugendlichen keine hohe Anerkennung genießen, dazu zählen z. B. FleischerIn, BäckerIn, GebäudereinigerIn, KlempnerIn, FachverkäuferIn im Lebensmittelhandwerk, Restaurantfachkräfte und Fachkraft für Systemgastronomie (Ulrich et al. 2012, S. 13). Handwerksbetriebe sind eher betroffen als Betriebe der IHK oder anderer Kammerbezirke (Ulrich et al. 2012, S. 14; Trotsch et al. 2012, S. 4). Nach einem BIBB-Qualifizierungspanel unter 2000 Betrieben wurde deutlich, dass vor allem auch Kleinst- und Kleinbetriebe Schwierigkeiten haben, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen (Trotsch et al. 2012, S. 4).
- **Qualifikationsmismatch:** Die Anforderungen der ArbeitgeberInnen stimmen nicht mit den Qualifikationen der AusbildungsstellenanwärterInnen überein. Dies soll nach Auskunft der Betriebe die Hauptursache der Vakanzen sein. Viele Unternehmen klagen über nicht adäquate BewerberInnen für ihre Ausbildungsstellen (Gericke et al. 2009, S. 2).
- **Informationsmismatch:** Betriebe und AusbildungsstellenbewerberInnen haben gegenseitig nicht ausreichende Kenntnisse über einander. Dieses Mismatch ließe sich durch eine intensivere Informationspolitik und eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und den Schulen am einfachsten beheben (Gericke et al. 2009, S. 2).

Der DIHK hat die Betriebe nach dem Umgang mit den rückläufigen Schulabgängerzahlen befragt, wodurch ein Großteil des Mismatch verursacht wird. Nachfolgendes Schaubild zeigt die Antworten der Betriebe in Prozent:

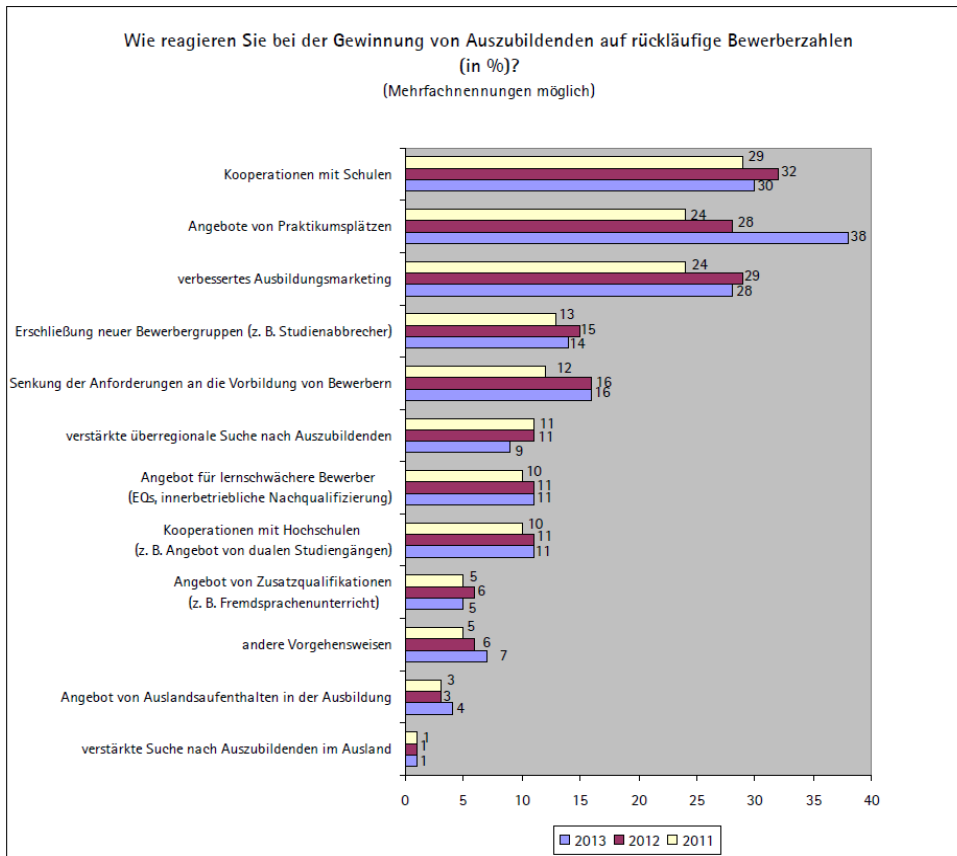


Abbildung 26: Reaktion der Betriebe auf die rückläufige Schulabgängerzahlen (Quelle: DIHK 2013, S. 16).

Als wichtigste Reaktion auf den Rückgang der Schulabgängerzahlen setzen die Betriebe 2013 auf mehr Angebote von Praktikumsplätzen (38 %), gefolgt von mehr Kooperation mit Schulen (30 %), verbessertes Ausbildungsmarketing (28), Senkung der Anforderungen an die Vorbildung von BewerberInnen (16 %) und Erschließung neuer Bewerbergruppen (zum Beispiel StudienabbrecherInnen) mit (14 %) der Antworten. Weiterhin versuchen die Betriebe durch verstärkte überregionale Suche nach Auszubildenden, Angebote für lernschwächere BewerberInnen (11 %) sowie Angebote von Zusatzqualifikationen und Auslandsaufenthalten und inzwischen sogar schon einer verstärkten Suche nach Auszubildenden im Ausland (1 %) ihre Ausbildungsplätze zu besetzen bzw. ihre Attraktivität zu erhöhen (DIHK 2013, S. 16f).

### 3.5.2 Ausbildungsreife

Die Betriebe führen im überwiegenden Maße ihre Schwierigkeiten, adäquate Auszubildende für ihre Lehrstellen zu finden, auf die BewerberInnen zurück. Danach ist das größte Ausbildungshemmnis ihrer Meinung nach die mangelnde Ausbildungsreife der BewerberInnen (DIHK 2013, S. 26). Nachfolgende Abbildung zeigt, dass dies die mit Abstand häufigste Antwort der Betriebe mit Ausbildungshemmnissen in der DIHK Ausbildungsumfrage von 2013 war.

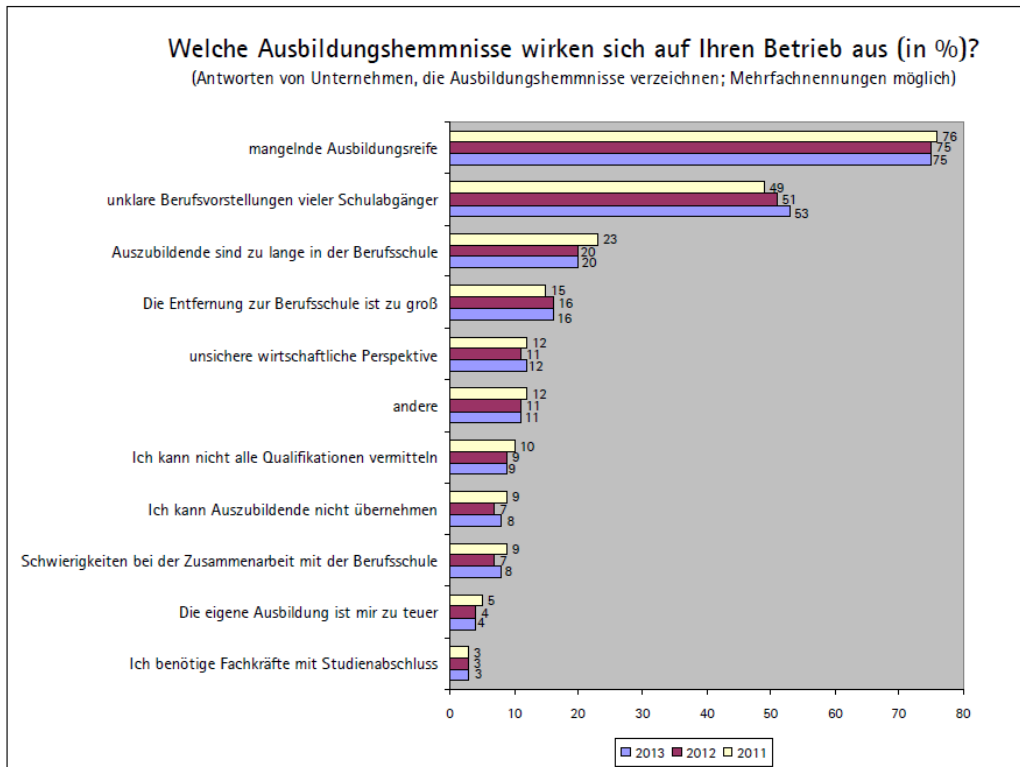


Abbildung 27: Ausbildungshemmnisse (Quelle: DIHK 2013, S. 27)

75 % der befragten Betriebe, die Ausbildungshemmnisse verzeichnen, beklagen die mangelnde Ausbildungsreife der BewerberInnen, gefolgt von einer steigenden Zahl von Betrieben, die der Meinung sind, die SchulabgängerInnen hätten unklare Berufsvorstellungen.

„Eine Person kann als ausbildungsreif bezeichnet werden, wenn sie die allgemeinen Merkmale der Bildungs- und Arbeitsfähigkeit erfüllt und die Mindestvoraussetzungen für den Einstieg in die berufliche Ausbildung mitbringt. Dabei wird von den spezifischen Anforderungen einzelner Berufe abgesehen, die zur Beurteilung der Eignung für den jeweiligen Beruf herangezogen werden (Berufseignung)“ (BA 2009, S. 13). Der Begriff „Reife“ beinhaltet, dass der Auszubildende diese möglicherweise noch nicht hat, aber in Zukunft erreichen kann.

„Bei der Beurteilung der Ausbildungsreife geht es somit um die Einschätzung, ob ein Jugendlicher die allgemeinen Merkmale der Bildungs- und Arbeitsfähigkeit (schulische Kenntnisse und Fertigkeiten; physische und psychische Belastbarkeit; Bewältigung eines 8-Stunden-Tages; lebenspraktische Kompetenzen, die Voraussetzung für die Teilnahme am Arbeitsleben sind) und die generellen Voraussetzungen für Ausbildungsberufe mit weniger komplexen Anforderungen erfüllt“ (BA 2009, S. 14). Der Kriterienkatalog der Bundesanstalt für Arbeit unterscheidet in

- Schulische Basiskenntnisse (Rechtschreiben, Lesen, Sprechen, mathematische und wirtschaftliche Grundkenntnisse)
- Psychologische Leistungsmerkmale: Sprachbeherrschung, rechnerisches und logisches Denken, räumliches Vorstellungsvermögen usw.

- Merkmale des Arbeits- und Sozialverhaltens: z. B. Durchhaltevermögen, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Umgangsformen, Zuverlässigkeit
- physische Merkmale: altersgerechter Entwicklungsstand, gesundheitliche Voraussetzungen
- Berufswahlreife: Selbsteinschätzung, Informationskompetenz (BA 2009, S. 17).

Alle Indikatoren der Ausbildungsreife hier näher zu betrachten, würde zu weit führen und ist auch für das vorliegende Thema nicht relevant. Deshalb beschränkt sich vorliegende Arbeit vor allem auf die von den Betrieben als mangelhaft empfundenen schulischen Basiskenntnisse und die Merkmale des Arbeits- und Sozialverhaltens.

Nachfolgende Abbildung zeigt, dass die Unzufriedenheit der Unternehmen mit den schulischen Basiskompetenzen sinkt.

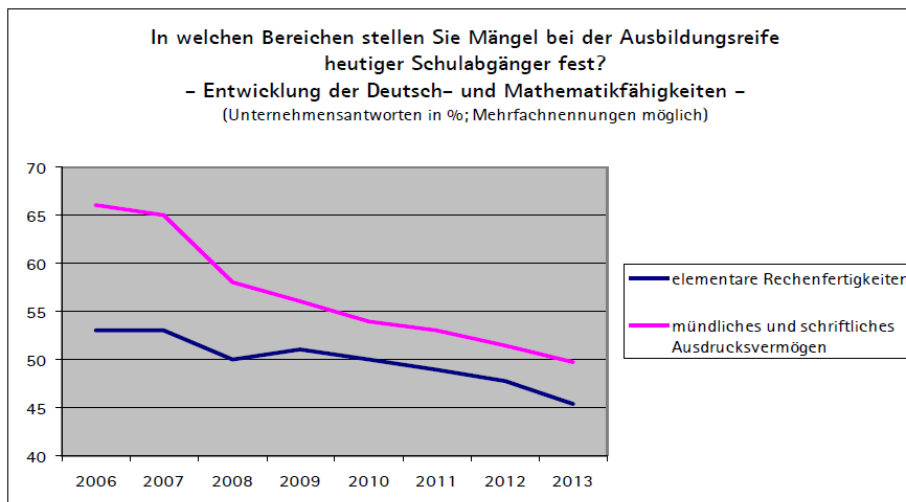


Abbildung 28: Mängel in den schulischen Basiskenntnissen (Quelle: DIHK 2013, S. 29)

Waren 2006 noch 66 % der Betriebe mit der mündlichen und schriftlichen Ausdrucksfähigkeit der SchulabgängerInnen unzufrieden, waren es 2013 nur noch knapp 50 %. Das gleiche gilt für die elementaren Rechenfertigkeiten, 2013 stellten 45 % der Betriebe hier Mängel fest, 2006 waren es noch 53 % (DIHK 2013, S. 30). Das kann aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass immer noch die Hälfte der Betriebe der Meinung ist, dass die SchulabgängerInnen Mängel in den schulischen Basiskenntnissen haben.

Für viele Betriebe sind Kompetenzen im Arbeits- und Sozialverhalten oft wichtiger als Rechnen und Schreiben, insbesondere wenn Auszubildende im Team arbeiten sollen oder mit Kunden zu tun haben. In nachfolgenden Bereichen sehen die Unternehmen noch immer gravierende Mängel bei den SchulabgängerInnen.

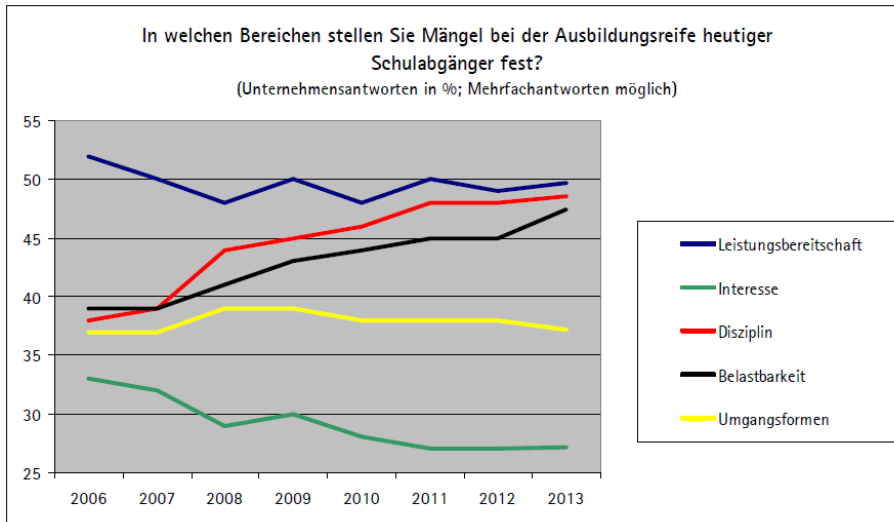


Abbildung 29: Mängel im Arbeits- und Sozialverhalten (Quelle: DIHK 2013, S. 31)

Besonders unzufrieden sind die Betriebe 2013 mit der Leistungsbereitschaft (fast 50 %), der Disziplin (49 %) und der Belastbarkeit der SchulabgängerInnen (48 %). Kontinuierlich immer unzufriedener sind die befragten Betriebe mit der Disziplin und der Belastbarkeit der SchulabgängerInnen. Allgemein sehen die Unternehmen große Mängel bei den sozialen Kompetenzen (DIHK 2013, S. 31). Nach Meinung der Autorin wäre Nacherziehung ein probates Mittel, womit sich die Betriebe selbst helfen könnten.

Auch das IW-Unternehmervotum 2012 des Instituts der deutschen Wirtschaft kommt zu dem Schluss, dass die Ausbildungsreife der BewerberInnen sinkt. 51,1 % der befragten ausbildenden Unternehmen sagten aus, dass die Qualifikation der BewerberInnen in fachlicher und 49,1 % meinten in persönlicher Hinsicht (soft skills) schlechter geworden sind (IW Consult 2012, S. 12). Mangelnde Ausbildungsreife und sonstige Gründe können zum Abbruch der Ausbildung führen. Nachfolgender Abschnitt gibt nähere Einblicke.

### 3.5.3 Ausbildungsabbruch

Die frühzeitige Lösung von Ausbildungsverträgen verursacht den Unternehmen durch den vergeblichen Arbeitsaufwand Kosten. Die Gründe für die Vertragsaufgabe sind dabei vielfältiger Natur. Sie reichen von Betriebsschließungen und gesundheitlichen Gründen, Berufswechsel der Auszubildenden bis hin zu Konflikten zwischen Ausbildern und Auszubildenden. Vertragslösungen sind aber nicht immer Ausbildungsabbrüche. Meist wechseln die AbbrecherInnen nur ihren Ausbildungsberuf oder –betrieb. Deshalb spricht man eher von Vertragsauflösungen (Datenreport 2013, S. 181).

Bundesweit wurden im Jahr 2011 149.760 Ausbildungsverträge vorzeitig aufgelöst. Die Lösungsquote lag bei 24,4 %, 2010 lag sie noch bei 23 %. Der größte Teil der Vertragslösungen findet dabei im 1. Ausbildungsjahr statt. 64,8 % aller Vertragslösungen erfolgten 2011 im ersten Ausbildungsjahr. Ca. 1/3 (33,7 %) wurden innerhalb der Probezeit gekündigt

(Datenreport 2013, S. 182). Die Vertragslösungsquoten variieren deutlich zwischen einzelnen Kammerzugehörigkeiten, wie nachfolgende Tabelle zeigt:

Zuständigkeit	In %
Industrie- und Handelskammer	22,1
Handwerk	31,1
Öffentlicher Dienst	6,1
Landwirtschaft	22,1
Freie Berufe	23,7
Hauswirtschaft	25,3
Insgesamt	24,4

Tabelle 13: Vertragslösungsquote in % der begonnenen Ausbildungsverträge nach Zuständigkeitsbereichen 2011 (Datenquelle: Datenreport 2013, S. 187)

Die höchste Lösungsquote verzeichnete das Handwerk mit 31,1 %, die niedrigste findet sich im öffentlichen Dienst. In den Ausbildungsberufen des Zuständigkeitsbereichs freie Berufe finden vorzeitige Vertragslösungen überproportional häufig in der Probezeit statt (44 %) (Datenreport 2013, S. 182).

Unter den Berufen mit sehr hohen Vertragslösungsquoten sind z. B. Berufe des Hotel- und Gastgewerbes (Restaurantfachleute (51 %), Koch/Köchin (49,4 %), Fachkraft im Gastgewerbe (44 %). Überdurchschnittlich hohe Vertragslösungsquoten verzeichneten auch die Berufe Fachkraft für Möbel-, Küchen- und Umzugsservice (50,9 %), Fachkraft für Schutz und Sicherheit (49,5 %), Servicekraft für Schutz und Sicherheit (47 %) und Kosmetiker/Kosmetikerin (45 %) (Datenreport 2013, S. 188).

Sehr niedrige Vertragslösungsquoten wiesen die Berufe der Verwaltungsfachangestellten (3,7 %), die Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (4,1 %) und die ElektronikerInnen für Automatisierungstechnik (4,8 %) auf (Datenreport 2013, S. 42).

Die Vertragsauflösungen gehen dabei zu mehr als der Hälfte von den Auszubildenden aus (57 %), ein knappes Drittel wird auf Wunsch des Betriebes und ca. 11 % werden in beidseitigem Einverständnis gelöst (Jasper et al. 2009, S. 11). Die Berufsbildungsstatistik liefert Daten zur Anzahl der Vertragslösungen, Informationen zu den Gründen liefert die Statistik leider nicht. Es gibt aber einige wenige Untersuchungen zu diesem Thema.

Die Ergebnisse der BIBB-Übergangsstudie 2011 wurden im Berufsbildungsbericht 2013 vorgestellt (BBB 2013, S. 42ff). Als Gründe, warum sie ihre Ausbildung ohne Abschluss beendet haben, gaben mehr als die Hälfte (53 %) der befragten Jugendlichen an, die Ausbildung sei nicht das Richtige für sie gewesen. Ebenfalls oft genannt wurden Probleme mit den AusbilderInnen, Lehrkräften, Kollegen/Kolleginnen und MitschülerInnen (46 %) sowie persönliche, finanzielle und gesundheitliche Gründe (42 %). Seltener führten die Jugendlichen an, dass sie eine andere Ausbildung angestrebt (28 %) oder eine Arbeitsstelle gefunden bzw. in Aussicht hatten (16 %). 16 % gaben an, dass sich die Ausbildung als zu schwierig erwiesen

hätte und 12 % haben die Zwischen- oder Abschlussprüfung nicht bestanden. Viele Jugendliche nannten dabei nicht nur einen, sondern mehrere Gründe (BBB 2013, S. 43).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kam auch 2003 eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung, die die Gründe für einen Ausbildungsabbruch ermittelte (Schöngen 2003). Dazu wurden AusbildungsabbrecherInnen zu ihren Motiven befragt. Mehrfachnennungen waren möglich. Für den Ausbildungsabbruch wesentlich waren nach Ansicht der befragten jungen Erwachsenen:

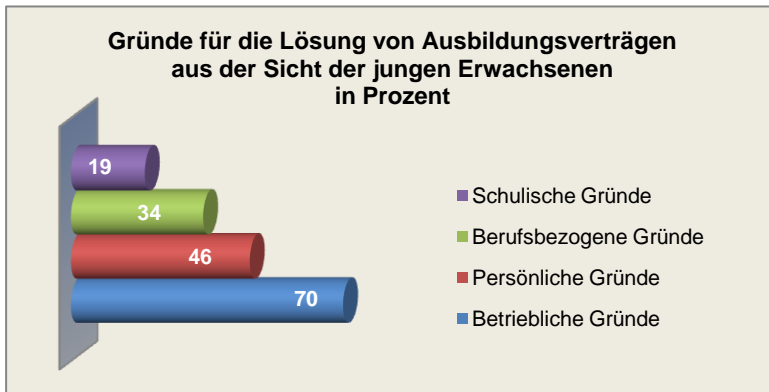


Abbildung 30: Gründe für die Lösung von Ausbildungsverträgen (Datenquelle: Schöngen 2003, S. 35)

Aus der Sicht der ehemaligen Auszubildenden waren zum größten Teil betriebliche Gründe ausschlaggebend für den Ausbildungsabbruch, gefolgt von persönlichen, berufsbezogenen und schulischen Gründen. Als betriebliche Gründe wurden von den jungen Erwachsenen genannt:



Abbildung 31: Betriebliche Gründe für die Vertragslösung aus Sicht der Auszubildenden (Datenquelle: Schöngen 2003, S. 36)

Bei über der Hälfte der Vertragslösungen waren Konflikte mit AusbilderInnen und Chefs der Grund. Weiterhin beklagten die Jugendlichen die mangelnde Vermittlung von Ausbildungsinhalten durch die Betriebe und ungünstige Urlaubs- wie Überstundenregelungen. Ausbil-

dungsfremde Tätigkeiten waren zu 26 % Ursache für den Ausbildungsabbruch und Konflikte mit MitarbeiterInnen zu 23 %.

Der Bereich der Konflikte scheint dabei den größten Anteil an den Vertragslösungen auszumachen. SCHÖNGEN kommt zu dem Schluss, „dass die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit auf beiden Seiten unzureichend entwickelt ist und ein erheblicher Nachholbedarf an professionellem Ausbildungsmanagement, einschlägigen Schulungen, Mediation und Ausbildungscoaching besteht“ (Schöngen 2003, S. 38).

Nach einer Umfrage der HWK München und Oberbayern liegen die Gründe aus Sicht der Betriebe vor allem in der mangelnden Motivation und am Desinteresse der Auszubildenden, an Lernschwierigkeiten in der Berufsschule, schlechten Leistungen im Betrieb, im unentschuldigtem Fehlen, falschen Berufsvorstellungen, mangelhafter Teamfähigkeit und schlechten Umgangsformen (Greilinger 2013, S. 51) Zum gleichen Ergebnis kommt eine Studie der IHK Osnabrück-Emsland (Piening et al. 2010, S. 38).

Wird ein Ausbildungsvertrag vorzeitig gelöst, bedeutet dies nicht nur, dass ein Auszubildender das Unternehmen verlässt, sondern auch, dass die bis dahin in die Ausbildung investierten Mittel verloren sind. Eine vorzeitige Vertragslösung kostet im Durchschnitt rund 6.826 Euro (Wenzelmann/Lemmermann 2012, S. 4) Die Nettokosten für vorzeitige Vertragslösungen sind in den einzelnen Branchen sehr unterschiedlich. Im Öffentlichen Dienst sowie in Industrie und Handel liegen sie bei rund 7.700 Euro, in den Freien Berufen betragen sie nur ca. 3.200 Euro. Große Unterschiede bestehen auch bei den jeweiligen Berufen. So liegen die Nettokosten für Vertragslösungen bei den Berufen WerkzeugmechanikerIn, IndustriemechanikerIn, AnlagenmechanikerIn, ChemikantIn sowie DruckerIn bei jeweils über 15.000 Euro. Bei den Berufen Zahnmedizinische Fachangestellte, Medizinische Fachangestellte und FriseurIn belaufen sich die Kosten dagegen nur auf rund 2.100 Euro. Schlusslicht der untersuchten Berufe bildet der Beruf BäckerIn mit Nettokosten von knapp 1.000 Euro (Wenzelmann/Lemmermann 2012, S. 5).

Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, mit denen Ausbildungsabbrüche während der Ausbildung verhindert werden könnten. Diese Präventionseinheiten könnten bereits vor der Ausbildung beginnen. Nach JASPER (2009) wären solche Maßnahmen:

#### **Maßnahmen zur Prävention von Ausbildungsabbrüchen vor der Ausbildung**

- frühzeitige und betriebsnahe Berufsorientierung durch Betriebspraktika
- individuelle Berufsberatung
- Verbesserung der Ausbildungsreife
- Optimierung der Soft Skills
- Allergietest
- passgenaue Vermittlung (Jasper et al. 2009, S. 19f).



Weiterhin gibt er Ratschläge für die Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen während der Ausbildung.

### **Maßnahmen zur Prävention von Ausbildungsabbrüchen während der Ausbildung**

- Entwicklung personaler und sozialer Kompetenzen der Auszubildenden
- Information, Krisenberatung, Mediation
- Weiterbildung von AusbilderInnen und Lehrkräften (Jasper et al. 2009, S. 20f).

Eine Konsequenz für JASPER et al. (2009, S. 27) aus oben aufgeführten Gründen des Ausbildungsabbruches ist, dass hier ein Integrationsmanagement zu betreiben ist, welches „jene Akteure einbezieht, die alle Phasen – von der Kompetenzbilanzierung über den Abschluss eines Ausbildungsvertrags bis hin zur Durchführung der Ausbildung – begleiten und Betriebs externe Unterstützung bieten“.

Diese Kosten und andere Überlegungen lassen die Unternehmen immer häufiger darüber nachdenken, Teile oder die gesamte Ausbildung nach außen zu vergeben oder die Hilfe externer PartnerInnen zu suchen. Nachfolgender Abschnitt befasst sich mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen zur Vergabe von Personalentwicklungsaufgaben nach außen bzw. im Sinne eines externen Ausbildungsmanagements zum Einkauf von Dienstleistungen von außen.

## **3.6 Auslagerung von Aufgaben der Berufsausbildung**

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, wie aufwändig die Berufsausbildung in der Realität unter den gegebenen Umständen (demografische Entwicklung, rechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen, Kosten-Nutzen-Aspekte, Ausbildungsprobleme usw.) sein kann. Es ist nur natürlich, wenn ein Unternehmen auf den Gedanken kommt, sich für die Aufgabe Unterstützung von außen zu holen.

Mangels vorliegender Fachliteratur zum Thema externes Ausbildungsmanagement als marktwirtschaftliches Instrument beziehen sich die nachfolgenden Zitate zwar größtenteils auf das Outsourcing von Teil- bzw. Gesamtaufgaben, sie sind aber begrenzt auch für externes Ausbildungsmanagement zutreffend. Beide planen die Einschaltung externer PartnerInnen für innerbetriebliche Aufgaben. Outsourcing beschäftigt sich im Personalbereich überwiegend mit substituierbaren (ersetzbaren) Aufgaben z. B. in der Personalverwaltung oder Lohnabrechnung. Externes Ausbildungsmanagement will Komplementär<sup>48</sup>- (Beratung, Coaching, Mentoring) aber auch Substitutionsprodukte (Ausbildungsverwaltungsaufgaben, Training, Rekrutierung) für die interne Berufsausbildung anbieten (in Anlehnung an Dau-

---

<sup>48</sup> Komplementär = ergänzend, substituierbar = austauschbar, ersetzbar

ser/Schulze 2007, S. 66), je nach Intensitätsstufe ((siehe Neumann/Sailmann 2007, S. 35) der Zusammenarbeit zwischen dem Betrieb und dem externen Dienstleistungsunternehmen.

Grundsätzlich sichert ein Unternehmen langfristig „die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit u. a. durch eine verstärkte Wertschöpfungsorientierung und damit auch durch eine Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen“ (Berthel/Becker 2003, S. 491). Diese Kernkompetenzen<sup>49</sup> und Kernaufgaben dürfen nicht ausgelagert werden (Becker 2005, S. 553; Neuberger 1997, S. 168; Scherm/Süß 2003, S. 247). Will das Unternehmen Aufgaben der Personalentwicklung nach außen vergeben, wird deshalb zuerst entschieden, „ob die Maßnahmen als allgemeine Entwicklungsaufgaben (Allgemeine Personalentwicklungsmaßnahmen) anzusehen sind oder als unternehmensspezifische Kernkompetenzen (spezifische Personalentwicklungsmaßnahme)“ (Becker 2005, S. 553). Die Aufgaben der Personalentwicklung und in diesem Falle der Berufsausbildung im Unternehmen werden daraufhin untersucht, „welchen Anteil sie an der Wertschöpfung der Unternehmung haben und ob sie teilweise eventuell günstiger von einem externen Dienstleister bezogen werden können“ (Berthel/Becker 2003, S. 491).

Das erlaubt, „diejenigen Produkte und Dienstleistungen, die keinen direkten Beitrag zum Kerngeschäft<sup>50</sup> leisten, ... gezielt auszulagern und/oder auf dem Markt hinzuzukaufen“ (Berthel/Becker 2003, S. 491). Für NEUBERGER lohnt sich die Auslagerung „vor allem bei Routinefunktionen, die in ihrer Erledigungsgüte leicht prüfbar sind“ und „bei denen kein unternehmensspezifisches Know-how preisgegeben wird“ (Neuberger 1997, S. 169).

Die Auszubildenden tragen, wie in 3.4 beschrieben, durch ihre persönliche Arbeitsleistung zum Teil direkt zum Erfolg des Unternehmens bei. Andere Aufgaben der Ausbildung tun das nicht. Die Rekrutierung der Auszubildenden, der Betriebsunterricht, die Beratung und Fortbildung des Ausbildungspersonals usw. tragen sicherlich indirekt (durch den Aufbau von Humanressourcen) zum Wertschöpfungsprozess des Unternehmens bei, sind aber keine unternehmensspezifischen Kernkompetenzen. Diese Aufgaben lassen sich auf externe DienstleisterInnen übertragen. Dadurch können sich die Fachkräfte auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und werden von zeitaufwändigen bzw. energieverzehrenden Aufgaben entlastet. Für einen kleineren Betrieb hieße das z. B., dass sich der Handwerksmeister auf seine Arbeit (Kernkompetenz) und die praktische Ausbildung der vorhandenen Auszubildenden konzentrieren kann, während er den Auftrag zur Rekrutierung neuer Auszubildenden nach außen vergibt. Da die Rekrutierung in der heutigen Zeit, wie oben beschrieben, eine langwierige und schwierige Aufgabe sein kann, könnte er durch die Vergabe des Auftrages nach außen Zeit sparen, in der er produktiv arbeiten und Erlöse bzw. Gewinn erwirtschaften kann. Er er-

---

<sup>49</sup> Kernkompetenzen (auch Core Competencies) sind einzigartige, verteidigungsfähige und bei der Konkurrenz nicht vorhandene Ressourcenbündeln, die eine Wertschätzung und Wertsteigerung durch den Kunden erfahren (Becker 2005, S. 607).

<sup>50</sup> Das Kerngeschäft soll hier verstanden werden als, das eigentliche Geschäftsfeld eines Unternehmens, das den Erlöse und Gewinn eines Unternehmens erbringt.

spart sich Zeit und Nerven, weil „in der betrieblichen Praxis dem Zeitfaktor immer größere Bedeutung zukommt und der Zeitaufwand für administrative Aufgaben bei Outsourcing für andere Aufgaben nutzbar gemacht werden könnte“ (Berthel/Becker 2003, S. 492).

„Eine Auslagerung der Personalentwicklung ist unter der Voraussetzung zu erwägen, dass diese in gleicher Menge und Qualität auf externen Märkten bezogen werden kann“ (Becker 2005, S. 553). „Standardmaßnahmen der Personalentwicklung ...können dann an externe Anbieter vergeben werden, wenn diese kostengünstiger sind“ (ebenda). Das bedeutet, die Ausbildungsverantwortlichen vergleichen die internen (auch die schwer bezifferbaren) Kosten der Aufgabe mit den Kosten der externen Leistungserstellung und der Einsparung durch die Vergabe nach außen (Becker 2005, S. 553; Scherm/Süß 2003, S. 247). Die Abwägung sollte sich dabei nicht allein auf rein monetären Betrachtungen konzentrieren (Berthel/Becker 2003, 492).

Nachfolgende Tabelle ist eine Zusammenfassung der potentiellen Vor- und Nachteile, die die einschlägige Literatur für Outsourcing von personalwirtschaftlichen Aufgaben bereithält und die auch für Aufgaben der Berufsausbildung gelten.

Vorteile	Nachteile
Fremdbezug tendenziell kostengünstiger	Höhere Transaktionskosten <sup>51</sup>
Konzentration auf das Kerngeschäft	Abhängigkeit vom externen Unternehmen
Hohe Flexibilität bei Nachfrageänderungen	Informationsdefizite des externen Partners
Variable statt fixer Kosten	lange Kommunikationswege
Starke Serviceorientierung	Know-how Verlust im eigenen Unternehmen
Professionalität des spezialisierten Anbieters	(hoher) Aufwand der Reintegration bei Problemen
Breiteres Leistungsspektrum des Anbieters	
Risikotransfer	

Tabelle 14: Vor- und Nachteile einer Auslagerung von Aufgaben (nach Scherm/Süß 2003, S. 249; vgl. auch Lemke 2003, S.37f; Berthel/Becker 2003, S. 493; Becker 2005, S. 553)

Externes Ausbildungsmanagement als Teil der Personalentwicklung beinhaltet die klassischen potentiellen Vorteile und Nachteile des Delegierens von Personalarbeiten wie oben aufgeführt.

Hat man sich nach allen Abwägungen für die Vergabe oder den Hinzukauf entschieden, gilt es, das geeignete Dienstleistungsunternehmen (z. B. Personalberatungsunternehmen) auszuwählen (Berthel/Becker 2003, S. 492) und qualitative Aspekte mit einzubeziehen.

<sup>51</sup> Transaktionskosten sind „Kosten für Leistungen, die zum Zustandekommen ... und zum Fortbestehen ... eines Vertrages beitragen“ (Becker 2005, S. 63).

Die folgende Tabelle listet die zu beachtenden Gütekriterien bei der Wahl auf:

Gütekriterien für die Wahl eines externen Dienstleistungsunternehmens			
Erfahrung	Image	Mitarbeiter	Unternehmensphilosophie
Spezialisierung	Innovationspotential	Managementkompetenz	
Zuverlässigkeit	Vertrauenswürdigkeit		
Reaktionsgeschwindigkeit	räumliche Nähe des Kooperationspartners		

Tabelle 15: Gütekriterien für die Wahl eines externen Dienstleistungsunternehmens (Datenquelle: Berthel/Becker 2003, S. 492)

Bei der Auswahl zu berücksichtigen ist die Erfahrung, die das Anbieter-Unternehmen mit Berufsausbildung hat. Weiterhin wichtig sind die MitarbeiterInnen, die es zur Aufgabenerfüllung einsetzt. Zu prüfen ist, inwieweit die Unternehmensphilosophie zur eigenen passt. Entscheidend ist auch wie tiefgehend das Dienstleistungsunternehmen spezialisiert ist (z. B. nur EDV-gestützte Leistungen vorhält), neue Ideen mit Innovationspotential bereitstellt sowie prinzipiell die gestellte Aufgabe organisieren und erfüllen kann. Es sollten Informationen über Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit vorliegen. Zeitnahe Verfügbarkeit und Ausführung (Reaktionsgeschwindigkeit) sowie räumliche Nähe wären von Vorteil.

Um den ständig wiederkehrenden Begriff des externen Ausbildungsmanagements besser zu verstehen, wird im nachfolgenden Abschnitt die geschichtliche Entwicklung kurz dargestellt und eine umfassendere Definition (als in Kapitel 1) vorgenommen.

### 3.7 Definition „Externes Ausbildungsmanagement“ (EXAM)

Externe Hilfen für die Berufsausbildung sind nicht neu. Schon seit Mitte der 90er Jahre gibt es in der Berufsausbildung eine Entwicklung hin zu externen Unterstützungsleistungen für die innerbetriebliche Ausbildung. Seit Ende der 1990er Jahre wird dafür der Begriff „externes Ausbildungsmanagement“ verwendet.

Strukturelle Veränderungen veranlassten die Sozialpartner<sup>52</sup> der Metall- und Elektroindustrie in Schleswig-Holstein und Hamburg, nach Alternativen in der Berufsausbildung zu suchen (Trepte 2004, S. 89). Daraus entstand 1998 das erste gemeinsame EXAM<sup>53</sup>-Projekt in Schleswig-Holstein, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Trepte 2004, S. 90). Es folgte 1999 die Gründung von EXAM in Hamburg, gefördert durch die dortige Arbeitsverwaltung und durchgeführt von der Jugendbildung Hamburg GmbH, einem kommunalen Bildungsträger (Trepte 2000, S. 4887f, Trepte 2004, S. 90). Die Erfolge waren so überzeugend, dass das Modell Ende der 90er Jahre auch auf andere Bundesländer übertragen wurde (Trepte 2004, S. 90). Es wurde und wird in Modellprogrammen der

<sup>52</sup> Die IG Metall Bezirk Küste und NORDMETALL, der Verband der Metall- und Elektroindustrie e.V.

<sup>53</sup> EXAM steht für Externes Ausbildungsmanagement.

Bundesregierung erprobt und von 2008 bis 2010 sogar als Regelangebot der Bundesagentur für Arbeit angeboten.

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben gezeigt, dass Berufsausbildung und das Ausbildungsmanagement Teil der betriebswirtschaftlichen Funktion Personal und tiefergehend der Personalentwicklung sind. Die Vergabe von Aufgaben des innerbetrieblichen Ausbildungsmanagements nach außen kann deshalb als externes Ausbildungsmanagement bezeichnet werden. Um die folgenden Ausführungen besser nachvollziehen zu können, wird deshalb hier eine erweiterte Definition verwendet.

„Externes Ausbildungsmanagement bietet Betrieben umfassende Unterstützungsleistungen rund um das Thema Ausbildung mit dem Ziel, Betriebe zu entlasten und ihre Ausbildungskompetenz zu entwickeln und zu fördern. Es unterstützt Betriebe in allen Phasen der Ausbildung – von der Einschätzung des künftigen Fachkräftebedarfs, dem erfolgreichen Ausbildungsmarketing und der Bewerberauswahl über die Zusammenstellung der Ausbildungsinhalte bis hin zur Organisation und Planung von Prüfungsvorbereitung und -ablauf. Es umfasst neben administrativen und organisatorischen Hilfen für kleinere und mittlere Betriebe z. B. auch Imagekampagnen für Branchen. Auch die Organisation von Lehrerpraktika oder Berufsorientierungsangebote für Jugendliche an der Schnittstelle Schule/Beruf können Teil des externen Ausbildungsmanagements sein“ (Krenn 2010, S. 7).

Zum externen Ausbildungsmanagement zählen somit nicht nur alle Maßnahmen der Ausbildungsbegleitung, sondern alle Aufgaben, die im Rahmen von Ausbildung anfallen, z. B. auch die Akquise von Ausbildungsstellen, die Auswahl geeigneter Auszubildender sowie die Fördermittelberatung und die Beratung im Konfliktfall (Jasper et al. 2009, S. 22). Neben allen Arbeiten der Ausbildungs- und Auszubildendenverwaltung können weitere Serviceangebote, die sich am Bedarf des Unternehmens orientieren, entwickelt werden, z. B. Eignungsprüfungen für die Ausbildungsunternehmen, für die AusbilderInnen und für die jungen BewerberInnen, Berufsvorbereitung, verstärkte Lernförderung während der Ausbildung, Vermittlung von Zusatzqualifikationen, Fortbildung des Ausbildungspersonals, Coaching-Sitzungen, Outdoor-Events, Vermittlung von Auslandsaufenthalten u. v. m.

Um zu verstehen, warum externes Ausbildungsmanagement als marktwirtschaftliches Instrument der betrieblichen Ausbildung bisher noch nicht die Bedeutung und Verbreitung erfahren hat, die es in Zukunft einnehmen könnte, zeigt nachfolgendes Kapitel auf, welche externen Hilfen für die Berufsausbildung es aktuell gibt.

## 4 Externe Hilfen für die Berufsausbildung

Um den Betrieben zu helfen, weniger „Kernressourcen“<sup>54</sup> für die Problembewältigung der Berufsausbildung zu verwenden, wurde eine große Anzahl von Programmen zur Förderung der betrieblichen Ausbildung installiert. Staatliche Stellen, Wirtschaftsverbände und Betriebe unternahmen gemeinsam Anstrengungen, die Firmen beim Ausbildungsmanagement zu unterstützen und auf die o. g. Schwierigkeiten einzugehen. Es wurden Gesetze und Verordnungen modernisiert, die Ausbildung wurde mit finanziellen Anreizen, regionalen Ausbildungsnetzwerken und Verbundausbildungen, Ausbildungsberatungen und Instrumenten eines externen Ausbildungsmanagements gefördert.

In den nachfolgenden Abschnitten werden beispielhaft die wichtigsten Unterstützungsleistungen vorgestellt werden, die einem externen Ausbildungsmanagement entsprechen oder wesentliche Teile davon enthalten. Die externen Dienstleistungen, die in diesem Kapitel besprochen werden, haben gemeinsam, dass sie den Betrieben größtenteils kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Allein der beachtliche Umfang solcher Leistungen ist schon Beleg dafür, dass die Unternehmen diese benötigen und in Anspruch nehmen.

Anfang des neuen Jahrtausends entstand durch die bis dahin steigende Bevölkerungszahl, die geringeren Neuabschlüsse von Ausbildungsverträgen und die steigende Zahl der AltbewerberInnen<sup>55</sup> auf dem Ausbildungsmarkt eine Lücke zwischen Angebot und Nachfrage zugunsten der AusbildungsplatzanbieterInnen. Die Bundesregierung sah sich durch diese Entwicklung 2004 zum Eingreifen gezwungen. Der Bundestag beschloss eine Ausbildungsabgabe, die ausbildende Unternehmen gegenüber nicht ausbildenden Betrieben bevorzugen sollte. Das Gesetz wurde jedoch nicht in Kraft gesetzt, da die Bundesregierung auf die Einsicht und Verhandlungsbereitschaft der Wirtschaft hoffte.

Stattdessen wurde 2004 der „Nationale Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs“ zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft geschlossen (Nationaler Pakt, 2004) und 2007 für drei Jahre sowie 2010 für weitere vier Jahre verlängert. PaktpartnerInnen waren und sind für die Kammern der Deutsche Industrie- und Handelskammertag, für die Wirtschaft die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Bundesverband der Deutschen Industrie, der Zentralverband des Deutschen Handwerks und seit 2007, der Bundesverband der Freien Berufe (Nationaler Pakt 2007, S. 11) und für die Bundesregierung das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration und

---

<sup>54</sup> Geld, Zeit, Kompetenzen

<sup>55</sup> Altbewerber: BewerberInnen, die sich bereits in vorhergehenden Jahren um einen Ausbildungsplatz beworben haben (Datenreport 2009, S. 9).

die Kultusministerkonferenz (Nationaler Pakt 2010, S. 3). Ziel war es, „allen ausbildungswilligen und ausbildungsfähigen jungen Menschen ein Angebot auf Ausbildung zu unterbreiten“ (Nationaler Pakt 2004, S. 3). Ausdrücklich wurde von Anfang an die Entwicklung von Angeboten eines externen Ausbildungsmanagements verlangt:

„Kammern und Verbände werden ebenfalls verstärkt Hilfen zur Organisation von Ausbildungsverbänden anbieten und Modelle des externen Ausbildungsmanagements entwickeln, um kleine und mittlere Unternehmen von administrativen Aufgaben in der Ausbildung zu entlasten“ (Nationaler Pakt 2004, S. 6f).

Alle Beteiligten verpflichteten sich somit, die Berufsausbildung in den Betrieben verstärkt zu fördern. Die Kammern wollten das durch ihre Ausbildungsberatung tun, die Wirtschaft durch Bereitstellung von Ausbildungsplätzen und Eigeninitiativen, die betroffenen Bundesministerien durch die Entwicklung geeigneter Programme und Arbeitsmarktdienstleistungen.

Seit 2007 schließt sich die Lücke zugunsten der AusbildungsplatzbewerberInnen (Datenreport 2013, S. 13). Die Probleme und die Prioritäten der Förderung verändern sich hin zum Übergang von der Schule zur Berufsausbildung. Die Programme mit Anteilen eines externen Ausbildungsmanagements wurden angepasst. Vor allem die berufsständischen Kammern bieten Hilfen an, die einem externen Ausbildungsmanagement sehr nahe kommen. Diese Dienstleistungen sind Thema des nachfolgenden Abschnittes.

## **4.1 Ausbildungsberatung der Kammern**

Die Beratung der Betriebe durch die Kammern in Sachen Ausbildung ist historisch gewachsen. Nach § 76 BBiG bzw. HWO § 41a überwachen die zuständigen Stellen (das sind nach § 71 BBiG die zuständigen Kammern) die Berufsausbildung und fördern diese durch Beratung der beteiligten Personen und Institutionen (BBiG 2005, S. 16). Die Gewerbetreibenden eines Kammerbezirkes sind Pflichtmitglieder ihrer zuständigen Kammern, die Beratungsleistungen werden aus den Beiträgen finanziert. Da die zuständigen Stellen nach Berufsgruppen gegliedert sind, nennt man sie auch berufsständische Kammern (z. B. ist für Handwerksberufe die Handwerkskammer, für die nichthandwerklichen Gewerbeberufe die Industrie- und Handelskammer, für die Landwirtschaft die Landwirtschaftskammer, für die Ärzte die Ärztekammer usw. zuständig).

Die Kammern haben den Auftrag, Beratungskräfte einzusetzen, die hauptberuflich, nebenberuflich oder ehrenamtlich tätig sind. Diese AusbildungsberaterInnen müssen die Eignung als AusbilderIn im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nachweisen und über eine mehrjährige Berufserfahrung verfügen (Bundesausschuss für Berufsbildung 1973, S. 1). Die ihnen übertragenen Pflichtaufgaben sind die Beratung der an der Berufsbildung Beteiligten (Ausbildende, AusbilderInnen und Auszubildende), die Überwachung der ordnungsgemäßen Durchführung der Berufsausbildung und die Mitwirkung bei der Zusammenarbeit der zustän-

digen Stellen mit betrieblichen und außerbetrieblichen Stellen (z. B. Verwaltung, Betriebsleitung, Betriebsrat, Berufsberatung) (Bundesausschuss für Berufsbildung 1973, S. 2). Diese Aufgaben nehmen sie wahr, indem sie die Ausbildungsstätten besuchen, regelmäßige Sprechstunden bzw. Sprechtage anbieten, Einzel- oder Gruppenberatung durchführen und Informationsveranstaltungen für Auszubildende, AusbilderInnen und Auszubildende veranstalten (Bundesausschuss für Berufsbildung 1973, S. 4).

Die Zahl der Beratungskräfte richtet sich nach der Zahl der Ausbildungsstätten, der geographischen Verteilung der Ausbildungsstätten, der Zahl der Auszubildenden in gewerblichen, kaufmännischen oder sonstigen Fachbereichen und der Verteilung der Auszubildenden auf die Ausbildungsstätten (Bundesausschuss für Berufsbildung 1973, S. 4).

Die AusbildungsberaterInnen werden von den zuständigen Kammern beauftragt und sind ihnen somit verantwortlich. Nach § 32 BBiG stellen sie fest, welcher Betrieb für eine Ausbildung geeignet ist. Sie beraten Schüler, Auszubildende, Eltern und Betriebe zu allen Aspekten der Berufsausbildung. Sie informieren über die Voraussetzungen für eine Berufsausbildung, Rechte und Pflichten aller Beteiligten, das Verhalten in Konfliktsituationen während der Ausbildung und über Aufstiegs-, Fortbildungs- und Förderungsmöglichkeiten. Außerdem bieten die Kammern häufig Unterstützung bei der Suche nach einem Praktikums- oder Ausbildungsplatz und werben neue Ausbildungsplätze und Ausbildungsbetriebe an.

Die AusbildungsberaterInnen haben aber auch die Aufgabe, die ordnungsgemäße Durchführung der Berufsausbildung zu überwachen. Ihre Kontrollfunktionen sind dabei mindestens so vielfältig wie ihre Beratungsfunktionen. Sie überprüfen im Einzelnen die

- Art und Einrichtung der Ausbildung,
- Einhaltung der Ausbildungsordnung und des betrieblichen Ausbildungsplans,
- Freistellung für den Berufsschulbesuch und kostenlose Bereitstellung der Ausbildungsmittel,
- Einhaltung des Verbots der Beschäftigung der Auszubildenden mit ausbildungsfremden Arbeiten und der Vorschriften (BBiG, Jugendarbeitsschutzgesetz usw.) sowie die
- Erfüllung von Auflagen zur Behebung der Mängel (Bundesausschuss für Berufsbildung 1973, S. 3).

Alle sonstigen Beteiligten (Ausbildungsbetriebe, Auszubildende, Erziehungsberechtigte, Betriebsräte, Verwaltungsbehörden oder sonstige Körperschaften des öffentlichen Rechtes, z. B. Innungen, Arbeitsagenturen usw.) sind zur Informationsweitergabe und Mitarbeit verpflichtet (Bundesausschuss für Berufsbildung 1976, S. 3). Werden Missstände in der Berufsbildung festgestellt, werden diese vorrangig durch persönliche Gespräche, schriftliche Hinweise, Belehrungen und Anordnungen angemahnt (ebd.). Die Hauptaufgaben der zuständi-



gen Stellen (IHK und HWK) in Bezug auf Berufsausbildung sind daher, wie oben ausgeführt, Beratung und Überwachung.

Der Bundesausschuss für die Berufsbildung bestimmte 1973, dass die Zahl der AusbildungsberaterInnen so festzusetzen ist, „dass jede Ausbildungsstätte mindestens einmal im Jahr aufgesucht und überprüft werden kann.“ (Bundesausschuss für Berufsbildung 1973, S. 4). Ein wichtiges Kriterium der Aufgabenerfüllung eines Ausbildungsberaters ist demnach der Besuch der Ausbildungsbetriebe.

Nach den Zahlen des Statistischen Bundesamtes gab es in Deutschland 2011 insgesamt 1.932 AusbildungsberaterInnen (DESTATIS 2012, S. 290), die meisten davon hauptberuflich. 2006 waren es noch 2.400 Personen (DESTATIS 2007, S. 208) in dieser Funktion. Die Zahl der BeraterInnen ging somit um fast 20 % zurück.

Für das Jahr 2006 wurden 168.411 Besuche (DESTATIS 2007, S. 208) in Ausbildungsbetrieben ausgewiesen. Umgerechnet sind das pro AusbildungsberaterIn und Jahr rund 70 Besuche. 2011 wurden 108.600 Besuche (DESTATIS 2012, S. 290) ausgewiesen, das sind 56 Besuche pro AusbildungsberaterIn und ebenfalls 20 % weniger als 2006. Weniger Ausbildungsbetrieben (siehe Kapitel 2.2.3) stehen weniger Ausbildungsberatungskräfte und Ausbildungsbesuche gegenüber. Es ist deshalb umstritten, ob die Ausbildungsberatung der IHK ihre Funktion ordnungsgemäß ausführen kann (Neuberger 1994, S. 112ff).

Zur Verbesserung der Unterstützung ausbildungswilliger Betriebe haben die Kammern weitere Stellen eingerichtet, es gibt Ausbildungsplatzakquisiteure, AusbildungsplatzentwicklerInnen, Lehrstellenlotsen, AusbildungsplatzwerberInnen sowie die Lehrwarte der Handwerkskammern. Die AusbildungsberaterInnen scheinen dabei die einzigen zu sein, die umfassende Beratung bieten und somit Teile eines externen Ausbildungsmanagements leisten können.

Im Rahmen der europäischen Strukturförderrunde von 2007 bis 2013 stellen IHK's und HWK's in den „alten“ Bundesländern das Programm „Starthelfer Ausbildungsmanagement“ und in den „neuen“ Bundesländern das Programm „Externes Ausbildungsmanagement“ zur Verfügung. Die Grundlage der Förderung wird in Abschnitt 4.2.1.1. beschrieben.

Die Aufgaben dieser StarthelferInnen sind:

- Vermittlung: Zusammenbringen von BewerberInnen und LehrstellenanbieterInnen,
- Beratung und Steuerung: SchülerInnen, Lehrkräfte und Eltern sollen für offene Ausbildungsstellen in unbekanntem oder unbeliebten Branchen sensibilisiert werden
- Begleitung der vermittelten Ausbildungsverhältnisse: die StarthelferInnen fungieren im ersten Ausbildungsjahr als Kontaktperson und vermitteln im Zweifelsfalle Fachkräfte für Problemlösungen (WHKT 2013).

Im Rahmen des Projekts „Starthelfer Ausbildungsmanagement“ werden in Nordrhein-Westfalen 20 sogenannte „Starthelfer“ bei den Kammern gefördert. Im Mittelpunkt stehen Betriebe, die besondere Unterstützung benötigen. Das können Betriebe sein, die wenige oder schlechte Erfahrungen mit Ausbildung gemacht haben oder deren InhaberInnen durch Migrationshintergrund den Umgang mit den zuständigen Behörden scheuen und sonst nicht oder nicht mehr ausbilden würden (Datenreport 2010, S. 384).

Den größten Teil der Förderung betrieblicher Berufsausbildung übernehmen immer noch durch öffentliche Mittel finanzierte Programme. Diese werden im nächsten Abschnitt Zentrum der Ausführungen sein. Es werden Programme vorgestellt, die ganz oder teilweise ein externes Ausbildungsmanagement unter eigener Definition anbieten und deshalb als Entwicklungsstufen für ein Geschäftsmodell „Externes Ausbildungsmanagement“ gelten können.

## **4.2 Ausbildungsbegleitende öffentliche Förderprogramme**

Um den Folgen der in Kapitel 2 beschriebenen Entwicklungen entgegenwirken und die Aufgaben aus dem Ausbildungspakt erfüllen zu können, fördern die Europäische Union, verschiedene Bundesministerien, die Bundesländer und die Kommunen die duale Berufsausbildung durch eine Vielzahl von Programmen.

Nachfolgend werden die wichtigsten Förderinstrumente vorgestellt, die Unternehmen und Auszubildenden bei der Durchführung der dualen Berufsausbildung helfen. Da es sich um eine Vielzahl von Unterstützungsleistungen handelt, sollen im Zuge der Fokussierung auf das Dissertationsthema nur die Programme dargestellt werden, bei denen ein direkter Bezug zu externem Ausbildungsmanagement hergestellt werden kann. Maßnahmen des Übergangssystems von Schule – Beruf, die ihren Schwerpunkt in der Schule haben, werden genauso unberücksichtigt gelassen wie Verbundausbildungen ohne externe DienstleisterInnen. Alle Dienstleistungen für die duale Berufsausbildung zu berücksichtigen würde hier zu weit führen.

Reine Geldzuschüsse an Unternehmen und Auszubildende bleiben in der vorliegenden Arbeit unerwähnt, außer sie können für externe Dienstleistungen, die der betrieblichen Ausbildung zugutekommen, verwendet werden. Ansonsten bleiben sie als kurzfristige Mittelzuflüsse ohne nachhaltige Verbesserung der Berufsausbildung im Unternehmen unberücksichtigt.

Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel des Bundes und der Länder werden meist über Förderprogramme<sup>56</sup> an BildungsträgerInnen zur Erbringung bestimmter Leistungen weitergereicht. Der größte Teil der Förderprogramme wird im Auftrag der Bundesministerien

---

<sup>56</sup> Unter einem Förderprogramm wird „eine Regelung verstanden, auf deren Grundlage finanzielle Leistungen an Stellen außerhalb der Bundes- bzw. Landesverwaltung zur Erfüllung bestimmter Zwecke bzw. übergeordneter Ziele erbracht werden“ (Datenreport 2013, S. 420).

für Arbeit und Technologie, Bildung und Forschung sowie Arbeit und Soziales durchgeführt. Dabei geht es um zusätzliche bzw. neue Vorhaben, die ohne diese Unterstützung nicht durchgeführt werden könnten (Datenreport 2013, S. 420f). Es gibt jeweils einen Projekthorizont, der häufig verlängert werden kann, aber bei Änderung der Zielsetzung der Berufsbildungspolitik möglicherweise endet.

Über die Bundesagentur für Arbeit und die Jobcenter der Kommunen werden diese finanziellen Leistungen nach öffentlichen Ausschreibungen an BildungsträgerInnen und berufsständische Kammern weitergereicht. Diese führen die Maßnahmen mit ihren betrieblichen Ressourcen im Rahmen des Förderzeitraums durch. Die Schwerpunkte der Förderung, d. h. welche Maßnahmen Unterstützung finden, wird von Bund und Ländern bestimmt (Datenreport 2013, S. 421).

In vielen Programmen ist das Dienstleistungsmerkmal „externes Ausbildungsmanagement“ als eigener Förderschwerpunkt vorhanden, in anderen werden Teilleistungen eines solchen durchgeführt. Nicht immer sind die Maßnahmen ausschließlich einem Ministerium zuzuordnen. Die nachfolgenden Programme werden nach den hauptverantwortlichen Stellen aufgelistet.

#### **4.2.1 Europäische Förderprogramme**

Auf der Suche nach finanziellen Ressourcen für die Unterstützung der Betriebe bei der Berufsausbildung beginnen wir in diesem Kapitel in Europa. Die finanziellen Aufwendungen für Förderprogramme der Berufsausbildung können durch Strukturprogramme der Europäischen Union gefördert werden. Dazu gehört der Europäische Sozialfonds als Strukturfonds der Europäischen Union.

##### **4.2.1.1 Der Europäische Sozialfonds**

Der Europäische Sozialfonds (ESF) wurde 1957 mit Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft eingerichtet und unterstützt durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen die Mitgliedsstaaten (BMAS 2007a). Ziel ist es, für alle BürgerInnen eine berufliche Perspektive zu schaffen (Europäische Kommission 2012, S. 1). Jeder Mitgliedsstaat und jede Region entwickelt dabei im Rahmen eines „Operationellen Programms“<sup>57</sup> für sich geeignete Maßnahmen und Vorgehensweisen.

Die finanziellen Mittel können öffentliche Institutionen, Nichtregierungsorganisationen, Wohlfahrtsverbände sowie SozialpartnerInnen erhalten. Antragsberechtigt sind alle Regionen Europas, sie unterscheiden sich nur durch das Zielsystem (NSRP 2007, S. 4). Nachfolgend das für die vorliegende Arbeit vereinfachte Zielsystem des ESF.

---

<sup>57</sup> „Ein operationelles Programm (OP) ist ein von einem Mitgliedstaat vorgelegter und von der EU-Kommission angenommener Plan“, der darüber Auskunft gibt, wie die Ziele umgesetzt werden sollen (MW Niedersachsen 2013)

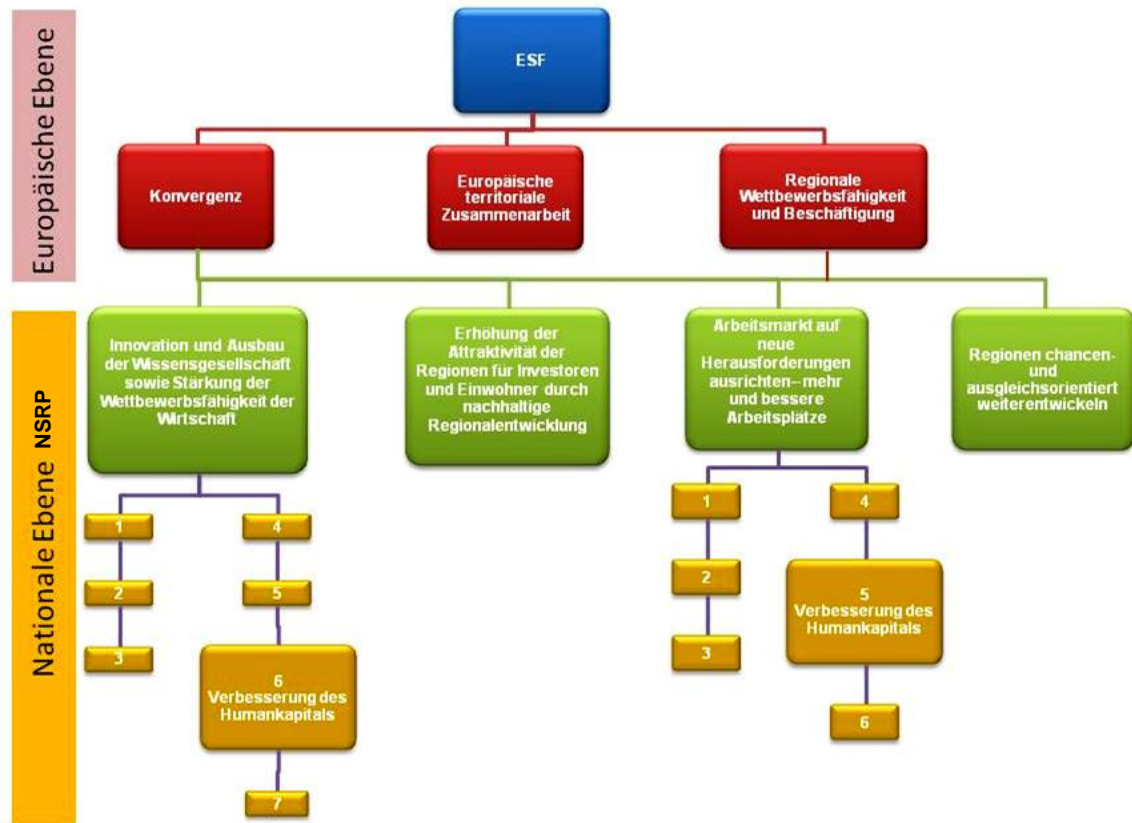


Abbildung 32: Zielsystem des ESF in Bezug auf Förderung der Berufsausbildung (eigene Darstellung, nach Angaben des NSRP 2007)

Die ESF-Strukturförderung für 2007 – 2013 unterscheidet drei Ziele:

1. Konvergenz
2. Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung
3. Europäische territoriale Zusammenarbeit (Regionen aus unterschiedlichen Mitgliedsländern arbeiten zusammen (NSRP 2007, S. 4).

Das ESF-Ziel „Konvergenz“ ist für Regionen mit Entwicklungsrückstand gedacht, das gilt in Deutschland für die sogenannten neuen Bundesländer und die Region Lüneburg/Niedersachsen (NSRP 2007, S. 4).

Mit dem ESF-Ziel „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ können alle übrigen Regionen der Europäischen Gemeinschaft an der Förderung teilhaben. In Deutschland sind dies alle sogenannten alten Bundesländer mit Ausnahme der Region Lüneburg/Niedersachsen (NSRP 2007, S. 4).

Diese übergeordneten Ziele werden in den Nationalen Strategischen Rahmenplan (NSRP)<sup>58</sup> überführt, in dem sich Bund und Länder auf strategische Ziele einigen. Der Nationale Strategische Rahmenplan wird in ein „Operationelles Programm des Bundes für den ESF“ (BMAS 2007) weiter entwickelt, in dem die Ziele und die Schwerpunkte des ESF-Programmes der

<sup>58</sup> Der Nationale Strategische Rahmenplan gibt vor, wie die Fördermittel, die ein Mitgliedsstaat erhält, eingesetzt werden sollen und wie damit die Ziele und Prioritäten der EU erreicht werden können (MW Niedersachsen (2013).

Bundesregierung festgehalten werden. Das Operationelle Programm des Bundes ist wiederum der Bezugsrahmen für die Erstellung der „operationellen Länderprogramme“ der Bundesländer.

Die Förderung der Berufsausbildung und damit Ausbildungsmanagement findet sich in den neuen Bundesländern vor allem im ESF-Ziel „Konvergenz“, nationales strategisches Ziel 3 „Arbeitsmarkt auf neue Herausforderungen ausrichten - mehr und bessere Arbeitsplätze“, mit der thematischen Priorität 6 „Verbesserung des Humankapitals“. Beispiele sind hier die Programme in Brandenburg und Sachsen-Anhalt zum „Externen Ausbildungsmanagement“ (ESF SA 2008 und ESF Brandenburg 2012).

In den „alten“ Bundesländern, die nicht unter die Regionen mit Entwicklungsrückstand fallen, wird Berufsausbildung und weiterführend Ausbildungsmanagement durch das ESF-Ziel „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“, nationales strategisches Ziel 3 „Arbeitsmarkt auf neue Herausforderungen ausrichten – mehr und bessere Arbeitsplätze“, mit der thematischen Priorität 5: „Verbesserung des Humankapitals“ gefördert (NSRP 2007, S. 7ff). Beispiel ist das Programm „Starthelfer Ausbildungsmanagement“ in Nordrhein-Westfalen (ESF-NRW 2012, S. 27). Zuwendungsempfänger sind die berufsständischen Kammern (wurden in Kapitel 4.1. beschrieben).

Das Programm „Berufsbildung ohne Grenzen“ gehört zum ESF-Bundesprogramm und wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales durchgeführt (ESF Bund 2008). Das Programm gehört zur Prioritätsachse E1 und E2, den Transnationalen Maßnahmen, Laufzeit von 2009 bis 2014. Zielgruppe des Programmes sind die berufsständischen Kammern. Sie stellen 35 „Mobilitätsberatungskräfte“ zur Verfügung, deren Aufgabe es ist, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) über EU-Auslandsaufenthalte für ihre Auszubildenden zu beraten und ihnen bei der Organisation dieser Aufenthalte zu helfen. Sie unterstützen die Betriebe und Auszubildenden bei der Suche nach Betrieben in den EU-Mitgliedsländern. Außerdem beraten sie die Betriebe bei der Aufnahme von Praktikanten aus dem Ausland (BBB 2012, S. 59). Die Auszubildenden lernen im ausländischen Arbeitsumfeld ihnen möglicherweise fremde Handlungsalternativen kennen und entwickeln interkulturelle Kompetenzen sowie Fremdsprachen.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Programmen, die wichtige Instrumente einer modernen Berufsausbildung fördern. Im ESF-Bundesprogramm finden sich Mobilitätsprogramme für Europa, die als Angebote eines externen Ausbildungsmanagements wichtig sein könnten. Hier sollen zwei Beispiele angeführt werden:

#### 4.2.1.2 EU-Bildungsprogramm „Lebenslanges Lernen – Leonardo da Vinci“

Das europäische Bildungsprogramm „lebenslanges Lernen“ für die Förderperiode 2007 bis 2013 besteht aus vier Einzelprogrammen und einem Querschnittsprogramm (Jean Monnet). Ziel ist es, den Austausch, die Zusammenarbeit und die Mobilität<sup>59</sup> zwischen den Bildungssystemen in der Gemeinschaft zu unterstützen (BBB 2012, S. 71f).

Die Einzelprogramme lauten wie folgt:

ESF-Programm	Gerichtet an
COMENIUS	Schulen
ERASMUS	Hochschule
GRUNDTVIG	Erwachsenenbildung
LEONARDO DA VINCI	Berufsbildung

Tabelle 16: Programme des Europäischen Sozialfonds (Datenquelle: BBB 2012, S. 71f)

Das Programm „Leonardo da Vinci“ richtet sich in erster Linie an Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung (EU 2006, S. 50). Hier werden Maßnahmen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung mit dem Ziel gefördert:

- „a) Unterstützung der Teilnehmer von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen beim Erwerb und beim Einsatz von Wissen, Fähigkeiten und Qualifikationen zur Förderung ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer Beschäftigungsfähigkeit und ihrer Teilnahme am europäischen Arbeitsmarkt;
- b) Unterstützung von qualitativen Verbesserungen und von Innovation in Bezug auf die Systeme, Einrichtungen und Verfahren der beruflichen Aus- und Weiterbildung;
- c) Erhöhung der Attraktivität von beruflicher Aus- und Weiterbildung und Mobilität für Arbeitgeber und Einzelpersonen sowie Erleichterung der Mobilität von in beruflicher Bildung befindlichen Personen“ (EU 2006, S. 58).

Im Programm „Leonardo da Vinci“ werden folgende Aktionen gefördert,

- die Mobilität von Einzelpersonen und Praktika sowie vorbereitende Besuche
- die Partnerschaft zu Themen, welche für die beteiligten Organisationen von Interesse sind
- Projekte, die sich auf den Transfer von Innovation konzentrieren
- Projekte, die Innovationen entwickeln um die Berufsbildungssysteme zu verbessern
- Thematische Netzwerke aus Experten und Organisationen der beruflichen Aus- und Weiterbildung.
- Flankierende Maßnahmen zur Förderung der Ziele (EU 2006, S. 58f).

<sup>59</sup> Mobilität in diesem Sinne bedeutet: „einen Aufenthalt während eines bestimmten Zeitraums in einem anderen Mitgliedstaat, um dort zu studieren, praktische Erfahrungen zu sammeln oder einer anderen Lern- oder Lehrtätigkeit bzw. einer damit verbundenen Verwaltungstätigkeit nachzugehen, gegebenenfalls ergänzt durch Vorbereitungs- oder Auffrischkurse in der Sprache des Aufnahmelandes oder der Arbeitssprache“ (EU 2006, S. 50).

Antragsteller sind Einrichtungen der beruflichen Bildung (z.B. Bildungsträger, berufsbildende Schulen), Unternehmen, Betriebe, Sozialpartner und ihre Organisationen, Berufsverbände, Kammern.

Im Rahmen der Aktion „Mobilität“ werden Auslandsaufenthalte von Auszubildenden (z. B. Praktika), ArbeitnehmerInnen (z. B. Arbeitsaufenthalte) und Fachkräften der beruflichen Bildung gefördert (Datenreport 2013, S. 444). Projekte können somit berufliche Praktika, Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sein. Auszubildende und BerufsschülerInnen können ein Praktikum zwischen 2 und 39 Wochen absolvieren (NA-BIBB 2013). Fachkräfte der beruflichen Bildung (AusbilderInnen, Lehrkräfte, LeiterInnen von Ausbildungseinrichtungen, Personalfachkräfte usw.) können Aufenthalte zwischen 1 bis 6 Wochen gefördert bekommen (NA-BIBB 2013). Neben den 27 EU-Staaten nehmen die Türkei, Kroatien, Norwegen, Island, Liechtenstein und die Schweiz an diesem Programm teil. Für ausbildende Betriebe sind sie sicherlich eine Möglichkeit, ihre Auszubildenden und damit Fachkräfte der Zukunft auf den europäischen und globalen Markt vorzubereiten. „Auslandsaufenthalte bieten eine hervorragende Möglichkeit, internationale Berufskompetenz zu erwerben. Fremdsprachenkenntnisse, internationale Fachkenntnisse sowie interkulturelle Kenntnisse sind wichtige Bausteine einer international zukunftsfähigen Qualifizierung“ (Datenreport 2013, S. 444). Sie fördern internationale und soziale Kompetenzen, berufliche Ausbildungs- und Praxiserfahrung im Ausland und tragen zum Austausch und zur Verbesserungen der Berufsbildungssysteme der angeschlossenen Länder bei. Interne wie externe Ausbildungsmanagement-Angebote sollten dazu Leistungen für die Auszubildenden und das Ausbildungspersonal anbieten.

Neben den vorgestellten EU-Programmen gibt es noch weitere bilaterale Austauschprogramme mit anderen Ländern. Die Ausführungen dazu würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es sollte nur darauf hingewiesen werden, dass Bildungsangebote eines Ausbildungsmanagements nicht auf diese Teilaspekte der Berufsausbildung verzichten sollten.

Nachfolgend kehren wir wieder zur Bundesrepublik Deutschland und ihren Förderprogrammen für Berufsausbildung zurück.

#### **4.2.2 Die Förderprogramme des Bundes**

Die Regierung der Bundesrepublik Deutschland verfolgt mit der Förderung der Berufsausbildung sowohl gesellschaftliche als auch wirtschaftspolitische Ziele. Sie delegiert diese Aufgaben an die zuständigen Bundesministerien. Nachfolgend werden die Programme deshalb nach den verantwortlichen Bundesministerien geordnet.

#### **4.2.2.1 Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)**

Wie oben ausgeführt, war das BMWi maßgeblich am Zustandekommen und der Weiterführung des „Nationalen Pakts für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs“ verantwortlich. Es fördert mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF) seit 2007 bis vorerst Ende 2013 die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen mit Hilfe der "passgenauen Vermittlung von Auszubildenden an ausbildungswillige Unternehmen" (BMWi 2011, vgl. BBB 2012, S. 53f). Finanziert werden die Beratung von ausbildungswilligen KMU-Unternehmen, die Durchführung von Bewerbungsgesprächen und die Vorauswahl geeigneter BewerberInnen durch Fachkräfte der berufsständischen Kammern sowie weiteren Organisationen der Wirtschaft (BMWi 2011, S. 1). Die meisten Schnittstellen hat das BMWi in Ausbildungsangelegenheiten mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, dessen Programme nachfolgend vorgestellt werden.

#### **4.2.2.2 Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)**

Explizit forderte der Ausbildungspakt vom 16. Juni 2004, „Modelle des externen Ausbildungsmanagements [zu] entwickeln, um kleine und mittlere Unternehmen von administrativen Aufgaben in der Ausbildung zu entlasten“ (Ausbildungspakt, 2004, S. 7). Diese Forderung setzte das Bundesministerium für Bildung und Forschung in Form des Modellversuchsprogramms „Flexibilisierung für Aus- und Weiterbildung in KMU“ um. In seinem Rahmen wurden externe Hilfen bei der Berufsausbildung entwickelt, ausprobiert und implementiert (BBB 2006, S. 204ff). Dieses Programm wurde in den Bundesländern durch unterschiedliche Projekte umgesetzt. Sie versorgten kleine und mittlere Betriebe mit einem Instrumentarium an Hilfen bei der Ausbildung. Zumeist entwickelten externe BildungsdienstleisterInnen in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen MitarbeiterInnen in den Unternehmen ein für sie maßgeschneidertes Konzept. Durchgeführt wird dieses Programm vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Beispiele sind in Bayern das Zentrum für Ausbildungsmanagement (zab) und das SMWA (2005) in Sachsen.

Diese Projekte „externen Ausbildungsmanagements“ konzentrierten sich auf die Kerngeschäftsfelder betrieblicher Ausbildung, von den organisatorischen und administrativen Aufgaben vor und während der Ausbildung bis zur Koordination und Vermittlung von Verbundausbildung. Ihre Laufzeit war auf die Projekt- bzw. Förderdauer beschränkt. Die Projekte wurden wissenschaftlich begleitet und ihre Erfolge projektbezogen dokumentiert. Das BMBF kommt zu dem Schluss, „dass es sich beim externen Ausbildungsmanagement um ein etabliertes Instrument handelt, das einer weiteren Unterstützung bedarf,“ und hoffte dabei, dass die Modellversuche auch Hinweise bringen, wie es von öffentlichen Mitteln unabhängig werden kann (BBB 2006, S. 208).



#### **4.2.2.2.1 Modellprojekte des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)**

Die vom Bund geförderten Modellversuche helfen die berufliche Aus- und Weiterbildung zu erforschen und qualitativ weiterzuentwickeln. Sie greifen gesellschaftliche und wirtschaftspolitische Themen auf und bieten ein experimentelles Umfeld für neue Instrumente der betrieblichen Ausbildung. Die Modellversuche verzahnen dabei Praxis, Forschung und Politik. Sie konzipieren Lösungen, die in der Praxis anwendbar sind und erhöhen dadurch die Akzeptanz von neuen Erkenntnissen in der betrieblichen Wirklichkeit. Innovative Konzepte der beruflichen Aus- und Weiterbildung werden zunächst in einzelnen Betrieben und von Bildungsträgern erprobt, bevor sie durch die Änderung von Ausbildungsordnungen in die allgemeine Bildungspraxis übertragen werden.

Wichtigstes Merkmal der Modellversuche ist die Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft. Die WissenschaftlerInnen wirken dabei in den Projekten mit und gewähren durch ihre wissenschaftliche Begleitung die Qualitätssicherung und Evaluation der jeweiligen Projekte (Datenreport 2012, S. 397). Zurzeit gibt es auf der Grundlage des § 90 Abs. 3 Nr. 1d BBiG drei Modellversuchs-Förderschwerpunkte:

- Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung.
- Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsbildung
- Neue Wege in die duale Bildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung (Datenreport 2013, S. 421f).

Die Pilotinitiative DECVET – Entwicklung und Erprobung eines Leistungspunktesystems in der beruflichen Bildung wurde 2012 abgeschlossen (Datenreport 2013, S. 422).

Die Aufgaben des BIBB wurden bereits in Kapitel 2 kurz beschrieben. Das BIBB fördert aus Mitteln des BMBF innerhalb des Förderschwerpunkts „Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (Laufzeit: 2010–2013) Modellversuche nach § 90 Absatz 3, Nummer 1 d Berufsbildungsgesetz (BIBB Förderrichtlinien BBNE 2010, S. 2). Ziel ist die Weiterentwicklung und Bündelung der Aktivitäten sowie der Transfer guter Praxis in die Breite, die Vernetzung der Akteure der Bildung für nachhaltige Entwicklung, die Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung, die Verstärkung internationaler Kooperationen. Die Projekte sollen interdisziplinär sein und alle Ebenen des Berufsbildungssystems berücksichtigt werden (BIBB Förderrichtlinien BBNE 2010, S. 2)

Gefördert werden Verbundprojekte und Einzelprojekte. Die Förderschwerpunkte sind die Branchen Metall/Elektro - erneuerbare Energien, Bauen und Wohnen, Chemie und Ernährung (BIBB Förderrichtlinien BBNE 2010, S. 3). Themenschwerpunkte sind die Fachkräftegewinnung und Fachkräftesicherung, Kompetenzen nachhaltiger Entwicklung für das mittlere Management und Bildungspersonal, interkulturelles Lernen und Prozess- und Arbeitsgestal-

tung. Es werden vor allem Qualifizierungsangebote für Fachkräfte und das Berufsbildungspersonal erarbeitet und ausprobiert (BIBB Förderrichtlinien BBNE 2010, S. 3).

Der Export von beruflicher Aus- und Weiterbildung entwickelt sich mehr und mehr zu einem Exportgut der Zukunft (BBB 2013, S. 122). iMOVE (International Marketing of Vocational Education), eine 2001 gegründete BMBF-Initiative zur Unterstützung deutscher BildungsanbieterInnen bei deren Engagement auf internationalen Märkten, unterstützt vorwiegend kleine und mittelständische Bildungsunternehmen bei der Planung und Realisierung ihrer Aktivitäten im Ausland mit Serviceangeboten. Dazu gehören Publikationen und ein sieben-sprachiges Internetportal, Seminare und Konferenzen sowie Delegationsreisen. Mit der Marke „Training – Made in Germany“ wirbt iMOVE im Ausland zudem für deutsche Kompetenz in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (BBB 2013, S. 122). Schwerpunktländer und Regionen der iMOVE-Aktivitäten 2012 waren unter anderem die arabischen Länder, Indien, Russland und Lateinamerika (BBB 2013, S. 122).

Im Förderschwerpunkt Qualität in der betrieblichen Berufsbildung werden KMU's unterstützt, „praktikable Instrumente und Verfahren zu entwickeln und zu erproben, die von Betrieben und regionalen Verbänden genutzt werden können, um die Qualität der Ausbildung sicher zu stellen, zu evaluieren und zu steigern“ (BIBB QES 2010, S. 2).

Die Pilotinitiative DECVET – Entwicklung und Erprobung eines Leistungspunktesystems in der beruflichen Bildung (Laufzeit: 2007–2012) hatte das Ziel, die Durchlässigkeit zwischen den Bildungsgängen (Berufsvorbereitung, Berufsausbildung, vollzeitschulische Berufsausbildung, berufliche Fortbildungen) innerhalb der Ebenen des Berufsbildungssystems zu erhöhen und ein Leistungspunktesystem für die Anrechenbarkeit von Lernergebnissen zu entwickeln. Es wurden Verfahren zur Bestimmung, Bewertung und Anrechnung von Lernergebnissen entwickelt (BMAS 2012, S. 4).

Der Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Bildung“ enthält acht gemeinsame Handlungsfelder, darunter externes Ausbildungsmanagement (Unterstützung der Betriebe bei der Rekrutierung, Planung und Umsetzung der Ausbildung). Aus diesem Grund wird er nachfolgend gesondert betrachtet.

#### **4.2.2.2 Neue Wege in die duale Bildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung**

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat laut Berufsbildungsgesetz die Aufgabe, Modellprojekte zu fördern (§ 90 Abs. 3 Nr. 1d Berufsbildungsgesetz). „Mit Modellversuchen sollen Innovationen in der betrieblichen Berufsbildung entwickelt, erprobt und für den Transfer aufbereitet werden“ (Datenreport 2012, S. 397), um das Berufsbildungssystem Bundesrepublik Deutschland stetig zu modernisieren. Die Mittel dafür werden vom Bundesministe-

rium für Bildung und Forschung bereit gestellt. Es werden Projektideen ausprobiert, die sonst keine Chance hätten, in der Wirklichkeit erprobt zu werden.

Im Kapitel 2 wurden die aktuellen Herausforderungen beschrieben, denen Betriebe und BewerberInnen gegenüberstehen, um zu einem „Matching<sup>60</sup>“ zu kommen. Der Modellversuch „Neue Wege in die duale Bildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ Laufzeit 2011 bis 2014 (BBB 2012, S. 49) will hier unter dem Aspekt zunehmender Heterogenität<sup>61</sup> der Jugendlichen kleine und mittlere Betriebe bei der Ausbildung unterstützen.

Die wesentlichen Ziele des aktuellen Modellversuchsprogramms sind

- die Sensibilisierung für Unterschiedlichkeiten von Ausbildungspersonal und jungen Menschen,
- die spezielle Förderung von Sprache, Lerntechniken, Mathematik, Teamarbeit, Prüfungsvorbereitung u.v.m.,
- individuelle Förderung und Lernen in der Gruppe verknüpfen und die gegenseitige Unterstützung von leistungsstarken und leistungsschwachen Jugendlichen fördern,
- Einsatz des externen Bildungsmanagements,
- Zusatzqualifikationen für Leistungsstarke entwickeln,
- Lernortkooperation und Vernetzung ermöglichen u. v. m. (Ernst/Westhoff 2011, S. 7).

Wichtig sind hierbei Nachhaltigkeit und Verstetigung der Maßnahmen für die Betriebe, d. h. sie sollen über den Projekthorizont hinaus in der Region weiterwirken.

Die Strategien zur Erreichung der Ziele werden nachfolgend zusammengefasst:

- Vorhandene Konzepte nutzen und an den neuen Zielen ausrichten,
- KMU als zentrale Zielgruppe der Akteure des dualen Systems in den Fokus stellen,
- Externes Bildungsmanagement einbringen,
- Die Ergebnisse prozessbegleitend vernetzen, Verstetigung des Erreichten, wissenschaftliche Begleitung, zukunftsweisenden Umgang mit der Heterogenität, Transferkonzepte, Praxis, Wissenschaft und Politik als zentrale Bezugssysteme systematisch nutzen und miteinander verbinden (Ernst/Westhoff 2011, S. 7).

In sieben von 17 Projekten<sup>62</sup> werden Dienstleistungen angeboten, die über ein Übergangsmangement von Schule zu Beruf mit einem externen Ausbildungsmanagement in Verbindung gebracht werden können, in vier wird explizit sogar von einem „externen Ausbildungsmanagement“ in der Projektbeschreibung gesprochen. Diese Projekte sind nachfolgend aufgelistet und im Anhang A beschrieben (BIBB 2013, S.9ff):

---

<sup>60</sup> Übereinstimmung (Datenreport 2012, S. 406).

<sup>61</sup> Heterogenität (griech.): Ungleichartigkeit, Verschiedenartigkeit, Verschiedenheit in der Zusammensetzung (siehe Dudenonline: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Heterogenitaet>)

<sup>62</sup> Eine Auflistung aller aktuellen Modellprojekte kann beim BIBB unter <http://www.bibb.de/de/57887.htm> abgerufen werden.

1. „Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein-Neckar: Chancen und Herausforderungen der Fachkräfteentwicklung in einem durch Vielfalt geprägten Umfeld“ – Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim gGmbH (ikubiz)
2. „Assistierte betriebliche Ausbildung benachteiligter junger Menschen mit und ohne Migrationshintergrund in kleinen und mittleren Unternehmen“ der Zukunftsbau GmbH/Berlin
3. MehrWERTFachkraft - flexible Coaching- und (Fort-)Bildungsmodule für KMU zur Sicherung und zum Ausbau des Fachkräftepotenzials, EJSA Rothenburg gGmbH
4. AnHand - Ausbildungsnetzwerk Handgemacht in der Städtereion Aachen
5. „Ausbildungs-Navigator“: Verzahnungsmodell Finsterwalde. Förderung von passgenauen Wegen von heterogenen Jugendlichen in regionalen Wirtschaftsbranchen als Beitrag zur Fachkräftesicherung für KMU“ der Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH
6. „Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung“ der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e.V. in Hamburg
7. „Innovative Ausbildungswege für Jugendliche mit vielfältigen Voraussetzungen im Industriegebiet Schwerin-Sacktannen-Wittenförden“ des Schweriner Ausbildungszentrums e.V.

Da es bisher keine eindeutige bzw. geschützte Definition von externem Ausbildungsmanagement gibt, ist der Begriff vielfältig verwendbar und die reine Erwähnung eines solchen Angebotes in der Projektbeschreibung sollte jeweils hinterfragt werden. Die oben genannten Projekte sind vor allem im Übergangsbereich von Schule zur Berufsausbildung tätig, dies ist der veränderten Schwerpunktsetzung in der Berufsausbildungsförderung geschuldet.

Alle Projekte geben Ausbildungsmanagement bzw. Dienstleistung innerhalb der Ausbildung als Dienstleistungsangebot an, hier offensichtlich vor allem als Kompetenzfeststellung, Ausbildungsmarketing, Beratungsaktivitäten, teilweise Verbundausbildung verstanden. Nur in Projektbeispiel 1 bis 4 sind weitergehende Dienstleistungen, die in die Berufsausbildung hineinwirken, und damit Bausteine eines externen Ausbildungsmanagements zu erkennen.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) vergibt im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) Zuwendungen im Rahmen des Programmes „JOBSTARTER – Für die Zukunft ausbilden“, das nachfolgend vorgestellt wird.

#### 4.2.2.2.3 Das Programm JOBSTARTER

Aufgrund der angespannten Ausbildungsmarktsituation wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2003 das Ausbildungsstrukturprogramm STARegio<sup>63</sup> initiiert. Es sollten Ausbildungsplätze von nicht mehr oder noch nicht ausbildenden Betrieben akquiriert oder bereits ausbildende Betriebe zur Erhöhung ihrer Ausbildungsplätze animiert werden. Der ganzheitliche Ansatz des Programmes favorisierte externes Ausbildungsmanagement, Ausbildungsverbände und Ausbildungsnetzwerke einer Region unter Einbeziehung aller Institutionen, die an der Ausbildung beteiligt sind, z. B. Kammern, Arbeitsagenturen, SozialpartnerInnen usw. (STARegio 2008, S. 7).

„Förderrichtlinien wurden aufgrund der Erfahrungen aus den laufenden Projekten und bedingt durch wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen bei jeder Förderrunde kontinuierlich weiterentwickelt und durch aktuelle Themenschwerpunkte ergänzt. Neben branchenoffenen und branchenzentrierten Ansätzen und deren vier wesentlichsten Arbeitsschwerpunkten (Ausbildungsplatz- und Branchenpotenzialanalysen, Externes Ausbildungsmanagement, Verbundausbildung und Netzwerke)...“ (BBB 2007, S. 78).

Erfolgreiche Instrumente wie das „externe Ausbildungsmanagement“<sup>64</sup> wurden 2006 in das Nachfolgerprogramm JOBSTARTER (Laufzeit 2006 bis 2016) aufgenommen. "JOBSTARTER - Für die Zukunft ausbilden" ist Teil des "Nationalen Pakts für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland" und unterhält zur Koordination der Projekte vier Regionalbüros in Hamburg, Nürnberg, Berlin und Düsseldorf (BBB 2012, S. 52). Es unterstützt Projekte, die in den Regionen zusätzliche betriebliche Ausbildungsplätze schaffen und bei der Bewerberauswahl helfen. Die Projektauswahl erfolgte über jährliche Ausschreibungsrunden.

Ab der ersten Förderrunde 2005 befanden sich die Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements im Förderbaustein 4, der zuerst „Passgenaue Vermittlung/Begleitung der Ausbildung“ später „Externes Ausbildungsmanagement/Begleitung der Ausbildung“ hieß. Die erste Förderrunde enthielt die Vorgabe, dass neben der Unterstützung bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen die Mitarbeiter der Projekte - im Sinne eines externen Ausbildungsmanagements - folgende Dienstleistungen für Betriebe erbringen:

- Entlastung der Betriebe von administrativen Aufgaben bei der Ausbildung,
- Unterstützung bei der Auswahl adäquater BewerberInnen,
- Information über und Vermittlung von Zusatzqualifikationsangeboten oder Unterstützungsleistungen (z. B. Fremdsprachen, abH) für AusbilderInnen und BewerberInnen,
- Konfliktmanagement zwischen den Lernorten bzw. zwischen AusbilderInnen und Auszubildenden (BIBB Förderrichtlinien 2005, S. 8).

---

<sup>63</sup> STARegio: Strukturverbesserung der Ausbildung in ausgewählten Regionen, Laufzeit: 2003 bis 2007 (STARegio 2008, S. 4).

<sup>64</sup> Der Erfolg wurde in der Dokumentation „STARegio zieht Bilanz“ (STARegio 2008, S. 21ff, S. 40ff, S. 65f, S. 86f usw.) und für JOBSTARTER in Becker, C. et al. 2011, S. 24 nachgewiesen.

Für die Durchführung der Maßnahme wurden von den TrägerInnen „sowohl die spezifische Erfahrung in der betrieblichen Berufsausbildung als auch praktische sozialpädagogische Erfahrung“ gefordert.

„Bei der passgenauen Vermittlung von Bewerbern und Begleitung sowie bei der Lösung administrativer und organisatorischer Aufgaben vor und während der Ausbildung sind im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes möglichst alle Instrumente eines Externen Ausbildungsmanagements zu nutzen“ (BIBB Förderrichtlinien 2005, S. 8).

Seinen Höhepunkt hatte das geförderte Ausbildungsmanagement im Förderbaustein 4 (insgesamt gibt es 10 Förderbausteine) der 3. Förderrunde 2007. „Ergänzend zur Gewinnung und Besetzung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen bieten die Projektmitarbeiter den Betrieben Dienstleistungen insbesondere im Sinne eines externen Ausbildungsmanagements an. Diese orientieren sich am betrieblichen Bedarf und können Leistungen im Vorfeld und während der Ausbildung umfassen“ (BIBB Förderrichtlinien 2007). Dabei handelte es sich um informierende und beratende Unterstützungsleistungen bis hin zu aktiver Mitwirkung eines externen Experten (BIBB Förderrichtlinien 2007). Die Dienstleistungen des externen Ausbildungsmanagements wurden in vier Bereiche eingeteilt:

1. Betriebliche Ausbildungsorganisation
2. Passgenaue Vermittlung
3. Dienstleistungen im Ausbildungsverlauf
4. Ausbildungsergänzende Angebote (BIBB Förderrichtlinien 2007).

Ab der Förderrunde 5 gab es keine Förderbausteine mehr, sondern Themenschwerpunkte, wobei externes Ausbildungsmanagement als eigenes Instrument benannt wurde, um diese Schwerpunkte umzusetzen. Externes Ausbildungsmanagement konzentrierte sich hier auf die Beratung der Betriebe bei der Gewinnung der Auszubildenden (BIBB Förderrichtlinien 2009). In den drei Förderrichtlinien der sechsten und aktuellen Förderrunde (Laufzeit bis 2016) wurde externes Ausbildungsmanagement in die Förderlinie I<sup>65</sup> „Verbesserung des Übergangs in Ausbildung“ integriert (Jobstarter 2012, S. 1). „Dabei geht es zum einen um Jugendliche ohne Ausbildungsvertrag, die nicht mehr in der Schule sind und sich beispielsweise im Übergangssystem befinden. Zum anderen geht es um Jugendliche, die sich in der Abgangsklasse einer allgemeinbildenden Schule befinden und noch keine Aussicht auf ein betriebliches Ausbildungsverhältnis haben“ (Jobstarter 2012, S. 2).

Die Förderrichtlinie II (Erschließung weiterer Fachkräftepotenziale: Regionale Koordinierungs- und Informationsstellen für „Ausbildung und Integration“ -KAUSA-Servicestellen) will Jugendlichen mit Migrationshintergrund den Übergang in eine betriebliche Ausbildung erleichtern und Selbstständige mit Migrationshintergrund für die Ausbildung gewinnen (Jobstarter 2012, S. 2).

---

<sup>65</sup> Die Förderrichtlinien beinhalten drei Förderlinien.

In der Förderlinie III (Verzahnung von Aus- und Weiterbildung: Entwicklung und Erprobung von Zusatzqualifikationen während der dualen Berufsausbildung) sollen Zusatzqualifikationen für bestimmte Branchen entwickelt und vor allem von den Kammern zertifiziert werden. „Die kooperierenden Unternehmen sollen im Rahmen des Externen Ausbildungsmanagements dabei unterstützt werden, die entwickelten Zusatzqualifikationen zu erproben“ (Jobstarter 2012, S. 3).

Man sieht an der Entwicklung seit 2007, dass sich der Schwerpunkt des öffentlich geförderten externen Ausbildungsmanagements von der Förderung innerbetrieblicher Ausbildung zu den Übergängen von Schule zum Beruf verschiebt. Es geht vermehrt um unterstützte betriebliche Ausbildungsvorbereitung. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit externen Regelangeboten des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales für die Berufsausbildung.

#### **4.2.2.3 Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)**

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat die Rechtsaufsicht über die wichtigste Dienstleisterin am Arbeits- und Ausbildungsmarkt, der Bundesagentur für Arbeit (Bundesagentur) (SGB III 1997, § 393). Sie ist nach § 367 Abs. 1 SGB III eine „rechtsfähige bundesunmittelbare Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung“ (SGB III 1997). Ihre Dienstleistungen sind für Arbeits- und Ausbildungsplatzsuchende kostenlos. Die Bundesagentur für Arbeit ist für das Sozialgesetzbuch der „zuständige Verwaltungsträger“ und führt die damit verbundenen Aufgaben durch (SGB III 1997, § 368 Abs. 1).

Zu den wichtigsten Aufgaben gehören die Berufsberatung und die Förderung der Berufsausbildung. Die BerufsberaterInnen unterstützen die jungen Menschen bei der Berufswahl, bei der Ausbildungsstellenakquise und informieren sie über die Anforderungen des jeweiligen Berufes und die möglicherweise existierenden Bewerbungsfristen.

Für Ausnahmefälle (vor allem Jugendliche mit individuellem Förderbedarf, früher auch Benachteiligte<sup>66</sup> genannt) verfügt die Bundesagentur über sogenannte Regelangebote. Als Regelangebote bezeichnet man „gesetzliche, unbefristete Angebote für junge Menschen, i. d. R. verbunden mit einem individuellen Fördertatbestand“ (Datenreport 2009, S. 205). Zu den Regelangeboten in der Berufsausbildung gehören die ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH) und die Berufsausbildung in einer außerbetrieblichen Einrichtung (BaE). Dabei werden die Maßnahmen nach einem Ausschreibungsverfahren von Bildungsträgern im Auftrag der BA durchgeführt (Datenreport 2013, S. 255). Nachfolgende Tabelle zeigt die Handlungsfelder der Bundesagentur für junge Menschen im Übergang von der Schule in den Beruf:

---

<sup>66</sup> „Als ‚benachteiligt‘ gelten junge Menschen mit individuellem Förderbedarf, die ohne besondere Hilfen keinen Zugang zur Ausbildung und Arbeit finden und ihre soziale, berufliche und persönliche Integration in die Gesellschaft nicht allein bewältigen können“ (BIBB 2007, S. 2). Dazu gehören Jugendliche, denen die Ausbildungsreife oder die Berufseignung fehlt, junge Menschen mit Lernbeeinträchtigung, Un- und Angelernte, sozial Benachteiligte und „Jugendliche, denen die Aufnahme oder der Abschluss einer Ausbildung nicht gelungen ist und deren Ausbildungs- und Arbeitsmarktchancen durch die weitere Förderung ihrer beruflichen Handlungsfähigkeit erhöht werden sollen“ (Datenreport 2009, S. 208.).

Berufsorientierung	Berufsvorbereitung	Berufsausbildung	Berufliche Nachqualifizierung, sonstige Qualifizierung
Erweiterte Berufsorientierung	Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB)	Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE)	Qualifizierungszuschuss für jüngere Arbeitnehmer
Vertiefte erweiterte Berufsorientierung	Einstiegsqualifizierung (EQ)	Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)	Arbeitsgelegenheiten (Mehraufwandvariante) mit Qualifizierungsanteil
Berufseinstiegsbegleitung	Aktivierungshilfen EQ plus	Ausbildungsbonus	

Tabelle 17: Regelangebote der Bundesagentur für Arbeit für junge Menschen (Quelle: Datenreport 2013, S. 256)

Die Bundesagentur bietet im Rahmen der Regelinstrumente eine breite Palette von Fördermaßnahmen für ausbildende Betriebe und Auszubildende, die einem externen Ausbildungsmanagement sehr nahe kommen bzw. Teilelemente enthalten. Selbst „Externes Ausbildungsmanagement“ wurde für eine kurze Zeit vom Modell zum Regelinstrument.

Die nachfolgenden Beschreibungen beziehen sich auf das Handlungsfeld „Berufsausbildung“ der Regelangebote der Bundesagentur für Arbeit. Da es sich beim Ausbildungsbonus um eine reine Geldleistung handelt, wird auf eine Darstellung aus den oben genannten Gründen verzichtet (Datenreport 2013, S. 264).

#### 4.2.2.3.1 Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)

Ist der Ausbildungserfolg gefährdet, können Auszubildende mit Förderbedarf zusätzlich zu einer betrieblichen Berufsausbildung abH erhalten (Datenreport 2013, S. 263).

„Ausbildungsbegleitende Hilfen sind Maßnahmen für förderungsbedürftige junge Menschen, die über die Vermittlung von betriebs- und ausbildungsüblichen Inhalten hinausgehen ...“ (SGB III 1997, § 75, Absatz1). Dazu gehören Maßnahmen wie Sprachunterricht, die Förderung fachpraktischer und fachtheoretischer Kompetenzen und/oder eine sozialpädagogische Betreuung (ebenda). „Sie enden spätestens sechs Monate nach Begründung eines Arbeitsverhältnisses“ (SGB III 1997, § 75). Förderungsberechtigt sind junge Menschen, wenn sie

- lernbeeinträchtigte und sozial benachteiligte junge Menschen sind, die ohne die Maßnahme keine Berufsausbildung beginnen, fortsetzen oder erfolgreich beenden können (gilt auch für Auszubildende, die bereits eine Berufsausbildung absolviert haben und zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt eine zweite Berufsausbildung benötigen,
- nach Abbruch eines Ausbildungsverhältnisses eine weitere Berufsausbildung ohne die Maßnahme beginnen können oder
- nach erfolgreicher Beendigung einer Berufsausbildung ein Arbeitsverhältnis nicht begründen oder festigen können.
- Auszubildende, bei denen ein Abbruch der Ausbildung droht (SGB III 1997, § 78).

Ausbildungsbegleitende Hilfen werden durch Bildungsträger für die Bundesagentur durchgeführt. Die Auszubildenden erhalten Stützunterricht und individuelle sozialpädagogische



Betreuung, um den Ausbildungsabbruch zu verhindern und dem Auszubildenden zu helfen, die Berufsausbildung erfolgreich zu absolvieren (Datenreport 2013, S. 256). An den Unterstützungsleistungen nehmen die Auszubildenden außerhalb ihrer Ausbildungs- und Schulzeiten teil. Dafür beschäftigt der Bildungsträger Lehrkräfte und SozialpädagogInnen.

#### **4.2.2.3.2 Berufsausbildung in außerbetrieblicher Einrichtung (BaE)**

Die außerbetriebliche Berufsausbildung richtet sich an lernbeeinträchtigte und sozial benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene, die auch mit dem Angebot einer abH keine Ausbildungsstelle finden (SGB III 1997, §76 Abs. 1). Das Höchsteintrittsalter liegt bei 25 Jahren. Die praktische Ausbildung absolvieren die Auszubildenden „integrativ“ bei einem Bildungsträger oder „kooperativ“ bei einem vertraglich verbundenen Betrieb. Das Programm bietet die Kombination von fachpraktischer Unterweisung am Ausbildungsplatz sowie dem Förderunterricht und einer sozialpädagogischen Betreuung durch die Bildungsträger. Die Auszubildenden nehmen normal am Berufsschulunterricht für ihren Beruf teil (Datenreport 2013, S. 256).

Die Maßnahme wird nach einem öffentlichen Ausschreibungsverfahren von einem Bildungsträger im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit durchgeführt. Der Bildungsträger muss während der Ausbildung alles versuchen, um den Auszubildenden in den sogenannten „ersten“ Ausbildungsmarkt, also in ein normales betriebliches Berufsausbildungsverhältnis zu vermitteln (SGB III 1997, § 76 Abs. 2). Bei vorzeitiger Vertragslösung (z. B. Geschäftsauflösung des ausbildenden Betriebes) können die Auszubildenden ihre Berufsausbildung in einer außerbetrieblichen Einrichtung fortsetzen und erfolgreich beenden (Datenreport 2013, S. 262).

Je nach Bedürfnislage des jungen Erwachsenen gibt es zwei Modelle der außerbetrieblichen Berufsausbildung. Bei der „integrativen“ Berufsausbildung erfolgt die Ausbildung beim Träger der Maßnahme. Die Auszubildenden sind in Abteilungen des Bildungsträgers eingesetzt und alle fachpraktischen Ausbildungsinhalte werden von den AusbilderInnen und AnleiterInnen vor Ort vermittelt. Für die fachtheoretische Förderung steht ein Stütz- und Förderunterricht zur Verfügung, in dem idealtypisch Lehrkräfte den Jugendlichen bei schulischen Schwierigkeiten und der Prüfungsvorbereitung helfen. SozialpädagogInnen kümmern sich um den Kontakt mit den Ämtern und das private Umfeld der Auszubildenden.

Im kooperativen Modell der außerbetrieblichen Berufsausbildung arbeiten die jungen Erwachsenen in Betrieben, die mit dem Bildungsträger „kooperieren“, d. h. die Auszubildenden erhalten ihre fachpraktische Unterweisungen von den AusbilderInnen in den angeschlossenen Kooperationsbetrieben, der Stütz- und Förderunterricht findet beim Bildungsträger statt. Die sozialpädagogische Betreuung ist die gleiche wie beim integrativen Modell.

Die Berufsausbildung in außerbetrieblicher Einrichtung kommt einem externen Ausbildungsmanagement beim kooperativen Modell am nächsten. Die Bildungsträger akquirieren Betriebe für die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen und für die Pflichtpraktika. Sie übernehmen die gesamten Verwaltungstätigkeiten von der Abklärung der Ausbildungsberechtigung über die Vermittlung bei Konflikten bis hin zur Prüfungsanmeldung der Auszubildenden, manchmal sogar die Personalverwaltung und die Abrechnung der Ausbildungsvergütung, so dass die ausbildenden Kooperationsbetriebe sich auf die fachpraktische Ausbildung und Unterweisung konzentrieren können. „Um Betriebe zu gewinnen bzw. zu halten, verfolgen Träger meist einen serviceorientierten Ansatz. D. h. sie nehmen Betrieben Arbeit ab (EXAM) und vermeiden es, ihnen zusätzliche Arbeit zu machen“ (Eckert et al. 2011, S. 45).

#### **4.2.2.3.3 AbH + Ausbildungsmanagement**

Am 7. Januar 2008 wurde das Instrument Ausbildungsmanagement zum ersten Mal als Arbeitsmarktdienstleistung der Bundesagentur für Arbeit eingeführt. Seitdem konnten von den zuständigen Arbeitsagenturen und den Jobcentern der Städte Einzelmaßnahmen des externen Ausbildungsmanagements im Rahmen öffentlicher Ausschreibungen bundesweit vergeben werden. Das Leistungspaket dieser Maßnahmen wurde in Module aufgeteilt. Aufgabe war die Durchführung sozialpädagogischer Begleitung bei der Berufsausbildung und Einstiegsqualifizierung sowie die administrative und organisatorische Unterstützung von Klein- oder Mittelbetrieben während der Berufsausbildung, der Berufsausbildungsvorbereitung und der Einstiegsqualifizierung lernbeeinträchtigter und sozial benachteiligter Auszubildender gemäß § 241a und 243 Abs. 1 und 2 SGB III (BA 2007) (inzwischen ersatzlos gestrichen). Die Inhalte des Ausbildungsmanagements (Am) gliederten sich in drei Module, wie folgt:

##### **Modul 1: Unterstützungsleistung zur Schaffung der Ausbildungsvoraussetzungen**

Die Leistungen unterstützten Betriebe vor Abschluss des Ausbildungsvertrages bei der Bereitstellung eines Ausbildungsplatzes für einen benachteiligten jungen Menschen (HEGA 2007, S. 3).

##### **Modul 2: Prüfung der Berufseignung für Ausbildungsplätze**

Die Betriebe wurden bei der Erlangung und Überprüfung der Eignung als Ausbildungsbetrieb und/oder AusbilderIn unterstützt (HEGA 2007, S. 4).

##### **Modul 3: Unterstützungsleistungen ab Vertragsabschluss.**

Die Betriebe erhielten Hilfeleistungen bei der Verwaltung und der Organisation, um einen reibungslosen Ablauf und den Erfolg der Ausbildung oder der Qualifizierung gewährleisten zu können und um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden (HEGA 2007, S. 4).

Seit 2004 gab es außerdem eine sozialpädagogische Begleitung bei Berufsausbildungsvorbereitungen nach § 421 SGB III. In diesem Programm wurden bis Dezember 2007 ArbeitgeberInnen durch die Übernahme der Kosten für eine notwendige sozialpädagogische Begleitung während einer Berufsausbildungsvorbereitung gefördert (Werner et al. 2008, S. 28f).

2008 wurden beide Arbeitsmarktdienstleistungen (SGB III, § 243 Abs. 1 und 2) (Werner et al. 2008, S. 28) zum Programm „Sozialpädagogische Begleitung/Ausbildungsmanagement“ (SpBAm) zusammengefasst. Das neue Modul 4 enthielt sozialpädagogische Begleitung in Form von sozialpädagogischer Betreuung der Jugendlichen bei der Berufsvorbereitung oder Einstiegsqualifizierung, insbesondere Hilfestellung bei Problemlagen (z.B. Krisenintervention, Konfliktbewältigung, Entwicklungsfördernde Beratung und Einzelfallhilfe). Das Projekt unterstützte Betriebe mit bis zu 500 Beschäftigten, die lernbeeinträchtigten und sozial benachteiligten Jugendlichen einen Ausbildungsplatz oder einen Praktikumsplatz im Rahmen einer Einstiegsqualifizierung (EQ) oder Berufsausbildungsvorbereitung anboten und Unterstützung bei der Vorbereitung oder Durchführung benötigten (Datenreport 2010, S. 258f).

Durch die geringe Nutzung des Angebotes, das 2008 nur 322-mal in Anspruch genommen wurde (Datenreport 2010, S. 259), wurden 2009 die Arbeitsmarktdienstleistungen abH und SpBAm zu „abH + Ausbildungsmanagement“ zusammengefasst. Die §§ 243 Abs. 1 und 2 SGB III wurden nach Auskunft der Bundesanstalt für Arbeit am 01.04.2012 aufgehoben und die dazugehörigen Programme (Sozialpädagogische Begleitung bei betrieblicher Berufsausbildungsvorbereitung und die Förderung zur organisatorischen Unterstützung von Arbeitgebern bei betrieblicher Berufsausbildung und Berufsausbildungsvorbereitung [Ausbildungsmanagement]) gestrichen (HEGA 2012). Die Geschäftsanweisungen der Bundesagentur für Arbeit für die „Ausbildungsbegleitenden Hilfen“ wurden redaktionell an die neuen Rechtsgrundlagen angepasst und sind jetzt gem. § 75 SGB III (neu) zu finden.

Damit endete die kurze Geschichte des Ausbildungsmanagements als Arbeitsmarktdienstleistung der Bundesagentur für Arbeit, möglicherweise in Reaktion auf die geringe Nachfrage und auf die Verbesserung der Lage auf dem Ausbildungsmarkt. In jüngster Zeit wurden neue Modelle der externen Hilfe für Berufsausbildung entwickelt, die unter dem Begriff der assistierten Ausbildung bekannt wurden. Diese Projekte werden vor allem von Ländern und Kommunen finanziert.

### **4.2.3 Neue Form der kooperativen Ausbildung – Assistierte Ausbildung**

Als neues Modell der externen Dienstleistungen für interne Betriebsausbildung hat sich der Begriff „assistierte Ausbildung“ gebildet. Er ist ebenso wie der Begriff „externes Ausbildungsmanagement“ nicht eindeutig definiert, zeigt jedoch durch seine Formen und Projektprägungen Gemeinsamkeiten auf. In der assistierten Ausbildung wurde neben der dualen

Berufsausbildung (Betrieb – Berufsschule) eine dritte Komponente (Bildungsträger) etabliert: Somit erhält die Ausbildung eine „triale“ Kooperationsform zwischen Betrieb – Berufsschule und einem Bildungsträger (Nuglisch 2011, S. 243). Der Bildungsträger wird zum Bildungsdienstleister, er unterstützt also Betriebe wie Auszubildende individuell nach den auftauchenden Bedürfnissen vor und während der Ausbildung.

Die assistierte Ausbildung geht in ihrer Dienstleistung weiter als abH und bleibt doch flexibler und „normaler“ als integrative BaE. Normaler, weil die jungen Erwachsenen in den ersten Ausbildungsmarkt vermittelt werden und somit das Stigma der Benachteiligung entfällt (Nuglisch 2011, S. 242f). Grundgedanke ist „grundsätzlich ausbildungsreifen jungen Menschen den Übergang in betriebliche Ausbildung zu ermöglichen, denen der Zugang ansonsten verwehrt bleiben würde (z. B. wegen Bedenken der Betriebe hinsichtlich der tatsächlichen Ausbildungsfähigkeit der Bewerber)“ (Bundestag 2013, S. 2). Der innovative Ansatz enthält eine neue Rolle für die BildungsträgerInnen. Sie werden zum Dienstleister sowohl für den Betrieb als auch für die Auszubildenden. Durch die Unterstützungsleistungen entsteht ein Dreieck mit den PartnerInnen BildungsträgerIn, Betrieb und Berufsschule. Alle Projekte werben mit der gezielten Unterstützung aus einer Hand.

Auf dem Expertenworkshop "Gemeinsam Zukunftschancen sichern - neue Formen kooperativer Ausbildung" des Good Practice Center des BIBB (GPC) und des Kooperationsverbundes Jugendsozialarbeit am 10. Dezember 2012 präsentierten sich Projekte, die die gemeinsame Grundidee einer "assistierten Ausbildung" mit unterschiedlichen Schwerpunkten umsetzen. Im Anhang B werden Beispiele der „assistierten Ausbildung“ vorgestellt, die einem externen Ausbildungsmanagement sehr nahe kommen.

Der nachfolgende Abschnitt schließt den theoretischen Teil der Arbeit ab. Hier wird die Entwicklung des externen Ausbildungsmanagements noch einmal in einem Zeitstrahl zusammengefasst.

### 4.3 Geschichtlicher Zeitstrahl

Die vorangegangenen Abschnitte zeigten deutlich, wie vielfältig die Betriebe bei der Berufsausbildung unterstützt werden. Die meisten Programme fördern klein- und mittelständische Unternehmen, die einen jungen Menschen mit besonderem Förderbedarf zur Berufsausbildung einstellen wollen. Fast alle helfen den Jugendlichen beim Übergang von der Schule in den Beruf und den Betrieben bei der Akquisition von Auszubildenden und bei organisatorischen Fragen. Die Ausprägungen an Ausbildungsmanagement (einschließlich externem) und was das einzelne Projekt darunter versteht, sind sehr verschieden. Eine klare Definition wird nur einmal angeboten (Wuppermann Bildungswerk). Die Programme sind meist zeitlich und räumlich begrenzt und geben einen Einblick, wie Hilfe von außen für die betriebliche Ausbildung aussehen kann.

Zum Abschluss zeigt die nachfolgende Abbildung die Phasen des externen Ausbildungsmanagement über die verschiedenen Projektlinien hinweg:

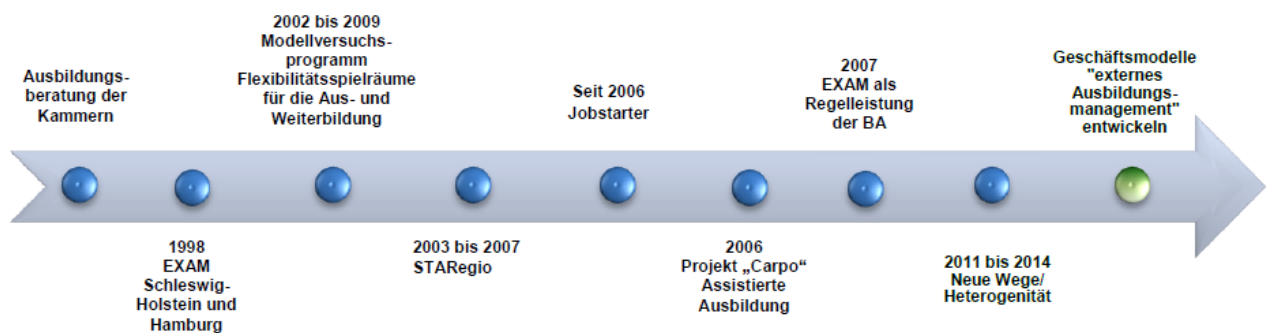


Abbildung 33: Zeitstrahl der Ausbildungsprogramme mit Ansätzen zum externen Ausbildungsmanagement (eigene Darstellung)

Der Zeitstrahl zeigt die Entwicklung der Programme, die mindestens Teile eines externen Ausbildungsmanagements enthalten, bis zum heutigen Stand. Die Entwicklung eines tragfähigen privatwirtschaftlichen Geschäftsmodelles eines externen Ausbildungsmanagements liegt in der Zukunft.

Grundbedingung für das Fortbestehen der Dienstleistungen für die Berufsausbildung über einen Projektzeitraum hinaus ist sicherlich, dass die Ausbildungsbetriebe die Erfolge wahrnehmen, umdenken und die Kosten für die Serviceangebote selbst übernehmen (vgl. auch BIBB 2002, S. 1809). Im Einzelnen motivierten die Erfolge in der Zusammenarbeit mit den geförderten Programmen bereits einige Betriebe, die Dienstleistungen über das Projektende hinaus selbst zu finanzieren (Andresen 2004, S. 74).

Im nachfolgenden Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand zu Bedürfnis bis Nachfrage der Unternehmen nach einem externen Ausbildungsmanagement zusammengetragen und die Bereitschaft, die finanzielle Verantwortung dafür zu übernehmen, analysiert.

## **5 Externes Ausbildungsmanagement als marktwirtschaftliches Instrument der betrieblichen Ausbildung**

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen für die nachfolgenden empirischen Abschnitte dieser Arbeit vermittelt. In Kapitel 5 wird der aktuelle Wissenstand der Forschung bezüglich externer Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung wiedergegeben. Die meisten Untersuchungsergebnisse sind der wissenschaftlichen Begleitung von Modellprojekten zu verdanken. Aber auch Organisationen der deutschen Wirtschaft haben zur empirischen Wissenserweiterung beigetragen. Ziel ist es, die Bereitschaft der Unternehmen zu quantifizieren externe Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, die bevorzugten Unterstützungsleistungen der externen Hilfen zu eruieren und die Zahlungsbereitschaft aus den Erfahrungen abzuleiten.

Darüber hinaus wird ein erstes Ergebnis aus dem Studium der Literatur und den vorliegenden wissenschaftlichen Studien in Erklärungsansätze für ein marktwirtschaftliches externes Ausbildungsmanagement zusammengefasst (Abschnitt 5.2).

### **5.1 Stand der empirischen Forschung**

Aktuell liegen noch sehr wenige Studien zu externen Unterstützungsleistungen für die betriebliche Ausbildung und die Wirksamkeit von externem Ausbildungsmanagement vor. Die wichtigsten Ergebnisse der relevanten Forschungsvorhaben werden nachfolgend im Hinblick auf die eigene darauffolgende empirische Studie vorgestellt.

#### **5.1.1 Rahmenbedingungen der verwendeten Studien**

Die nachfolgend beschriebenen Studien sind aus allen Ressorts der Berufswelt zusammengetragen. Gemeinsam ist allen, dass sie Betriebe nach Unterstützung für ihre betriebliche Ausbildung befragen. Die Grundlagen sind zum größten Teil schriftliche Befragungen, aber auch einige wenige Interviews. Zielgruppen der Befragungen sind Betriebe, Projektverantwortliche und Auszubildende. Die Resultate zeigen die Eigeninitiativen der Betriebe für die berufliche Ausbildung, die Unterstützung, die sich Betriebe wünschen und die Dienstleistungen, die sie bereits nutzen bzw. von außen zukaufen.

Zunächst werden die Forschungsdesigns selbst vorgestellt. Die Studien sind nicht aufeinander abgestimmt und bauen nicht aufeinander auf, sie bilden somit eine Bandbreite von Meinungen der verschiedenen Zielgruppen ab. Es wurden Unternehmensverantwortliche, ExpertInnen und Verantwortliche der BildungsträgerInnen schriftlich oder mündlich befragt zu Themen, die direkt oder indirekt mit externem Ausbildungsmanagement zu tun haben. Die genauen Bedingungen der jeweiligen Studie können bei den verantwortlichen Forschungsinstituten eingesehen werden. Wenn sie öffentlich zugänglich waren, wurden sie dem Lite-

raturverzeichnis angehängt. Die Beschreibung der einzelnen Forschungsinstitute und des Forschungsdesigns befindet sich im Anhang C. Verwendet wurden die Endberichte und Forschungsergebnisse

1. des Modellversuchs JOBSTARTER,
2. des Forschungsinstituts für Betriebliche Bildung,
3. des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK),
4. des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (IW),
5. der Telefonbefragung der Forschungsgruppe SALSS und
6. des Expertenmonitors Berufliche Bildung des BIBB.

Die folgenden Abschnitte des Punktes 5.1.2 beschäftigen sich mit den ausgewählten empirischen Ergebnissen vorgenannter Forschungseinrichtungen. Die Ergebnisse werden unter den Aspekten Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage nach Dienstleistungen und den entsprechenden Unterstützungsangeboten betrachtet.

### 5.1.2 Ausgewählte empirische Ergebnisse

Ein marktwirtschaftlich orientiertes Geschäftsmodell externes Ausbildungsmanagement muss sich nach den Anforderungen des Marktes richten. „In abstrakter Form versteht man unter einem Markt das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage“ (Wöhe/Döring 2010, S. 416), d. h. dem Angebot muss eine Nachfrage gegenüberstehen.

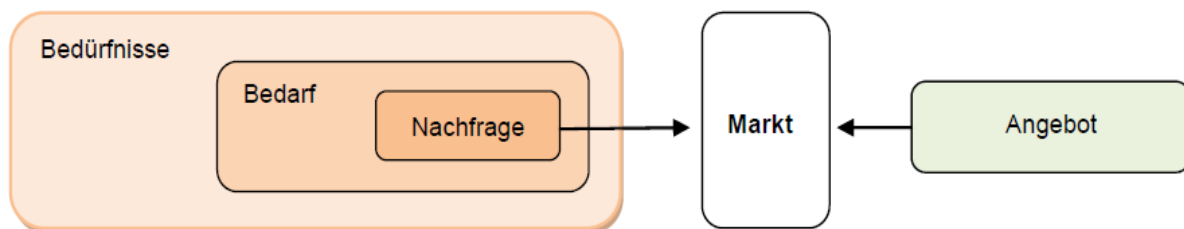


Abbildung 34: Der Markt als Ort an dem sich Angebot und Nachfrage treffen (Quelle: Bentin 2011, S. 31)

Um festzustellen, inwieweit es eine Nachfrage für externes Ausbildungsmanagement gibt, wurde, wie nachfolgend beschrieben, die aktuell vorhandene empirische Forschung zuerst nach dem Bedürfnis, den Bedürfnisleistungen, nach einem Bedarf<sup>67</sup> und der wirklichen Nachfrage nach externen Dienstleistungen (externes Ausbildungsmanagement) für die innerbetriebliche Berufsausbildung analysiert. Dazu sind einige Begriffsklärungen notwendig.

Ein Bedürfnis existiert dann, wenn aus dem Wunsch eines Menschen ein Mangelgefühl entsteht, Bedürfnisse sind die „Triebfedern wirtschaftlichen Handelns“ (Bonrath et al. 2008, S.12; vgl. Bentin et al. 2011, S. 31). Hier müssen noch keine Geldmittel zur Verfügung stehen oder gestellt werden. Der Bedarf „ist der Teil der Bedürfnisse, der durch Einkommen

<sup>67</sup> Bedarf „ist der Teil der Bedürfnisse, der durch Einkommen gedeckt werden kann“, d. h. für die Betriebe Geld ausgeben würden.

gedeckt werden kann“, d. h. Produkte, für die der Betrieb Geldmittel zur Verfügung hat (Bentin et al. 2011, S. 31; vgl. auch Bonrath et al. 2008, S. 36). Die Nachfrage ist der auf dem Markt auftretende Bedarf (Bentin et al. 2011, S. 31; vgl. Bonrath et al. 2008, S.13), dies ist der Moment, wenn Betriebe externe Dienstleistungen beim Anbieterunternehmen einkaufen. Da die Mittel, die einem Unternehmen i. d. R. zur Verfügung stehen, beschränkt sind, muss der Betrieb eine Wahl treffen bzw. Prioritäten setzen, welche Dienstleistungen er favorisiert. Seine Wahl muss er dabei zweimal konkretisieren, vom Bedürfnis zum Bedarf und dann noch einmal vom Bedarf zur Nachfrage. Deshalb ist es wichtig zu erfahren, welche Dienstleistungen das Unternehmen in welchem Stadium wirtschaftlichen Handelns bevorzugt und für welche Zahlungsbereitschaft existiert.

Die nachfolgenden Erläuterungen werden im Hinblick auf externes Ausbildungsmanagement dahingehend strukturiert, ob sich die Betriebe überhaupt externe Dienstleistungen wünschen (Bedürfnis), inwieweit sie Unterstützungsleistungen auch dann nutzen würden, wenn sie dafür bezahlen müssten (Bedarf) und welche Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung bereits von Unternehmen bei einem externen Anbieter eingekauft werden (Nachfrage). Dabei werden auch die Dienstleistungen hervorgehoben, die die Betriebe als nützlich empfinden und mit denen sie zufrieden sind. Empfindet das Unternehmen Dienstleistungen als nützlich bzw. ist mit den bisherigen zufrieden, wird es danach streben, weiterhin diese Dienstleistungen zu beziehen.

Die nachfolgenden Ergebnisse verschiedener Studien wurden nach diesen Kriterien ausgewählt, beginnend mit der Frage nach dem Wunsch der Unternehmen nach externen Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung.

### **5.1.2.1 Bedürfnis der Betriebe nach externen Dienstleistungen**

Im Expertenmonitor des BIBB bewerteten die Fachleute im Handlungsfeld „Unterstützung der Betriebe bei der Ausbildung“ folgende Vorschläge. Sie wurden gefragt, inwieweit ein kostenloses Angebot an Unterstützung von einem externen Ansprechpartner für die Unternehmen sinnvoll wäre. Nachfolgende Tabelle zeigt den Anteil der Befragten in Prozent, die die Vorschläge als „eher/sehr wünschenswert“ (= Zustimmung) bzw. als „eher/sehr wahrscheinlich bis 2015 umsetzbar“ (= Realisierung) einschätzten (BIBB 2011, S. 26).



	Experten		Jugendliche		Anteil der Zustimmung der Experten nach Herkunft								
	Zustimmung	Realisierung bis 2015	Zustimmung	Realisierung bis 2015	Betrieb	überbetriebliche Bildungsstätte	Schule	Kammer, zuständige Stelle	Arbeitgeberverband	Gewerkschaften	Forschung, Hochschule	staatliche Verwaltung, öffentlicher Dienst	Sonstige
<b>Durchschnitt über alle 18 Vorschläge</b>	64	27	68	38	58	66	67	59	55	70	70	65	70
Jeder Betrieb kann auf einen externen, persönlichen Ansprechpartner zurückgreifen, der in schwierigen Ausbildungssituationen Unterstützung leistet. Der Betrieb muss hierfür keine Zahlungen leisten.	85	32	86	36	76	89	89	83	86	73	89	93	82
Betriebe erhalten bei der Ausbildung eines Jugendlichen mit Migrationshintergrund bei Bedarf Unterstützung durch einen Ansprechpartner mit entsprechendem Migrationshintergrund. Dieser berät die Betriebe bei Problemen in der Ausbildung.	79	34	60	34	68	74	91	76	82	86	82	84	77

Tabelle 18: Unterstützung durch externe AnsprechpartnerInnen (Quelle: BIBB 2011, S. 26)

Die beiden Reformvorschläge wurden von den ExpertInnen als relativ überdurchschnittlich wünschenswert bewertet (vgl. Tabelle oben). Am aussichtsreichsten erscheint den Fachleuten der Ansatz, dass jeder Betrieb in schwierigen Ausbildungssituationen auf die Unterstützung durch einen persönlichen Ansprechpartner zurückgreifen kann. Auch die Jugendlichen würden ein solches Angebot mit 86 % Zustimmung begrüßen.

Ausdrücklich wird betont, dass diese externen Angebote kostenlos wären. Daher sicherlich auch der hohe Anteil an Zustimmung von den Betrieben. Bei der Realisierung bis 2015 sind sich nur noch 32 % der Fachleute sicher. Die Experten erwarten also nicht eine zeitnahe Umsetzung dieses Vorschlags, obwohl sie ihn sich wünschen (BIBB 2011, S. 29).

Nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Reformvorschläge, deren Umsetzung von Experten und/oder Jugendlichen am stärksten und am wenigsten gewünscht wird. Die Tabelle zeigt eine von der Autorin um die untersten Rangplätze gekürzte Fassung (BIBB 2011, S. 28).

Spitzenreiter unter den Reformvorschlägen	Experten	Jugendliche
<b>Potenzialanalyse und Übergangsbegleitung:</b> Bei Jugendlichen aus Hauptschulen oder vergleichbaren Schulformen wird in Klasse 7 überprüft, inwiefern mit Schwierigkeiten beim Übergang von der Schule in die Ausbildung zu rechnen ist. Gefährdete Jugendliche erhalten eine individuelle Übergangsbegleitung bis zur sicheren Einmündung in die Ausbildung. Zu diesem Zweck wird ihnen spätestens im letzten Schulbesuchsjahr ein fester Ansprechpartner zur Seite gestellt.	①	②
<b>Betriebliche Praxis im Übergangssystem:</b> Grundsätzlich sind alle Maßnahmen und Bildungsgänge im Übergangssystem so gestaltet, dass darin betriebliche Praxisphasen im Vordergrund stehen und den Teilnehmenden so die betriebliche Realität vermittelt wird.	②	③
<b>Externes Ausbildungsmanagement:</b> Jeder Betrieb kann auf einen externen, persönlichen Ansprechpartner zurückgreifen, der in schwierigen Ausbildungssituationen Unterstützung leistet. Der Betrieb muss hierfür keine Zahlungen leisten.	③	①
<b>Reduktion der Angebotsvielfalt im Übergangssystem:</b> Die Transparenz im Übergangssystem ist hergestellt: Statt zahlloser Programme und Projekte gibt es nur noch wenige Grundtypen von Maßnahmen und Bildungsgängen.	④	–
<b>Schulfach Berufsorientierung:</b> Das Fach „Berufsorientierung“ ist in allen allgemeinbildenden Schulen ein Pflichtfach, das von allen Schülern über mehrere Jahre besucht wird.	⑤	–
<b>Schulabschlüsse im Übergangssystem:</b> Grundsätzlich sind alle Maßnahmen und Bildungsgänge im Übergangssystem so gestaltet, dass sie den Erwerb eines ersten oder höherwertigen Schulabschlusses ermöglichen.	–	④
<b>Regionales Übergangsmanagement:</b> In jeder Region wird der „Übergang von der Schule in den Beruf“ von einer Stelle koordiniert, die in kommunaler Trägerschaft liegt. Sie bündelt die Aktivitäten der zuständigen Akteure vor Ort mit dem Ziel, jedem Jugendlichen eine passgenaue Vermittlung und Begleitung in Ausbildung und Beschäftigung zu sichern.	–	⑤

Tabelle 19: Reformvorschläge, deren Umsetzung gewünscht wird (Quelle: BIBB 2011, S. 28). Hervorhebung des Externen Ausbildungsmanagements durch die Autorin.

Insgesamt nahm das Angebot eines persönlichen Ansprechpartners in kritischen Ausbildungssituationen im Sinne des „externen Ausbildungsmanagements“ Platz 3 der 18 Reformvorschläge bei den Experten ein. Bei den Jugendlichen traf diese Unterstützungsleistung auf Rang 1 auf noch größere Zustimmung (BIBB 2011, S. 28).

Die nachfolgende Tabelle zeigt die sieben am stärksten gewünschten Reformvorschläge sowie die fördernde und hemmende Wirkung unterschiedlicher Faktoren auf ihre Realisierung bis 2015 (Mittelwerte über alle Experten) (BIBB 2011, S. 30).

	Anteil der Experten, der Realisierung bis 2015 für eher/sehr wahrscheinlich hält	Faktoren mit hemmender (-), keiner (o) oder fördernder (+) Wirkung auf Realisierung				
		Gegenwärtiger politischer Wille	Haltung der Arbeitgebervertreter	Haltung der Arbeitnehmervertreter	Umsetzungskosten	Demografischer Wandel
Betriebliche Praxis im Übergangssystem	57 %	+	+	+	o	+
Potenzialanalyse und Übergangsbegleitung	39 %	+	+	+	-	+
Schulfach Berufsorientierung	37 %	o	+	+	-	+
Schulabschlüsse im Übergangssystem	35 %	o	o	+	-	o
<b>Externes Ausbildungsmanagement</b>	32 %	o	+	+	-	+
Regionales Übergangsmanagement	30 %	o	o	+	-	+
Reduktion der Angebotsvielfalt im Übergangssystem	25 %	o	+	o	o	o

Tabelle 20: Realisierbarkeit der gewünschten Reformvorschläge (Quelle: BIBB 2011, S. 30). Hervorhebung des Externen Ausbildungsmanagements durch die Autorin.

Bei der Umsetzung erwarten die Experten, dass der politische Wille keine Auswirkungen, aber die Umsetzungskosten eine hemmende Wirkung auf die Realisierung externen Ausbildungsmanagements bis 2015 haben werden. Von den Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerver-

bänden und dem demografischen Wandel erwartet man sogar eine förderliche Wirkung auf die Realisierung eines externen Ausbildungsmanagements.

Eine hemmende Wirkung für die Bereitstellung eines externen Ausbildungsmanagement bis 2015 wird vor allem in den finanziellen Umsetzungskosten gesehen (BIBB 2011, S. 29).

Fazit des Expertenmonitoring ist, wenn

„einerseits alle Schüler durch intensive Berufsorientierung auf ihren Weg in die Arbeitswelt vorbereitet und schwächere Jugendliche beim Übergang begleitet würden und andererseits die Betriebe bei der Durchführung der Ausbildung bei Bedarf auf externe Ansprechpartner zurückgreifen könnten, würde dies aus Sicht der Fachleute die Übergangsprozesse verbessern“ (BIBB 2011, S. 31).

Die genannten Unterstützungsleistungen Berufsorientierung, Übergangshilfe für schwächere Jugendliche und externe Unterstützung sind klassische Betätigungsfelder externer DienstleistungsanbieterInnen. Dies bedeutet, dass der Wunsch, das Bedürfnis nach Unterstützung von außen in schwierigen Ausbildungssituationen vorhanden ist. Dies kann m. E. auch durch die Auswertung der ersten fünf Förderrunden des Modellversuchsprogramms JOBSTARTER bestätigt werden, wie nachfolgende Tabelle quantitativ nachweist:

Förderrunde	Förderbausteine/ Anzahl an Projekten										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Förderrunde	20	5	33	41	22	3	15	25	16	3	-
2. Förderrunde	22	6	73	80	26	2	30	43	17	5	-
3. Förderrunde	5	-	44	53	15	2	18	28	-	3	-
4. Förderrunde	5	-	22	33	9	-	25	16	-	2	16
5. Förderrunde <sup>1)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gesamt	52	11	172	207	72	7	88	112	33	13	16

FB 1: Branchen- und Ausbildungspotenzialanalysen; FB 2: Wissenschaftliche Begleitstudien; FB 3: Ausbildungsplatzentwicklung; FB 4: Passgenaue Vermittlung/Begleitung der Ausbildung (1. FR), **Externes Ausbildungsmanagement/Begleitung der Ausbildung** (2.-4. FR); FB 5: Initiierung und Organisation von Verbundausbildung; FB 6: Kooperation schulischer Berufsausbildungsgänge mit Betrieben (1. FR), Verzahnung von schulischer und betrieblicher Ausbildung (2.-3. FR); FB 7: Aufbau und Betreuung thematischer oder regionaler Ausbildungsnetzwerke (1. FR), Unternehmen in Schulen (2.-3. FR), Kooperation Schule - Wirtschaft/Berufemarketing (4. FR); FB 8: , Aufbau und Betreuung thematischer oder regionaler Ausbildungsnetzwerke (2. FR)Thematische und strategische Ausbildungsnetzwerke (3. FR), Vernetzung (4. FR); FB 9:Stiftungen für betriebliche Ausbildung (FR 1), Regionale Ausbildungsmoderation und Planung (2. FR); FB 10: Stiftungen zur Förderung der betrieblichen Ausbildung (2.-3. FR), Stiftungsgründung/Fundraising (4. FR); FB 11: Entwicklung & Erprobung innovativer Ansätze für die Ausbildung (4. FR).

<sup>1)</sup> Einhergehend mit dem Wechsel von Förderbausteinen zu Themenschwerpunkten und Instrumenten finden sich die Förderbausteine „**Externes Ausbildungsmanagement/Begleitung der Ausbildung**“, Initiierung und Organisation von Verbundausbildung“ sowie „Stiftungsgründung/ Fundraising“ in den Instrumenten wieder.

Tabelle 21: Wahl der JOBSTARTER-Förderbausteine (Quelle: Becker, C. et al. 2011, S. 24). Hervorhebung des Externen Ausbildungsmanagements durch die Autorin.

In der Zeit zwischen 2006 bis 2011 wurde der Förderbaustein 4 mit dem externen Ausbildungsmanagement am häufigsten gewählt, d. h. die meisten Projekte beschäftigten sich mit externem Ausbildungsmanagement. Auch der zweithäufigste Förderbaustein 3 (Akquise) könnte an externe Dienstleistungsunternehmen vergeben werden, wie überhaupt weitere Förderbausteine. Das bedeutet, es muss offensichtlich den Wunsch nach externen Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung geben, sonst würden sich nicht so viele Regionen und Projekte für die Hilfe von außen entscheiden.

Die vorliegenden Forschungsgegenstände bezeugen, dass die Betriebe das Bedürfnis nach externen Dienstleistungen für die Berufsausbildung haben. Nachfolgend werden die Studien nach den von den Betrieben von außen gewünschten Dienstleistungen analysiert.

### 5.1.2.2 Gewünschte Unterstützungsleistungen vor und während der Ausbildung

Externes Ausbildungsmanagement wurde definiert als Dienstleistungen rund um die betriebliche Ausbildung. Die duale Berufsausbildung beginnt dabei schon, bevor der Auszubildende seinen Ausbildungsbetrieb betritt. Die Untersuchung des f-bb unterscheidet deshalb die externen Unterstützungsleistungen danach, ob sie vor oder während der Ausbildung durchgeführt wurden. Zur besseren Einteilung und Abfrage wurden die Unterstützungsleistungen in fünf aufbauende Intensitätsstufen eingeteilt (Neumann/Sailmann 2007, S. 35), die nachfolgend dargestellt sind:

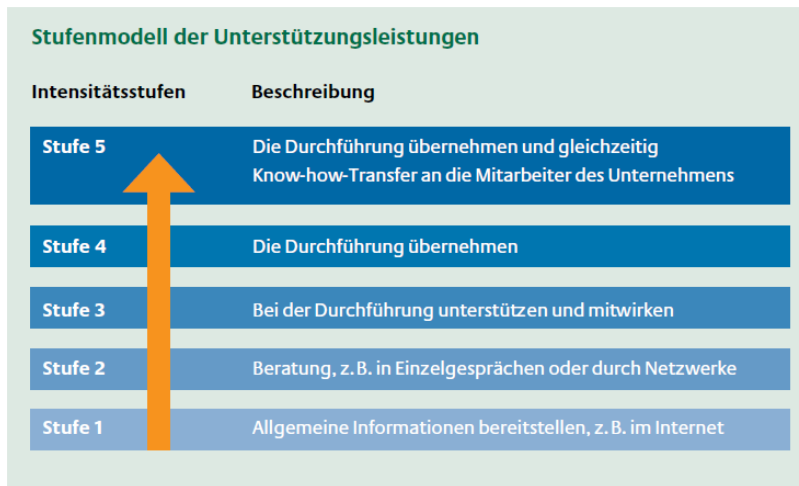


Abbildung 35: Stufenmodell der Unterstützungsleistungen (f-bb) (Quelle: Oberth et al. 2010, S. 14)

Je nach Bedarf des Unternehmens teilen die Intensitätsstufen die Dienstleistungsangebote in Information, Beratung, Unterstützung, Durchführung übernehmen bis zu Durchführung übernehmen und Know-how-Transfer. Diese modular aufeinander aufbauenden Unterstützungsleistungen für die Betriebe geben eine angemessene Struktur für externe Dienstleistungen vor.

Nachfolgend die Reihenfolge der von Betrieben gewünschten Unterstützungsleistungen vor der Ausbildung. Sechs Antwortkategorien wurden vorgegeben, eine Mehrfachnennung war möglich:

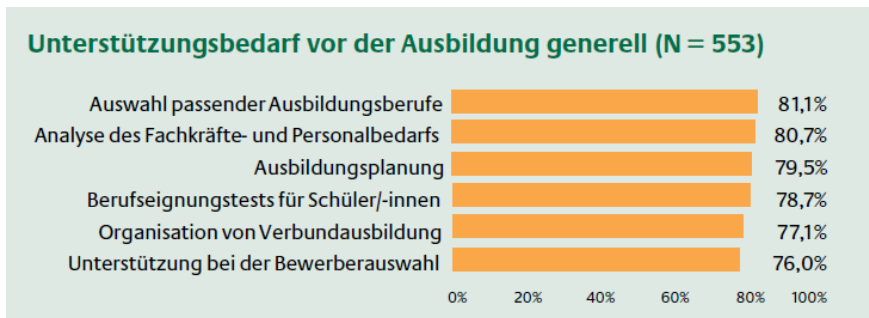


Abbildung 36: Unterstützungsbedarf vor der Ausbildung generell (Quelle: Oberth et al. 2010, S. 15, siehe auch Neumann/Sailmann 2007, S. 36)

Wie oben abgebildet, wünschen sich die meisten Unternehmen (81,1%) Hilfe bei der Auswahl passender Ausbildungsberufe, gefolgt von dem Wunsch nach Analyse des Fachkräfte- und Personalbedarfs und der Ausbildungsplanung. Die wenigsten, was immer noch 76% der Befragten sind, wünschen sich Unterstützung bei der Bewerberauswahl. Teilt man den Unterstützungsbedarf nach den Intensitätsstufen auf (wie in 5.1.1.2 vorgestellt), ergibt sich folgende Darstellung:

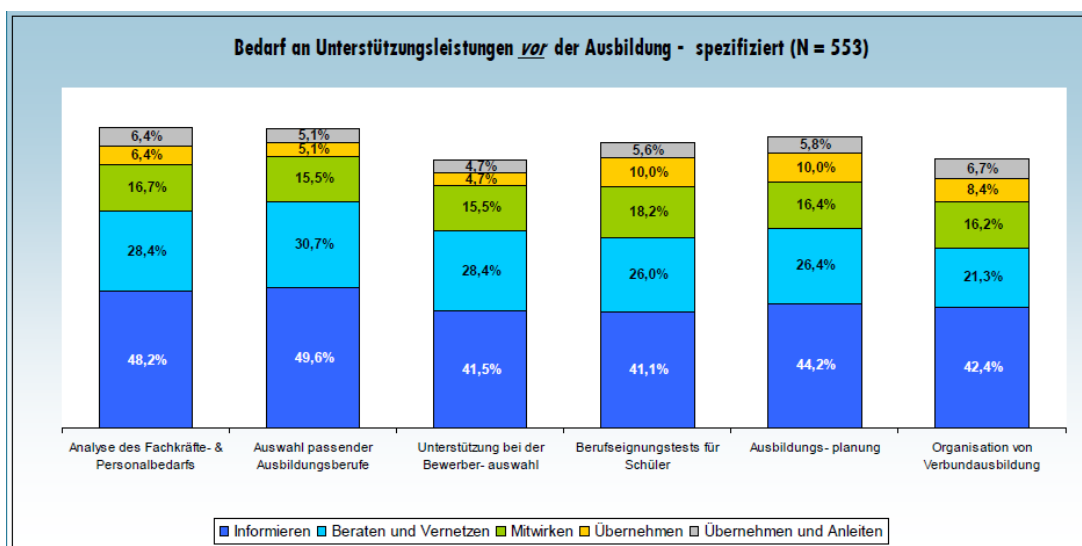


Abbildung 37: Bedarf an Unterstützungsleistungen vor der Ausbildung - spezifiziert (Quelle: Sailmann/Neumann 2005, Folie 19, siehe auch Neumann/Sailmann 2007, S. 37)

Vor der Ausbildung wünschten sich die Betriebe vor allem Informationen (durchschnittlich 48,4 %). Beratung und Vernetzung wurde in allen Antwortkategorien am zweithäufigsten genannt, mit einem Durchschnittswert von fast 27 %. Der Bedarf an Mitwirkung liegt zwischen 15 und 20% der Befragten. Am wenigsten wünschen sich die Betriebe Übernehmen und Anleiten.

Stellt man die Bedürfnisstruktur bestimmter Zielgruppen einander gegenüber, zeigt sich folgendes Bild:

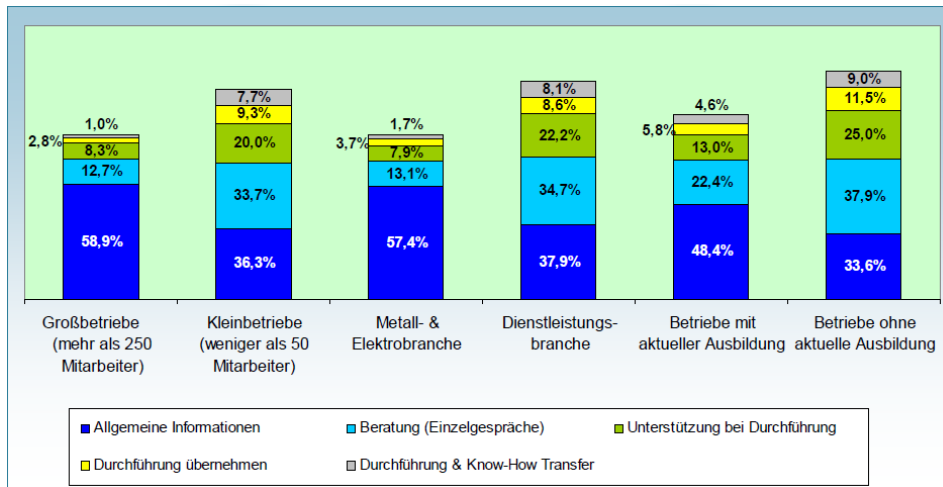


Abbildung 38: Bedarf an spezifischen Angebotsausprägungen vor der Ausbildung – Durchschnittswerte für einzelne Zielgruppen (Quelle: Sailmann/Neumann 2005, Folie 20, siehe auch Neumann/Sailmann 2007, S. 38)

Großbetriebe wünschen sich überwiegend Informationen vor der Ausbildung, während jeder dritte Kleinbetrieb sich auch Beratung wünscht. Über die Hälfte der Betriebe in der Metall- und Elektrobranche benötigen vor der Ausbildung Informationen, während 1/3 der Dienstleistungsbetriebe sich auch Beratung wünscht. Fast jeder zweite Betrieb, der aktuell ausgebildet, wünschte sich Informationen vor der Ausbildung. Betriebe ohne aktuelle Ausbildung plädierten mehr für Beratung, dann Informationen und jeder vierte benötigt Unterstützung bei der Durchführung. Die wenigste Zustimmung bekam die Kategorie Durchführung und Know-how-Transfer. 11,8 % der nicht ausbildenden Betriebe, 9,3 % der Kleinbetriebe und 8,6 % der Dienstleistungsunternehmen wünschten sich Unterstützung bei der Durchführung von Aktionen.

Bei den Antworten für die Unterstützung während der Ausbildung gab es sieben Antwortkategorien mit jeweils fünf Intensitätsstufen. Nachfolgend wird das generelle Unterstützungsinteresse während der Ausbildung aufgeführt:

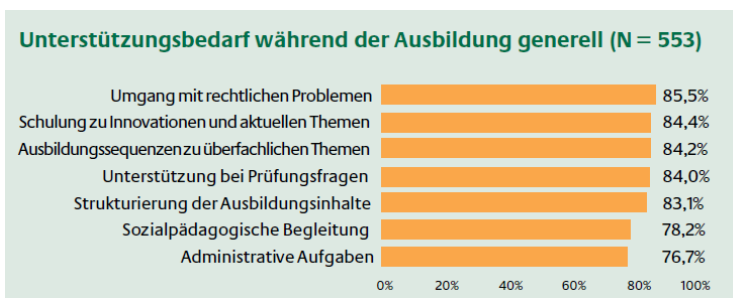


Abbildung 39: Unterstützungsbedarf während der Ausbildung generell (Quelle: Oberth et al. 2010, S. 15; siehe auch Neumann/Sailmann 2007, S. 39)

Am häufigsten wünschten sich die Betriebe Unterstützung beim Umgang mit rechtlichen Problemen (85,5 %), gefolgt von Schulungen zu Innovationen und aktuellen Themen

(84,4 %) und Ausbildungssequenzen zu überfachlichen Themen. Am wenigsten Hilfe, aber immerhin noch 76,7 %, benötigen die Unternehmen bei administrativen Aufgaben. Aufgeschlüsselt nach den Intensitätsstufen ergibt sich folgende Grafik:

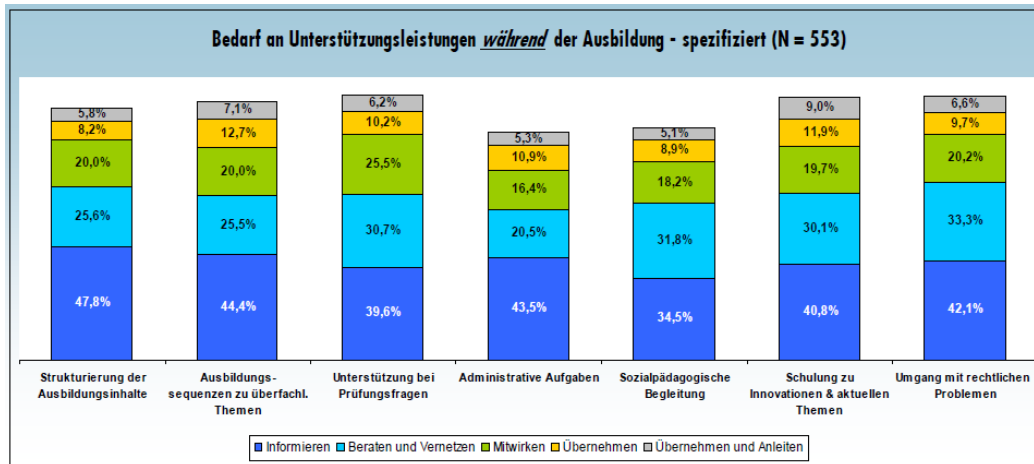


Abbildung 40: Bedarf an Unterstützungsleistungen während der Ausbildung – spezifiziert (Quelle: Sailmann/Neumann 2005, Folie 21; siehe auch Neumann/Sailmann 2007, S. 40)

Auch während der Ausbildung sind Informationen der wichtigste Punkt der Unterstützungsleistungen. Fast die Hälfte (47,8 %) der 553 befragten Unternehmen wünschen sich Informationen zur Strukturierung der Ausbildungsinhalte oder zu Ausbildungssequenzen zu überfachlichen Themen (44,4%). Am wenigsten Informationsbedarf haben sie hier bei der sozialpädagogischen Begleitung (34,5%). Es existiert dabei ein fast gleich hoher Wunsch nach Beratung (31,8%). Beratung wollen die Unternehmen am meisten beim Umgang mit rechtlichen Problemen und am wenigsten bei administrativen Aufgaben. 25,5 % der Betriebe würden externe DienstleisterInnen bei Prüfungsfragen mitwirken lassen. Mitwirkung wünschen sie sich somit vor allem bei Prüfungsfragen und am wenigsten bei administrativen Aufgaben. Sich abnehmen lassen würden die Betriebe am liebsten Ausbildungssequenzen zu überfachlichen Themen und am wenigsten die Strukturierung der Ausbildungsinhalte. Übernehmen bei gleichzeitigem Anleiten wünschen sich die Betriebe sehr selten, aber am häufigsten bei Schulungen zu Innovationen und aktuellen Themen. Am geringsten ist das Interesse zur Übernahme und Know-how-Transfer bei der sozialpädagogischen Begleitung. Was nicht verwunderlich ist, da es wahrscheinlich selten SozialpädagogInnen in der Ausbildung der Betriebe gibt und somit ein Know-how-Transfer kaum stattfinden kann.

Stellt man wiederum die Zielgruppen gegenüber, zeigt sich folgende Struktur:

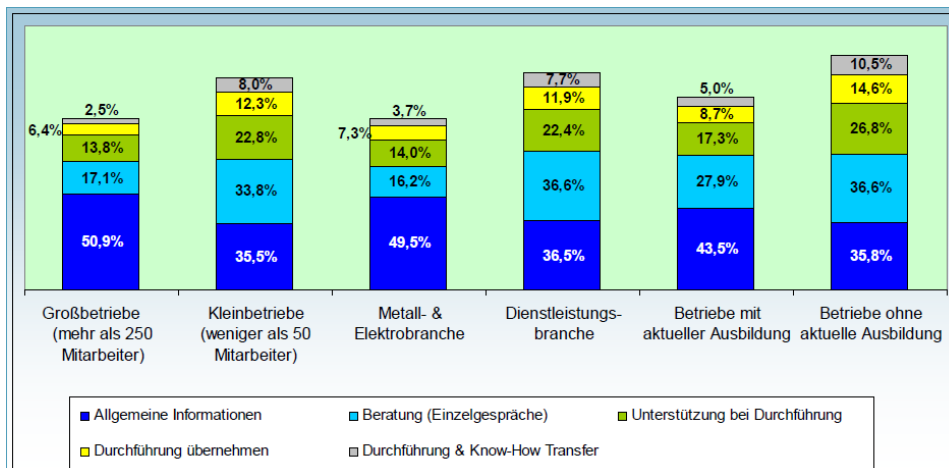


Abbildung 41: Bedarf an spezifischen Angebotsausprägungen während der Ausbildung – Durchschnittswerte für einzelne Zielgruppen (Quelle: Sailmann/Neumann 2005, Folie 22; siehe auch Neumann/Sailmann 2007, S. 41)

„Allgemein sind es vor der Ausbildung zwischen 21,3 % und 30,7 %, welche die Intensitätsstufe *Beratung*, und zwischen 15,5 % und 16,7 % welche die Intensitätsstufe *Durchführung unterstützen und mitwirken* als hilfreich betrachten“ (Neumann/Sailmann 2007, S. 42).

Insgesamt halten die meisten Unternehmen allgemeine Informationsleistungen vor und während der Ausbildung am wichtigsten (Neumann/Sailmann 2007, S. 42). Insbesondere ist die Nachfrage nach Informationen bei größeren Betrieben mit mehr als 250 MitarbeiterInnen und vor allem in der Metall- und Elektroindustrie am größten (Neumann/Sailmann 2007, S. 42).

NEUMANN/SAILMANN erklären das damit, dass größere Unternehmen i. d. R. eine eigene Ausbildungsabteilung und Personal dafür haben und somit auf aktivere Angebote (Stufen 3 bis 5) verzichten können. „Informationsangebote betrachten sie jedoch als sinnvolles, ergänzendes Angebot“ (Neumann/Sailmann 2007, S. 42). Sie haben genügend „eigene Routine zur kompetenten Durchführung von Ausbildung, möchten aber aus Gründen der Aktualität nicht auf Informationsleistungen von externen Anbietern verzichten“ (Neumann/Sailmann 2007, S. 42).

Die intensiveren Angebote von Stufe 2 und 3 „beraten und vernetzen“ sowie „mitwirken“ sind vor allem von Bedeutung für kleinere Betriebe mit wenig Ausbildungserfahrung und Betrieben der Branchen Handwerk und Dienstleistung.

Die Stufen 4 und 5 „Durchführung übernehmen sowie Durchführung übernehmen und Know-how-Transfer an die Mitarbeiter“ wurden nur von wenigen Betrieben gewünscht. Relevant sind sie vor allem für bestimmte Zielgruppen, z.B. Kleinbetriebe oder Betriebe, die bislang nicht ausgebildet haben. Durchschnittlich 7,4 % wünschten sich Stufe 4 und 5,7 % Stufe 5. „Für eine derartige Zusammenarbeit mit externen Experten muss zunächst mehr Wissen über mögliche Leistungen und deren tatsächlichen Nutzen in die Betriebe hineingetragen werden“ (Neumann/Sailmann 2007, S. 43).



Da sich die Befragung an das Ausbildungspersonal der Betriebe richtete, kann es sein, dass diese eine „besonders intensive Formen der Unterstützung schnell auch als Einmischung in ihr Kompetenzfeld betrachten könnten. Es ist anzunehmen, dass sich mit einer verstärkten Aufklärung über den Nutzen von externem Ausbildungsmanagement auch die Vorbehalte gegenüber diesen sehr intensiven Unterstützungsangeboten abbauen ließen“ (Neumann/Sailmann 2007, S. 43).

Nach dieser Studie bevorzugen Großbetriebe überwiegend Informationsangebote und am wenigsten Durchführung und Know-how-Transfer. Bei Kleinbetrieben hält sich Informationsbedarf und Wunsch nach Beratung mit jeweils ca. ein Drittel die Waage. Sie sind bei der Unterstützung bei der „Durchführung“, „Durchführung übernehmen“ und bei „Durchführung und Know-how-Transfer“ aufgeschlossener bzw. bedürftiger als Großunternehmen. „Durchführung übernehmen und Know-how-Transfer“ sind am häufigsten bei Betrieben erwünscht, die aktuell nicht ausbilden. Dienstleistungsunternehmen wünschen sich mehr Beratung als Metall- und Elektrobetriebe, die Informationsweitergabe bevorzugen (Neumann/Sailmann 2007, S. 38). Kleinbetriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern wünschen sich durchschnittlich 33,7 % Beratung und 20 % Mitwirkung vor der Ausbildung und 33,8 % Beratung und 42,8 % Mitwirkung während der Ausbildung (Neumann/Sailmann 2007, S. 42f).

Die Dienstleistungsbetriebe zeigten überdurchschnittliches Interesse an den Stufen „Beratung“ und „Durchführung unterstützen und mitwirken“. 34,7 % bzw. 22,2 % dieser Betriebe bewerten Angebote vor der Ausbildung als hilfreich. 36,6 % und 22,4 % stufen Leistungen während der Ausbildung als hilfreich ein (Neumann/Sailmann 2007, S. 43).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Bedürfnis an Unterstützungsleistungen eines externen Ausbildungsmanagements generell sehr hoch ist. Die Ergebnisse zeigen, welche Unterstützungsleistungen die Unternehmen vor und während der Ausbildung bevorzugen.

Die Studie der SALSS Forschungsgruppe hat das Interesse ihrer Experten an alternativen Dienstleistungen abgefragt. Mehrfachnennungen waren möglich.

Gewünschte Unterstützungen der befragten Betriebe sind demnach:

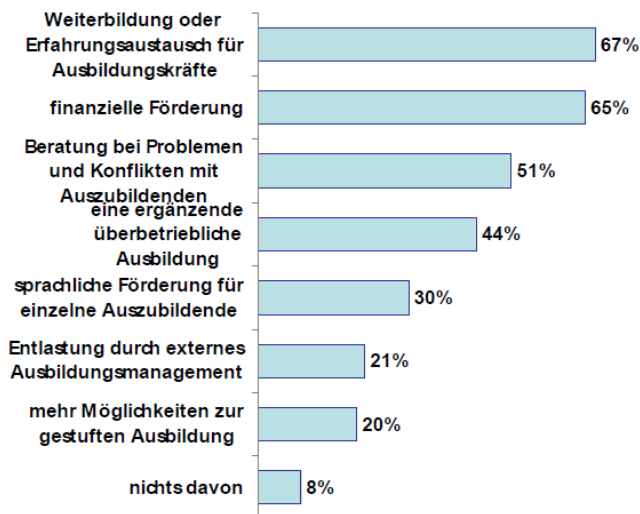


Abbildung 42: Gewünschte Unterstützung der befragten Unternehmen (SALSS) (Quelle: Ernst/Westhoff 2011, S. 5)

Explizit wünschten sich 21 % der Befragten Entlastung durch externes Ausbildungsmanagement. Deutlich wird das erhöhte Interesse an Weiterbildung bzw. Erfahrungsaustausch mit anderen Ausbildungskräften. Über die Hälfte der Befragten wünscht sich Unterstützung bei auftretenden Problemen und Konflikten mit Auszubildenden. Allerdings werden auch hier Unterstützungsleistungen abgefragt, die Teil eines Ausbildungsmanagements sein könnten (z. B. Weiterbildung des Ausbildungspersonals, Konfliktbewältigung, sprachliche Förderung der Auszubildenden). Berücksichtigt man diese Antworten, ist der Anteil des Interesses an Angeboten eines externen Ausbildungsmanagements wesentlich höher.

Werden die Ergebnisse nach Branche aufgeschlüsselt, ergibt sich folgendes Bild:

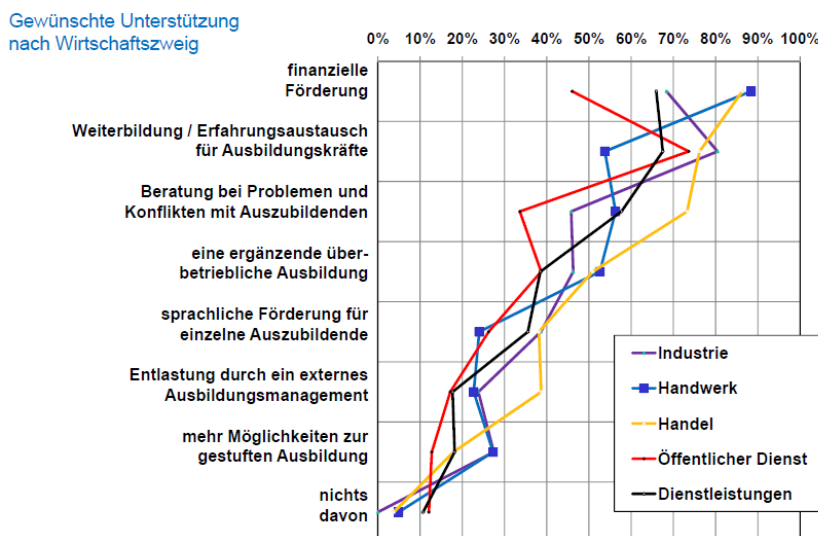


Abbildung 43: Gewünschte Unterstützung nach Wirtschaftszweig (Quelle: Westhoff 2011, Folie 17)

Obige Abbildung zeigt, dass eine Entlastung durch ein externes Ausbildungsmanagement vor allem vom Handel, gefolgt von Industrie und Handwerk, gewünscht wird. Der Dienstleistungssektor (öffentlicher Dienst wird laut Einschränkung in der Einleitung vernachlässigt)

scheint hier weniger Interesse zu haben. Wird allerdings der Dienstleistungsbegriff weiter gefasst (Güter immaterieller Art) und der Handel zu den Dienstleistungen hinzugezählt und geht man weiterhin davon aus, dass Weiterbildung, Konfliktberatung und sprachliche Förderung Teile eines externen Ausbildungsmanagements sind, wird deutlich, dass der Dienstleistungssektor der externen Unterstützung sogar am aufgeschlossensten gegenüber steht. Die Schlussfolgerung der SALSS-Studie lautet, dass externes Ausbildungsmanagement eine Dienstleistung ist, „die sicherlich auch noch einer weiteren Verbreitung bedarf“ (Ernst/Westhoff 2011, S. 5f).

In diesem Abschnitt wurde deutlich, welche Dienstleistungen die Betriebe sich wünschen und dass diese Dienstleistungsbedürfnisse je nach Betriebsgröße variieren. Welche Unterstützungsleistungen die Betriebe bisher bei Ausbildungsdefiziten ihrer Auszubildenden einsetzen, wird der nächste Abschnitt zeigen.

### 5.1.2.3 Betriebliche Unterstützungsangebote für Auszubildende

Viele Betriebe warten nicht, dass ihnen jemand kostenlos von außen Unterstützungsleistungen anbietet, sondern haben bereits eigene Ideen und Maßnahmen eingeleitet. Nachfolgende Abbildung zeigt die prozentuale Verteilung der Angebote von Betrieben an potentielle oder vorhandene Auszubildende.

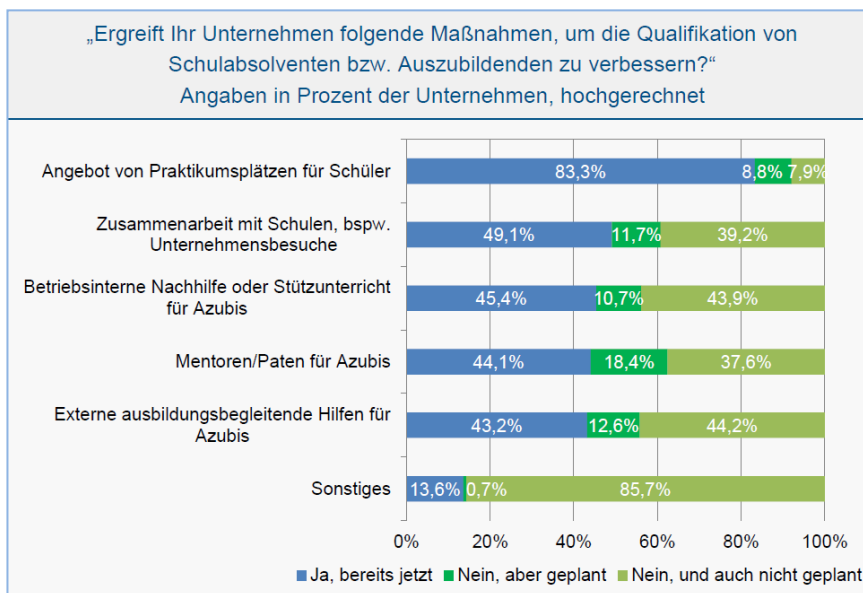


Abbildung 44: Maßnahmen um die Qualifikation zu erhöhen (Quelle: IW-Consult 2012, S. 14)

Acht von zehn Betrieben, die beim IW-Unternehmensvotum abgestimmt haben, bieten den SchulabsolventInnen Praktika an. Fast die Hälfte führt internen Nachhilfeunterricht für die eigenen Auszubildenden durch. Mit den Betrieben, die diese Maßnahme einführen wollen, sind es mehr als 56 %, die Stützunterricht anbieten werden. 55,8 % nehmen an abH<sup>68</sup>-Maß-

<sup>68</sup> abH = ausbildungsbegleitende Hilfen (siehe Kapitel 4.2.2.3.1).

nahmen teil oder planen sie für die Zukunft. Dabei ist interessant, diese Zahlen nach den wichtigsten Branchen aufzuschlüsseln. Dabei ergibt sich nachfolgende Tabelle.

<b>Tabelle 5: Acht von zehn Unternehmen bieten Schüler-Praktika an</b> „Ergreift Ihr Unternehmen folgende Maßnahmen, um die Qualifikation von Schulabsolventen bzw. Auszubildenden zu verbessern?“ Angaben in Prozent der Unternehmen, hochgerechnet						
	Branche		Umsatz in Mio. Euro			Gesamt
	Industrie	Dienstleistung	Unter 1	1 bis unter 50	Ab 50	
<b>Betriebsinterne Nachhilfe oder Stützunterricht für Azubis</b>						
Ja, bereits jetzt	59,4%	42,5%	46,0%	42,5%	59,7%	45,4%
Nein, aber geplant	8,2%	11,2%	10,3%	12,0%	8,7%	10,7%
Nein, und auch nicht geplant	32,4%	46,3%	43,7%	45,5%	31,6%	43,9%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Mentoren/Paten für Azubis</b>						
Ja, bereits jetzt	39,9%	44,9%	42,1%	50,1%	55,9%	44,1%
Nein, aber geplant	11,8%	19,7%	19,9%	13,3%	18,0%	18,4%
Nein, und auch nicht geplant	48,2%	35,4%	38,0%	36,7%	26,0%	37,6%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Externe ausbildungsbegleitende Hilfen für Azubis</b>						
Ja, bereits jetzt	47,8%	42,3%	43,6%	41,3%	48,6%	43,2%
Nein, aber geplant	6,3%	13,9%	12,0%	15,0%	8,8%	12,6%

Tabelle 22: Maßnahmen um die Qualifikation der Auszubildenden zu verbessern (Quelle: IW-Consult 2012, S. 18)

67,6 % der befragten Industriebetriebe haben bereits oder planen eine betriebsinterne Nachhilfe für Auszubildende. Bei den Dienstleistungsunternehmen sind es mit 53,7 % immer noch über die Hälfte. Im Durchschnitt stellen 44,1 % der Betriebe ihren Auszubildenden Mentoren zur Seite. 47,8 % der Industriebetriebe und 42,3 % der Dienstleistungsunternehmen nehmen für ihre Auszubildenden bereits externe ausbildungsbegleitende Hilfen in Anspruch. Betriebsinterne Nachhilfe oder Stützunterricht für Auszubildende wird insgesamt von 45,4 Prozent der befragten Unternehmen angeboten.

Insgesamt nehmen die Betriebe intern bereits hohe Aufwendungen auf sich, um ihre Auszubildenden zu unterstützen. Sie investieren entsprechende vorhandene Geldmittel dafür. Somit ist ein Bedarf gegeben. Es handelt sich dabei um klassische Betätigungsfelder eines externen Ausbildungsmanagements.

Auch der DIHK befragte seine Mitglieder nach ihren Maßnahmen, um der gefühlten mangelhaften Ausbildungsreife von SchulabgängerInnen zu begegnen.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Antworten auf:

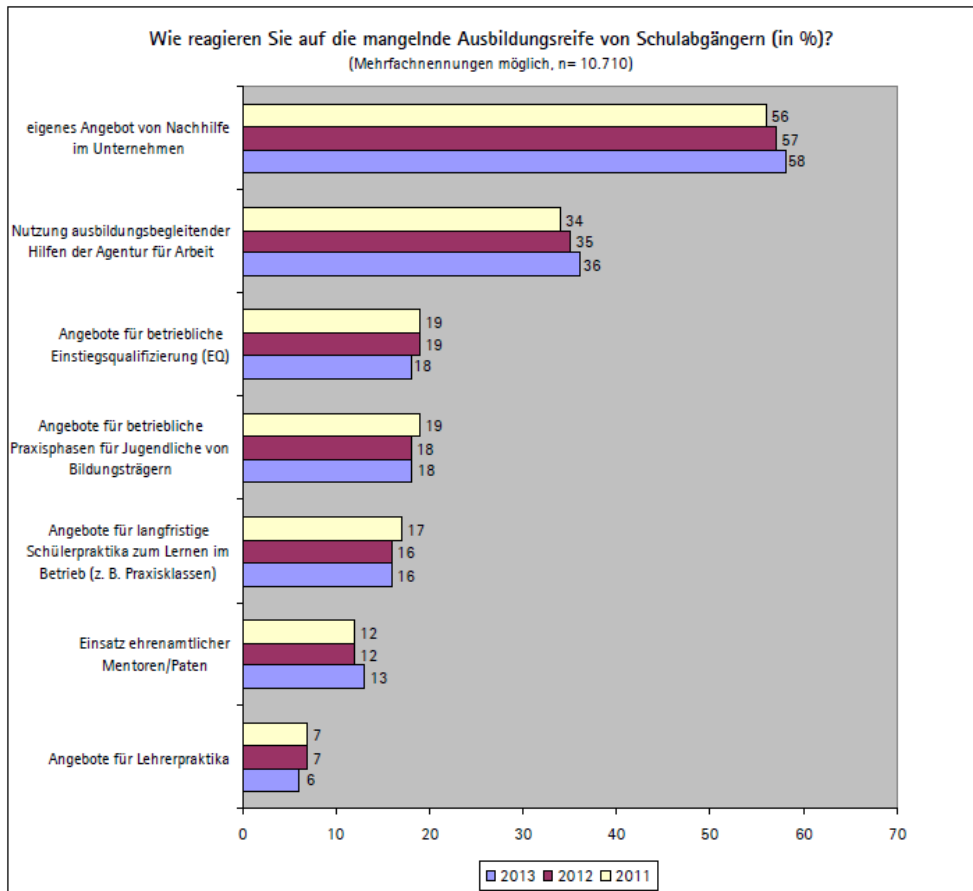


Abbildung 45: Reaktion der Betriebe auf mangelnde Ausbildungsreife (Quelle: DIHK 2013, S. 34)

Die Ausbildungsumfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer 2013 bestätigt den Trend zur Nachhilfe in den Unternehmen. Der Anteil der Unternehmen, die mangelnde Ausbildungsreife feststellten und deshalb Nachhilfe leisten, steigt weiter von 56 Prozent 2011 auf 58 Prozent 2013 (DIHK 2013, S. 34). Dabei ist Nachhilfe die von den Unternehmen am häufigsten genutzte Unterstützung für die Auszubildenden. Darunter fällt auch die Nutzung ausbildungsbegleitender Hilfen der Agentur für Arbeit. Der Anteil der Unternehmen, die ihre Jugendlichen in diese Maßnahme schickte, ist von 35 % 2012 auf 36 % 2013 gestiegen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Unternehmen sehr viel in die Nachhilfe und in ihr Ziel, genügend Fachkräfte zu erhalten, investieren. Bisher sind es betriebsinterne Kapazitäten, die sie dafür bereitstellen oder kostenlose Angebote der Agentur für Arbeit. Zweitwichtigste Maßnahme sind insgesamt Praktika oder ähnliches für BewerberInnen, aber auch für Lehrkräfte. Welches Personal sie selbst im Betrieb dafür bereitstellen (Lehrkräfte, SozialpädagogInnen, Ausbildungspersonal), wurde bisher nicht spezifiziert. Nachfolgender Abschnitt zeigt, wie wichtig diese Unterstützungsangebote nach Meinung der Betriebe sind.

### 5.1.2.4 Wichtigkeit der Unterstützungsangebote eines EXAM

In den verschiedenen JOBSTARTER-Projekten bekamen Unternehmen Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements kostenlos zur Verfügung gestellt. Nachfolgende Abbildung zeigt die grundsätzliche Meinung dieser Betriebe zur Wichtigkeit der einzelnen angebotenen Dienstleistungen.

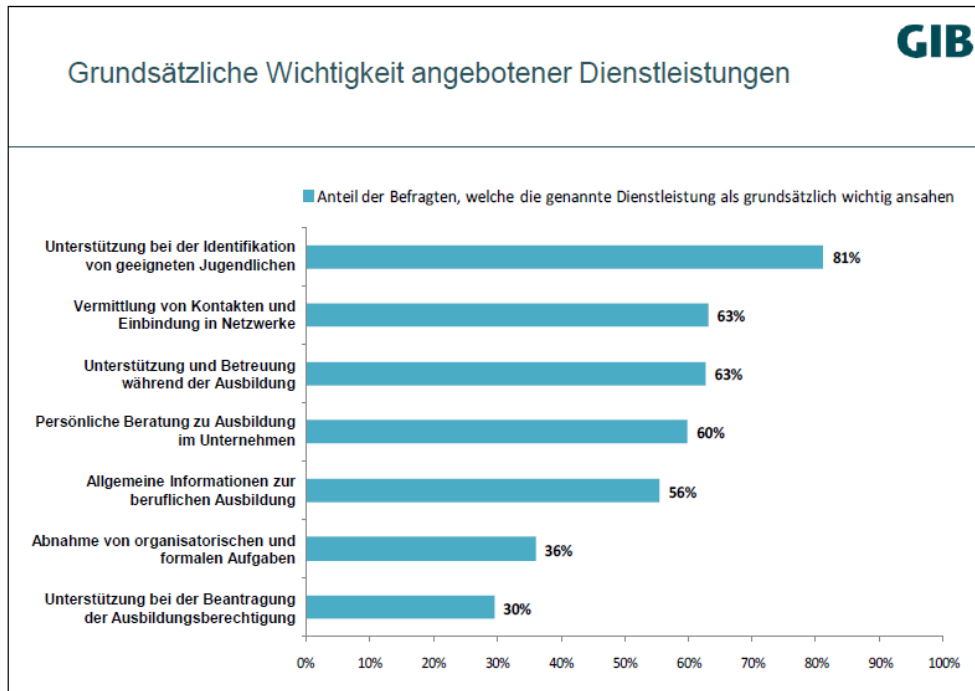


Abbildung 46: Grundsätzliche Wichtigkeit angebotener Dienstleistungen (Quelle: Becker, C. et al. 2011, S. 54)

81% der Befragten fanden die Unterstützung beim Finden geeigneter Auszubildender mit Abstand am wichtigsten. Die Studien zeigten, dass vor allem Maßnahmen, „die auf die **Verbesserung des Matchings** zwischen Ausbildungsplatzangeboten und Bewerbern und Bewerberinnen [zielten] von den Unternehmen stark nachgefragt und häufig positiv bewertet wurden“ (Becker, C. et al. 2011, S. 53).

Die Betriebe honorierten dabei besonders, dass man mit ihnen zusammen „ein Anforderungsprofil für den Auszubildenden erstellte, dann aufgrund von Kompetenzfeststellungsverfahren oder Eignungstests eine Vorauswahl unter ihm [dem Bildungsträger, Anm. der Autorin] bekannten Jugendlichen durchführte, dem Betrieb dann eine kleinere Auswahl von potenziellen Auszubildenden vorstellte und die letzte Entscheidung vollständig dem Betrieb überließ (Becker, C. et al. 2011, S. 53).

63 Prozent der Befragten empfanden die Unterstützung und Betreuung während der Ausbildung genauso wichtig wie die Vermittlung von Kontakten. Fast jeder dritte Betrieb fand die Unterstützung bei der Beantragung der Ausbildungsberechtigung als hilfreich.

Die Betriebe hatten während der Projektzeit die Gelegenheit, Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, die sie sonst selbst finanzieren müssten. Sie konnten dadurch die Erfahrung

machen, wie externe Dienstleistungen sie entlasten können. Wenn Betriebe eine Dienstleistung als wichtig erachten, bedeutet das jedoch nicht unbedingt, dass sie sie in Anspruch nehmen und noch weniger, dass sie mit der angebotenen Dienstleistung zufrieden sind. Nachfolgender Abschnitt zeigt die Zufriedenheit der JOBSTARTER-Betriebe mit den angebotenen Dienstleistungen.

### 5.1.2.5 Inanspruchnahme und Zufriedenheit mit EXAM

In der Evaluation der JOBSTARTER-Projekte wurde auch die Inanspruchnahme von und die Zufriedenheit mit angebotenen Dienstleistungen bei den beteiligten Unternehmen abgefragt. Nachfolgend die erhaltenen Ergebnisse dazu in einer Abbildung:

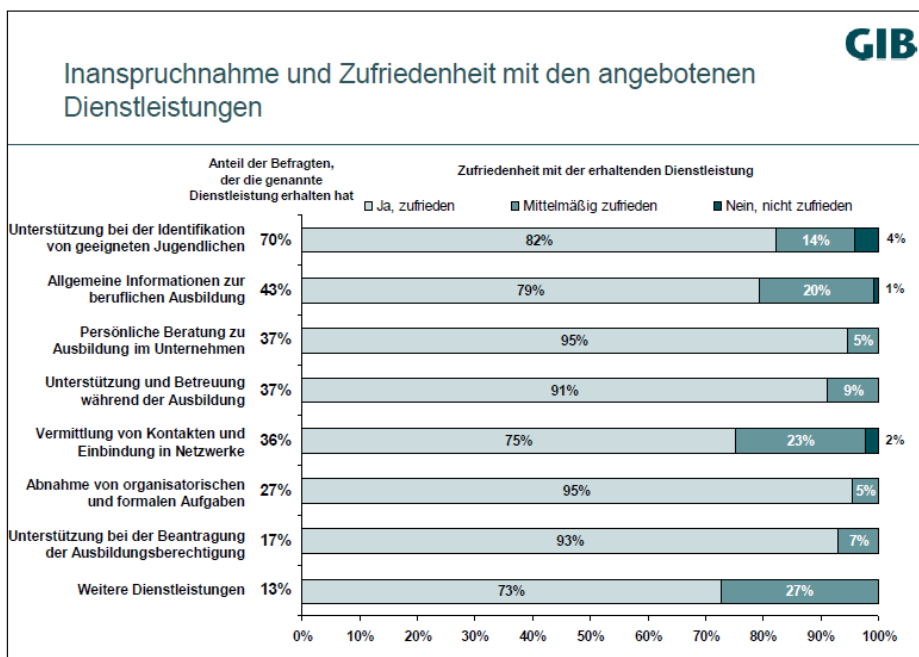


Abbildung 47: Inanspruchnahme und Zufriedenheit mit den angebotenen Dienstleistungen (Quelle: Becker, C. et al. 2011, S. 57)

Die Betriebe waren überwiegend mit allen Leistungen des externen Ausbildungsmanagements zufrieden. Obwohl nur 37 % die Leistungen in Anspruch genommen haben, waren die Unternehmen besonders zufrieden mit der persönlichen Beratung zu Ausbildung und mit der Unterstützung und Betreuung während der Ausbildung. Besonders wichtig waren „Maßnahmen wie die Begleitung durch sozialpädagogische Ansätze, die Einbeziehung des Umfeldes der Jugendlichen und die Schlichtung in Problemfällen“, insbesondere für Jugendliche mit Migrationshintergrund sowie benachteiligte Jugendliche (Becker, C. et al. 2011, S. 59).

Die Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass die Unternehmen mehrheitlich mit der Qualität der Dienstleistungen sehr zufrieden waren, wenn sie in Anspruch genommen wurden (Becker, C. et al. 2011, S. 58f). Außerdem bestätigten sie, „dass die Begleitung während der Ausbildung ein wichtiges Unterstützungsangebot darstellt.“ (Becker, C. et al. 2011, S. 59).

Die EXAM-Angebote des Förderprogramms JOBSTARTER wurden von den Betrieben als sehr hilfreich eingestuft. Nach Beendigung der Projekte stehen sie den Unternehmen leider meist nicht mehr zur Verfügung, zumindest nicht mehr kostenlos. Inwieweit die Betriebe eine nachhaltige Weiterführung der Dienstleistungen unterstützen, zeigt nachfolgender Abschnitt.

### 5.1.2.6 Nachhaltigkeit und Zahlungsbereitschaft

Um die positiven Erfahrungen der Betriebe mit den Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements zu vertiefen, sollten sie über den Projekthorizont hinaus genutzt werden können. Nur so wäre für die Betriebe eine nachhaltige Unterstützung bei der Berufsausbildung gegeben. Mit Nachhaltigkeit ist hier die Aufrechterhaltung der Dienstleistungsangebote nach dem Programmende gemeint. Die Projektverantwortlichen der JOBSTARTER-Projekte wurden deshalb nach den Dienstleistungen befragt, die sie nach Projektende weiterhin anbieten werden. Unabhängig von der Finanzierung wollen die Projektverantwortlichen folgende Dienstleistungen über den Projekthorizont hinaus anbieten:

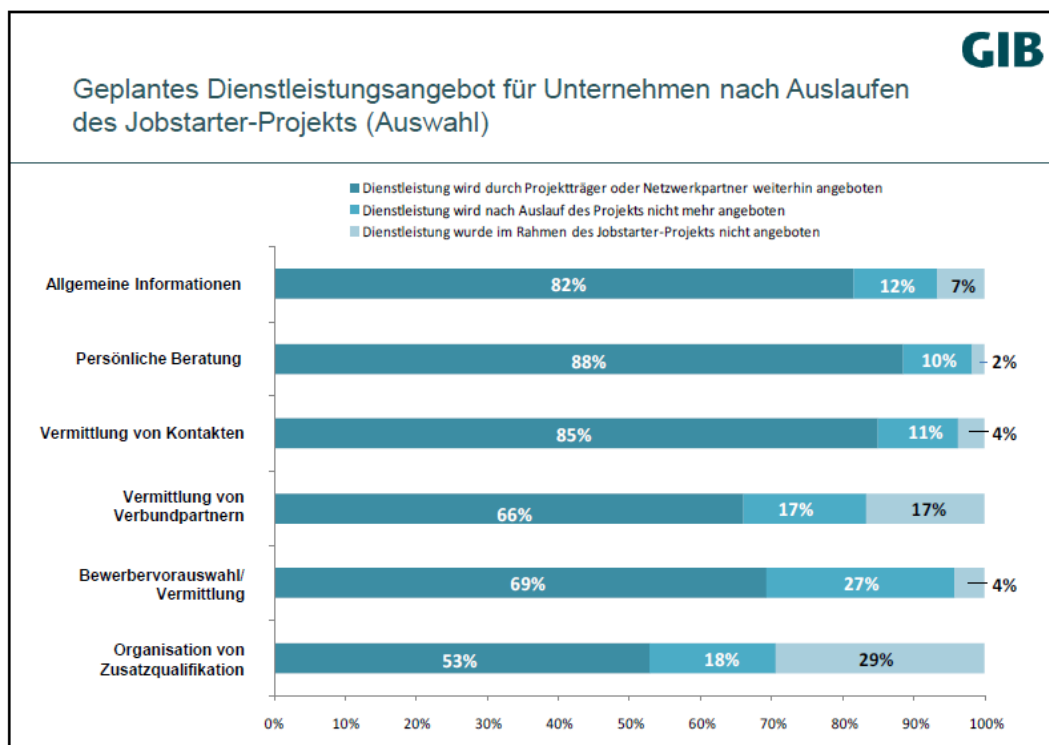


Abbildung 48: Geplantes Dienstleistungsangebot für Unternehmen nach Auslaufen des JOBSTARTER-Projekts (Quelle: Becker, C. et al. 2011, S. 68)

88 % der Projekte wollen vor allem die persönliche Beratung aufrecht erhalten. Aber auch die Vermittlung von Kontakten sowie allgemeine Informationen, die Bewerbervorauswahl, die Vermittlung von VerbundpartnerInnen und die Organisation von Zusatzqualifikationen sollen nach Ende der Projektzeit weiterhin angeboten werden.



Nachfolgende Abbildung zeigt, dass auch Dienstleistungen für Schulen und Jugendliche teilweise weitergeführt werden sollen.

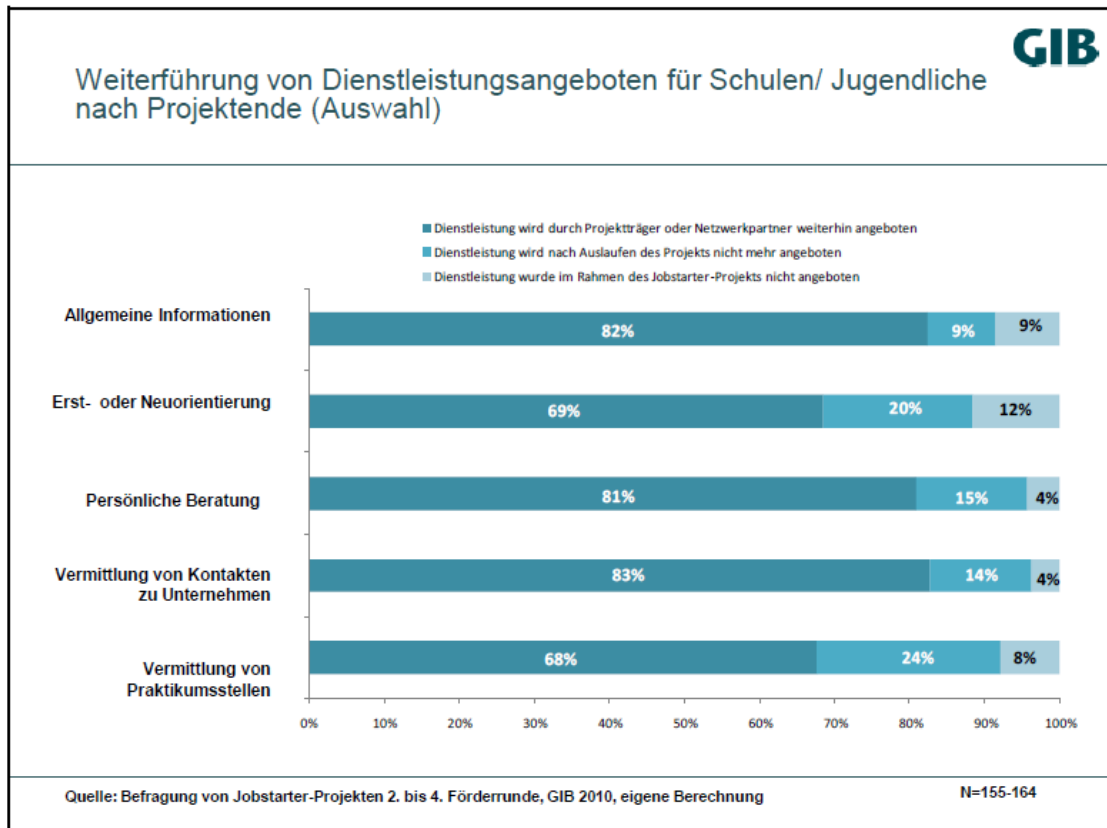


Abbildung 49: Weiterführung von Dienstleistungen für Schulen/Jugendliche nach Projektende (Quelle: Becker, C. et al. 2011, S. 69)

83 % der Projekte wollen weiterhin die Vermittlung von Kontakten zu den Unternehmen anbieten, gefolgt von der Bereitstellung von allgemeinen Informationen und persönlicher Beratung. Die Aufrechterhaltung des Dienstleistungsangebotes ist jedoch aufgrund der Kosten der BildungsträgerInnen nicht immer möglich. Denn auch die BildungsträgerInnen müssen auf Dauer zumindest kostendeckend arbeiten. „Eine Weiterführung von Dienstleistungen muss auch die benötigten Personalressourcen finanzieren. Letzteres könnte durch kostenpflichtige Dienstleistungsangebote gelingen“ (Becker, C. et al. 2011, S. 74). D. h. zur Sicherung der Nachhaltigkeit und Verstetigung der externen Unterstützungsleistungen für die Betriebe sollten die Betriebe die Dienstleistungen mindestens mitfinanzieren. Die ProjektleiterInnen wurden deshalb befragt, in welcher Form sie ihre Dienstleistungen nach Projektende weiterführen wollen.

Nachfolgend die Ergebnisse der Befragung:

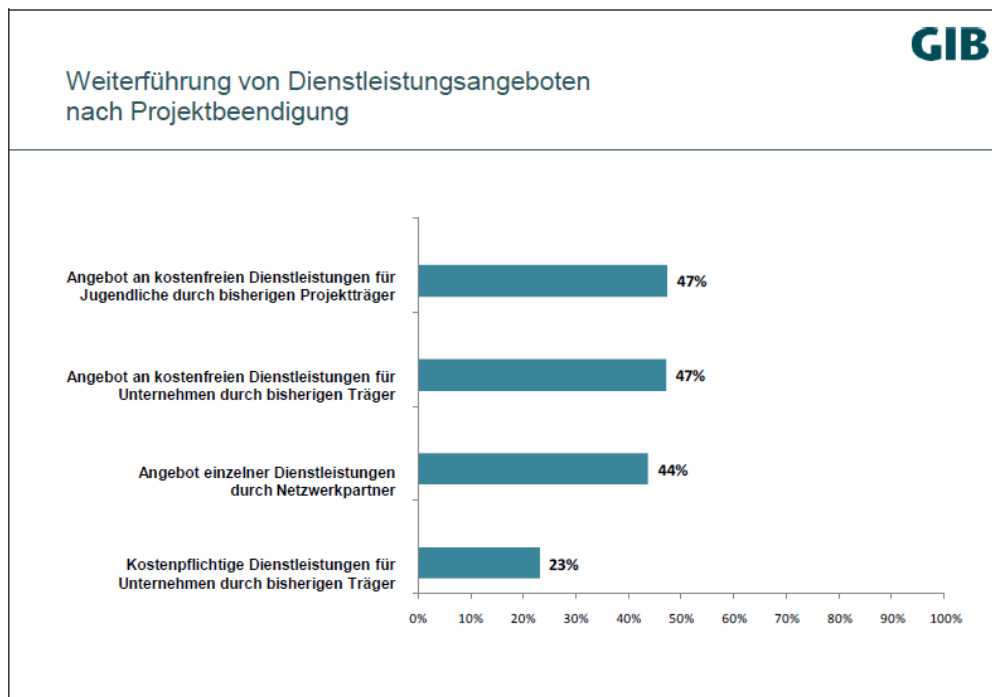


Abbildung 50: Weiterführung von Dienstleistungsangeboten nach Projektbeendigung durch TrägerInnen (Quelle: Becker, C. et al. 2011, S. 67)

Die Befragung der Projektleitungen ergab, dass fast die Hälfte (47 %) der BildungsträgerInnen weiterhin entsprechende kostenfreie Angebote für Jugendliche und Betriebe planen (Becker, C. et al. 2011, S. 66). Sollen die Dienstleistungen weiterhin kostenfrei angeboten werden, müssen wieder öffentliche Mittel oder neue Fördertöpfe beantragt werden. 44 % der Projektleitungen sagten, dass einzelne Unterstützungsleistungen zukünftig durch NetzwerkpartnerInnen angeboten werden sollten, dabei handelt es sich vor allem um die Kammern bzw. Unternehmensverbände sowie Institutionen der Arbeitsvermittlung (Becker, C. et al. 2011, S. 67).

Die Einführung von kostenpflichtigen Dienstleistungsangeboten sehen die Projekte hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft der Betriebe sehr kritisch. Trotzdem wollen 23 % ein kostenpflichtiges Dienstleistungsangebot für die Betriebe vorhalten. Der Wert ist nicht sehr hoch, aber er zeigt, dass es ausbaufähige Potentiale gibt, „Geschäftsmodelle zur Weiterführung einzelner Dienstleistungen zu entwickeln“ (Becker, C. et al. 2011, S. 67).

Insbesondere bei der BewerberInnenauswahl bzw. bei der Realisierung von Zusatzqualifikationen sehen die ProjektleiterInnen die besten Möglichkeiten, „kostenpflichtige Angebote zu implementieren“ (Becker, C. et al. 2011, S. 68). Weiterhin wurden innovative Fortbildungsveranstaltungen für AusbilderInnen entwickelt und angeboten, die auch nach Projektende bestehen bleiben (Becker, C. et al. 2011, S. 125).

Die Studie kommt zu dem Schluss, „dass gerade die Verbundausbildung zum Aufbau nachhaltiger Geschäftsmodelle für Träger geeignet ist...“, da sie Kleinbetrieben und ausbildungs-

unerfahrenen Betrieben Unterstützung leistet (Becker, C. et al. 2011, S. 142).

Einzelne JOBSTARTER-Projekte haben „Geschäftsmodelle entwickelt, mit denen Ausbildungs- und/oder Vermittlungsdienstleistungen (z. B. Vorauswahl von Jugendlichen) durch die Unternehmen selbst weiter finanziert werden, und die somit auch nach der Förderung fortbestehen“ (Becker, C. et al. 2011, S. 10 und S. 99). Dies sei, „wenngleich die beigesteuerten Summen noch gering sind, ein wichtiger Schritt zur Sicherung der Nachhaltigkeit“ (Becker, C. et al. 2011, S. 99).

Die Beispiele machen deutlich, dass die nachhaltige Bereitstellung von Dienstleistungen und die Zahlungsbereitschaft der Betriebe sich auf Dauer bedingen. Außerdem machen sie deutlich, dass es Dienstleistungen gibt, für die Zahlungsbereitschaft - wenn auch in geringem Maße - besteht (Becker, C. et al. 2011, S. 139). Wenn Zahlungsbereitschaft bei den Unternehmen vorhanden ist, spricht man von einem Bedarf, der vorhanden ist, da offensichtlich dafür Geldmittel bereit gestellt werden können. Ob und für welche Dienstleistungen die Betriebe externe Unterstützung einkaufen, zeigt der nachfolgende Abschnitt.

### 5.1.2.7 Nutzung externer DienstleisterInnen

Die Etablierung eines Geschäftsmodells externes Ausbildungsmanagement ist abhängig von der Nachfrage nach externen Unterstützungsleistungen auf dem Bildungsdienstleistungsmarkt. Deshalb werden in diesem Abschnitt die Ergebnisse der Studien bezüglich der Nutzung von privaten DienstleisterInnen dargestellt.

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag hat in seiner Studie die Betriebe gefragt, auf welche Weise (außer über die Agentur für Arbeit) sie ihre Auszubildenden gewinnen.

Nachfolgende Tabelle zeigt dafür die Ergebnisse:

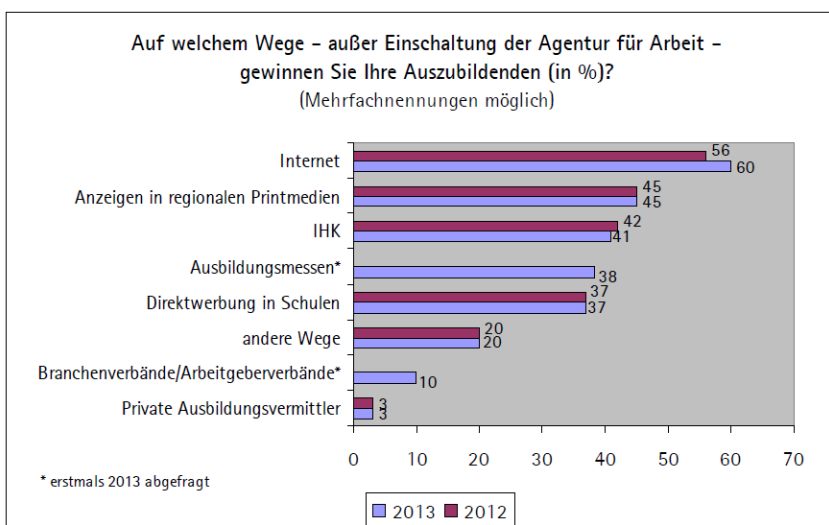


Abbildung 51: Wege Auszubildende zu gewinnen (Quelle: DIHK 2013, S. 20)

Der größte Teil der befragten Unternehmen gewinnt seine Auszubildenden inzwischen durch das Internet (nicht verwunderlich, da die Unternehmen online an der Befragung teilnahmen

und somit die Benutzung des Internets offensichtlich gewohnt sind). 3 % der Unternehmen greifen auf private AusbildungsvermittlerInnen zurück. Offensichtlich verlassen sich einige Betriebe nicht mehr alleine auf die Vermittlung von Auszubildenden durch die Arbeitsagentur und andere Wege, sondern lassen sich bei der Suche nach geeigneten BewerberInnen durch externe PartnerInnen unterstützen.

Die deutsche Gesellschaft für Personalführung hat ihre Mitgliedsunternehmen danach befragt, für welche innerbetrieblichen Aufgaben sie Personal eines externen Partners<sup>69</sup> nutzen. Dabei setzen sie voraus, dass die Leistungen i. d. R. aus IT-Systemen<sup>70</sup>, Bereitstellung von personellen Kapazitäten<sup>71</sup> und/oder Know-how<sup>72</sup>-Transfer bestehen. Nachfolgende Abbildung zeigt, inwieweit für Aufgaben des Personalmanagements IT-Systeme eines externen Anbieters genutzt werden.

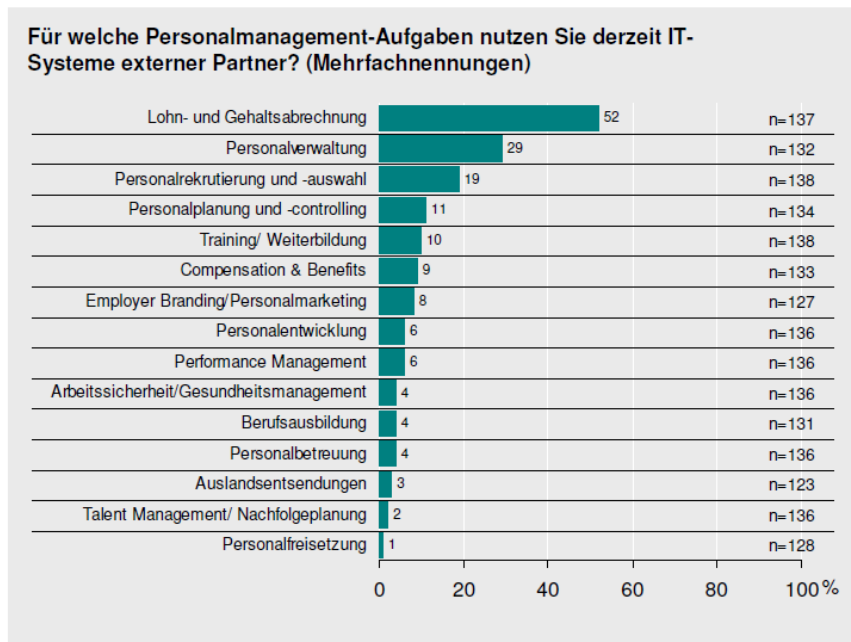


Abbildung 52: Nutzung von IT-Systemen externer PartnerInnen für Personalmanagement (Quelle: DGFP 2008, S. 10)

Für die Berufsausbildung nehmen 4 % von 131 befragten Unternehmen die IT-Systeme externer AnbieterInnen in Anspruch.

<sup>69</sup> „Externe Partner sind alle Dienstleister, denen Teilaufgaben des Personalmanagements übertragen werden können“ (DGFP 2008, S. 7).

<sup>70</sup> „Der externe Partner bietet die technische Infrastruktur zur Erledigung von Personalmanagement-Aufgaben an (z. B. Bewerbermanagementsystem, ESS/MSS,...)“ (DGFP 2008, S. 7).

<sup>71</sup> „Der externe Partner übernimmt mit eigenen personellen Kapazitäten eine (Teil-) Aufgabe des Personalmanagements (z. B. Durchführung des Bewerbermanagements, Headhunting,...)“ (DGFP 2008, S. 7).

<sup>72</sup> „Der externe Partner bietet eine qualifizierte Beratung hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung der Services an (z. B. Beratung bei der Implementierung eines Bewerbermanagementsystems)“ (DGFP 2008, S. 7).

Nachfolgende Abbildung zeigt, dass externe personelle Kapazitäten für die Betriebe in der Berufsausbildung interessanter sind.

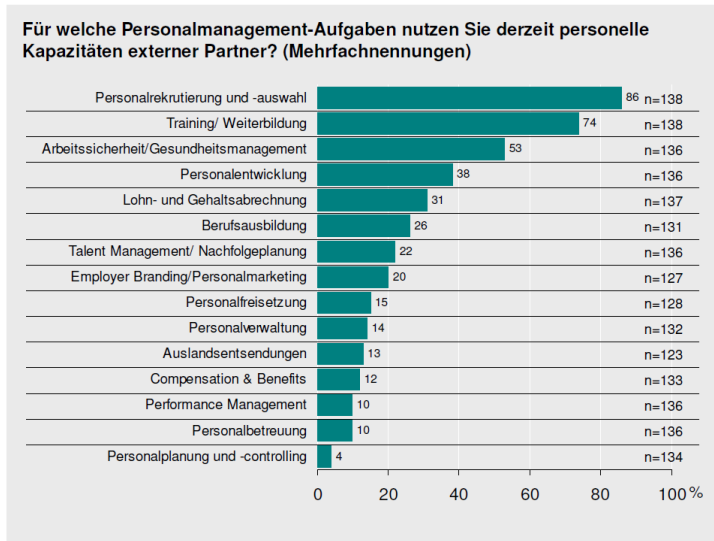


Abbildung 53: Nutzung von personellen Kapazitäten externer PartnerInnen für Personalmanagement-Aufgaben (Quelle: DGFP 2008, S. 10)

An 6. Stelle der Personalmanagement-Aufgaben, für die externe Kapazitäten genutzt werden, steht mit 26 % von 131 Betrieben die Berufsausbildung. Das sind 34 der 131 Betriebe, d. h. fast jeder vierte nutzte externe personelle Kapazitäten für die Berufsausbildung.

Benutzt ein Unternehmen das Know-how eines externen Anbieters, sind damit Beratungen, Coaching usw. gemeint. Nachfolgende Abbildung zeigt, dass auch diese externe Dienstleistung in der Berufsausbildung genutzt wird.

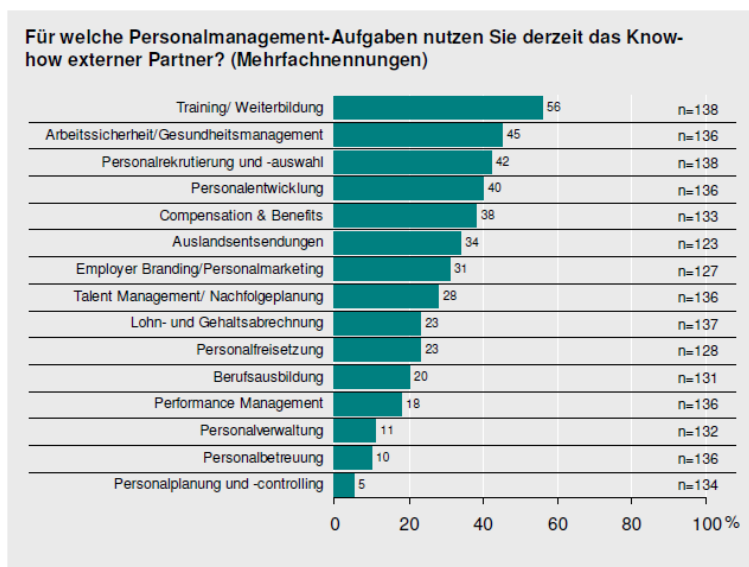


Abbildung 54: Nutzung von Know-how externer Partner für Personalmanagement-Aufgaben (Quelle: DGFP 2008, S. 11)

Das Know-how eines externen Unternehmens nutzen 20 % der befragten Betriebe. Das ist jeder 5. Betrieb.

Nach der Umfrage des DIHK setzen die befragten Betriebe vor allem personelle Kapazitäten externer Dienstleistungsunternehmen für die Berufsausbildung ein.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung wollte von den befragten Unternehmen wissen, ob sie den Service eines oder mehrerer externer PartnerInnen nutzen. Nachfolgende Abbildung zeigt, dass die Unternehmen vor allem bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung Dienste eines einzelnen Partners in Anspruch nehmen.

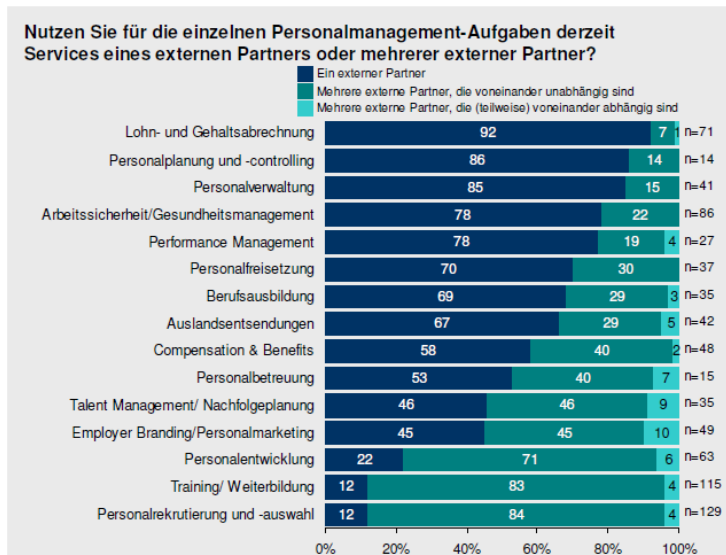


Abbildung 55: Nutzung eines oder mehrerer externer PartnerInnen (Quelle: DGFP 2008, S. 13)

Auch in der Berufsausbildung nutzen die Unternehmen vorzugsweise die Zusammenarbeit mit einem Anbieter.

Über die vertragliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit externen DienstleistungsanbieterInnen versuchen die Unternehmen, Kontrolle über die Leistungserstellung zu erreichen. Die nächste Abbildung zeigt, welche Mittel die Betriebe dazu verwenden. Mehrfachnennungen waren möglich.

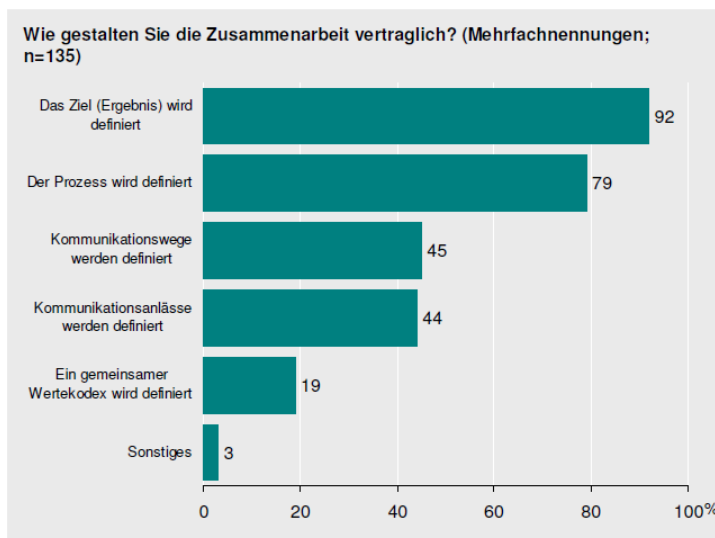


Abbildung 56: Vertragliche Gestaltung der Zusammenarbeit (Quelle: DGFP 2008, S. 20)

In 92 % der untersuchten Unternehmen wird das Ziel der Zusammenarbeit vertraglich fixiert, 79 % definieren in den Verträgen mit ihren externen Partnern den Prozess der Leistungserbringung. Die Art der Kommunikation machen etwa 45 % der Unternehmen zum Vertragsgegenstand, während ein gemeinsamer Wertekodex nur in 19 % der Unternehmen mit den externen Partnern des Personalmanagements vertraglich vereinbart wird.

Die oben angeführten Untersuchungen haben gezeigt, dass zu externen Dienstleistungen in der betrieblichen Ausbildung noch sehr wenige Studienergebnisse vorliegen. Die hier angeführten Resultate haben verdeutlicht, dass es ein großes Bedürfnis und auch bereits eine Nachfrage nach externen Dienstleistungen in der Berufsausbildung gibt. Nachfrage ist die Grundlage für die Entwicklung privatwirtschaftlicher Geschäftsmodelle eines externen Ausbildungsmanagements. Ist ein Dienstleister - wie auch andere Unternehmen - erwerbswirtschaftlich orientiert, steht er im marktwirtschaftlichen Wettbewerb. „Ihre Mindestexistenzbedingung ist die Kostendeckung“ (Wöhe/Döring 2010, S. 30f) wie bei jedem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die Nachfrage muss mindestens seine fixen Kosten decken, auf lange Sicht auch die variablen, um seine Existenz auf Dauer zu sichern und wirtschaftlich tätig zu sein.

Wie in der vorliegenden Arbeit schon häufig erwähnt, ist eine wichtige Grundlage für ein privatwirtschaftlich organisiertes Geschäftsmodell externes Ausbildungsmanagement eine Einstellungsänderung und die Einsicht der Unternehmen, dass sich der Einkauf von externen Dienstleistungen für die eigene Berufsausbildung lohnt. Im nachfolgenden Abschnitt sollen erste Erklärungsansätze für dieses Geschäftsmodell gegeben werden.

## **5.2 Erklärungsansätze für ein neues marktwirtschaftliches Instrument**

Wie oben ausgeführt, hat sich externes Ausbildungsmanagement über mehr als ein Jahrzehnt in allen Bildungsprogrammen und -projekten bewährt und wurde in fast jedes neue weitergegeben und übernommen (STARegio, JOBSTARTER usw.). Es ist offensichtlich eine Dienstleistung, die Betriebe gerne in Anspruch nehmen und mit der sie zufrieden sind.

Berufsbildung und berufliche Qualifikation für den Einzelnen wird immer wichtiger, die Knappheit von Fachkräften wird immer deutlicher und die entstehende Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft verzeiht nicht, wenn Betriebe Zukunftschancen verpassen. Der Wettbewerb um die zukünftigen Fachkräfte hat erst begonnen, dies sollte für die Unternehmen Grund genug sein, selbst mehr in die Ausbildung ihrer zukünftigen Fachkräfte zu investieren.

Der Wettbewerb um Nachwuchskräfte und internationale Märkte ruft private Bildungsdienstleistungsunternehmen auf den Plan, die unter den steigenden Anforderungen ihre Marktchancen ausloten und finden. Moderne Techniken sowie flexible Lösungen und Professiona-

lisierung der dualen Berufsausbildung bieten Raum, die staatlichen Angebote gezielt durch private zu ergänzen.

Aus den Ausführungen des theoretischen Teils und den Rückschlüssen aus dem vorangegangenen Abschnitt lässt sich ableiten, dass die Betriebe durch die vergangenen Entwicklungen vorsichtig realisieren, dass sie in Zukunft die Sicherung ihres Fachkräftebedarfs durch Berufsausbildung nicht der öffentlichen Hand überlassen können, sondern gezielt alternative Wege suchen müssen. Nachfolgend werden, abgeleitet aus den theoretischen Grundlagen und den empirisch bereits vorhandenen Forschungsergebnissen des letzten Abschnittes, erste Erklärungsansätze für ein marktwirtschaftlich ausgerichtetes externes Ausbildungsmanagement zusammengetragen.

Die Erklärungsansätze zeigen, inwieweit die Betriebe externes Ausbildungsmanagement gezielt für ihren eigenen Erfolg einsetzen könnten unter der Voraussetzung, es auch selbst zu finanzieren. Weiterhin wollen sie die jüngsten Ansätze zur Implementierung externer Dienstleistungsunternehmen als Argumentationshilfe ermutigen.

Die Erklärungsansätze werden in nachfolgenden Kategorien zusammengefasst:

- Demografische Entwicklung
- Heterogenität der Auszubildenden – Diversity Management in der Ausbildung
- Verschiebung der öffentlichen Förderschwerpunkte
- Unabhängigkeit von Fördervoraussetzungen und Projekthorizonten
- Größerer Einfluss auf die Dienstleistungsangebote
- Konzentration auf die Kernaufgaben des eigenen Betriebes
- Vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleistungsunternehmen
- Nachhaltigkeit
- Qualitätsvorteile durch externes Ausbildungsmanagement
- Nutzenverbesserung durch externe Unterstützungsleistungen.

Diese Ansätze erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie unterliegen ebenso wie das Produkt „externes Ausbildungsmanagement“ der Entwicklung und Innovation in der dualen Berufsausbildung. Die demografische Entwicklung spielt dabei eine wichtige Rolle.

### **5.2.1 Demografische Entwicklung**

Ausführlich wurde im Kapitel 2 aufgezeigt, wie die demografische Entwicklung voranschreitet und welchen Einfluss sie auf die duale Berufsausbildung hat. Beschrieben wurde auch, dass immer weniger SchulabgängerInnen durch immer größere Durchlässigkeit des Bildungssystems immer mehr Möglichkeiten der Höherqualifizierung haben. Deshalb bleiben immer weniger junge Menschen für die duale Ausbildung, um die der Wettbewerb in einigen und zwischen den Branchen und Unternehmen bereits begonnen hat.



Das BIBB führt seit 2011 ein jährliches Betriebspanel zu „Qualifizierung und Kompetenzentwicklung“ von Betrieben in Deutschland in Form von computerunterstützten persönlich-mündlichen Interviews durch. Bei der ersten Befragung 2011 nahmen über 2.000 Betriebe teil (Rücklaufquote 30%). Die Betriebe wurden nach ihrer Einschätzung zu den zukünftigen Schwierigkeiten, geeignete BewerberInnen zu finden, befragt (Datenreport 2012, S. 211). Die nachfolgende Abbildung zeigt deutlich deren Ergebnis in Prozent:

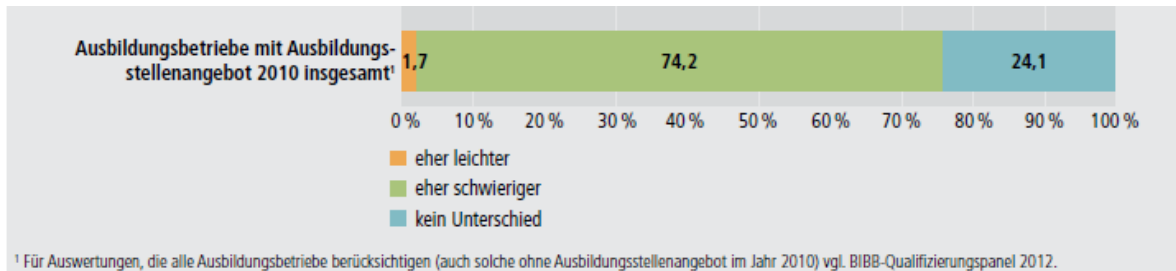


Abbildung 57: Einschätzungen von Betrieben zu den künftigen Schwierigkeiten, geeignete BewerberInnen zu finden (Quelle: Datenreport 2012, S. 211)

Die Abbildung zeigt, dass fast dreiviertel der befragten Unternehmen erwarten, dass es in Zukunft noch schwieriger sein wird, geeignete Auszubildende zu finden. Es wird offensichtlich problematischer, die BewerberInnen für bestimmte Berufe und Branchen zu begeistern. Darauf müssen sich die Betriebe einstellen und reagieren. „Externes Ausbildungsmanagement ist deswegen interessant, weil Unternehmen in .wenigen Jahren vor dem Problem des Fachkräftemangels stehen werden, wenn nicht durch vermehrte Investitionen in die Ausbildung gegengesteuert wird“ (Busse et al. 2005, S. 56).

Will der Betrieb in Zukunft genügend eigene Fachkräfte heranbilden, bedarf es neuer Rekrutierungsstrategien und -wege. Auch die Auszubildenden während und nach der Ausbildung im Unternehmen zu halten, dürfte komplizierter werden, da ein Wechsel zu anderen ArbeitgeberInnen und Berufen bei auftauchenden Problemen leichter fallen dürfte.

Die Schwierigkeiten dürften sich in einem höheren Zeitaufwand und damit in einer Mehrbelastung der Ausbildungsverantwortlichen (vor allem der nebenberuflichen AusbilderInnen) ausdrücken. Eine Erweiterung und/oder Professionalisierung der eigenen personellen Kapazitäten und Qualifikationen in der BewerberInnenakquise könnte für die Unternehmen nötig werden. Dieses Marktsegment beginnen AnbieterInnen zu erschließen. Sie weisen die Betriebe darauf hin, ihre Kernaufgaben<sup>73</sup> nicht durch aufwändige Rekrutierungsmaßnahmen zu vernachlässigen und bieten an, spezielles Fachwissen und professionelle Methoden mit Hilfe von Spezialisten von außen zuzukaufen.

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass der Markt für externe Dienstleistungen in Zukunft wachsen wird, da der Engpass an BewerberInnen für die Ausbildung viele Unternehmen

<sup>73</sup> Kernaufgaben sind einzigartige, einmalige, nicht aufschiebbare und nicht (nach außen) delegierbare Tätigkeiten eines abgegrenzten Aufgabenfeldes“ (Becker 2011, S. 42).

treffen wird. Die Übernahme der damit steigenden Kosten für Ausbildung durch den Staat ist nicht zu erwarten, ebenso wenig wie die kostenlose Weiterversorgung der Betriebe mit externen Dienstleistungen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Die dauerhafte Auslagerung von Ausbildungskosten, die traditionell die Unternehmen zu tragen haben, käme einer Subvention gleich. Die derzeitige Konjunkturlage und Gewinnerwartungen lassen Spielräume für den Einkauf von Bildungsdienstleistungen durch die Unternehmen selbst. Mit einem passenden entgeltlichen Angebot auf dem Markt könnten die Unternehmen Unterstützung einkaufen und damit die Unabhängigkeit für die eigene personelle Zukunft weiter bewahren.

Der Staat hat, wie es seine Aufgabe ist, zu einer Zeit regulierend eingegriffen, als die Marktmechanismen suboptimal funktionierten. Der Überhang an AusbildungsbewerberInnen wurde abgebaut und die Ausbildungsaktivitäten der KMU von außen gefördert. Die Modellversuchsprogramme der Bundesregierung haben aufgezeigt, welche Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements für die Betriebe hilfreich sind und geholfen eine Struktur von Angeboten aufzubauen. Dem widerspricht nicht, dass weiterhin Betriebe bestimmter Branchen und Unternehmensgrößen durch die Teilnahme an Ausbildungsmodellprogrammen gefördert werden, um Nachteile auszugleichen. Insbesondere erfordert die demografische Entwicklung zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses eine Ausschöpfung aller Potenziale der Humanressourcen und ein Diversity Management auch in der Ausbildung.

### **5.2.2 Heterogenität der Auszubildenden**

Mit der sinkenden Zahl der SchulabgängerInnen wird die Auswahl an BewerberInnen für die Berufsausbildung in den Unternehmen geringer. Eingeschränkt wird die Auswahl weiterhin, dadurch, dass sich die jungen Menschen marktkonform verhalten und dorthin wandern, wo sie langfristig die besten Chancen vermuten, gegebenenfalls an die Hochschulen.

Parallel dazu steigt konsequenterweise das Interesse der Betriebe an Gruppen von jungen Menschen, die bisher nicht im Blickfeld der Ausbildungsverantwortlichen standen, wie z. B. junge Menschen mit Migrationshintergrund, AltbewerberInnen, Alleinerziehende, sozial Benachteiligte sowie Lernbeeinträchtigte, Ausbildungsabbrecher, Un- und Angelernte, Studienabbrecher, Jugendliche ohne Abschluss, Jugendliche mit heterogenen Schulabschlüssen, junge Menschen mit Behinderung. Die Zusammensetzung der Auszubildenden im Unternehmen wird vielfältiger und unterschiedlicher. Die Unternehmen müssen sich auf eine zunehmende Heterogenität<sup>74</sup> der BewerberInnen einstellen.

---

<sup>74</sup> Heterogen: nicht gleichartig im inneren Aufbau; uneinheitlich, aus Ungleichartigem zusammengesetzt. Definition nach Duden-online. Verfügbar unter <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/heterogen> (29.04.2013).

Nachfolgendes Schaubild macht deutlich, wie vielfältig die Ausprägungen von Heterogenität sind, für die sich auch der Begriff der „Diversity“<sup>75</sup> gebildet hat:



Abbildung 58: Ausprägungen der Heterogenität (Quelle. ZWH 2009, Folie 12)

Durch die Öffnung der Berufsausbildung für BewerberInnen, die bisher nicht zu den bevorzugten Personengruppen der betrieblichen Ausbildung gehörten bzw. die selbst nicht dazu gehören wollten, entsteht eine Kluft zwischen den Anforderungen der Unternehmen an Auszubildende und den mitgebrachten Voraussetzungen der jungen BewerberInnen.

Lernen Leistungsstarke mit Leistungsschwachen, junge Menschen aus verschiedenen Kulturen oder Bildungsgruppen, Ältere und jüngere u. v. a. zusammen den gleichen Beruf, bedarf es hoher Toleranz und geeigneter sozialer Umgangsformen von Auszubildenden und Ausbildungskräften, aber auch neuer pädagogischer Ansätze und Kompetenzen.

Die Erwartungen und die Herausforderungen an das Ausbildungspersonal und an die Lern- und Lehrmethoden wachsen deutlich. Der pädagogische, kulturelle und soziale Druck auf die ausbildenden Fachkräfte in den Betrieben erhöht sich, so dass sie in Zukunft mehr Unterstützung bei der täglichen Arbeit gebrauchen können (Datenreport 2012, S. 387f).

„Abgesehen von dem Wunsch nach einer finanziellen Förderung wird ein deutlicher Unterstützungsbedarf hinsichtlich der Gestaltung von Ausbildungsprozessen (Hilfe bei Konfliktlösungen, externes Ausbildungsmanagement) gesehen“ (Datenreport 2012, S. 399). Die Gestaltung von Lernprozessen in betrieblichen Ausbildungsgruppen wird vor neue Anforderungen gestellt. Damit wird sich der Fortbildungsbedarf für das Ausbildungspersonal erhöhen, will man Ausbildungsabbrüche und überforderte Ausbildungsfachkräfte vermeiden.

<sup>75</sup> Diversity= Vielfalt.

Heterogenität steht aber nicht nur für Problemlagen, sondern – positiv betrachtet – vor allem für die Vielfalt an spezifischen Fähigkeiten (Diversity), die Unternehmen gezielt einsetzen können (Thomas 1992, S. 3):

„Those at the helm of these organizations have a choice: they can treat all members as if they were the same (or try to force them to become the same), or they can view the diversity as an opportunity, a strategic lever...and if they do so before the competition does - they will have a enormous strategic advantage” (Thomas 1992, S. 3).

"Diversity" greift Unterschiedlichkeit und Vielfalt als etwas grundsätzlich Positives auf und versteht unter Inklusion und Heterogenität in der Struktur der Auszubildenden einen Gewinn, statt mögliche zukünftige Fachkräftepotentiale auszugrenzen. Um diesen Vorteil zu nutzen, gilt es einen Umgang mit der Vielfalt zu lernen, sie zu „managen“. Der Begriff des Diversity Managements "is grounded in very specific definition of "managing": creating an environment that allows the people being managed to reach their full potential" (Thomas 1992, S. 12). Diversity Management entwickelt „Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt“ (Krell 2007, S. 9).

Gisela Westhoff (2010, Folie 17) schlägt folgenden Umgang mit heterogenen Gruppen in der Ausbildung vor:

- Sensibilisierung für Unterschiedlichkeiten und Vielfalt beim Ausbildungspersonal aber auch bei den Jugendlichen,
- Spezielle Förderung von Basiswissen (Sprache, Mathematik), Lerntechniken, Teamarbeit, Prüfungsvorbereitung usw.,
- Verbindung von individueller Förderung und Lernen in der Gruppe, gegenseitige Unterstützung von leistungsstarken und leistungsschwachen Jugendlichen, Zusatzqualifikationen für Leistungsstarke,
- Neue Formen der Organisation der Ausbildung,
- Stärkung des Ausbildungspersonals (Weiterbildung, Erfahrungsaustausch),
- Externes Bildungsmanagement: Bewerberauswahl, Hilfe bei Konfliktlösungen, Organisation der Ausbildung im Verbund, Abstimmungen mit der Berufsschule, Unterstützung der Betriebe beim Einsatz/der Weiterentwicklung von neuen Konzepten, Instrumenten, Methoden und gesetzlichen Regelungen (siehe auch Ernst/Westhoff 2011, S. 7).

Externes Ausbildungsmanagement kann die Betriebe in oben angeführter Weise massiv bei der Ausnutzung des Potentials und der Förderung der Synergieeffekte (indem sie sich gegenseitig fördern und ergänzen) heterogener Ausbildungsgruppen unterstützen.

### 5.2.3 Verschiebung der öffentlichen Förderschwerpunkte

Die demografische Entwicklung hat, wie in Kapitel 2 beschrieben, einen Einfluss auf den Ausbildungsmarkt und damit auch auf die Förderschwerpunkte der öffentlichen Programme für Berufsausbildung. Diese richten sich i. d. R. nach erkannten Schwachpunkten auf dem Ausbildungsmarkt. Je mehr sich die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage an Ausbildungsplätzen schließt, desto weniger dringend sind öffentliche Hilfen in diesem Bereich.

Der Ausbildungspakt wurde 2010 bis 2014 verlängert. Durch die Verbesserung auf dem Ausbildungsmarkt wurden aber gleichzeitig auch neue Ziele gesteckt und neue PartnerInnen (Kultusministerkonferenz und die Integrationsbeauftragte der Bundesregierung) gewonnen, die ein Zeichen für die Neuorientierung darstellen (Nationaler Pakt 2010, S. 16). Die neue Ausrichtung rückt den Übergang von Schule zum Beruf mit Ausbildungsreife und Berufsorientierung ins Zentrum der Aufmerksamkeit (BBB 2012, S. 5).

Öffentliche Förderprogramme, vor allem für markt- und sozial benachteiligte Jugendliche, werden abgebaut (Datenreport 2012, S. 41). Repräsentativ kann dies an der außerbetrieblichen Berufsausbildung<sup>76</sup> aufgezeigt werden, wie nachfolgendes Schaubild deutlich macht.

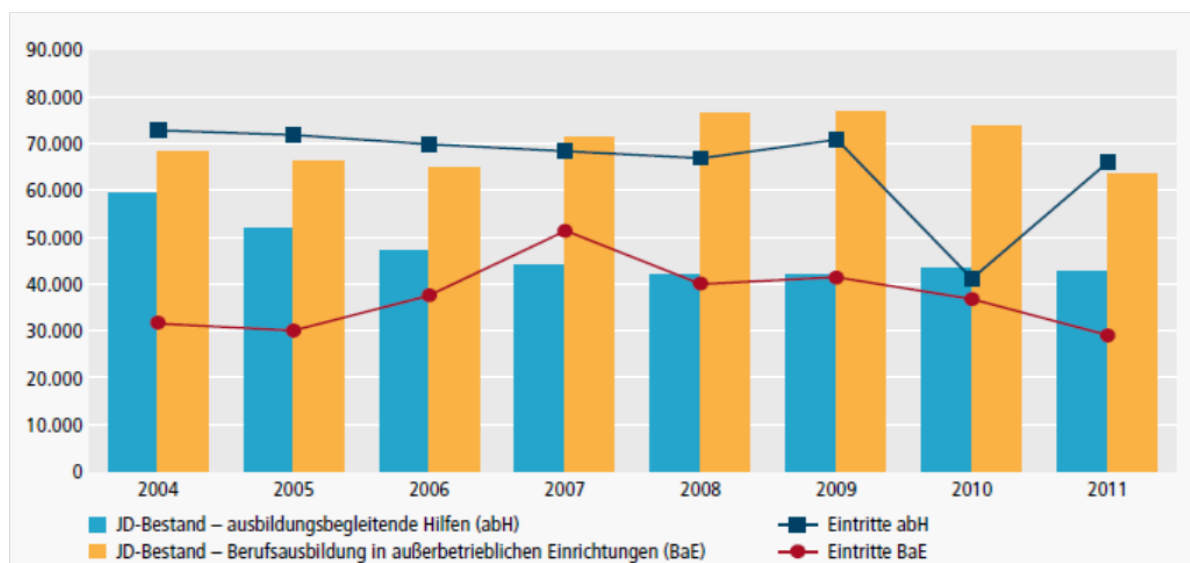


Abbildung 59: Maßnahmen zur Förderung der Berufsausbildung der Bundesagentur für Arbeit (Quelle: Datenreport 2013, S. 263)

Der durchschnittliche Jahresbestand (JD) an ausbildungsbegleitenden Hilfen stieg bis 2009 an, brach 2010 radikal ein und stieg 2011 wieder an. Der Bestand an außerbetrieblicher Ausbildung sinkt bereits seit 2007. Das bedeutet es findet einerseits eine Verlagerung von außerbetrieblicher Ausbildung zur ausbildungsbegleitenden Hilfen statt und andererseits sinken die Hilfen zur Berufsausbildung insgesamt.

<sup>76</sup> „Als „außerbetriebliche Ausbildung“ wird jene Form der Berufsausbildung bezeichnet, die „überwiegend öffentlich finanziert“ wird und der Versorgung von Jugendlichen mit Marktbenachteiligungen, mit sozialen Benachteiligungen, mit Lernschwächen bzw. mit Behinderungen dient“ (Datenreport 2012, S. 40).

Genauere Zahlen bietet nachfolgende Tabelle:

	2009	2010	2011	2012	Entwicklung 2012 gegenüber 2011	
					abs.	in %
<b>Deutschland</b>						
Ausbildungsplatzangebot						
▪ insgesamt	581.562	579.564	599.070	584.547	-14.523	-2,4
▪ besetzt	564.306	559.959	569.379	551.271	-18.108	-3,2
▪ zum 30.09. noch unbesetzt	17.256	19.605	29.688	33.276	+3.585	+12,1
▪ betrieblich <sup>1)</sup>	535.761	538.521	568.608	558.645	-9.963	-1,8
▪ außerbetrieblich <sup>2)</sup>	45.801	41.043	30.459	25.902	-4.557	-15,0
Ausbildungsplatznachfrage <sup>3)</sup>						
▪ insgesamt	652.848	640.104	641.523	627.300	-14.223	-2,2
▪ erfolgreich	564.306	559.959	569.379	551.271	-18.108	-3,2
▪ zum 30.09. noch suchend	88.542	80.145	72.144	76.029	+3.885	+5,4
Angebots-Nachfrage-Relation	89,1	90,5	93,4	93,2	-0,2	.
▪ betrieblich	82,1	84,1	88,6	89,1	+0,4	.
Neue Ausbildungsverträge	564.306	559.959	569.379	551.271	-18.108	-3,2

Tabelle 23: Ausbildungsmarktentwicklung von 2009 bis 2012 (Stichtag 30. September) (Quelle: Ulrich et al. 2012, S. 2)

Während das Ausbildungsplatzangebot von 2011 auf 2012 um 2,4 % und die Ausbildungsplatznachfrage um 2,2 % sanken, verringerte sich das außerbetriebliche Ausbildungsplatzangebot um 15 %. Seit 2009 reduzierte sich die außerbetriebliche Berufsausbildung sogar um 43 %.

Der Abbau öffentlicher Hilfen zur Berufsausbildung und die Veränderung des Förderschwerpunktes fordern von den Betrieben ein Umdenken. Wollen sie nicht auf die Unterstützung verzichten, müssen sie sich Alternativen einfallen lassen oder die Dienstleistungen auf dem privaten Bildungsmarkt ordern bzw. einem Verbund beitreten und zumindest Teile selbst finanzieren. Dazu wurden in einer Delphi-Befragung<sup>77</sup> des BMBF 500 ExpertInnen schriftlich zur zukünftigen Entwicklung in der beruflichen Bildung befragt.

Die befragten ExpertInnen erwarten, dass privat finanzierte Leistungen zunehmen werden und somit ein neuer Markt entsteht (Pfeiffer/Kaiser 2009, S. 79).

„Private Angebote ergänzen einerseits die öffentlichen und betrieblichen Ausbildungsangebote ... Andererseits ergänzen die privaten Angebote nicht nur die Versorgung mit Ausbildungsangeboten, sondern eröffnen zudem auch mehr Freiheiten und Handlungsspielräume, um moderne und neue Konzepte in der Ausbildung anzuwenden. Private Ausbildungsangebote treiben den Einsatz neuer Technologien, aber auch kooperative Formen der Ausbildung in regionalen Bildungsnetzwerken gezielt voran“ (Pfeiffer/Kaiser 2009, S. 62)

Private Angebote sollen also die öffentlichen ergänzen und bereichern und die Unabhängigkeit der Unternehmen in ihren Ausbildungsentscheidungen gewährleisten. Ein Abbau von Förderprogrammen hat für die Unternehmen also nicht nur Nachteile. Durch den Einkauf privater Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung gewinnen die Unternehmen Unabhängigkeit von öffentlichen Förderprogrammen zurück, wie der nachfolgende Abschnitt zeigt.

<sup>77</sup> Mit einer Delphi-Befragung werden zukünftige Entwicklungen durch eine mehrstufige schriftliche Befragung von Experten und Expertinnen eingeschätzt (Pfeiffer/Kaiser 2009, S. 13).

### 5.2.4 Unabhängigkeit von Fördervoraussetzungen und Projekthorizonten

Öffentlich gefördertes externes Ausbildungsmanagement bzw. andere Förderprogramme für Berufsausbildung knüpfen ihre Leistungen zumeist an bestimmte Fördervoraussetzungen bzw. Beschränkungen. Somit können Unternehmen nur in den Genuss eines kostenlosen externen Ausbildungsmanagements kommen, wenn sie diese Vorgaben erfüllen. Gefördert wird z. B.

- ein bestimmter Personenkreis, überwiegend junge Menschen mit besonderem Förderbedarf.
- meist nicht über den gesamten Zeitraum der Rekrutierung von BewerberInnen und der Ausbildung gleichzeitig.
- nur für einen festgelegten Zeitraum (Projekthorizont).
- häufig nur Unternehmen einer bestimmten Wirtschaftsgröße (größtenteils KMU's).
- nur ein bestimmtes Instrumentarium (durch die Förderschwerpunkte eingegrenzt).

Immer weniger Unternehmen sind bereit, diese Einschränkungen in Kauf zu nehmen. In einer Befragung der DIHK 2013 unter Mitgliedsunternehmen bekundeten 27 %, auch ohne öffentliche Förderung Lernschwächere auszubilden, 2011 waren es nur 23 % (DIHK 2013, S. 35). Die Bereitschaft, auch ohne öffentliche Förderung in einem schwierigen Umfeld auszubilden, verbesserte sich somit zusehends.

Der Vorteil eines externen Ausbildungsmanagements gegenüber öffentlicher Förderung ist damit offensichtlich. Die Unternehmen gewinnen:

- Unabhängigkeit von den politischen Förderprogrammen, egal welchen Schwerpunkt diese in Zukunft haben und damit eine gewisse Gestaltungsfreiheit in der eigenen Ausbildung.
- Stabiles Unterstützungsangebot ohne Projekthorizont, vor und während der Ausbildung, jederzeit und so lange sie wollen.
- Dienstleistungen für alle Personen während der Berufsausbildung, unabhängig von Fördergruppen (z. B. Benachteiligte, Migranten usw.).
- Dienstleistungen für alle Unternehmen, gleichgültig welche Wirtschaftsgröße.

Diese Unabhängigkeit lässt sich durch höhere Investitionen der Betriebe in die Berufsausbildung erreichen, entweder durch die Erhöhung der eigenen Ausbildungsanstrengungen im Unternehmen oder durch den Zukauf von Dienstleistungen von außen. Auf die Ausgestaltung dieser extern einzukaufenden Dienstleistungen können sie mehr Einfluss nehmen als auf öffentliche Angebote, wie nächster Abschnitt ausführt.

### 5.2.5 Größerer Einfluss auf die Dienstleistungsangebote

Die Begleitung vor und während der Ausbildung wurde von fast allen Betrieben, die bisher diese Dienstleistung in Anspruch nehmen durften, als ein nützliches und hilfreiches Unterstützungsangebot gesehen, worauf die UnternehmensvertreterInnen bei Bedarf auch weiterhin zurückgreifen wollen (Becker, C. et al. 2011, S. 59). Insbesondere hat sie einen erheblichen Anteil daran, das „Risiko von Ausbildungsabbrüchen zu senken“ (ebd., S. 58).

„Gerade bei der Bewerbervorauswahl, aber auch bei der Organisation von Zusatzqualifizierungen, wird am häufigsten die Möglichkeit gesehen, auch kostenpflichtige Angebote zu implementieren“ (ebenda, S. 68). Bei der Analyse des JOBSTARTER-Programmes bis zur fünften Förderrunde wurde deutlich, dass die passgenaue Akquise von Auszubildenden als die wichtigste Dienstleistung genannt wurde (Becker, C. et al. 2011, S. 53). Erstmals ausbildende Betriebe nahmen deutlich mehr und verschiedene Dienstleistungen in Anspruch (ebenda, S. 54). Vor allem wurden von dieser Zielgruppe allgemeine Informationen zur Ausbildung, Beratung zur Erlangung der Ausbildungsberechtigung, Abnahme organisatorischer und administrativer Aufgaben und die Verbundausbildung nachgefragt (ebenda, S. 54f). Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben häufig kein hauptamtliches Berufsausbildungspersonal und bedürfen bei auftretenden Problemen der externen Unterstützung.

Die nachgefragten Unterstützungsleistungen variieren demnach je nach Wirtschaftsgröße (KMU oder größer), der Lebensphase, in der das Unternehmen ist (neu gegründet oder etabliert), der Etappe der Ausbildung (vor oder während) und der Ausbildungserfahrung (Erstausbildung oder bereits aktiv in der Berufsausbildung).

Da ein privatwirtschaftlich organisiertes externes Ausbildungsmanagement seine Kunden auf dem Markt gewinnen muss, ist es unabdingbar, dass seine Angebotspalette nachfrage- und bedarfsgerecht auf den Kunden ausgerichtet ist und je nach den Bedürfnissen der Betriebe weiterentwickelt wird. Die Dienstleistungen können unbürokratisch und zeitnah bei dem externen Dienstleister eingekauft und individuell auf den einzelnen Betrieb zugeschnitten werden. Die Unternehmen erhalten ein vielfältiges Unterstützungsangebot, einschließlich eines Zugangs zu Spezialwissen, das sie vom Leistungsspektrum bis zum Preis selbst mit beeinflussen können.

Um die Abhängigkeit von einem Anbieter zu reduzieren, können sie wählen, ob sie die Dienstleistungen nur „aus einer Hand“, d. h. von einem Anbieter einkaufen, oder ob sie sie von verschiedenen AnbieterInnen beziehen möchten und wie lange.

Haben sie sich für einen Anbieter entschieden, bedeutet es für sie Entlastung und sie können sich auf ihre Kernaufgaben in der Ausbildung, das Kerngeschäft ihres Unternehmens und ihre Kunden konzentrieren.



### **5.2.6 Konzentration auf die Kernaufgaben**

Beim Kerngeschäft eines Unternehmens handelt es sich um seinen zentralen Tätigkeitsbereich, mit dem das Unternehmen den größten Teil seiner Einnahmen erwirtschaftet. Dazu gehört die Berufsausbildung durch die Fachkräfteausbildung nur indirekt (siehe Abschnitt 3.6). Die Berufsausbildung kostet im Gegenteil die AusbilderInnen bzw. die Ausbildungsbetriebe Zeit und Geld.

Die Fachkräfte eines externen Ausbildungsmanagements entlasten den Betrieb von organisatorischen oder pädagogischen Aufgaben bzw. beraten und coachen das Ausbildungspersonal bei der Optimierung von Abläufen, so dass auch hier Entlastung geschaffen wird, um sich auf die Kernaufgaben konzentrieren zu können.

Der Ausbildungsbetrieb kann sich auf die Wertschöpfung in seinem Unternehmen konzentrieren und so Erträge und Gewinn erwirtschaften. Es werden zeitliche, geistige, nervliche und personelle Kapazitäten und dadurch in den meisten Fällen Geldmittel gespart. Mit diesen zusätzlichen Erträgen lassen sich die Dienstleistungen des externen Ausbildungsmanagements wiederum finanzieren.

### **5.2.7 Vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleistungsunternehmen**

Auch die Träger und Bildungseinrichtungen, die externes Ausbildungsmanagement bisher im Rahmen öffentlicher Förderung angeboten haben, sehen sich mit massiven Veränderungen und neuen Herausforderungen konfrontiert. Wenn die Fördermittel für die Berufsausbildung gekürzt werden, werden bei ihnen wertvolle Kapazitäten frei.

Die MitarbeiterInnen haben sich in jahrelangem Engagement in den Hilfen zur Berufsausbildung Kompetenzen und Erfahrungen aufgebaut und müssen durch Projektende oder Abbau der öffentlichen Förderung den Bereich wechseln. Die aufgebauten Kompetenzen sind in der neuen Aufgabe meist gar nicht oder nur teilweise verwertbar. Manch einer ist dies leid, sieht, dass seine Arbeit mit den Betrieben sinnvoll und erfolgreich war und von den Betrieben weiterhin gewünscht wird. Viele bisherige BildungsträgerInnen bringen die idealen Voraussetzungen mit, sich zum Bildungsdienstleistungsunternehmen zu wandeln.

Wie verschiedene Projekte der Förderprogramme in ihren Abschlussberichten darstellten, versuchen BildungsträgerInnen, ihre Dienstleistungen nach dem Projektende entgeltlich anzubieten. Die BildungsträgerInnen werden zu DienstleisterInnen sowohl für das Unternehmen als auch für die Auszubildenden.

Das Verhältnis der Dienstleistungsunternehmen zu den Betrieben verändert sich damit. Die Betriebe oder Auszubildenden werden selbst zu zahlenden Kunden, sie sind nicht länger ZuwendungsempfängerInnen. Die Maßnahmen und Programme, die von öffentlichen Auftrag-

geben an einen „Träger“ übergeben wurden, werden abgelöst durch Module der betriebswirtschaftlichen Personalentwicklung, die in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden gestaltet werden (Busse et al. 2005, S. 44). „Der Wandel von der Angebotsorientierung zur Nachfrageorientierung ist dabei das zentrale Kennzeichen des Weges von Standardangeboten hin zu maßgeschneiderten Bildungskonzepten“ (Busse et al. 2005, S. 44). D. h. es gibt kein Projekt mehr, in dem den Betrieben ein Programm mit Einzelangeboten vorgelegt wird, sondern es wird davon ausgegangen, dass die Betriebe einen Bedarf an individueller Unterstützung haben und davon ausgehend wird mit ihnen zusammen ein konkretes Angebot erstellt.

Dabei muss ein Kompromiss gefunden werden zwischen der individuellen einzelbetrieblichen Lösung und dem Aufwand, der für das Dienstleistungsunternehmen nötig wird. Der Schlüssel liegt für BUSSE et al. (2005, S. 47) in modular aufgebauten Produktlösungen. Aus einer großen Zahl von einzelnen, vielfältig kombinierbaren Modulen setzen BildungsberaterInnen in enger Kooperation mit dem Kunden das für den jeweiligen Bedarf maßgeschneiderte Produkt zusammen.

Die BildungsträgerInnen bekommen somit als BildungsdienstleisterInnen neue Funktionen. Sie beraten, vermitteln, führen selber durch und begleiten die Kunden (Betriebe) rund um die Ausbildung, je nach Kundenwunsch. Die BildungsträgerInnen haben dabei die besten Voraussetzungen, ein Geschäftsmodell aus den aufgebauten Kapazitäten und Kompetenzen zu entwickeln, denn die Infrastruktur in Form von Anlagen, Räumen, Personal und Netzwerken existiert bereits. Den Betrieben sind die Dienstleistungsunternehmen und die MitarbeiterInnen vertraut und sie können die Dienstleistungen aus vertrauter Hand weiter nutzen, nur jetzt entgeltlich, was ihren Wert erhöhen dürfte. Die AnbieterInnen können die durch die Förderprogramme angelegten Strukturen als Anschubförderung zur Privatisierung eines Geschäftsmodelles externes Ausbildungsmanagement nutzen.

Dabei steht ab dem Moment der privaten Gründung eines externen Ausbildungsmanagements die konsequente Neuausrichtung auf eine kunden- und serviceorientierte Angebotspalette im Mittelpunkt. Dazu gehört:

- konsequente Kundenorientierung und umfassende Beratungsdienstleistungen,
- Produktentwicklung in enger Kooperation mit den Kunden,
- kein Standardangebot, sondern ein differenziertes, modular strukturiertes Angebot, das ständig am Bedarf der Kunden entlang weiter entwickelt wird und flexibel auf individuelle Bedarfe abgestimmt werden kann,
- maßgeschneiderte Bildungskonzepte, die von der Bedarfsanalyse über die Auswahl und Motivation der Teilnehmer, die Organisation (auch durch Lernortkooperationen) und Durchführung bis hin zur Evaluation alle Schritte umfassen,
- alle Bildungsdienstleistungen aus einer Hand,

- organisatorische und personelle Anpassungen des Bildungsdienstleisters an dieses Angebot (Busse et al. 2005, S. 58).

Diese BildungsdienstleisterInnen bieten den an den Arbeitsplätzen ausbildenden Betrieben die Möglichkeit, die für eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung im Spannungsfeld von Heterogenität, Flexibilisierung und Kontinuität notwendigen Unterstützungs- und Begleitungsleistungen zuzukaufen. Vom Ausbildungsmarketing bis zur Prüfungsanmeldung, von sozialpädagogischen Problemlösungen bis zu Lehraufträgen, von Teilqualifikationen und Auslandsaufenthalten für die Auszubildenden und Weiterbildungsseminaren für das Ausbildungspersonal, von Netzwerkkontakten bis zu Handreichungen für die Ausbildung könnten die Dienstleistungsunternehmen alles aus einer Hand anbieten. Der Export von Berufsbildungsdienstleistungen wird seit ein paar Jahren massiv gefördert, auch hier könnten weitere Geschäftsfelder liegen.

Bildungs- bzw. Unternehmensberatungsfirmen, die ein externes Ausbildungsmanagement anbieten, müssen dafür sorgen, dass sie qualitativ hochwertige Produkte anbieten und hochqualifiziertes Personal mit der Ausführung der Aufgaben beauftragen. Trotzdem will der Kunde zu einem akzeptablen Preis eine Leistung, die seinen oft anfänglich noch diffusen Bedürfnissen entspricht und einen Nutzen für ihn hat. Nur so können die Leistungen regional verstetigt werden, so dass sie auch einen Nutzen für die Gesellschaft darstellen, da sie die Kosten nicht mehr direkt dafür übernehmen muss.

### **5.2.8 Nachhaltigkeit**

Öffentlich gefördertes externes Ausbildungsmanagement strebt nach Nachhaltigkeit und Verstetigung der Ergebnisse (Datenreport 2012, S. 399). D. h. die Wirkung der Angebote soll auch nach dem Projekthorizont noch anhalten und dauerhaft eingerichtet werden.

Bei den JOBSTARTER-Projekten konnte diese Nachhaltigkeit vor allem bei kostenpflichtigen Angeboten nachgewiesen werden.

„Besonders gut konnte die Nachhaltigkeit einzelner Angebote gesichert werden, wenn es gelang, zumindest eine teilweise Finanzierung der Dienstleistungsangebote durch die Betriebe sicherzustellen. Ansätze hierzu finden sich im Bereich der Verbundausbildung (Auftragsausbildung), aber auch in verschiedenen anderen Teilbereichen, z. B. bei der Bereitstellung von Zusatzqualifikationen“ (Becker, C. et al. 2011, S.65).

Mit Nachhaltigkeit ist hier das Fortbestehen des Angebotes nach Programmende zu verstehen. Ein nachfrageorientiertes, auf kostenpflichtigen Dienstleistungen basierendes und sich selbst tragendes Geschäftsmodell eines externen Ausbildungsmanagement würde diese Nachhaltigkeit und Verstetigung gewährleisten.

Seine Nützlichkeit und Attraktivität für Betriebe kann das Geschäftsmodell externes Ausbildungsmanagement aber erst dann voll entfalten, wenn die öffentlichen Fördermaßnahmen sich auf Angebote konzentrieren, die in der Region einmalig sind und sonst nicht angeboten

werden können bzw. sie können die Dienstleistungen bei diesen regionalen AnbieterInnen einkaufen. Bisher erbringen die JOBSTARTER-Projekte teilweise externe Dienstleistungen, die bereits vor Ort angeboten werden und verdrängen dadurch lokale und regionale Angebote oder lassen sie erst gar nicht entstehen (Becker, C. et al. 2011, S. 140).

### **5.2.9 Qualitätsvorteile durch externes Ausbildungsmanagement**

Die Marktanbindung eines externen Ausbildungsmanagements erfordert von den AnbieterInnen, dass die Qualität der dargebotenen Produkte und Leistungen ausgesprochen hoch ist. Die Betriebe können die Institutionen ihrer Zusammenarbeit, die Leistungen und die Dauer frei wählen und sind im Vorteil gegenüber den AnbieterInnen, die damit ihren Lebensunterhalt bestreiten und im Wettbewerb stehen. Wollen sie die Weiterführung der Geschäftsbeziehungen mit dem ausbildenden Unternehmen, muss die Qualität angemessen sein. Das erfordert auch, dass Qualitätsstandards vorhanden sind und ständig überprüft werden.

Dadurch ergeben sich potentielle Qualitätsvorteile für das ausbildende Unternehmen, da „der Bezug externer Leistungen auch die Qualität der Dienstleistungen der Personalabteilung erhöhen kann, wenn das eigene Know-how schlechter ist als das eines spezialisierten externen Dienstleisters“ (Meckl 1999, S. 12). Zusammengefasst ergeben sich idealtypisch folgende Qualitätsvorteile eines kostenpflichtigen externen Ausbildungsmanagements für die ausbildenden Betriebe. Sie erhalten:

- professionelle Unterstützung durch ausgebildete externe Fachkräfte.
- externe Fachkräfte, die sich selbstständig und laufend über Ausbildung und neue Konzepte fortbilden und informieren.
- spezielles Fachwissen, das sie selbst nicht haben oder aufbauen möchten.
- individuell und bedarfsgerecht auf den Betrieb zugeschnittene Lösungen.
- Zusatzqualifikationen und Auslandsaufenthalte für die Auszubildenden, die wiederum der unternehmerischen Leistungserstellung zugutekommen.
- einen Imagegewinn durch eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung in der eigenen Region oder durch gute Ergebnisse der Auszubildenden in der Schule oder Prüfung. Dies kann zu mehr Umsatz führen, wenn die Kunden von der Qualität der Berufsausbildung auf die Produkte schließen und vermehrt dort einkaufen.
- einen Imagegewinn bei den BewerberInnen und Auszubildenden, der zu höherer Motivation der Auszubildenden führen und möglicherweise der Grund sein kann, warum ein Jugendlicher dieses Unternehmen für seine Ausbildung wählt.

Der schwierigste Punkt dürfte sein, die Unternehmen davon zu überzeugen, dass sie durch die Inanspruchnahme eines entgeltlichen externen Ausbildungsmanagements einen größeren Nutzen haben. Qualitätsverbesserungen wirken sich meist auch monetär auf den Umsatz aus, was bei der Kosten-Nutzen-Analyse eines externen Ausbildungsmanagement nicht

fehlen sollte. Alles unter der Voraussetzung, dass das Unternehmen die Leistungen selbst finanzieren kann. Damit beschäftigt sich der letzte Punkt der Erklärungsansätze.

### **5.2.10 Nutzenverbesserung durch externe Unterstützungsleistungen**

Alle Untersuchungen ergaben, dass die Betriebe sehr viel Wert auf Unterstützungsleistungen von außen legen, wenige Studien haben sich auch mit der Zahlungsbereitschaft der Unternehmen befasst. Die Ergebnisse der Projekte deuten darauf hin, dass sich die Einstellung der Betriebe gegenüber einer externen Unterstützung in Form eines externen Ausbildungsmanagements verändert hat (Severing/Zeller 2004, S. 155f).

Auf der Grundlage dieser Erfahrungen ergeben sich weitere Möglichkeiten für die Zukunft. Soll dieses Instrument weiterhin den Unternehmen zur Verfügung stehen, muss geprüft werden, inwieweit die Unternehmen bereit sind, die Kosten selbst zu übernehmen. Anhaltspunkte dafür glaubt man nicht nur in Hamburg gefunden zu haben (vgl. Andresen 2004, S. 74).

Das primäre Argument gegen ein privatwirtschaftlich organisiertes externes Ausbildungsmanagement sind bisher die zusätzlichen Kosten, die die Unternehmen auf sich zu nehmen müssten. Kosten und Nutzen der dualen Berufsausbildung für die Betriebe wurden ausführlich bereits im Kapitel 3 beschrieben. Darüber hinaus müssen zusätzliche Aufwendungen und Erträge für externe Unterstützungsleistungen zumindest qualitativ bewertet werden. Quantitative Gegenüberstellungen können hier nicht angestellt werden, sie würden den Rahmen dieser Arbeit übersteigen.

Wie in Kapitel 3 geschildert, ist externes Ausbildungsmanagement vor allem eine Investition<sup>78</sup> in das betriebliche Humankapital. Eine Investition lohnt sich betriebswirtschaftlich nur dann, wenn die Gesamtheit der Geldrückflüsse die Gesamtauszahlungen für die Investition übersteigen (Wöhe/Döring 2010, S. 522). Investitionsentscheidungen sind dabei untrennbar mit der Frage der Finanzierung<sup>79</sup> verbunden. Jedes Unternehmen wird sich als erstes fragen, ob es sich die Unterstützungsangebote von außen leisten kann.

Der Bezug externer Dienstleistungen unterliegt somit wie andere Unternehmensteile der Kosten-Nutzen-Analyse. Wir betrachten hier den zusätzlichen Nutzen, den ein Unternehmen aus der Berufsausbildung mit Unterstützung durch ein externes Ausbildungsmanagement ziehen kann. "Der Nutzen von Berufsausbildung sowohl für die Unternehmen als auch für die Auszubildenden selbst ist umso höher, je besser die Ausbildungsleistung der Auszubildenden ist" (Möhring-Lotsch 2008, S. 131).

---

<sup>78</sup> „Von einer Investition spricht man, wenn die heutige Hingabe von Geld (=Auszahlung) in der Absicht erfolgt, mit dem Mitteleinsatz einen höheren Geldrückfluss (=Einzahlung) in Zukunft zu erreichen“ (Wöhe/Döring 2010, S. 520).

<sup>79</sup> Unter Finanzierung versteht man die Bereitstellung finanzieller Mittel, die zur Durchführung einer Investition benötigt werden (Wöhe/Döring 2010, S. 520).

Dieser Nutzen kann durch unterschiedliche Maßnahmen für die Unternehmen verbessert werden. Nachfolgende Tabelle zeichnet idealtypisch Wirkung und Maßnahmen auf:

Nutzensgewinn durch externes Ausbildungsmanagement	
Ziel/Wirkung	Maßnahmen
Verringerung der Abbruchquote	<p>Verbesserung des Übergangs von Schule in Ausbildung (z. B. Information über Ausbildungsberufe). Auszubildende sind zufriedener.</p> <p>Durch Schnupperpraktika können SchülerInnen feststellen, ob Beruf und Tätigkeit ihren Vorstellungen entsprechen. Unternehmen können die SchülerInnen im Arbeitsalltag kennen lernen und sehen, ob der Auszubildende in ihr Unternehmen passt und ob er in der Lage ist, die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen. Höhere Zufriedenheit.</p> <p>Durch Betriebserkundungen, Informationsständen auf Messen, Projekttag an Schulen, lernen die Betriebe kostengünstig ihren Fachkräftenachwuchs kennen.</p>
Erwirtschaftung höher Erträge durch zufriedene Auszubildende	Haben die Auszubildenden den richtigen Beruf und Betrieb gewählt, sind sie motivierter, dadurch erwirtschaften sie höhere Erträge
produktivere und erfolgreichere Auszubildende	Durch Profiling-Angebote der externen DienstleisterInnen
Fehlentwicklungen entgegenwirken	<p>Ausbildungsbegleitung am Arbeitsplatz durch externe BeraterInnen, z. B. Konfliktmanagement, Mentoring, Coaching.</p> <p>Die Maßnahme erfolgt am Arbeitsplatz, somit keine Ausfallzeiten, die Produktivität des einzelnen Auszubildenden wird optimiert. Ausbildungsabbruch kann verhindert werden, wodurch wiederum Kosten gespart werden</p>
Modernisierung der Berufsausbildung	Betriebe erhalten moderne pädagogische Begleitung und können bei der Lernförderung, z. B. auf das Angebot von lernfördernden Arbeitsmaterialien zurückgreifen.
Verringerung von Ausfallzeiten	<p>Unterstützungsmaßnahmen am Arbeitsplatz verringern Ausfallzeiten.</p> <p>Durch Konfliktmanagement und höhere Zufriedenheit der Auszubildenden verringern sich die Krankheitstage.</p> <p>Durch verbesserte Lernförderung geringerer zeitliche Aufwand für die Vorbereitung auf die Abschlussprüfung.</p>
Synergien nutzen und dadurch Kosten sparen	Teilnahme an Netzwerken und Ausbildungsverbänden. Nachwuchs lernt durch Kooperationsbetriebe moderne Technologien kennen und anwenden
Imagezuwachs	Motivierte Auszubildende erhöhen durch Außenwirkung das Image. Fachkundige Vertretungen auf Messen machen das Unternehmen bekannter. Durch Imagezuwachs erhöht sich die Attraktivität für produktivere Auszubildende und neue Kunden.
Reduzierung von Ausbildungskosten	Durch Ausbildung im Verbund. Durch Optimierung der Ausbildungsstrukturen Nutzung externer BeraterInnen bei der Auswahl von BewerberInnen. Die Unternehmen sparen dadurch Personalkosten, die bei der Bewerberauswahl oder der Qualifizierung eines Mitarbeiters zur Bewerberauswahl anfallen. Betriebliches Personal wird von Organisation- und Betreuungsaufgaben entlastet.
Qualitätsverbesserung der Berufsausbildung	Unterstützung durch professionelle Lernförderung und gezielte Prüfungsvorbereitung. Moderne Lernmethoden
Konzentration auf Kernaufgaben	<p>Je nachdem welche Leistungen das Unternehmen in Anspruch nimmt, wird der Betrieb von Verwaltungs-, Organisations- und Durchführungsaufgaben entlastet. Mehr Output, höhere Erträge.</p> <p>Durch Coaching des Ausbildungspersonals schneller Problemlösungen.</p>

Tabelle 24: Nutzensgewinn durch externes Ausbildungsmanagement (In Anlehnung an Möhring-Lotsch 2008, S. 131f)

Die Betriebe können sich aus dem Angebot eines externen Ausbildungsmanagements ihre Produktpalette zusammenstellen, „um ihre individuelle unternehmensinterne Kosten-Nutzen-Bilanz so zu optimieren, dass Berufsausbildung auch finanziell rentabel ist“ (Möhring-Lotsch 2008, S. 131f). Unter Berücksichtigung der vielen Nutzenoptionen und damit Kosteneinspa-

rungsmöglichkeiten können sich auch Kleinst- und Kleinbetriebe externes Ausbildungsmanagement leisten. Denn in der eingesparten Zeit können produktive Leistungen erstellt und damit die finanziellen Ressourcen plus eines Gewinnes erwirtschaftet werden. Dieser Nutzen muss für die Betriebe monetär deutlicher werden, damit sind Controlling und Transparenz der Leistungen durch das Dienstleistungsunternehmen unverzichtbar.

Die bisher vorliegenden Untersuchungsergebnisse zeichnen keine sehr positive Einstellung der Betriebe zur eigenen Finanzierung von Unterstützungsleistungen von außen. Immerhin müssen sie wertvolle finanzielle Ressourcen für einen nicht immer garantierbaren Erfolg aufbringen. Hier könnte der Staat weitere Anreize schaffen, die den Nutzen von externem Ausbildungsmanagement unterstreichen und die Kosten-Nutzen-Analyse für den Betrieb verbessern. Anstelle von teuren Unterstützungsprogrammen könnte man die Unternehmen durch steuerliche Anreize und Erleichterungen fördern und damit die Investition in Ausbildung belohnen. Dies würde die Unternehmen unabhängiger von staatlichen Förderprogrammen machen und einen belohnenden Charakter für die ausbildenden Betriebe bedeuten. Die Einführung einer Umlagefinanzierung der Ausbildung ist sehr umstritten, sollte sie dennoch eines Tages eingeführt werden, könnten die Geldbeträge auch für Leistungen eines externen Ausbildungsmanagements verwendet werden.

Voraussetzung für ein marktfähiges externes Ausbildungsmanagement ist ein Umdenken auf Seiten der Unternehmen, so dass sie den Nutzensvorteil eines externen Ausbildungsmanagements erkennen und die Kosten für externe Dienstleistungen in Zukunft aus dem Nutzen Gewinn heraus selbst tragen.

Gerade über diese Zahlungsbereitschaft liegen noch zu wenig empirische Daten vor. Auch welche Dienstleistungen die Betriebe entgeltlich einkaufen würden oder sich wünschen, ist noch nicht umfassend erforscht. Da es dazu noch zu wenige empirische Ergebnisse gibt, sind im Laufe dieser Arbeit einige Forschungslücken erkennbar geworden. Diese zu schließen ist die Aufgabe der nachfolgenden empirischen Kapitel.

## 6 Empirische Unternehmensbefragung

Der demographische Wandel, der hohe Fachkräftebedarf sowie die schwieriger werdenden Bedingungen in der Ausbildung (siehe Kapitel 2) verlangen von den Unternehmen in Deutschland ein Umdenken und kreative Veränderungen. Das Verhältnis der Ausbildungsplätze zu den Ausbildungssuchenden verschiebt sich in den nächsten Jahren immer mehr zu Gunsten der AusbildungsbewerberInnen, ohne dass sich die Qualität der SchulabgängerInnen grundlegend verändern wird. Die Arbeitsverdichtung in den Betrieben und die Schnelligkeit von Ausbildungsvorschriften tun ihr Übriges, berufliche Ausbildung in den Betrieben zu erschweren.

Bisher wurden Ausbildungshilfen für die Betriebe meist öffentlich gefördert. Dabei unterstützte auch externes Ausbildungsmanagement von 2008 bis 2012 als arbeitsmarktpolitisches Instrument der Arbeitsagentur die Unternehmen bei der Berufsausbildung. Wie bei allen öffentlichen Programmen gab es dabei einen „Projekthorizont“, der die Förderung begrenzte. Seit einiger Zeit zieht sich die Bundesagentur für Arbeit, durch die veränderte Ausbildungssituation ermutigt, vermehrt aus den direkten Jugendberufshilfen zurück. Durch die Verringerung der Hilfeleistungen der Bundesagentur und der Jobcenter entsteht eine Lücke in den Dienstleistungen, die die Betriebe brauchen, um berufliche Ausbildung auf qualitativ hohem Niveau zu gewährleisten. Ein privatwirtschaftlich organisiertes, im Personalberatungssektor angesiedeltes externes Ausbildungsmanagement, könnte den Unternehmen helfen, die geringer werdenden öffentlichen Leistungen zu kompensieren und diese Kluft zu überbrücken.

Um externe Dienstleistungen nachhaltig in der Berufsausbildungslandschaft zu installieren, bedarf es somit einer alternativen Finanzierung der Unterstützung, möglichst durch die Unternehmen selbst. Dieses externe Ausbildungsmanagement wirkt als marktwirtschaftliches Instrument der Unternehmensberatung mit seinen nachfrageorientierten Dienstleistungen bedarfsgerecht auf die innerbetriebliche Berufsausbildung der zahlungsbereiten Unternehmen ein.

Nur die Betriebe selbst können Auskunft darüber geben, ob sie für diese Veränderungen bereit sind. Deshalb wurde vorliegender Arbeit ein empirischer Teil angeschlossen, in dem die Betriebe nach ihrer Bereitschaft befragt werden.

In diesem Kapitel sollen die wissenschaftlichen Grundlagen und die Vorgehensweise bei der Durchführung des empirischen Teils der Dissertation nachvollziehbar dargelegt werden.



## 6.1 Untersuchungsgegenstand

Bisher gibt es keine Untersuchung, die den Bedarf an externem und die Zahlungsbereitschaft für externes Ausbildungsmanagement aus den verschiedenen Blickwinkeln der Akteure (Betriebe, Bildungsträger und Personalberatungsunternehmen) betrachtet.

Untersuchungsgegenstand vorliegender Arbeit sind die Unterstützungsleistungen bei der Berufsausbildung und die Zahlungsbereitschaft der Betriebe im Sinne eines externen Ausbildungsmanagements. Es wurden die EntscheidungsträgerInnen in Betrieben und Personalberatungsunternehmen befragt, die langjährig in der Berufsausbildung tätig sind und mobilisiert werden können, über ihre Erfahrungen und Einschätzungen Auskunft zu geben. Im nächsten Abschnitt werden die damit verfolgten Ziele der Untersuchung betrachtet.

## 6.2 Ziel der empirischen Untersuchung

Nachfolgend werden die Ziele der empirischen Untersuchung konkretisiert. Die Befragung soll

- die Gründe darlegen, warum manche Betriebe nicht ausbilden.
- verdeutlichen, welche Hilfeleistungen sich die Betriebe zur Problembewältigung von außen wünschen und für welche Dienstleistungen eine finanzielle Beteiligung denkbar ist.
- die zahlungsbereiten Betriebe im Hinblick auf Größe, Branche und Dienstleistungen näher analysieren.
- die Erfahrungen, Bedürfnisse und Einschätzungen von EntscheidungsträgerInnen in Betrieben, Beratungsunternehmen und BildungsträgerInnen in Sachen Hilfen von außen bei der Ausbildung systematisch erfassen und darstellen sowie Tendenzen aufzeigen.
- einen systematischen Einblick in die Praxis und Probleme der Betriebe, der Beratungsfirmen und der BildungsträgerInnen in der Berufsausbildung gewinnen.
- dazu beitragen, aus den Erkenntnissen ein idealtypisches Geschäftsmodell „externes Ausbildungsmanagement“ zu konstruieren.
- Teile vorangegangener Untersuchungen bestätigen oder Unterschiede erläutern.
- Wissenslücken in diesem Bereich schließen und Anreize für weitere, tiefergehende Betrachtungen geben.
- nachfolgenden, weiterführenden Untersuchungen die Hypothesenbildung erleichtern.

Zunächst sollen nachfolgend die Zielgruppen näher erläutert werden.

## 6.3 Zielgruppen

Durch die unterschiedliche Betrachtungsweise des Forschungsgegenstandes wurde klar, dass Repräsentanten der wichtigsten beteiligten Akteure zu Wort kommen sollen und somit die Definition von mehreren Zielgruppen notwendig wurde.

Zielgruppen dieser Erhebung sind InhaberInnen, GeschäftsführerInnen oder Personalverantwortliche von Unternehmen, die ausbilden bzw. ausbilden könnten und Erfahrung mit den Aufgaben haben, die bei der Organisation und Koordination von Ausbildung anfallen. Sie sind in der Lage Auskunft über den Istzustand in ihrem Unternehmen zu geben und können Entscheidungen und realistische Einschätzungen über zukünftiges Handeln in ihrem Unternehmen treffen.

Als erste Zielgruppe wurden Ausbildungsinstanzen in Betrieben definiert, die als einzige Gruppe vollständig Auskunft über den Untersuchungsgegenstand geben können. Als Standort der Betriebe wurde Nürnberg oder Fürth vorausgesetzt. Potentielle Branchenunterschiede und konkrete regionale Besonderheiten waren nicht von Interesse. Da Ausbildung in Kammerzuständigkeitsbereiche unterteilt wird, wurde dieses Merkmal erhoben. Welche Stellen zuständig sind, wird nach § 71 - § 75 BBiG geregelt. Da im Vorhinein eine eindeutige Zuordnung der Betriebe zu einer Betriebsgrößenklasse nicht möglich war, wurde dieses Kriterium bei der Befragung ermittelt.

Als zweite Zielgruppe wurden bundesweite EntscheidungsträgerInnen in Beratungsfirmen fokussiert, die Dienstleistungen für die betriebliche Berufsausbildung gegen Entgelt zur Verfügung stellen.

Als dritte Zielgruppe für den qualitativen Teil der Erhebung wurden BildungsträgerInnen erkannt. Sie führen für Arbeitsagenturen und Jobcenter der Städte die Hilfen zur Berufsausbildung durch und kennen die Probleme der Betriebe bei der Ausbildung von jungen Erwachsenen. Sie kommen durch ihr Angebotsspektrum einem externen Ausbildungsmanagement am nächsten. Nachfolgend werden die Fragen formuliert, über die der empirische Teil in der Auswertung Auskunft geben soll.

## 6.4 Untersuchungsfragen

Aus den vorangegangenen Überlegungen ergaben sich die folgenden Fragen, mit denen sich die vorliegende Studie befasst.

- Warum bilden manche Betriebe nicht aus?
- Welche Probleme haben die Betriebe bei der Ausbildung und welche externen Lösungsansätze sind zu erkennen?
- Welche externen Unterstützungsleistungen wünschen sich die Unternehmen und welche fragen sie nach?
- Inwieweit sind die Betriebe bereit, sich an den Kosten für externe Dienstleistungen zu beteiligen bzw. sie selbst zu finanzieren?
- Für welche Dienstleistungen wären die Unternehmen bereit etwas zu zahlen?
- Welche Betriebe fragen kostenpflichtige, externe Dienstleistungen nach?

- Welche Dienstleistungen werden bereits im Rahmen von Unternehmensberatungen bzw. Externem Ausbildungsmanagement privatwirtschaftlich angeboten und genutzt?
- Wie sehen die EntscheidungsträgerInnen die Zukunft eines externen Ausbildungsmanagements?

Im nächsten Abschnitt wird der theoretische sozialwissenschaftliche Bezugsrahmen der vorliegenden Studie abgesteckt. Welchen Ansatz verfolgt sie? Welche Methoden werden zur Zielerreichung verwendet?

## **6.5 Theoretischer sozialwissenschaftlicher Bezugsrahmen**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die komplexen Zusammenhänge in der betrieblichen Berufsausbildung und deren Wechselwirkungen mit externen PartnerInnen zu beschreiben und zu verstehen. Die vorliegende Arbeit nutzt den sozialwissenschaftlichen Forschungsrahmen für die Betrachtung. Dieser Abschnitt zeigt die sozialwissenschaftlichen Grundlagen und Überlegungen auf, die dem empirischen Teil vorangegangen sind. Es werden die Entscheidungen für die spezifischen Methoden erläutert und zu anderen abgegrenzt und die Betrachtungsweise aus verschiedenen Blickwinkeln begründet.

Das Thema „externes Ausbildungsmanagement“ ist relativ jung und unerforscht. Ein standardisiertes empirisches Verfahren, das sich speziell mit den Erfahrungen ausbildungsrelevanter Personen in Betrieben und Unternehmensberatungen mit externem Ausbildungsmanagement befasst, liegt in dieser Form bisher nicht vor. Ein solches Untersuchungsvorhaben wurde spezifisch für die vorliegende Dissertation ausgearbeitet. Nachfolgend wird die Wahl der Methode begründet.

### **6.5.1 Methodenwahl**

Ausbildungsmanagement wurde in den vorangegangenen Kapiteln der Personalentwicklung als Teil der Unternehmensfunktion Personalwirtschaft zugeordnet. Um neue Erkenntnisse zu gewinnen bedarf es, wie in allen Wissenschaften, einer systematischen Verfahrensweise bei der Gewinnung dieser Erkenntnisse. Die Personalwirtschaft stützt sich dabei „als Erfahrungswissenschaft häufig auch auf die Methoden der empirischen Sozialforschung zur Datengewinnung und –auswertung“ (Mudra 2004, S. 113; vgl. Bisani 1980, S. 16ff).

„Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Tatbestände“ (Atteslander 2010, S. 3). Mit empirisch ist dabei „auf Erfahrungen beruhend“ gemeint (Gläser/Laudel 2010, S. 24; Atteslander 2010, S. 3). Mit systematisch wird verbunden, dass diese Erfahrungen nach bestimmten Standards durchgeführt werden und für jeden nachprüfbar sind (Atteslander 2010, S. 3). Als „soziale Tatbestände“ bezeichnet man: „beobachtbares menschliches Verhalten, von Menschen geschaffene Gegenstände sowie die Sprache ver-

mittelte Meinungen, Informationen über Erfahrungen, Einstellungen, Werturteile, Absichten“ (ebenda, S. 3f).

Durch die empirische Sozialforschung können soziale Gegebenheiten erfasst und beschrieben werden. Betriebe sind „soziale Systeme und somit Systeme handelnder Personen. Diese reagieren nicht einfach, sondern ihr Verhalten ist von Gedanken, persönlichen Zielen und Absichten sowie von Empfindungen bestimmt“ (Mudra 2004, S. 147). Der Entschluss, externe Dienstleistungen in der Ausbildung anzunehmen oder abzulehnen, wird in der Geschäftsleitung bzw. in den zuständigen Stellen im Betrieb von Entscheidungsträgern getroffen. Deren zugrundeliegenden Erfahrungen, Gedanken und Motive sind deshalb für eine Entscheidung sehr wichtig. Die empirische Sozialforschung eignet sich, die Realität in einem Unternehmen abzubilden, d. h. sie zu rekonstruieren<sup>80</sup>. Diese Daten zu gewinnen, kann auf verschiedene Arten geschehen.

Grundlegend gliedert sich die empirische Sozialforschung in die quantitative und qualitative Sozialforschung (ebenda, S. 24). Die wichtigsten Methoden<sup>81</sup> der Sozialforschung, mit der sie die Wirklichkeit vor Ort betrachtet, sind dabei das Experiment, die Beobachtung, die Befragung und die Inhaltsanalyse (Atteslander 2010, S. 5 und S. 73ff). Dabei wird jeweils in quantitative und qualitative Methoden unterschieden:

"Quantitative Methoden beruhen auf einer Interpretation sozialer Sachverhalte, die in der Beschreibung dieser Sachverhalte durch Zahlen resultiert. Dabei werden entweder die Merkmale der Sachverhalte oder die Häufigkeit des Auftretens von Merkmalen durch Zahlen beschrieben“ (Gläser/Laudel 2010, S. 27).

"Qualitative Methoden beruhen auf der Interpretation sozialer Sachverhalte, die in einer verbalen Beschreibung dieser Sachverhalte resultiert“ (ebenda).

"Die quantitativen Methoden können aber durch qualitative ergänzt werden, wenn es darum geht, den Kausalzusammenhang zu suchen, der den statistischen Zusammenhang verursacht“ (ebenda).

Welche Methode verwendet wird, „hängt neben theoretischen Annahmen vor allem vom Forschungsziel, Forschungsgegenstand und von den jeweils aktuellen Gegebenheiten ab“ (Atteslander 2010, S. 5). Da die künstliche Atmosphäre eines Labors für die Beantwortung der vorliegenden Untersuchungsfragen nicht sinnvoll und machbar erscheint, kommen klassische Experimente nicht zur Anwendung. Außerdem stimmt die Autorin verschiedenen SozialwissenschaftlerInnen zu, dass sich Experimente mit Menschen in der Sozialforschung weitgehend ausschließen (Gläser/Laudel 2010, S. 39).

Die Entscheidungen über Ausbildungsfragen werden im geschlossenen Raum eines Unternehmens getroffen, über Jahre entwickelt und ausgeführt. Dadurch können wir von außen

<sup>80</sup> "Einen sozialen Sachverhalt zu rekonstruieren bedeutet, alle Informationen zusammenzutragen, die man benötigt, um ihn zu verstehen und zu erklären" (Gläser/Laudel 2010, S. 37).

<sup>81</sup> "Als Methodologie bezeichnet man die Lehre von den Methoden, die Auskunft darüber gibt, wie man den interessierenden Weltausschnitt erforschen kann" (Gläser/Laudel 2010, S. 29).

nicht direkt in den zu beobachtenden Raum hineinwirken bzw. an den Prozessen teilnehmen (vgl. ebenda). Eine direkte Beobachtung ist deshalb ebenfalls nicht möglich.

Eine Beobachtung im weiteren Sinne ist die Befragung. Sie ist zur Erfassung realer Prozesse geeignet (ebenda). Aussagen über die bereits vorhandenen Strukturen in der Ausbildung in einem Unternehmen und Einstellungen gegenüber einem externen Ausbildungsmanagement lassen sich durch Schilderungen der Beteiligten nachvollziehen. Eine Methode, um sich Erkenntnisse über das mögliche Verhalten von Betrieben und Ausbildungsverantwortlichen zu erschließen und daraus Zukunftsperspektiven für ein externes Ausbildungsmanagement zu entwickeln, ist deshalb, die PraktikerInnen zu befragen.

Die vierte der bedeutenden Methoden ist die Inhaltsanalyse. Mit ihrer Hilfe werden i. d. R. Texte, die für die Zusammenhänge wichtig sind, erforscht (Schnell et al. 2011, S. 398). In der qualitativen Sozialforschung wird die Inhaltsanalyse vor allem verwendet, wenn „aus Texten Beschreibungen sozialer Sachverhalte entnommen werden sollen – d. h. generell für rekonstruierender Untersuchungen und speziell für die Auswertung von Experteninterviews“ (Gläser/Laudel 2010, S. 47). Die Dokumente werden verarbeitet und die gewonnenen Daten in ein vorab entworfenes Ordnungssystem eingeordnet (ebenda, S. 46). Diese Methode wurde sowohl für den quantitativen als auch für den qualitativen Teil der vorliegenden Erhebung verwendet.

Von den oben angeführten Methoden findet die Befragung die weiteste Verbreitung (Bortz 2006, S. 236; vgl. Kromrey 2009, S. 336). Nach der Vorgehensweise unterteilt man in vier Formen der Befragung: das Telefoninterview, die schriftliche Befragung (Fragebogen), die internetgestützte Befragung und die mündliche Befragung (Interview, face-to-face) (Atteslander 2010, S. 131ff; vgl. Schnell et al. 2011, S. 315 ff).

Die Entscheidung für eine bestimmte Methode ist dabei z. B. abhängig vom Gegenstand, von den Untersuchungsfragen und der Zielgruppe. Die Verknüpfung verschiedener Methoden kann dabei zur Erreichung eines Untersuchungsziel zweckmäßig und gewinnbringend sein (Dieckmann 2011, S. 514). Die oben aufgelisteten Formen der Befragung werden nachfolgend für die empirische Erhebung abgegrenzt.

### **6.5.2 Abgrenzung der Methoden**

Um eine angemessene Methode für die Untersuchung zu entwickeln, wurden die einzelnen Formen der Befragung (Telefoninterview, Fragebogen, Online-Befragung und mündliche Befragung) nach ihrer Einsetzbarkeit für vorliegende Untersuchungsziele abgegrenzt und entsprechend der Aufgabe kombiniert.

In der vorliegenden Studie geht es um die Befragung eines ganz spezifischen Betroffenenkreises und um dessen Einstellung zu einem spezifischen Thema. Die vorgesehene große

Zahl der Unternehmen im ersten Teil der Erhebung telefonisch zu befragen, erschien zu zeitintensiv und hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Für eine geringe Zahl der Befragungen im qualitativen Erhebungsteil und nur in Zusammenhang mit den Möglichkeiten der Software „Skype“ wurde die telefonische Befragung als adäquate Methode gesehen. In kleinerem Umfang spart sie Zeit und Kosten, da keine Reisekosten anfallen und sie eine flexible Terminvereinbarungen zulässt (Gläser/Laudel 2010, S. 153). Deshalb wurde die Telefonbefragung beschränkt verwendet. Nachfolgend wird begründet warum Fragebogen, Online-Befragung und mündliche Befragung Eingang in die vorliegende Arbeit fanden.

Um möglichst viele Antworten zu erhalten und den Aufwand zu rechtfertigen, wurde für die erste Phase der empirischen Erhebung auf eine große Zahl von Befragten Wert gelegt. Eine standardisierte Befragung erlaubt dies am besten (Schaffer 2009, S. 109). Die Daten der durch den Theorieteil der Arbeit entwickelten Untersuchungsfragen (Inanspruchnahme von Dienstleistungen, Finanzierung usw.) ließen sich am leichtesten durch die quantitative, standardisierte Methode eines Fragebogens ermitteln.

Diese Befragung online durchzuführen hatte weitere spezifische Vorteile:

- der Zeit-, Kosten- und Personalaufwand ist niedrig,
- die Ergebnisse sind leichter auswert- und präsentierbar,
- möglicherweise sind die Antworten ehrlicher, als wenn eine InterviewerIn dabei wäre,
- der Befragte kann über die Antworten nachdenken, da mehr Zeit zur Verfügung steht,
- der Befragte kann den Zeitpunkt frei wählen, wann er den Fragebogen ausfüllen will,
- die Antworten werden nicht durch die Anwesenheit einer FragenstellerIn beeinflusst,
- die Erhebung ist leichter anonym zu gestalten und könnte dadurch die Akzeptanz und den Rücklauf durch die TeilnehmerInnen erhöhen,
- die Ergebnisse sind unmittelbar im Computer verfügbar (vgl. Atteslander 2010, S. 166 und Schnell et al. 2011, S. 351 und 369).

Die Nachteile sind die gleichen wie bei der schriftlichen Befragung und wurden wohlwollend in Kauf genommen (Schnell et al. 2011, S. 352):

- die Rücklaufquote ist möglicherweise geringer, als wenn eine Interviewerin dabei ist (deshalb auch die große Zahl der Befragten),
- die Situation der Fragebogenbeantwortung ist nicht kontrollierbar,
- es kann nicht ermittelt werden, durch wen oder wann der Fragebogen tatsächlich ausgefüllt wurde,
- die Antworten sind nicht spontan, da man sich einen Überblick über den gesamten Fragebogen verschaffen kann und dadurch beeinflussbar ist.

Vor der Fragebogenentwicklung wurde eine intensive theoretische Recherche durchgeführt, um ausreichendes Wissen über die sozialen und betrieblichen Gegebenheiten zu sammeln.

Dadurch wurden die Frage- und Antwortkategorien für die Befragung weitgehend konkretisiert (Schaffer 2009, S. 106).

Zu sehr standardisierte Vorgehensweisen bei Befragungen eignen sich aber nicht dafür, "das jeweils spezifische Wissen der Experten zu erschließen. Sie würden im Gegenteil gerade das besondere Wissen der Experten über ‚ihren‘ Fall abschneiden" (Gläser/Laudel 2010, S. 37). In der zweiten Phase der empirischen Erhebung sollten deshalb repräsentative Beispiele für die im theoretischen Teil erarbeiteten Fragestellungen, aber auch für die Antworten der Fragebogenaktion beschrieben werden, um exemplarisch Verhaltensmuster der Akteure darzustellen, zu erläutern und zu verstehen. Beim Interview können im Gegensatz zu Fragebögen durch Nachfragen vertiefende Einsichten gewonnen werden. Dafür standen verschiedene Interviewformen zur Verfügung.

Allen mündlichen Befragungen gemeinsam sind bestimmte Stärken und Schwächen. Die Vorteile der mündlichen Befragung sind:

- Die „Rücklaufquote“ ist meist höher, da die Befragten vorher um ihr Einverständnis gebeten werden und nur die befragt werden, die ihr Einverständnis bereits gegeben haben.
- Die Kontrolle der Situation der Datenerhebung ist gegeben.
- Es können Verständnis- und Nachfragen gestellt werden.

Die Nachteile der mündlichen Befragung lauten:

- Die Kosten, der Zeit- und der Personalaufwand einer mündlichen Befragung sind höher als bei anderen Methoden.
- Die Anonymität des Befragten ist nicht gegeben.
- Die Kontaktaufnahme ist aufwändiger als bei anderen Methoden.

Nach GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 40ff) klassifizieren wir die Interviews nach dem Grad der Standardisierung in standardisierte, halbstandardisierte und nichtstandardisierte Interviews:

1. Bei einem standardisierten Interview sind die Frageformulierungen und die Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Die Reihenfolge der Fragen ist festgelegt, ebenso die Kategorien der Auswertung, wie zum Beispiel beim Persönlichkeitstests.
2. Beim halbstandardisierten Interview gibt ein Fragebogen dem Interviewer formulierte Fragen und eine feststehende Reihenfolge vor. Der Interviewpartner kann die Fragen frei beantworten.
3. Beim nichtstandardisierten Interview werden weder die Fragen noch die Antworten wie oben beschrieben standardisiert (ebenda, S. 41).

Für die vorliegende Untersuchung hätte ein zu stark standardisiertes Verfahren der Interviews die vielfältigen Antwortmöglichkeiten unangemessen eingeschränkt bzw. behindert. Ein zu freizügiges Verfahren hätte die Vergleichbarkeit der Daten verzerren können. Deshalb wurde nach einem nicht standardisierten Verfahren gesucht, das die Vergleichbarkeit der

Daten zulässt und ihre Besonderheit hervorhebt. Die nicht standardisierten Interviews unterteilen sich in offene Interviews, narrative Interviews und Leitfadeninterviews (ebenda, S. 42).

Beim offenen Interview sind weder die Formulierungen noch die Reihenfolge der Fragen festgelegt. Die Art der Auswertung und die Fragen sind offen, die Antwortformulierung bleibt dem Befragten überlassen, er soll möglichst ohne Beeinflussung durch den Interviewer antworten (ebenda, S. 41)

Das narrative Interview gibt noch weniger Struktur vor. Der Befragte kann völlig frei das Thema erörtern bzw. darüber berichten. Vertiefende Fragen werden vom Interviewer erst am Ende gestellt, die wiederum durch Darlegungen oder Schilderungen des Gesprächspartners beantwortet werden. Die vorliegende Untersuchung will nicht, wie beim narrativen Interview, ein wichtiges Ereignis, einen Lebensabschnitt oder gar den gesamten Lebenslauf der Befragten hervorheben, sondern Wissen und Einschätzung eines Ausbildungs-Insiders abrufen. Die Ausführlichkeit der Erzählungen ist gegenüber dem Fach- und Expertenwissen nicht von Bedeutung (ebenda, S. 12).

Beim Leitfadeninterview ist nur das Thema der Befragung festgelegt und ein Teil der Fragen vorformuliert. Ein Leitfaden gliedert die Fragen in verschiedene Themenbereiche. Zu den vorformulierten Fragen sind jederzeit individuelle Zusatzfragen möglich. Die Reihenfolge der Fragen kann dem Gesprächsablauf angepasst werden. Der Leitfaden soll die Interviewerin wie den Befragten während des Gespräches beim Thema halten. Man spricht deshalb auch von einem „teilstandardisierten Interview“ (Gläser/Laudel 2010, S. 41). Ein Beispiel hierfür ist das Experteninterview (Gläser/Laudel 2010, S. 43). Bei Experten wird eine gewisse Kommunikations- und sprachliche Ausdrucksfähigkeit angenommen, deshalb sind die Antworten völlig offen.

Wie in Abschnitt 6.5.1 begründet, handelt es sich hier um eine Erhebung, die reale Sachverhalte im Betrieb rekonstruieren will. Leitfadengestützte Interviews sind dabei für rekonstruierende Untersuchungen „das geeignetste Instrument, weil über den Leitfaden sichergestellt werden kann, dass alle für die Rekonstruktion benötigten Informationen erhoben werden“ (ebenda, S. 116). Experteninterviews sind die adäquaten Instrumente, mit „*denen soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden sollen*, um eine sozialwissenschaftliche Erklärung zu finden“ (ebenda, S. 13). Sie haben „die Aufgabe, dem Forscher das besondere Wissen der in die Situation und Prozesse involvierten Menschen zugänglich zu machen“ (ebenda, S. 13). Da wir das Wissen der Experten noch nicht kennen, wir somit keine Antwortkategorien vorgeben können, sind standardisierte oder halbstandardisierte Interviews nicht geeignet dieses zu erschließen (ebenda, S. 43).

Als Experte wird hier verstanden, „die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte“ (ebenda, S. 12). Die Ex-



perten sind dabei nicht das Objekt der Untersuchung, sondern werden als „Zeugen der uns interessierenden Prozesse“ gesehen (ebenda). Die Experten haben in dieser Untersuchung besonderes Wissen, weil sie sich hauptberuflich mit dem Untersuchungsgegenstand, der betrieblichen Berufsausbildung und der externen Unterstützung um diese qualitativ hochwertig zu erreichen, beschäftigen.

Will man die komplexen Zusammenhänge zwischen Berufsausbildung und Hilfeleistungen realitätsnahe abbilden, sind qualitative, leitfadengestützte Interviews gut geeignet und „Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen“ (ebenda). Der Interviewleitfaden soll helfen, in einer entspannten Gesprächsatmosphäre, direkt am Arbeitsplatz der Befragten, die Interviewziele zu erreichen. Deshalb wurde für die zweite Phase das Experteninterview mit seiner teilweise vorgegebenen Struktur gewählt. Es wurden direkte persönliche Gespräche mit in der Ausbildung handelnden Akteuren in Form von leitfadengestützten Experteninterviews durchgeführt.

Die Antworten der Fragebogenaktion waren dabei wesentlich für die Entwicklung eines Leitfadens für die zeitlich nachfolgenden Experteninterviews. Es sollten möglichst Wahrnehmungen und Einschätzungen der Betroffenen als Beispiele für die vorher im Fragebogen sich herauskristallisierenden Antworten aufgezeigt oder neue Einblicke gewonnen werden.

Um die hohen Ansprüche an ein Experteninterview einzulösen ist Voraussetzung, dass die Befragten artikulations- und kommunikationsfähig sind. Der Interviewte muss die Interviewerin verstehen und umgekehrt (Gläser/Laudel 2010, S. 39). Da es sich um Einzelbeispiele handelt, sind die Ergebnisse bedingt verallgemeinerbar. HEINZE (1975, nach Mayring (2010, S. 20) zeigt im Kapitel Verallgemeinerbarkeit das es allerdings Chancen und Perspektiven in diese Richtung gibt. Im nächsten Abschnitt soll die Kombination der Methodenwahl begründet werden.

### **6.5.3 Triangulation**

Dieser Abschnitt soll zeigen, dass die Kombination der Methoden eine bessere Annäherung an das Untersuchungsziel zulässt, als eine „Mono-Methode“.

Durch die Standardisierung sind quantitative Methoden nachvollziehbarer, neutraler und auf die Gesamtheit besser übertragbar (Kelle 2008, S. 35). Sie blenden aber individuelle Besonderheiten zugunsten genereller Tendenzen aus. Die qualitative Vorgehensweise gewährt „einen direkten Zugang zu der erforschten sozialen Realität, zu den Sichtweisen der Akteure, zu deren Interpretationsmustern und Wissensbeständen“ (ebenda). Sie arbeiten individuelle Besonderheiten heraus und kommen der Realität sehr nahe. Sie geben damit einen direkten Ausschnitt der Wirklichkeit wieder und rücken die Handlungen und Sichtweisen der Subjekte in den Vordergrund.

Unternehmen sind „soziale Systeme“, deren Angehörige handeln und im sozialen Umfeld interagieren (Mudra 2004, S. 147). Um diese Gegebenheiten abzubilden, müssen alle Hinweise gesammelt werden, die uns helfen, sie nachzuvollziehen und zu beschreiben (Gläser/Laudel 2010, S. 37). Auf die Wirklichkeit im wenig erforschten Feld der Unterstützung für die Ausbildungsbetriebe und die „Privatisierung“ des externen Ausbildungsmanagements übertragen, genügt es somit nicht, die sozialen Gegebenheiten im Betrieb quantitativ zu erfassen, sondern es ist erstrebenswert, auch die auftretenden Häufigkeiten und Ausprägungen der schriftlichen Befragung qualitativ zu hinterfragen und neue noch unentdeckte Aspekte der Zusammenhänge durch eine direkte Befragungen aufzunehmen, mindestens aber Merkmale der quantitativen Ausprägungen zu erklären.

Es wird damit auf direkte Erfahrungen von Akteuren des Umfeldes Berufsausbildung zurückgegriffen, um real ablaufende Prozesse zu rekonstruieren. Dabei werden nicht nur quantitativ erhobene Merkmale betrachtet, sondern auch vertiefend qualitative Aussagen von Beteiligten hinzugezogen.

Vorliegende Arbeit will die Vorteile der jeweiligen sozialwissenschaftlichen Methode nutzen und kombinieren. Mit der quantitativen Methode wird das zahlenmäßige Vorkommen von Phänomenen gemessen (Gläser/Laudel 2010, S. 27), die qualitative Methode soll Beispiele beschreiben und helfen, sie zu deuten und zu verstehen (ebenda). Dabei sollen die jeweiligen Vor- und Nachteile ausbalanciert werden und Synergie-Effekte entstehen (ebenda, S. 105). Eine Kombination beider Ausrichtungen bezeichnet man als "methodologische Triangulation" (Flick 2011, S. 15).

„In der Sozialforschung wird mit dem Begriff <Triangulation> die Betrachtung eines Forschungsgegenstandes ‚von (mindestens) zwei Punkten‘ aus bezeichnet“ (Flick 2007, S. 309). „In der Regel wird [dies] durch die Verwendung verschiedener methodischer Zugänge realisiert“ (ebenda; vgl. Flick 2011, S.11; vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 105). Es sollen damit mehr Erkenntnisse gewonnen werden, „als es mit einem Zugang möglich wäre“ (Flick 2011, S. 12).

In Anlehnung an KELLE (2008, S. 285ff) wird für die vorliegende Studie ein integratives Methodendesign mit „sequenziell quantitativem-qualitativem“ Ablauf gewählt. Nach einer sequenziell vorgeschalteten Online-Fragebogenaktion werden qualitative Experteninterviews durchgeführt, um durch die Inhaltsanalyse der Transkriptionen abschließende Beschreibungen geben zu können. Die vorausgehende quantitative Studie (Online-Fragebogen) hat dabei die Aufgabe, statistische Häufigkeiten aufzuzeigen, die motivieren, weitergehende Erklärungen zu finden, Merkmale für die Auswahl der Fälle im qualitativen Teil der Studie (Experteninterviews) zu formulieren und ein Kategoriensystem für diesen Zweck zu entwickeln.

Die in der vorab durchgeführten quantitativen Befragung festgestellten Häufigkeiten und Erscheinungen sollen außerdem zur Suche nach InterviewpartnerInnen für die qualitative

Phase genutzt werden. Die qualitativen Interviews können dabei weitere Aspekte, die noch nicht in der quantitativen Befragung Berücksichtigung fanden, hervorbringen (ebenda, S. 286). Um genauere Einblicke in die Realität der Entscheidungsträger zu erhalten und zu verstehen, wurden exemplarisch einige Fälle ausgesucht. Die Befragten bekommen ein Gesicht und können spezifischere Aussagen über den Untersuchungsgegenstand machen.

Es findet sowohl eine quantitative Inhaltsanalyse der Literatur und weiterer Dokumente und Texte statt als auch eine qualitative Inhaltsanalyse der mündlichen Beschreibungen. Außerdem wurde innerhalb der qualitativen Befragung der Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven (Ausbilder, Bildungsträger, AnbieterInnen) betrachtet, um näheren und umfassenderen Zugang zu erhalten und die Zusammenhänge besser verstehen zu können.

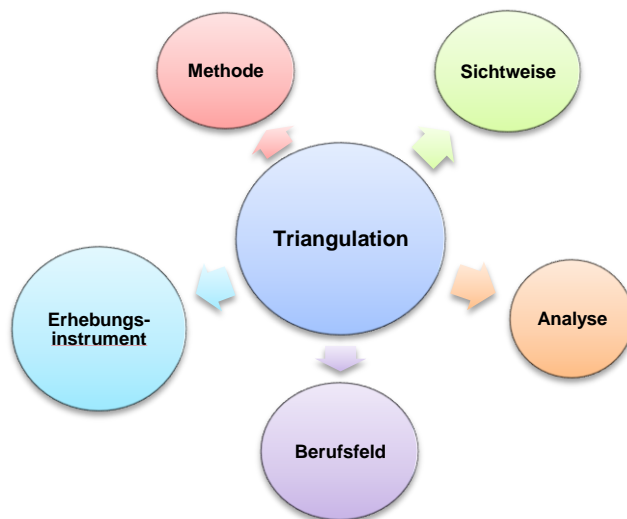


Abbildung 60: Triangulationsformen der Erhebung (Eigene Darstellung)

Wie oben dargestellte Abbildung zeigt, fand die Triangulation in mehrfacher Hinsicht statt:  
Triangulation

- der Methoden: quantitativ – qualitativ.
- des Erhebungsinstrumentes: Dokumentenanalyse, schriftliche Befragung und mündliche Interviews.
- der Sichtweise: AusbilderInnen, UnternehmensberaterInnen und BildungsträgerInnen.
- im Berufsfeld: jeweils zwei Experten aus einem Berufsfeld.
- der Analyse: der quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse.

Im nächsten Kapitel wird dargestellt mit welchen Instrumenten und in welchem Rahmen die Erhebung durchgeführt wurde.

## 6.6 Umfang der Befragung

In diesem Abschnitt werden die Erhebungsinstrumente, der zeitliche Rahmen und die Vorgehensweise des empirischen Teils der vorliegenden Arbeit beschrieben.

Die empirische Datenbasis verkörpern im ersten Teil (Online-Fragebogen) Entscheidungsträger in regionalen Betrieben, die bereits ausbilden oder bisher noch nicht ausbilden und Unternehmensberatungsfirmen, die Unterstützungsleistungen im Bereich Ausbildung anbieten. Im zweiten Teil (Experteninterview) kommen Verantwortliche aus Bildungsträgern zur Befragungsgruppe hinzu. Nachfolgend sollen die verwendeten Erhebungsinstrumente näher beschrieben werden.

### 6.6.1 Erhebungsinstrumente

Wie vorausgehend ausführlich beschrieben gliedert sich die Pilot-Studie dieser Dissertation in einen quantitativen und einen qualitativen Bereich. Insgesamt gliedert sie sich in drei Bestandteile:

1. Online-Fragebogenaktion Betriebe (Web-Survey): 1000 Unternehmen aus der Region Nürnberg und Fürth wurden zu ihren Erfahrungen und ihrer Einstellung in Bezug auf externe Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung, insbesondere externes Ausbildungsmanagement, befragt. Die Einstufung in die Wirtschaftsgrößenklasse erfolgte nach der Empfehlung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften (EU Anhang 2003, Artikel 2). Danach gilt als Unternehmen „jede Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt“ (EU Anhang 2003, Artikel 1). Die Abgrenzung der verschiedenen Unternehmensgrößen erfolgt durch nachfolgende Werte:

Größenklasse	Mitarbeiterzahl: Jahresarbeits- einheit (JAE)	Jahresumsatz	oder	Jahresbilanz- summe
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR (1996: 40 Mio. EUR)	oder	≤ 43 Mio. EUR (1996: 27 Mio. EUR)
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR (1996: 7 Mio. EUR)	oder	≤ 10 Mio. EUR (1996: 5 Mio. EUR)
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR (bisher nicht definiert)	oder	≤ 2 Mio. EUR (bisher nicht definiert)

Tabelle 25: Die Wirtschaftsgrößenklassen (Quelle: Europäische Kommission 2006, S. 14.)

Da Unternehmen nicht gerne ihre Umsätze offenlegen und die Umsätze der Unternehmen für diese Befragung nicht relevant sind, wird die Einteilung in Größenklassen in

dieser Befragung auf die Mitarbeiterzahl beschränkt. Die Befragung soll damit Vertrauen schaffen, die Unternehmen zum Ausfüllen des Fragebogens motivieren und somit einen hohen Rücklauf zur Auswertung gewährleisten.

2. Online-Fragebogenaktion AnbieterInnen (Web-Survey): 50 UnternehmensberaterInnen und AnbieterInnen von externem Ausbildungsmanagement aus dem Bundesgebiet wurden angesprochen. Da es noch zu wenig AnbieterInnen eines externen Ausbildungsmanagements in der Bundesrepublik Deutschland und insbesondere in Nürnberg und Umgebung gibt, wurden 50 AnbieterInnen, die im Internet eine Website betreiben, ausgewählt und per Email angeschrieben. Sie wurden nach ihrer Angebotspalette, nach der Wirtschaftsgröße ihrer Kunden, der finanziellen Übernahme der Kosten der Dienstleistungen durch die Unternehmen und die Zukunftsaussichten eines externen Ausbildungsmanagements befragt.
3. Leitfadengestützte Experteninterviews: Sechs ExpertInnen aus Unternehmen, die in oder mit Ausbildung beschäftigt sind, wurden nach ihren Erfahrungen mit externen Dienstleistungen befragt. Dabei handelte es sich um je zwei Experten aus ausbildenden Unternehmen, aus Bildungsträgereinrichtungen, die im Ausbildungsbereich tätig sind und UnternehmensberaterInnen, die externes Ausbildungsmanagement anbieten. Es wurde für jede befragte Gruppe ein eigener Leitfaden entwickelt.

### **6.6.2 Zeitlicher Rahmen**

Die schriftlichen und mündlichen Befragungen wurden im Zeitraum von Dezember 2010 bis Mai 2011 durchgeführt. Einer Online-Befragung (Web-Survey) von 1000 Betrieben und 50 Unternehmensberatungsfirmen zwischen November und Dezember 2010 (Erste Phase) schloss sich eine mündliche Befragung einer kleineren Auswahl von an der Ausbildung beteiligten Experten zwischen Februar und Mai 2011 (Zweite Phase) an.

Der Zeitraum wurde bewusst gewählt, da die AusbilderInnen nach drei Monaten der Probezeit schon einen Eindruck von den neuen Auszubildenden gewinnen konnten. Zum Zeitpunkt der Interviews im Februar ist die Probezeit von vier Monaten auch für „NachzüglerInnen“, die im Oktober begonnen haben, zu Ende. Die Probezeit wurde von den AusbilderInnen genutzt, um die Auszubildenden genau zu beobachten. Die Auszubildenden wechseln danach in ein festes Ausbildungsverhältnis oder werden, wenn sie den Anforderungen nicht entsprechen, gekündigt. Es traten erste schwierige Situationen mit den Auszubildenden, aber auch mit der verwaltungstechnischen Organisation der Ausbildung auf. Die zuständigen EntscheidungsträgerInnen sind wahrscheinlich für die Befragung bzw. Diskussion über ein externes Ausbildungsmanagement in dieser Phase sensibilisiert und zugänglich.

### 6.6.3 Vorgehensweise bei der Erhebung

Die vorliegende Studie folgt in Anlehnung an GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 35) nachfolgender empirischer Vorgehensweise:

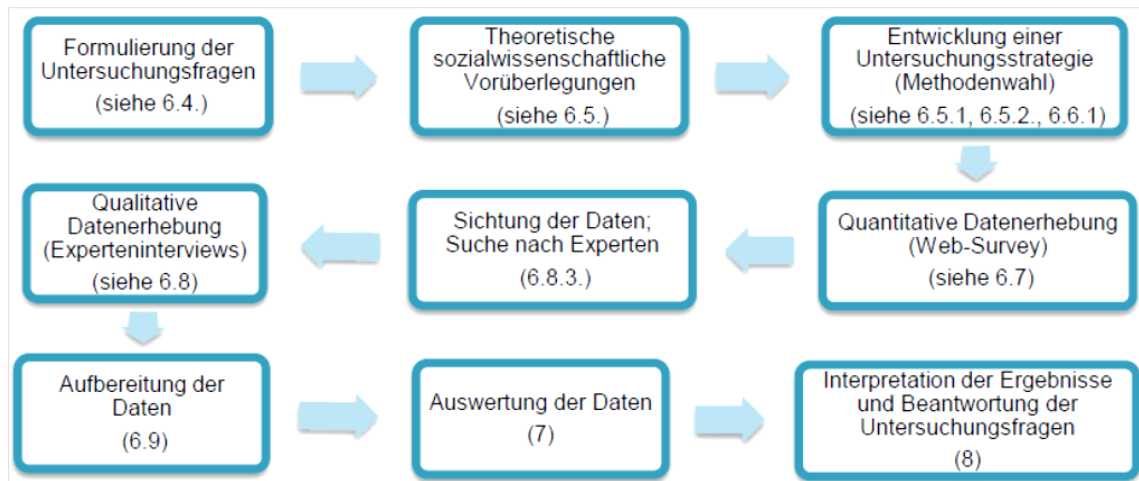


Abbildung 61: Vorgehensweise bei der Erhebung (Eigene Darstellung)

Im nächsten Abschnitt wird die Vorgehensweise bei der schriftlichen Online-Befragung dargestellt.

## 6.7 Schriftliche Befragung (Web-Survey)

Die schriftliche Befragung unterstützt die Studie, um Antworten auf die Untersuchungsfragen zu geben. Zuerst wird die Auswahl der Stichprobe vorgestellt und das Mittel der bewussten Auswahl begründet. Der Aufbau des Fragebogens gibt Einblick in die Vorgehensweise bei der Befragung. Sensibelster Teil ist hierbei die Frageform, die genauer erörtert wird. Die Vorstellung der Pretests und die Anerkennung der Grenzen einer standardisierten Befragung bilden den Abschluss dieses Kapitels. Dabei wird jeweils unterschieden zwischen der Befragung der Betriebe und der Befragung der Beratungsfirmen (AnbieterInnen).

Die schriftliche Befragung der Betriebe und der Beratungsfirmen wurde in Form eines Web-Survey durchgeführt. „Web-Survey ist ein Fragebogen, der als Programm auf einen Web-Server ausgeführt wird. Für den Befragten sieht ein solcher Fragebogen wie ein Formular auf einer Website in einem Browser (zum Beispiel "Internet-Explorer") aus“ (Schnell et al. 2011, S. 374).

Für die vorliegende Befragung waren die leichte Auswertbarkeit, insbesondere durch die Software GRAFSTAT, der geringe Zeitaufwand, die geringen Kosten und der geringe Personalaufwand von besonderer Bedeutung.

### 6.7.1 Abgrenzung der Stichprobe

Da die Ergebnisse der Erhebung auch von der Zusammensetzung des Untersuchungsgegenstandes abhängen, wird in diesem Kapitel eine räumliche, zeitliche und sachliche Abgrenzung der Stichproben vorgenommen. Untersuchungseinheiten sind Personen in einer entscheidungskräftigen Position in einem Unternehmen.

Als traditionelles Arbeitnehmergebiet und beruflicher Standort der Autorin wurde räumlich die Region Nürnberg/Fürth für die Befragung gewählt. Die schriftliche Befragung wurde im Dezember 2010 durchgeführt.

„Werden alle Objekte einer Population<sup>[82]</sup> untersucht, so spricht man von einer Vollerhebung (Anzahl der untersuchten Objekte: N). Wird nur ein Ausschnitt der Population untersucht, so handelt es sich um eine Stichprobenerhebung (Anzahl der untersuchten Objekte: n)“ (Bortz 2006, S. 394). Als Stichprobe (Sample) bezeichnet man eine Auswahl der Grundgesamtheit, aus der Daten gewonnen werden (Atteslander 2010, S. 273). „Die Anzahl der in einer Stichprobe befindlichen Elemente wird Stichprobengröße oder *Stichprobenumfang* genannt, der in allen Statistiken und Tabellen mit „n“ bezeichnet wird“ (Schaffer 2009, S. 169).

Die Grundgesamtheit (N) bildeten

- für die schriftliche Befragung der Betriebe<sup>83</sup> alle 2010 gemeldeten Gewerbebetriebe in den Stadtgebieten Nürnberg und Fürth. In Nürnberg gibt es 26.362 Betriebe, in Fürth handelt es sich um 5.767 Betriebe, insgesamt sind 32.129 Betriebe gemeldet (Berichtsjahr 2009, lt. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung 2012, Abruf im Anhang D 1). Unter diesen Betrieben befinden sich in Fürth 675 und in Nürnberg 3.172 Ausbildungsbetriebe, also insgesamt 3.847 Ausbildungsbetriebe (lt. Bundesagentur für Arbeit 2012 für 2009, Abruf siehe Anhang D 2).
- Nach Auskunft des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (BDU 2011, S. 3) gab es 2010 in der Bundesrepublik Deutschland rund 1.900 Personalberatungsfirmen mit ca. 5.250 PersonalberaterInnen.

Die Befragung aller in Nürnberg eingetragenen Betriebe sowie aller Personalberatungsunternehmen in Deutschland wäre für die vorliegende Dissertation zu aufwändig und überdimensioniert gewesen. Stichprobenuntersuchungen „lassen sich schneller durchführen und auswerten und sind deshalb besonders bei aktuellen Fragestellungen angezeigt.“ (Bortz 2006, S. 395). Externes Ausbildungsmanagement, ist wie in den theoretischen Ausführungen belegt, ein relativ junges und gegenwartsnahes Thema und damit für eine Stichprobenerhe-

<sup>82</sup> „Unter einer Population (Grundgesamtheit) versteht man die Gesamtmenge aller N Beobachtungseinheiten, über die Aussagen getroffen werden sollen“ (Bortz 2006, S. 394).

<sup>83</sup> Laut dem Bayerischen Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung ist ein Betrieb „eine Niederlassung an einem bestimmten Ort. Zu dem Betrieb zählen zusätzlich örtlich und organisatorisch angegliederte Betriebsteile. Es muss mindestens ein Beschäftigter im Auftrag des Unternehmens arbeiten“ (lt. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung 2011).

bung geeignet. Die Fragen, die sich durch eine veränderte Ausbildungssituation für die Inanspruchnahme von externen Dienstleistungen durch Betriebe ergeben, sollen anhand nachfolgender Stichproben beschrieben und beispielhaft vorgestellt werden.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Zielgruppen der quantitativen Befragung.

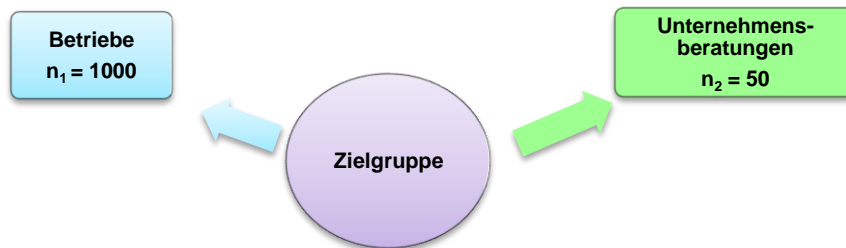


Abbildung 62: Zielgruppen der schriftlichen Erhebung

Die Datenbasis (Population) für die schriftliche Online-Befragung bildeten 1000 Betriebe ( $n_1$ ) aus der Region Nürnberg/Fürth sowie 50 Personalberatungsfirmen ( $n_2$ ) (= AnbieterInnen) aus dem Bundesgebiet. Welche Betriebe und Unternehmensberatungsfirmen in die Stichprobe gelangten, wird der nächste Abschnitt klären.

### 6.7.2 Bewusste Auswahl der Stichprobe

Bei der schriftlichen Online-Fragebogenaktion sollte mit einer großen Zahl an Befragten eine Vielzahl von Rückläufen gewonnen werden, um aussagekräftige Häufigkeiten zu erhalten. Wichtig für die vorliegende Erhebung war deshalb, eine große Sammlung von Betrieben aus den Stadtgebieten Nürnberg/Fürth sowie bundesweiter Personalberatungsfirmen für die Online-Befragung zu gewinnen. Eine Vollerhebung war nicht möglich, da es keine Register mit den Email-Adressen aller Firmen in Nürnberg/Fürth sowie für die Personalberatungen in Deutschland gibt. Außerdem hätte das den Rahmen dieser Arbeit überfordert. Es wurde eine Stichprobe gewählt, die einen Ausschnitt der Thematik wiedergeben will. Die gewählte Stichprobe ist dabei durch ein systematisches Vorgehen für Außenstehende nachvollziehbar. Die Auswahl der Befragten, die den Fragebogen ausfüllen sollen, wurde somit gezielt, d. h. bewusst<sup>84</sup> vorgenommen. In einem beschreibenden Untersuchungsdesign, wie in vorliegender Erhebung, „bieten sie sich vor allem für Analysen mit eng eingegrenzten Fragestellungen an, sowie für Vorklärungen in Problembereichen, in denen noch relativ wenig Basiskenntnisse vorhanden sind...“ (ebenda, S. 266). Die vorliegende Arbeit basiert auf bewusst ausgewählten Stichproben, deren Abgrenzung nachfolgend begründet wird.

Die Unternehmen der Online-Fragebogenaktion „Betriebe“ wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt und in einer Access-Datenbank (Dateiname: „Betriebe“) vor Durchführung der

<sup>84</sup> Eine bewusste Auswahl liegt dann vor, „wenn immer eine Auswahl so getroffen wird, dass nicht alle Elemente die gleiche Chance haben, in die Auswahl einbezogen zu werden, und/oder die Wahrscheinlichkeit einer bestimmten Stichprobe nicht angegeben werden kann“ (Friedrichs 1990, S. 130f). Die Auswahl wird allerdings „planvoll, aufgrund vorheriger Überlegungen gezielt vorgenommen...“, d.h. nach Kriterien, die dem Forscher für bestimmte Zwecke sinnvoll erscheinen“ (Kromrey 2009, S. 265f).



Erhebungen erfasst (wichtig waren die Merkmale: Name der Firma, AnsprechpartnerIn, Anschrift, Email-Adresse und die Telefonnummer, für etwaige Rückfragen, zu gewinnen):

- Die Betriebe hatten auf der öffentlichen Internet-Plattform der Arbeitsagentur ([www.jobboerse.arbeitsagentur.de](http://www.jobboerse.arbeitsagentur.de)) oder auf der Website von [www.meinestadt.de](http://www.meinestadt.de) eine offene Ausbildungsstelle in Nürnberg bzw. Fürth angezeigt und die AnsprechpartnerInnen und deren Email-Adressen veröffentlicht. Es wurde in der KW 48/2010 alle auf dem jeweiligen Server liegenden Seiten der einzelnen Berufe geprüft und bei Vorliegen der notwendigen Daten aufgenommen.
- Weitere Firmen wurden anhand der Ausbildungsstellen- und Jobstellenanzeigen auf den Websites der zuständigen Kammern ausgewählt (z. B. Handwerkskammer).
- Daten der selbstständigen Handwerksbetriebe und Arztpraxen wurden über veröffentlichte Mitgliederlisten der zuständigen Kammer gewonnen.
- Die Email-Adressen weiterer Betriebe wurden durch die Jobangebote der Arbeitsagentur oder die „Gelben Seiten“ Nürnberg/Fürth gewonnen. Hier wurde nach Betrieben mit Berufsgruppen gesucht, die noch gar nicht oder wenig in der Auswahl repräsentiert waren.

Die Betriebe wurden nach den Berufen, die in ihrem Unternehmen beschäftigt werden, ausgewählt, um eine möglichst große Auswahl an Berufen in der Studie zu erfassen und damit die Quelle einer möglichen Verzerrung auszuschließen, die durch eine Einschränkung auf bestimmte Berufe entstehen würde. Trotzdem sind einige Berufe häufiger vertreten als andere. Für manche Berufe ist das Angebot an Ausbildungsplätzen auf dem Ausbildungsmarkt größer als für andere (z. B. Verkäufer im Gegensatz zu Fleischer, Optiker usw.) bzw. mancher Berufe kommen insgesamt häufiger in den Betrieben vor (z. B. Büroberufe). Die aktuelle Liste der anerkannten staatlichen Berufe ist jederzeit beim Bundesinstitut für Berufsbildung online einsehbar. Da es sich um eine dynamische Liste handelt, d. h. sie verändert sich ständig, und nur aktuelle Berufe in die Auswahl aufgenommen werden sollten, wurde die online veröffentlichte Liste der staatlich anerkannten Berufe verwendet. Am 1. August 2010 waren das 349 Berufe (BIBB 2010).

Die Daten der Unternehmen der Online-Fragebogenaktion „AnbieterInnen“ wurden durch eine bundesweite Internetrecherche gewonnen. Das heißt, nur wer eine Webseite im Internet veröffentlichte und durch eine Suchmaschine gefunden werden konnte, konnte in die Auswahl gelangen.

- Erste Priorität hatten Unternehmensberatungsfirmen, die „externes Ausbildungsmanagement“ anboten.
- Zweite Priorität hatten Unternehmensberatungsgesellschaften, die sich im Ausbildungsbereich geschäftlich engagierten.
- Dritte Priorität hatten Personalberatungsunternehmen. Bei diesen speziellen Unternehmensberatungsfirmen kann davon ausgegangen werden, dass sie mit hoher Wahr-

scheinlichkeit BeraterInnen beschäftigen, die Dienstleistungen für die betriebliche Berufsausbildung anbieten.

Da es in Nürnberg und Fürth noch nicht sehr viele Beraterfirmen gibt, die sich mit betrieblicher Berufsausbildung befassen und es insgesamt weniger Personalberatungsunternehmen als Betriebe gibt, wurde in diesem Fall die Suche auf das ganze Bundesgebiet ausgeweitet, um eine angemessene Auswahl zu erhalten. Aufgrund der niedrigeren Grundgesamtheit und da es schwieriger ist, die notwendigen Daten dieser BeraterInnen zu erhalten, wurde hier die Auswahl auf 50 Firmen beschränkt. Fehlende AnsprechpartnerInnen und deren Email-Adressen wurden über das Impressum der jeweiligen Unternehmens-Website, wenn vorhanden, ergänzt. Die ausgewählten Personalberatungsunternehmen wurden in einer Access-Datenbank (Dateiname: „AnbieterInnen“) mit den wesentlichen Angaben (Firmenname, Ansprechpartnerin, Email-Adresse, Web-Adresse, Telefonnummer) erfasst und lagen ebenfalls vor der Durchführung vor.

Da eine persönliche Ansprache in einem Schreiben Vertrauen aufbauen soll und somit die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die AnsprechpartnerInnen den Fragebogen ausfüllen, war die Ermittlung der AnsprechpartnerIn für beide Fragebogen ein wichtiges Kriterium. Um etwaige AnsprechpartnerInnen bzw. Email-Adressen nachzufragen, wurde die Telefonnummer der Firmen mit aufgenommen.

Die zu Befragenden wurden danach per Serien-Email angeschrieben. Der Email wurde ein Link zu einem Server des Befragungsprogrammes GrafStat beigefügt. Dieser Server führte die Probanden zum Fragebogen. In der begleitenden Email wurden die Befragten persönlich angesprochen und über Sinn und Zweck der Befragung informiert und der zeitliche Rahmen in der der Fragebogen ausgefüllt werden soll, vorgegeben (zwei Wochen). Anonymität wurde zugesichert.

Fehlermeldungen bei oder nach Email-Versand wurden analysiert und die Fehlerquelle, wenn möglich behoben. Fehlerquellen waren häufig die inkorrekte Übertragung der Daten in die Datenbank oder das nicht mehr Vorhandensein der Email-Adressaten. Für unzustellbare Email-Adressen wurden aus einer Ersatzdatenbank weitere Adressen übernommen, um sich der gewünschten Grundgesamtheit von 1000 Betrieben möglichst anzunähern. Korrekturen und neue Email-Adressen waren für ca. 50 Betriebe notwendig. Die Befragung wurde anonym durchgeführt, d. h. die beantworteten Fragebogen konnten keinem Befragten direkt zugeordnet werden. Nach zwei Wochen wurde eine Erinnerungsmail an alle Email-Adressen versandt, die keine Fehlermeldung verursacht hatten, um den Rücklauf zu erhöhen.

### 6.7.3 Aufbau des Fragebogens

Die inhaltliche und optische Gestaltung des Fragebogens ist in Abwesenheit eines Interviewers, der kontrollierend eingreifen kann bzw. Missverständnisse aufklärt, von wesentlicher Bedeutung für die Teilnahme und die Ausdauer der Befragten (Schnell et al. 2011, S. 353f; vgl. Friedrichs 1990, S. 236). Inhaltlich transformiert der Fragebogen die Untersuchungsfragen der Erhebung in einzelne Fragen und in Antwortkategorien im Fragebogen (Kromrey 2009, S. 347). Das äußere Erscheinungsbild soll zur Beantwortung motivieren und Seriosität ausstrahlen. Die vorliegenden Fragebögen wurden deshalb möglichst ansprechend und übersichtlich in der gut lesbaren Schrift „Arial“ gestaltet. Die Konzeption der Fragebögen wurde in Anlehnung an Schnell et al. (2011, S. 375f) realisiert:

- die Fragenummern stehen in einer Spalte, links von den Fragen,
- aller Antwortkategorien werden gleichzeitig angezeigt,
- es wurden keine Dropdownboxen verwendet,
- Instruktionen wurden hervorgehoben,
- die Befragten konnten durch den Fragebogen scrollen,
- es wurde ein inhaltlicher Pretest durchgeführt,
- die Teilnehmer der Pretests verwendeten unterschiedlichste PC's,
- um den Befragten absolute Anonymität und Vertraulichkeit zu gewährleisten, wurde im Gegensatz zu SCHNELL ET AL. (2011, S. 377) auf die Vergabe eines Benutzernamens und eines Passwortes verzichtet.

Inhalt und Aufbau der Fragenbögen leiten sich aus den dargestellten Zielen und Fragen der Erhebung ab (siehe 6.2 und 6.4). Da es nur wenige (siehe Kapitel 5.1) standardisierte Verfahren im Bereich externes Ausbildungsmanagement gibt, wurde der überwiegende Teil der Fragen aus den vorangegangenen Überlegungen in dieser Arbeit selbst entwickelt und im Fragebogen verarbeitet.

Der Fragebogen beginnt mit einer Information über das Thema der Befragung und der Begründung der Aktion. Daran schließt sich eine Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens an. Hier wird noch einmal die vollständige Anonymität zugesichert. Die Pretest ergaben, dass die Fragebögen innerhalb von fünf Minuten ausfüllbar sind, deshalb wird diese Zeitdauer vorgegeben und darauf hingewiesen, dass der Fragebogen innerhalb von zwei Wochen ausgefüllt werden sollte. Abschließend erfolgt der Dank für die Unterstützung und die Bekanntgabe der Kontaktdaten (Name, Adresse, Telefonnummer und Emailadresse) für Rückfragen.

Die Fragebögen (siehe Anhang E 1 und E 2) gliedern sich jeweils in Einleitungs-, Haupt- und Schlussfragen. Die Einleitungsfragen (Frage 1 bis 3) sind leicht zu beantworten. Sie stellen Fragen nach Ist-Zuständen und sollen die Befragten motivieren, den Fragebogen weiter

auszufüllen (nach Schnell et al. 2011, S. 336f und 375; vgl. Stier 1999, S. 182; vgl. auch Kromrey 2009, S. 358f).

Im Hauptteil (Fragen 4 bis 19 für Betriebe, Frage 4 bis 10 bei den AnbieterInnen) wurden die Fragen zum gleichen Thema in Blöcken zusammengefasst. Es wurde darauf geachtet, dass die Fragen logisch aufeinander aufbauen. Die Fragebögen wurden möglichst kurz gehalten, damit die Befragten zeitlich nicht überlastet werden oder das Interesse verlieren. So enthält der Fragebogen für die UnternehmensberaterInnen 14 Fragen. Der Fragebogen für die Betriebe enthält 21 Fragen, da sie im Fokus der Untersuchung stehen, werden sie auch detaillierter befragt. Die Fragebögen bestehen aus einer Seite durch die die Befragten vor- und zurück „scrollen“ können, d. h. mit dem Rollbalken oder der Maus rollen. Durch den Rollbalken am rechten Bildschirmrand wissen die Befragten, an welcher Stelle im Fragebogen sie sich befinden. Die Antworten sind bis zur Absendung des Fragebogens veränderbar. Weiterleitende Anweisungen wurden rechts neben die entsprechende Antwortvariante platziert. Wichtige Anleitungen zwischen einzelnen Fragen wurden farblich hervorgehoben.

Sensible persönliche Fragen und Fragen nach der eigenen Einschätzung stehen am Ende (Frage 20 bis 21 bei den Betrieben, Frage 11 bis 14 bei den AnbieterInnen) des Fragebogens (nach Schnell et al. 2011, S. 337f; vgl. Kromrey 2009, S. 358), da wir davon ausgehen, dass der Befragte dann ein gewisses Vertrauen gewonnen hat. Beide Fragebögen enden mit der Ankreuzfrage (Schlussfrage), sich die Ergebnisse zuschicken lassen zu können. Die Ergebnisse wurden durch einen Link in einer Dankes-Email den teilnehmenden Unternehmen zugänglich gemacht.

#### **6.7.4 Frageform**

Wesentlich für die Durchführung einer Untersuchung ist die Erstellung von eindeutigen und verständlichen Fragen, die sich an den Fragestellungen für die gesamte Erhebung orientieren. In diesem Erarbeitungsprozess geht es darum, „die eigentlich interessierenden Forschungsfragestellungen in konkret erfragbare Informationen zu transformieren, d. h. die untersuchungsleitenden Fragen zu „operationalisieren““ (Kromrey 2011, S. 348). Grundsätzlich unterscheidet die empirische Sozialforschung nach der Art der Antwortmöglichkeiten zwischen geschlossenen, offenen und halboffenen Fragen auch „Hybridfragen“ genannt (Diekmann 2011, S. 476ff).

Geschlossene Fragen geben dem Befragten die Antwortmöglichkeiten vor, er kann zwischen den Alternativen wählen bzw. kann Mehrfachnennungen ankreuzen (Schnell et al. 2011, S. 324f). Sie sind somit von den TeilnehmerInnen schnell und leicht zu beantworten (Diekmann 2011, S. 477) und sollen die Befragten zur weiteren Mitarbeit motivieren. Allerdings geben sie nur eine Auswahl an Antworten wieder, die die FragebogenerstellerIn ausgesucht hat. Es

können somit Antworten der Befragten fehlen und diese drängen zwischen den vorgegebenen Antworten zu wählen oder die Befragten auf Antworten aufmerksam machen, auf die sie selbst bisher nicht gekommen wären (Schnell et al. 2011, S. 326).

Offene Fragen geben keine Antworten vor, die Befragten formulieren selbst, was sie mitteilen wollen (ebenda, S. 324). "Offene Fragen unterstützen somit besser als geschlossene Fragen Äußerungen, die auch "tatsächlich" im Wissensbestand bzw. Einstellungsrahmen des Befragten verankert sind" (ebenda, S.325f). Der Befragte kann antworten, ohne durch die Vorgabe von Antworten manipuliert zu werden (ebenda, S. 325). Allerdings setzt dies eine gewisse Ausdrucksfähigkeit der Befragten voraus (ebenda, S. 326). Die Befragten müssen sich ausdrücken können und Ängste vor grammatikalischen und Rechtschreibfehlern überwinden können, aber auch eine verwertbare Handschrift aufzeigen, sonst könnten die Antworten und die Antwortverarbeitung fehlerhaft sein (Bortz 2006, S. 254). Der Aufbereitungsaufwand um die Ergebnisse in zählbare Kategorien zu übersetzen ist bei offenen Fragen erheblich (Schnell et al. 2011, S. 326).

Hybridfragen kombinieren die beiden vorangegangenen Frageformen. Es werden Antwortkategorien vorgegeben und zusätzlich ein Feld für selbst formulierte Antworten bereitgestellt (Diekmann 2011, S. 478; Schnell et al. 2011, S. 326). Dies verbindet die Vorteile von offenen und geschlossenen Fragen. Die Befragten können eigene Antworten hinzufügen, das Gros der Antworten bleibt vergleichbar durch die Antwortvorgaben, außerdem erfährt man hier, ob Variablen bei den Antwortkategorien gefehlt haben.

Sind nicht alle Fragen für alle Befragten gedacht, so werden sogenannte Filter in die Fragebogen eingefügt, so dass die weiterführenden Fragen nur noch von Betroffenen beantwortet werden (Schnell et al. 2011, S. 337). Diese spezielle Form der Fragetechnik, die teilweise in vorliegender Arbeit verwendet wurde, teilt sich auf in Filter-, Gabel- und Trichterfragen (Diekmann 2011, S.477). Filterfragen schließen eine Gruppe von Befragten aus, sie „werden Fragebögen vorgeschaltet, die sinnvollerweise nur von einer Teilmenge der interviewten Personen beantwortet werden sollten" (Dieckmann 2011, S. 478; siehe auch Friedrichs 1990, S. 212). Bei Gabelfragen gibt es je nach der Vorantwort für die Befragten unterschiedliche Wege, wie im Fragebogen weiter zu gehen ist (Friedrichs 1990, S. 212). Das verkürzt die Befragungszeit und verhindert, dass die Motivation durch Uninteressantes sinkt (Schnell et al. 2011, S.337). "Trichterfragen gehören zu einer Technik, bei der man sich schrittweise vom Allgemeinen zum Besonderen vortastet" (Diekmann 2011, S. 478). Diese Frageform wird häufig bei sensiblen Themen verwendet.

Da es in der vorliegenden Arbeit keine persönlich schwierigen oder intimen Fragen zu beantworten gab, konnte auf letztgenannte Frageform weitgehend verzichtet werden, allerdings könnte man in der Platzierung der Fragen schon eine leichte „Trichterung“ (Kromrey 2009, S.

362) erkennen, d. h. die Fragen führen den Befragten zielstrebig zu Fragen zum externen Ausbildungsmanagement.

Im Fragebogen für die Betriebe wurden Firmen mit Hilfe von Filterfragen aussortiert, die nicht ausbilden und auch mit Unterstützung von außen nicht ausbilden wollen. Im Fragebogen für AnbieterInnen wurden Unternehmensberatungsfirmen ausgeschlossen, die kein Ausbildungsmanagement in irgendeiner Form anbieten. Diese Befragten wurden zu den Schlussfragen weitergeleitet. Im Fragebogen für Betriebe wurden die Befragten mit sieben Gabelfragen zu den jeweils zutreffenden Fragen weitergeleitet.

Geschlossene Fragen wurden in vorliegender Arbeit verwendet, wenn alle Antwortmöglichkeiten bekannt waren. Dies erleichterte die Auswertung und Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten, da die Antworten zusammengefasst werden konnten (vgl. Diekmann 2011, S. 477; vgl. Bortz 2006, S. 254). Waren Mehrfachnennungen möglich, wurden die Befragten vorher darauf hingewiesen (vgl. Schnell et al. 2011, S. 328).

Bei den meisten Fragen wurde nicht der Anspruch erhoben, alle Antwortmöglichkeiten zu kennen. Deshalb enthalten fast alle Fragen („Hybridfragen“) eine Rubrik „Sonstiges“, in der die TeilnehmerInnen eigene Antworten einfügen konnten. Somit wurde gleichzeitig abgefragt, ob Antwortkategorien im Fragebogen fehlten.

Reine offene Fragen wurden nur dann verwendet, wenn Meinungen oder Einstellungen abgegeben werden sollten bzw. die Antwortmöglichkeiten unbekannt waren.

Insgesamt wurden folgende Regeln, die SCHNELL et al. (2011, S. 328f) unter Anlehnung an PAYNE (1951) sowie DILLMANN (1978, S. 95ff) und CONVERSE/PRESSER (1986), zusammengefasst hat, bei der Frageformulierung berücksichtigt.

Die Fragen wurden so konzipiert, dass sie

- aus einfachen Worten bestehen,
- mit wenigen Worten auskommen,
- möglichst konkret sind,
- keine bestimmte Antwort provoziert wird,
- ausgewogen formuliert sein sollten,<sup>85</sup>
- nicht hypothetisch wirken,
- sich nur auf einen Tatbestand beziehen,
- keine doppelte Verneinung vorgeben,
- den Befragten nicht überfordern sollten,
- ausgewogene Antwortkategorien vorgeben.

Die Frage nach den bereits in Anspruch genommenen Dienstleistungen (Frage 12 bei den Betrieben) beziehen sich auf den Förderbaustein 4 des Programms "JOBSTARTER" der Bundesagentur für Arbeit und beinhalten vier Kategorien (siehe Anhang F).

Nachdem die strukturellen Fragen der Fragebogenaktion entwickelt und erklärt wurden, werden die Methoden noch auf ihre Wirksamkeit geprüft. Nachfolgend wird die Pretest-Phase erläutert.

<sup>85</sup> D. h. ohne Vorurteile.

### **6.7.5 Pretest**

Die moderne Berufswelt ist gekennzeichnet durch den Einsatz von Computern am Arbeitsplatz mit einer heterogenen Vielzahl von möglichen technischen Einrichtungen und Programmen. Welche die Befragten verwenden, ist nicht voraussehbar. Deshalb ist es bei Web-Surveys besonders wichtig, neben der Verständlichkeit der Fragen und Varianz der Antworten auch die Erreichbarkeit, die funktionale Filterführung, die übersichtliche Darstellung und die Dauer des Fragebogens durch Testläufe zu erproben (Schnell et al. 2011, S. 304 und 375). Mögliche Fehlerquellen können so erkannt und korrigiert werden.

Dieser Probedurchgang, auch Pretest genannt, ist „eine Voruntersuchung an einer begrenzten Zahl von Fällen, die strukturell denen der endgültigen Stichprobe entsprechen“ (Friedrichs 1990, S. 153). Es füllen mögliche, aber nicht an der späteren Erhebung teilnehmende Fachkräfte den vorläufigen Fragebogen aus und geben zur Verbesserung des Erhebungsinstrumentes ein Feedback. „Die Daten dieser Probanden werden nicht in den endgültigen Datensatz aufgenommen. Ein instrumenteller Vortest ist in jedem Fall empfehlenswert, um Pannen bei der eigentlichen Untersuchungsdurchführung zu vermeiden und Untersuchungsmaterial optimal zu gestalten“ (Bortz 2006, S. 356).

In der vorliegenden Arbeit wurde der eigentlichen Befragung ein Pretest nach den beschriebenen Kriterien mit fünf unabhängigen (nicht an der Erhebung teilnehmende) ProbandenInnen, die beruflich in Ausbildung tätig sind, jedoch nicht an der späteren Befragung teilnehmen, vorgeschaltet. Mit Hilfe der Rückmeldungen und Antworten der TesterInnen konnten die Fragebögen somit optimiert werden.

### **6.7.6 Grenzen des Web-Surveys**

In diesem Abschnitt sollen die Grenzen eines Web-Surveys dargelegt werden. Allgemein bestand das Problem, dass die Auswahl „selbst-selektive“ (Friedrichs 1990, S. 133) Tendenzen haben könnte, d. h., es ist nicht nachzuvollziehen, inwieweit die Auswahl nur Personen enthielt, „die eine bestimmte Kombination von Merkmalsausprägungen haben“ (ebenda). Dies könnte sich in vorliegender Erhebung in der „Ausfallquote“ der Fragebogen zeigen (ebenda). Die Probanden entschieden selbst, ob sie den Fragebogen ausfüllen oder nicht. Es ist nicht nachvollziehbar, ob es spezielle Personengruppen gab, die ihn nicht oder bevorzugt ausgefüllt haben.

Vor der Durchführung der Erhebung lag eine Access-Datenbank mit der Population der zu Befragenden vor. Durch die Entscheidung für eine Web-Survey wurde die Stichprobe auf Unternehmen eingeschränkt, die den Zugang zu modernen Kommunikationstechnologien und MitarbeiterInnen mit dem nötige Wissen im Gebrauch von Computer und Internet haben (Schnell et al. 2011, S. 374f).

Andere Unternehmen haben noch keine Email-Adresse oder geben sie aus Sicherheitsgründen oder aus Angst vor Spam nicht öffentlich bekannt. Weiterhin gibt es Firmen, die jedem Mitarbeiter eine Email-Adresse zuordnen, aber ihm möglicherweise den Zugang zu dieser Adresse noch nicht ermöglicht haben (Erfahrungswert der Autorin). Die Auswahl umfasst deshalb nur Firmen, deren Adressen und AnsprechpartnerInnen über das Internet erfahrbar und potentiell zugänglich waren. Zum Beispiel ist es bei Ärzten nicht unbedingt üblich, einen Internetauftritt zu haben oder durch Emails erreichbar zu sein.

Weiterhin hat die technische Ausstattung (Modem vs. DSL-Verbindung, Betriebssystem, Browser usw.) einen Einfluss auf die Motivation der Befragten, den Fragebogen abzuschicken. Je besser die technische Ausstattung der Befragten bzw. die Darstellung des Fragebogens auf dem Web-Server, desto höher dürfte der Impuls sein, die Fragen zu beantworten (vgl. Schnell et al. 2011, S. 374f).

Eine zufällige Teilnahme durch Unbeteiligte bei der Befragung war möglich. Es ist aber eher zweifelhaft, dass Unbeteiligte die komplexe Internetadresse<sup>86</sup> unbeabsichtigt eingeben. Somit war eine ungewollte Eingabe weitgehend ausgeschlossen. Ein größeres Risiko enthielt eine Mehrfachteilnahme der Probanden. Da kein Benutzername bzw. kein Kennwort vergeben wurde, konnten die Befragten den Fragebogen häufiger ausfüllen. Es dürfte jedoch fraglich sein, ob ein Mitarbeiter Zeit und Motivation aufwendet, einen von Fremden zugeschickten Fragebogen zweimal auszufüllen. Dies wurde durch den Rücklauf bestätigt. Nach der ersten Email wurden die meisten Antworten gegeben. Das Erinnerungsschreiben löste keine weitere Antwortwelle aus.

Repräsentativ wäre die Stichprobe, wenn man durch die „vorgefundenen Merkmale auf die Merkmale der Grundgesamtheit schließen“ könnte (Schaffer 2009, S. 173). Der Autorin ist bewusst, dass vorliegende Erhebung nur einen begrenzten Einblick in externe Hilfeleistungen und deren Akzeptanz durch die Betriebe geben kann. Sie erhebt deshalb auch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die Umfrage versteht sich als stichprobenartige, bewusste Auswahl von Betrieben, deren Aussagen und Meinungen zu einem späteren Zeitpunkt durch eine umfangreichere Untersuchung vertieft werden kann. Sie will einen systematischen Einblick in ein spezifisches Sachgebiet (in unserem Fall in Ausbildungsmanagement) geben (ebd., S. 169) und einen Ausschnitt der vorgefundenen Realität abbilden sowie einen Beitrag zur Hypothesenbildung für weitere tiefergehende Untersuchungen leisten.

SCHNELL ET AL. (2011, S. 377) sieht die wesentlichen Schwierigkeiten eines Internet basierten Fragebogens „in der Stichprobenziehung und in der Kooperation der Befragten“. „Existiert keine Liste der Population vor der Durchführung der Studie und wird aus dieser Liste nicht zufällig ausgewählt, dann kann die Studie nicht verallgemeinert werden“ (ebenda).

---

<sup>86</sup> (<http://www.hosting.grafstat.com/christophori/formulare/EXAM-4s51u3/index.htm>)



Er sieht deren Einsatz auf sehr spezielle, hochmotivierte Teilpopulationen beschränkt (vgl. ebenda). Bei den mit Ausbildung befassten Betriebsangehörigen dürfte es sich um eine Gruppe hochmotivierter Beschäftigter handeln, denn die Ausbildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen erfordert hohe Konzentration, Aufmerksamkeit und viel Einsatz der Beschäftigten. Eine Auswahl dieser Verantwortlichen liegt vorliegender Erhebung zugrunde.

## 6.8 Qualitative Expertenbefragung

Die Auswertung der Fragebögen im vorangegangenen Kapitel konkretisierte quantitative Häufigkeiten über die Einstellung der Unternehmen zu Hilfeleistungen für die betriebliche Ausbildung von „außen“ und ihre Haltung zur Selbstfinanzierung, d. h. einen Teil der Gewinne dafür zu verwenden (zu Selbstfinanzierung siehe Wöhe/Döring 2010, S. 644). Ein standardisiertes Verfahren gibt aber die Motive für die Antworten nicht in seiner lebendigen Vielfalt wieder, ebenso sind Nachfragen zu den Antworten nicht möglich, um die Beweggründe zu erkennen. "Um soziale Sachverhalte rekonstruieren zu können, befragt man Menschen, die aufgrund ihrer Beteiligung Expertenwissen über diese Sachverhalte erworben haben" (Gläser/Laudel 2010, S. 13). Aus diesem Grunde wurden qualitative Experteninterviews angeschlossen.

Die qualitative Expertenbefragung gliederte sich zeitlich in:

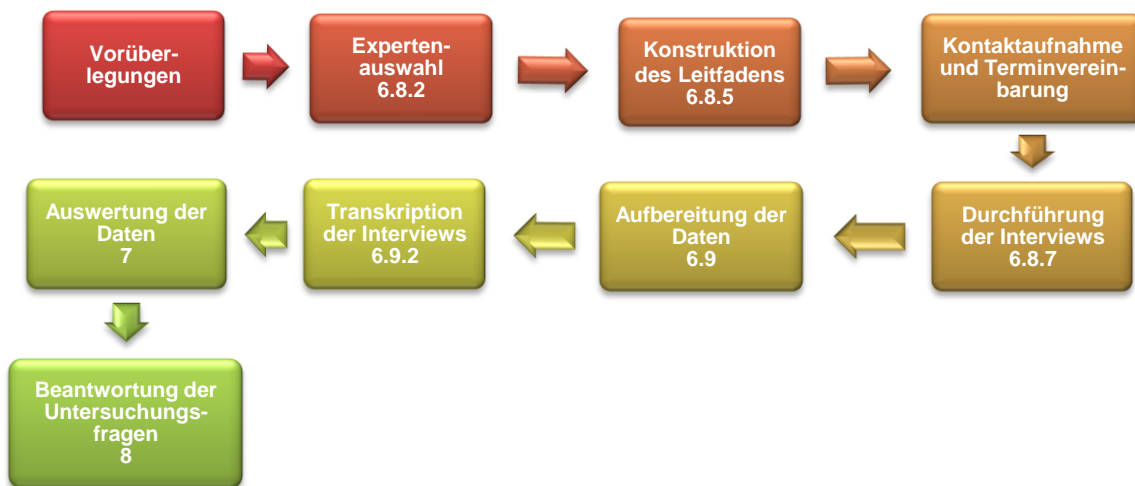


Abbildung 63: Gliederung der Expertenbefragung

Die Abbildung verdeutlicht die Vorgehensweise und verweist auf die entsprechenden Kapitel.

### 6.8.1 Gegenstand und Ziele der Interviews

Um qualitative Aussagen treffen und Hintergründe näher betrachten zu können, bedarf es einer direkten Befragung der am Prozess beteiligten Akteure. Nur so kann beispielhaft aufgezeigt werden, inwieweit ein marktwirtschaftlich organisiertes externes Ausbildungsmanagement in der deutschen Ausbildungslandschaft gewünscht ist bzw. vermisst wird. Das komplexe Wissen, die Anschauungen und die vergangenen und voraussichtlichen Handlungen

von Beteiligten zu erschließen, ist die charakteristische Aufgabenstellung eines Interviews (Gläser/Laudel 2010, S. 40). Sie trägt günstigstenfalls dazu bei, die Haltung der Verantwortlichen zu den wesentlichen Fragen nachvollziehbar zu machen und weitere Fragen zu beantworten.

Studien, „in denen soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden sollen“ (Gläser/Laudel 2010, S. 13) werden als „rekonstruierende Untersuchungen“ (ebenda) charakterisiert. Es gilt in der vorliegenden Studie das komplexe Wissen der Befragten zu Ausbildungsentscheidungen zu erschließen, d. h. durch Interviews zu „rekonstruieren“. „Interviews in rekonstruierenden Untersuchungen haben meist Handlungen, Beobachtungen und Wissen der Interviewpartner zum Gegenstand“ (ebenda, S. 40). Hier sollen Entscheidungsträger aus Betrieben, Personalberatungsunternehmen und Bildungsträgern ihr Wissen zu Problemen und deren Lösungen in der Ausbildung im Hinblick auf externes Ausbildungsmanagement darlegen. "Die Experteninterviews haben in diesen Untersuchungen die Aufgabe, dem Forscher das besondere Wissen der in die Situationen und Prozesse involvierten Menschen zugänglich zu machen" (ebenda, S. 13). Die befragten Personen sind täglich mit Ausbildung beschäftigt und können daher kompetent Auskunft geben.

BOGNER/MENZ beschreiben die Rolle eines Experten ausführlich:

*„Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen. Das Wissen des Experten, seine Handlungsorientierung, Relevanzen usw. weisen zudem – und das ist entscheidend – die Chance auf, in der Praxis in einem bestimmten organisationalen Funktionskontext hegemonial zu werden, d. h. der Experte besitzt die Möglichkeit zur (zumindest partiellen) Durchsetzung seiner Orientierung. Indem das Wissen des Experten praxiswirksam wird, strukturiert es die Handlungsbedingungen anderer Akteure in seinem Aktionsfeld in relevanter Weise mit“ (Bogner/Menz 2009, S. 73f).*

Der Experte hat das Wissen und ist gleichzeitig Entscheidungsträger, der Handlungen umsetzen kann. Kombiniert man die Vorstellungen, so besitzt der Experte

- ein systematisches, abrufbares Fach- oder Sonderwissen, das ihm erlaubt, sich Meinungen und Urteile zu bilden.
- ein technisches Prozess- und Deutungswissen, das sich auf seine berufliche Rolle stützt.
- Wissen, welches durch seine berufliche Erfahrung entstanden ist.
- Kenntnisse über Organisationsstrukturen, Kompetenzverteilung usw. in seinem Handlungsfeld.
- Entscheidungsbefugnisse und kann somit seine Überzeugung bedingt durchzusetzen.
- Wissen, dass die Handlungsbedingungen anderer in seinem beruflichen Umfeld wesentlich beeinflussen kann.

Die Experten haben in dieser Untersuchung besonderes Wissen, weil sie sich hauptberuflich mit beruflicher Ausbildung beschäftigen. Dieses Wissen haben sie sich formal durch eigene Ausbildung und/oder Studium und durch berufliche Erfahrungen in ihrer Position und Organisation angeeignet sowie informell durch die Auseinandersetzung mit ihrem beruflichen Tätigkeitsfeld erworben. Sie sind in Positionen (Ausbildungsleiterin bzw. Geschäftsinhaber bzw. Koordinatoren), in denen sie funktionale Entscheidungen treffen können, die andere mit beeinflussen können. Der Befragte hat somit einen irgendwie gearteten Einfluss auf die Berufsausbildung in seiner Arbeitswelt und somit auf mögliche Entscheidungen bezüglich eines externen Ausbildungsmanagements.

Um Erfahrungen, Bedingungen und Zukunftsaussichten im betrieblichen Ausbildungsmanagement prognostizieren zu können, wurden zur Ergänzung und Vertiefung der quantitativen Untersuchung qualitative Experteninterviews durchgeführt. Im Rahmen der Experteninterviews dieser Dissertation untersuchen wir Fragen zu Problemen in der Ausbildung, zum Umgang mit diesen Problemen und zur Marktfähigkeit von Angeboten externen Ausbildungsmanagements. Antworten dazu erhielten wir von sechs Experten und Expertinnen, die in der Ausbildung oder in seiner Peripherie tätig sind. Dabei ist nicht nur die Einstellung der Unternehmen zu „Hilfen zur Berufsausbildung“ wichtig, sondern insbesondere die Bereitschaft der Betriebe, sich an den entstehenden Kosten zu beteiligen bzw. sie zu übernehmen. Es gibt Betriebe, die einem externen Ausbildungsmanagement als neues marktpolitisches Instrument als SelbstzahlerInnen positiv begegnen (Westhoff/Zeller 2004, S. 10). Untersucht wird deshalb auch, welche Dienstleistungen dafür geeignet wären.

In einem ersten Erhebungsschritt wurde ein Interviewleitfaden entwickelt und erprobt, der nachfolgend vorgestellt werden soll. In einem Zeitraum von zwei Monaten wurden Interviews mit Hilfe dieses Leitfadens durchgeführt. Aus den erhobenen Interviews lassen sich erste Eindrücke ableiten.

Ziel ist es, die befragten Personen zur Darstellung ihrer beruflichen Lebenswelt zu motivieren und ihr Wissen über Ausbildungssituation und Ausbildungsmanagement abzurufen, das über die quantitative Befragung hinausgeht. Wiedergegeben werden exemplarisch,

- die reale, aktuelle Situation in den unterschiedlichen beruflichen Lebenswelten.
- welche Probleme sich in der Ausbildung von jungen Erwachsenen ergeben.
- welche Hilfestellung sich die Betriebe von außen holen bzw. wie sie mit den Problemen umgehen.
- die Erfahrungen mit Angeboten externen Ausbildungsmanagement, auch wenn sie nicht als solche benannt werden.
- die Einstellung zuständiger Experten zu einem privatwirtschaftlich angebotenen EXAM.
- eine qualitative Ergänzung zur quantitativen Online-Befragung.

- die Gelegenheit für die PraktikerInnen, inhaltliche Ergänzungen zur standardisierten Online-Befragung abzugeben.

Ein weiteres Ziel war, unterschiedliche Betrachtungsweisen in die Erhebung einzubeziehen um Ausbildungsmanagement aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Der Perspektivenwechsel wurde durch die Befragung von PraktikerInnen aus Ausbildungsbetrieben, Unternehmensberatungsfirmen und BildungsträgerInnen hergestellt.

Ziel ist dabei nicht die statistische Repräsentativität, sondern der inhaltliche Vergleich. „Auf der Suche nach der Typik des Objekts behandeln wir die einzelne Expertin von vornherein als Repräsentantin ihrer „Zunft“ (Meuser/Nagel 1991, S. 452). Der Experte wird zum Repräsentanten seiner beruflichen Position. Den Fällen wird damit unterstellt, dass sie jeweils typisch sind.

Durch thematischen Vergleich sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Expertengruppen herausgearbeitet werden. Ziel ist im Vergleich mit den anderen Experten und Expertinnen „das überindividuell Gemeinsame“ (ebenda) der Antworten herauszuarbeiten und weniger das individuell Besondere aufzuzeigen. „Mit dem, was der einzelne Experte vertritt, kann er sich in Gesellschaft dieser oder jener anderen ExpertInnen befinden, auch alleine dastehen - und es ist das Vorgehen des thematischen Vergleichs, mit dem wir Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen. Diese dokumentieren wir nicht durch Fallbeispiele, sondern durch typische Äußerungen“ (Meuser/Nagel 1991, S. 452). Verallgemeinern lassen sich die Ergebnisse kaum, aber sie lassen Rückschlüsse und Hypothesenbildung zu.

### **6.8.2 Zielgruppe – Expertenauswahl**

Wie bei der Auswahl der Befragten in der Fragebogenaktion wurde auch in der mündlichen Einzelbefragung eine bewusste Auswahl vorgenommen. „Die Auswahl der zu untersuchenden Fälle wird hier nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern theoriegeleitet gezielt vom Forscher selbst getroffen“ (Bortz/Döring 2006, S. 335). Für eine gezielte Auswahl sollten dabei nur Experten zu Wort kommen (Kromrey 2009, S. 266). Ihr Expertendasein bestimmte sich nach verschiedenen Merkmalen. Die Kriterien für eine Auswahl bei der vorliegenden mündlichen Befragung waren:

1. Die Art des Unternehmens (Ausbildungsbetrieb, Personalberatungsunternehmen, Bildungsträger), für den die Experten arbeiten.
2. Die Position, die sie innerhalb des Unternehmens (GeschäftsführerIn, LeiterIn der Ausbildungsabteilung, AusbilderIn) einnehmen.
3. Die Entscheidungskompetenz, über die der oder die ExpertIn verfügt (Leitung, Handlungsvollmacht in der Ausbildung).
4. Die Reputation/Aussagekräftigkeit/Expertise (langjährige Erfahrung in Ausbildung).

Nachfolgende Abbildung verdeutlicht die ExpertInnengruppen:

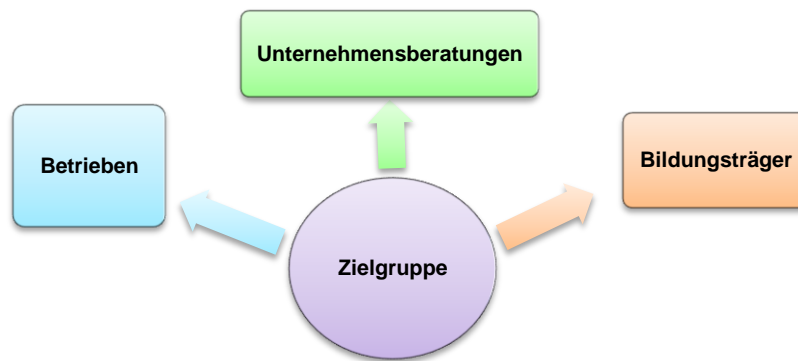


Abbildung 64: Zielgruppen der qualitativen Befragung

Zielgruppen der Befragung sind EntscheidungsträgerInnen und AusbilderInnen, die externes Ausbildungsmanagement anbieten bzw. potentiell in Anspruch nehmen. Die befragten Experten und Expertinnen sollen Auskunft über ihr Handlungs- und Entscheidungsfeld geben können und einen Realitätsausschnitt darstellen. Ihre Kompetenzen und Reputationen sollen sie zu Zukunftsprognosen befähigen.

Der Kontakt zu den UnternehmensberaterInnen ergab sich durch die Internetrecherche nach entsprechenden Beratungsgesellschaften, die externes Ausbildungsmanagement anbieten. Die Kommunikation und Vereinbarung eines Termins für das Skype-Telefonat fand per Email statt. Skype ist eine kostenlose VoIP<sup>87</sup>-Software von Microsoft, mit deren Hilfe u. a. kostenloses Telefonieren, auch Videogespräche, zwischen Skype-Kunden via Internet möglich ist. Dazu werden nur Lautsprecher, Mikrofon und Webcam benötigt. Die UnternehmensberaterInnen hatten zuvor auch an der schriftlichen Befragung teilgenommen.

Die AusbilderInnen der Betriebe hatten durch ihre Teilnahme am und zusätzliche Bemerkungen im Fragebogen deutlich gemacht, dass sie zu dem Thema mehr zu sagen hätten. Sie wurden telefonisch nach ihrem Einverständnis zu einem Interview befragt.

Die Beziehung zu den MitarbeiterInnen der Bildungsträger wurde durch informelle Verbindungen hergestellt. Die MitarbeiterInnen von Bildungsträgern als AnbieterInnen von „Hilfen zur Berufsausbildung“ kommen einem externen Ausbildungsmanagement durch ihre Leistungskataloge sehr nahe. Ihre Erfahrungen mit Betrieben, die Hilfestellungen zeitlich begrenzt erhielten, sind eine weitere Perspektive, um die Einstellung zum und die Notwendigkeit von Ausbildungsmanagement für Betriebe zu beschreiben und wurden deshalb ergänzend aufgenommen. Sie können Auskünfte über die Probleme der Betriebe bei der Ausbildung und Prognosen für ein Ausbildungsmanagement auf Selbstzahlerbasis geben. Darüber, was Betriebe an Dienstleistungen ohne Förderung annehmen würden, können sie nur spekulieren. Aus diesem Grund wurden sie nicht mit einem schriftlichen Fragebogen befragt.

<sup>87</sup> Voice over Internet Protocol

Wichtig sind jedoch ihre Erfahrungen, welche Probleme die Betriebe in der Ausbildung haben und was Ausbildungsbetriebe an Dienstleistungen brauchen.

Insgesamt wurden sechs Personen befragt, die im Bereich Berufsausbildung tätig sind. Dabei handelt es sich um MitarbeiterInnen kleiner und mittlerer Unternehmen sowie GründerInnen von Unternehmen, die Dienstleistungen des externen Ausbildungsmanagement bereits anbieten bzw. MitarbeiterInnen von Bildungsträgern, die Maßnahmen zur Unterstützung von Betrieben bei der Ausbildung leisten. Alle Personen sind unmittelbar mit den Notwendigkeiten einer qualitativ hochwertigen dualen Berufsausbildung befasst. Das Alter der Interviewten betrug zwischen 30 und 50 Jahren, war aber für die vorliegende Fallstudie unerheblich, wichtiger war die berufliche Erfahrung in der betrieblichen Berufsausbildung. Es wurde darauf Wert gelegt, dass die Akteure sich nicht direkt kennen, um möglichst verschiedene und unabhängige Aussagen zu gewinnen.

### **6.8.3 Art und Zahl der InterviewpartnerInnen**

Die Experteninterviews in vorliegender Arbeit sollen exemplarisch die Argumente und Meinungen der einzelnen befragten Gruppe zu den Problemen der Ausbildung und einem externen Ausbildungsmanagement auf Selbstzahlerbasis darstellen. Die Überlegungen zur Zahl der Interviews sind dabei von verschiedenen Faktoren beeinflusst worden. Nach PATTON (1990, S. 169) reicht ein Interview, wenn es denn informationsreich ist und gezielt ausgewählt wurde, denn „Qualitative inquiry typically focuses in depth on relatively small samples, even single cases (n=1), selected purposefully“. Somit ist bei bewusster Auswahl eine relativ geringe Anzahl von Experteninterviews möglich und kann trotzdem typisch sein, wenn sie sorgfältig ausgewählt wurden.

Die vorliegenden Experteninterviews sollen rekonstruieren und beschreiben, deshalb beschränkt sich die Auswahl auf wenige dafür ausgesuchte und aussagekräftige Fälle. “The purpose of purposeful sampling is to select information-rich cases whose study will illuminate the questions under study” (ebenda).

Die Fragestellungen der Erhebung sollen durch tiefgehende, informationsreiche Interviews geklärt werden. Die Auswahl ist in den nachfolgenden Interviews eingeschränkt. Aber durch die Beteiligung der Befragten am Web-Survey und der fachlichen Korrespondenz der befragten Gruppe mit der Autorin, liegt die Annahme nahe, dass es sich bei den ausgewählten InterviewpartnerInnen um engagierte und mit dem Thema eng befasste und somit um reflektierte, kompetente Angehörige der jeweiligen Expertengruppe handelt, die fachkundige Antworten geben können. Auch aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass die Experten über die notwendigen und tiefgehenden Informationen verfügen, um die geringe Anzahl zu rechtfertigen. Es ist aber davon auszugehen, dass ein Interviewpartner nicht alle

Informationen besitzt bzw. geben kann (Gläser/Laudel 2010, S. 117), deshalb wurde jeweils ein zweites Interview mit einer Person auf vergleichbarer hierarchischer Stufe durchgeführt.

Aus zweckmäßigen Gründen ist die Zahl der InterviewpartnerInnen außerdem begrenzt durch die Faktoren Verfügbarkeit, Bereitschaft und der dafür vorgesehenen Zeit sowie dem damit verbundenen Aufwand (ebenda, S. 117f). Die AusbilderInnen und die UnternehmensberaterInnen waren durch ihr eigenes Diskussionsangebot für die Interviews verfügbar und bereit, wozu die Angehörigen der Bildungsträger durch Emails und Telefonate gewonnen werden konnten. Der sachliche und zeitliche Aufwand hielt sich durch die Interviews vor Ort oder via Skype in Grenzen und machten sechs Expertenbefragungen möglich.

#### **6.8.4 Form der Kommunikation**

In diesem Abschnitt wird noch einmal darauf hingewiesen, wie wichtig die Form der Kommunikation mit den InterviewpartnerInnen ist. Kurz zusammengefasst, wird dargestellt welche Gesprächsform verwendet wurde, welcher Standardisierungsgrad der richtige war und in welcher Weise die Ergebnisse festgehalten wurde.

Die Experteninterviews wurden in Einzelgesprächen durchgeführt. Das vorhandene Sachwissen jedes einzelnen Experten lässt sich ohne Beeinflussung durch die Meinung und Einschätzung weiterer InterviewpartnerInnen am besten durch Einzelinterviews erschließen und der Erkenntnisgewinn durch die Konzentration auf nur einen Experten möglicherweise vergrößern (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 117). Angestrebt wurde ein gleichberechtigtes Verhältnis von Frauen und Männern. Es wurde jeweils ein Mann bzw. ein Frau pro Zielgruppe interviewt. Die Interviews fanden bei den AusbilderInnen in deren Unternehmen statt, mit den UnternehmensberaterInnen wurde per Skype in ihrem Büro telefoniert und die MitarbeiterInnen der Bildungsträger wurden an ihrem Arbeitsplatz befragt. Damit fanden vier „face-to-face“ (ebenda, S. 153) und zwei Internet-Telefongespräche statt.

Eine zu starr standardisierte Form des Gespräches wäre bei den vorliegenden Expertengesprächen nicht von Vorteil gewesen, da die Interviewerin nicht das Wissens des Experten kannte und den Freiraum lassen wollte, dieses ungezwungen zu präsentieren (vgl. ebenda, S. 43). Damit der Zweck der Befragung nicht aus dem Fokus geriet, war die zeitliche und sachliche Strukturierung durch einen Leitfaden hilfreich (ebenda). Die Konzentration auf das Gespräch, Nachfragen und lenkende Eingriffe wurden dadurch im Gegensatz zur schriftlichen Befragung für die Interviewerin erleichtert. Der Leitfaden zum Experteninterview wird im nächsten Abschnitt vorgestellt.

Um einen Informationsverlust zu vermeiden, die Interviewerin zu entlasten und Ergänzungen bei den Antworten zu zulassen, wurden die Experteninterviews auf einem digitalen Tonträger (Voice Recorder von Olympus, WS-6505) aufgenommen und später transkribiert. Das Gerät

ist nur 10 x 4 cm groß und wurde an einer unauffälligen Stelle positioniert, so dass es nicht die Gesprächssituation stört. Die Gespräche dauerten im Durchschnitt eine Stunde. Nach jedem Interview wurden zusätzliche Eindrücke zur befragten Person und ihrer beruflichen Situation sowie zu den besprochenen Themen notiert. Durch das Gedächtnisprotokoll lassen sich nonverbale Informationen aus dem Gespräch und weitere wichtige Ideen oder Einsichten festhalten (ebenda, S. 192).

Nachfolgend eine tabellarische Zusammenfassung der Interviews:

	Betriebe	Unternehmensberatung	Bildungsträger
<b>Anzahl der Interviews</b>	2	2	2
<b>Funktion der ExpertInnen</b>	1 Ausbilderin 1 Ausbilder und Inhaber	InhaberInnen	Koordinator/in
<b>Kommunikation mit den Experten</b>	Persönliches Gespräch	Skype-Telefonat	Persönliches Gespräch
<b>Ort des Interviews</b>	Am Arbeitsplatz	Am Arbeitsplatz	Am Arbeitsplatz

Tabelle 26: Zusammenfassung der Experteninterviews

Nach Klärung der Form der Kommunikation wird nachfolgend der Aufbau des Interviewleitfadens von Interesse sein.

### 6.8.5 Aufbau des Interviewleitfadens

Für die vorliegende mündliche Befragung wurde das leitfadengestützte<sup>88</sup> Experteninterview gewählt. Die Ausführlichkeit variiert zwischen grober Skizzierung und detaillierten Festlegungen aller Befragungsschritte. Der Leitfaden gibt dem Interview eine Struktur, die die Ergebnisse verschiedener Interviews komparabel macht (Bortz/Döring 2006, S. 314). Er diente der Interviewerin als Richtlinie und Formulierungshilfe für die mündliche Befragung.

Der Interviewleitfaden spiegelte dabei die Themen wider, die während der Befragung unbedingt angesprochen werden sollten. Er gab der Interviewerin die Übersicht über das Thema und über das weitere Vorgehen und gewährleistete, dass wichtige Fragen nicht ausgelassen wurden. Die Reihenfolge der Fragen wurde im Leitfaden vorgeschlagen und in Themengruppen gebündelt.

Das teilstandardisierte Verfahren wurde für diese Befragung gewählt, um Vergleiche mit anderen Experteninterviews, denen ebenfalls der gleiche Leitfaden zugrunde liegt, zu ermöglichen. Der Leitfaden diente der Interviewerin außerdem als Orientierungshilfe. Er erinnerte sie daran, falls wesentliche Fragen am Schluss noch nicht beantwortet waren. Ein Teil der Fragen wurde vorformuliert, die Formulierung war jedoch nicht bindend, ebenso waren je-

<sup>88</sup> „Der Interviewleitfaden ist ein Blatt Papier, auf dem die Fragen stehen, die man dem Interviewpartner im Verlauf des Interviews stellen will“ (Gläser/Laudel 2010, S. 142).



derzeit individuelle Zusatzfragen möglich. Der Leitfaden besteht aus geschlossenen, halb-offenen und offenen Fragen, die verbal formuliert wurden.

Der Interviewleitfaden wurde auf der Basis der Untersuchungsfragen und des theoretischen Bezugsrahmens aufgebaut. Aus der Theorie wurden Untersuchungsfragen abgeleitet, aus denen die Fragen für den Leitfaden gewonnen wurden (siehe dazu Gläser/Laudel 2010, S. 115). Die Fragen orientierten sich an der beruflichen Lebenswelt der InterviewpartnerInnen. Als vertrauensbildende Maßnahme wurden Standardfragen zur Person am Ende platziert.

Die Anordnung der Themen und Fragen im Interviewleitfaden entspricht der normalen Abfolge in einem Musterinterview (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 143), wie die Interviewerin ihn sich vorstellte. Der Realitätstest erfolgte in den Leitfadenerprobungen. Der Leitfaden bestand aus zwei Seiten und wurde wie nachfolgend strukturiert:

- Kopf des Leitfadens: Firma, Name, Funktion, Ort, Datum, Einwilligung, Aufnahmelänge.
- Hauptteil des Leitfadens
- Abschließende Aufgaben der Interviewerin (G)
- Danksagung

Wesentlich für den Interviewverlauf und die spätere Datengewinnung ist die Form der Fragestellung. Da es sich beim Experteninterview um ein teilstandardisiertes Interview handelt, sind wenige Fragen und Nachfragen vorgesehen, umso wichtiger ist ihr Aufbau und ihr Einsatz während des Gespräches. „For purpose of qualitative inquiry, good questions should, at a minimum, be open-ended, neutral, singular, and clear“ (Patton 1990, S. 295ff). Das bedeutet, die Fragen sollen

- offen gestellt sein und nicht die Antworten beeinflussen,
- neutral formuliert werden und nicht schon Antworten vorgeben,
- einzeln nacheinander gestellt werden und nicht mehrere Fragen in einem Satz enthalten,
- klar und eindeutig gestellt werden, so dass sie der Interviewpartner versteht (Gläser/Laudel 2010, S. 131).

Der Leitfaden (siehe Anhang G) wurde auf dieser Grundlage entworfen. Es wurden nur Antwortkategorien vorgegeben, wo es zur Einordnung des Interviewpartners bzw. seines Unternehmens notwendig erschien. Unvermeidlich geschlossene Fragen wurden durch offene ergänzt, wo es notwendig erschien.

Mit der richtigen Fragestellung kann man nicht nur ein Gespräch führen, sondern auch die uns interessierenden Informationen innerhalb der vorgegebenen Zeit gewinnen. „Wie Sie fragen, ergibt sich vor allem aus dem Prinzip der Offenheit und aus dem Prinzip des Verstehens als Basishandlung“ (ebenda, S. 122). GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 129) hat die Fragetypen eines Interviews anschaulich dargestellt (siehe Anhang H).

Die Fragen wurden im Leitfaden ausformuliert. Dies gibt der Interviewerin Sicherheit in der Befragungssituation und vereinfacht die spätere Vergleichbarkeit der Antworten (Gläser/Laudel 2010, S. 144). Die Gesprächssituation diktiert dabei die Reihenfolge und die genaue Formulierung der Fragen. Wurde die Antwort bereits vor der Fragestellung im Gespräch gegeben, wurde auf die nochmalige Artikulation der Fragestellung vollständig verzichtet. Der Leitfaden ist nur ein Hilfsmittel und soll nicht bewirken, dass die Interviewerin am Leitfaden „festklebt“ (ebenda). Deshalb wurden im Interview meist wesentlich weniger Fragen gestellt als im Leitfaden vorgegeben. Es wurde auf einen fließenden Übergang der Themen geachtet (nach Gläser/Laudel 2010, S. 146).

Der Leitfaden wurde den Funktionen der Befragten angepasst. Deshalb gibt es je einen für die Personalberatungsunternehmen, für die Ausbildungsbetriebe und für die Maßnahmeträger. "Wenn sich Experten in ihrer Beteiligung an dem zu rekonstruierenden Prozess unterscheiden und deshalb über je spezifisches Wissen verfügen, dann ist es sinnvoll, für jeden Typ von Experten einen eigenen Interviewleitfaden zu entwickeln" (ebenda, S. 117). Da Ausbildungsbetriebe, Bildungsträger und UnternehmensberaterInnen eine eigene Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand haben, wurde für jede Expertengruppe ein eigener Interviewleitfaden entwickelt. Dabei wurde darauf geachtet, dass in allen Interviews bestimmte Informationen gewonnen wurden, um später Vergleichsmerkmale vorzuweisen.

Das Experteninterview eignet sich besonders dann, wenn Meinungen und Erfahrungen zu komplexen Zusammenhängen zusammengetragen werden sollen, wie es bei der Einstellung der ExpertInnen zu einem externen Ausbildungsmanagement und zur Zukunft der Berufsausbildung der Fall ist. Es lässt den Experten Raum, aus ihrem beruflichen Alltag zu erzählen, der zur Einschätzung der Ist-Situation und zur Formulierung eines Dienstleistungsangebotes wichtig sein kann. Der Leitfaden des teilstrukturierten Interviews trägt dem Rechnung, indem er so konstruiert wurde, dass er längere Darstellungen und freie Äußerungen der Experten zu lässt. Diese können wichtige Aspekte enthalten, aus denen später Entscheidungserklärungen rekonstruiert werden können. Aus der Freiheit, die Fragen je nach Gesprächsverlauf zu stellen und den GesprächspartnerInnen freie Äußerung zu ermöglichen, resultiert aber auch die Gefahr der eingeschränkten Vergleichbarkeit der gewonnenen Aussagen.

Nachfolgender Abschnitt beschreibt die Notwendigkeit und die Durchführung einer Leitfadenerprobung.

### 6.8.6 Leitfadenerprobung

Wie bei der schriftlichen Erhebung muss der Leitfaden auf seine Zweckmäßigkeit überprüft werden. Sind die Fragen verständlich und erheben sie die Informationen, die für die Auswertung wesentlich sind?

„Instrumentelle Vortests dienen allein dazu, die Funktionsfähigkeit von Untersuchungsgeräten, die Eignung von Untersuchungsmaterial und den reibungslosen Untersuchungsablauf zu prüfen, indem einige Versuchsteilnehmer probeweise einen Untersuchungsdurchgang absolvieren oder Vorformen eines Fragebogens ausfüllen und beurteilen. Die Daten dieser Probanden werden nicht in den endgültigen Datensatz aufgenommen. Ein instrumenteller Vortest ist in jedem Fall empfehlenswert, um Pannen bei der eigentlichen Untersuchung durchführen zu vermeiden und Untersuchungsmaterial optimal zu gestalten“ (Bortz/Döring 2006, S. 356).

Dabei handelt es sich um in der Zahl begrenzte Probeinterviews, die das Erhebungsinstrument testen und Fehler und Probleme aufzeigen sollen.

Der Leitfaden wurde mit Hilfe von drei informell gewonnenen Bereitwilligen, die den InterviewpartnerInnen in spe von der Ausbildung und der Funktion her glichen, getestet. Die „Vortesterinnen“ sind selbst mit dem Thema Ausbildung in ihrem beruflichen Alltag befasst.

Nach der Durchführung der Pretests fanden Rückmeldungen der Beteiligten statt, die zur Korrektur und Weiterentwicklung des jeweiligen Interviewleitfadens führte. Keine der Probebefragungen wurde in die Hauptuntersuchung einbezogen (Gläser/Laudel 2010, S. 108).

### 6.8.7 Gestaltung der Experteninterviews

Neben der Fragestellung und der Kompetenz der Experten ist die Qualität der Antworten auch von äußerlichen Rahmenbedingungen abhängig, z. B. von Merkmalen der Interviewerin (Geschlecht, Alter, sachliche Kompetenz, Sprachniveau), der Interaktion in der Befragungssituation und der Operationalisierung der Interviews (Interviewdurchführung, Interviewphasen). In den nachfolgenden Abschnitten wird dargestellt, wie diese Aufgaben in der vorliegenden Erhebung gelöst wurden.

#### 6.8.7.1 Kompetenz der Interviewerin

In diesem Abschnitt werden die Eigenschaften einer guten Interviewerin dargestellt. “Because the researcher is the instrument in qualitative inquiry, a qualitative report must include information about the researcher” (Patton 1990, S. 1198). Somit werden nachfolgend auch die Kompetenzen der Interviewerin ausgewiesen, diese Experteninterviews durchzuführen.

Wie angenehm und seriös ein Interview für den Interviewten ist bzw. wie brauchbar die gewonnenen Daten der Gespräche sind, hängt auch von der Kompetenz der Interviewerin ab, diese Gespräche zu führen (Stier 1999, S. 189). Die Interviewerin muss zuhören, flexibel fragen, nicht Verstandenes erklären, Details erfragen, kurze und eindeutige Nachfragen stellen, Kompetenz zeigen, Bewertungen vermeiden können (nach Gläser/Laudel 2010, S. 173ff). Eigenschaften einer guten Interviewerin sind nach BORTZ/DÖRING (2006, S. 247):

- „der Interviewer muss das Verhalten anderer aufmerksam beobachten und verstehen können, was Interesse am Menschen und an der untersuchten Problematik voraussetzt.
- Der Interviewer muss psychisch belastbar sein, um auch bei unangemessenen Reaktionen des Interviewpartners oder organisatorischen Problemen seine Aufgabe verantwortungsvoll erledigen zu können.
- Der Interviewer muss über eine hohe Anpassungsfähigkeit verfügen, um mit den verschiedenartigsten Personen eine gelöste Gesprächsatmosphäre herstellen und aufrechterhalten zu können.
- Der Interviewer muss über eine gute Allgemeinbildung verfügen und über das Befragungsthema ausreichend informiert sein, um auch auf unerwartete Antworten kompetent reagieren zu können.
- Der Interviewer muss sein eigenes verbales und nonverbales Verhalten unter strenger Kontrolle halten können, um die Antworten des Befragten durch eigene Urteile und Bewertungen nicht zu beeinflussen.
- Der Interviewer muss selbstkritisch sein, um Gefährdungen der Interviewresultate durch die Art seines Auftretens, seiner äußeren Erscheinung, seiner Persönlichkeit, seiner Einstellungen etc. erkennen und ggf. vermeiden zu können“.

Die Interviewerin hat selbst eine Berufsausbildung und langjährige Berufserfahrung im Bereich Berufsausbildung. Sie arbeitete 15 Jahren lang in der Berufsausbildung in außerbetrieblicher Einrichtung (BaE). Sie kann dadurch Fachkompetenz nachweisen und als „Quasi-Expertin“ (Pfadenhauer 2005, S. 120) bezeichnet werden. Sie ist Diplom-Handelslehrerin und gehört somit nicht den interviewten Berufsgruppen an. Es waren dadurch weder Konkurrenzdruck noch ein Vorbehalt hinsichtlich der Offenlegung von Betriebsgeheimnissen zu erkennen (Pfadenhauer 2005, S. 120). Die Interviewerin passte sich an das Sprachprofil der Befragten an (nach Lamnek 2010, S. 362). Sie beherrscht durch ihren Beruf die Fachtermini und grundlegende Zusammenhänge. Ältere Personen als Interviewerinnen werden häufig als ernsthafter, kompetenter und glaubwürdiger empfunden (Bortz/Döring, 2006, S. 247). Die Interviewerin konnte mit über 50 Jahren Lebenserfahrung mögliches Voreingenommensein von Seiten der Experten bedienen. Dadurch ergab sich eine entspannte Gesprächssituation. Die Kompetenz bezog sich vor allem auf die theoretischen Rahmenbedingungen. Die Praxis kennen die Experten besser, deshalb war die Gefahr, dass die Interviewerin das Gespräch dominierte, sehr gering.

Durch die Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen verfügt sie über eine Vielzahl sozialer Handlungskompetenzen, Empathiefähigkeit und Ambiguitätstoleranz, die für das Führen von Interviews von Vorteil sind. Sie kann sich an verschiedene Gesprächssituationen spontan anpassen und ist durch die Erfahrung im Umgang mit schwierigen jungen Erwachsenen und Eltern belastbar. Fehlendes Wissen über externes Ausbildungsmanagement, quantitative

und qualitative Sozialforschung sowie Experteninterviews wurden durch das Studium von Fachbüchern, Lehrbüchern, Fachpublikationen u.v.a.m. erworben bzw. erweitert und vervollständigt. Die Interviewerin hat sich die Grundlagen der Methodologie und der empirischen Sozialforschung im Studium angeeignet und in ihrer Diplomarbeit eine empirische Fallstudie mit narrativen Interviews durchgeführt. Sie konnte sich dadurch Basis-Fachwissen über die Durchführung von qualitativer Sozialforschung praktisch aneignen. Durch die praktische Erprobung des Leitfadens in Testinterviews konnten auch Erfahrungen mit den typischen Fehlern in Interviews („Interviewereffekte“) gesammelt werden. „Die Kenntnis solcher typischer Fehler erleichtert es sehr, die eigenen Interviews kritisch zu analysieren und die Fehler allmählich zu vermeiden“ (Gläser/Laudel 2010, S. 187). Unter Interviewereffekten sind „Verfälschungen der Untersuchungsergebnisse gemeint, die der Interviewer (gewöhnlich nicht bewusst) verursacht“ (Bortz/Döring 2006, S.246). Sie können strategischer oder taktischer Art sein (Gläser/Laudel 2010, S. 187ff).

Strategische Fehler sind Fehler bei der Steuerung des Interviews, wenn die Interviewer überfordert sind und sich zu zwanghaft an den Leitfaden halten, so dass sie die entspannte Situation stören (ebd.). Aber auch das Vergessen des Leitfadens bzw. der Verlust der Neutralität im Gespräch durch den Interviewer könnten zur Beeinflussung der Antworten führen (ebd., S. 189). Taktische Fehler ergeben sich bei der Formulierung von Fragen oder beim Auslassen von Nachfragen (ebd., S. 190).

Die Autorin hat sich mit den möglichen Verzerrungen durch die eigene Person auseinandergesetzt. Es konnte jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden, dass der Interviewerin typische Fehler bei der Befragung unterliefen, dies geschah zumindest nicht mit Absicht. Mögliche Verzerrungseffekte und Beeinflussungen durch die Person der Interviewerin und die Interaktion mit derselben hatten durch das sachliche Thema eher geringe Auswirkungen auf die Ergebnisse. Die Befragten wirkten durch ihre Berufserfahrung in ihrer Person gefestigt, so dass nicht der Eindruck entstand, dass eine Gefahr der sozial erwünschten Antwort groß war.

Wie beschrieben, spielt das Auftreten und die Person der Interviewerin sowie die Fähigkeit und Bereitschaft, sich als Person auf die Situation und den Interviewpartner einzustellen, eine wesentliche Rolle. Nachfolgend soll diese Befragungssituation näher betrachtet werden.

### **6.8.7.2 Befragungssituation**

Das Experteninterview ist eine Methode der qualitativen Sozialforschung. Es soll helfen die erforderlichen Daten in und während einer möglichst naturgetreuen Gesprächssituation zu gewinnen. „Die natürliche Welt stellt das Untersuchungsfeld der qualitativen Sozialforschung dar und sie soll mit natürlichen Methoden erfasst und beschrieben werden“ (Lamnek 2010,

S. 463). Dieses „Prinzip der Natürlichkeit“ soll auch in der Interviewsituation bedacht werden. "Wenn die Lebensnähe für qualitative Interviews von entscheidender Bedeutung ist, so sollten entsprechende Interviews in der natürlichen Umgebung durchgeführt werden“ (Lamnek 2010, S. 361).

Eine vertraute Alltagsnähe erleichtert den Befragten möglicherweise sich im Interview ungezwungen zu äußern. Deshalb orientiert sich die Interviewsituation an den Befragten, ein vertrauter Ort als Befragungsraum soll beruhigend wirken (ebenda, S. 354). Die Befragungssituation soll dem Interviewpartner die Möglichkeit geben, sich wohl zu fühlen und damit entspannt seine Expertise preiszugeben. Trotzdem unterscheidet sich die Situation von der alltäglichen. Die Künstlichkeit der Situation bleibt erhalten auch wenn sie sich der Natürlichkeit nähert (Friedrichs 1990, S. 216). Die Situation eines Interviews unterscheidet sich von einer alltäglichen kommunikativen Begegnung durch Fremdheit, begrenzte Zeit und asymmetrische Rollenverteilung und sanktionsfreie Äußerung (Gläser/Laudel 2010, S. 121 und Kromney 2009, S. 339ff). Die Interviewerin in ihrer Rolle will in einer angemessenen Zeit von einem ihr fremden Interviewpartner Informationen erhalten. Fremd in der Form, dass sich die GesprächspartnerInnen nicht kennen und somit ihre Beziehung durch Distanz gekennzeichnet wird und das Vertrauen, eine gewisse Nähe, erst aufgebaut werden muss.

Dadurch ergibt sich eine gewisse Asymmetrie in der Beziehung. Die eine Person stellt immer die Fragen, die andere Person gibt meistens Antworten (Kromney 2009, S. 340). „Die Asymmetrie im qualitativen Interview ist aber eine durchaus nicht unübliche Alltagssituation: Jemand erzählt und andere hören interessiert zu“ (Lamnek 2010, S. 324). Tatsächlich finden täglich in allen mögliche Situationen asymmetrische Kommunikationen statt.

Außerdem bleiben die Äußerungen des Interviewpartners in der Interviewsituation folgenlos (Kromney 2009, S. 340f). Normalerweise können Meinungsäußerungen Konsequenzen haben. Beim Expertengespräch wird den Interviewten Anonymität und Datenschutz zugesichert. Dadurch können extremere Meinungen zu Wort kommen.

Die Interviewten reagieren auf die Situation und auf die Interviewerin. Durch die Gestaltung der Umgebung versucht man Einfluss auf die Befindlichkeit des Befragten zu nehmen und somit auf dessen Bereitschaft wahrheitsgemäß und ausführlich zu antworten.

"Wenn die Feststellung und Beschreibung der Zusammenhänge sozialer Realität über die Erfassung der Bedeutungszuschreibungen von Handlungen und Sinngebungen von Zusammenhängen durch die zu Befragenden erfolgen soll, die die zu Grunde liegenden Alltagssituationen erlebt und erfahren haben und deren Deutungsmuster relevant sein sollen, so wird deutlich, wie wichtig das Alltagskonzept im Bereich der qualitativen Sozialforschung ist“ (Lamnek 2010, S. 361).

Um die InterviewpartnerInnen in ihrer natürlichen Umgebung zu befragen, wurden die MitarbeiterInnen der Betriebe und der BildungsträgerInnen direkt am Arbeitsplatz befragt. Dies sollte eine entspannte Befragungsatmosphäre in der Erhebungssituation fördern. Die Unter-

nehmensberaterInnen wurden per Skype in ihren Büros interviewt. Diese Art der Kommunikation kommt dem persönlichen Gespräch am Arbeitsplatz am nächsten. Die Beteiligten sitzen sich per Webcam beim Gespräch gegenüber. Der Interviewte kann den Ort des Interviews selbst wählen und kann sich in eine ihm angenehme Lage begeben.

Um den Redefluss der Experten nicht zu unterbrechen und damit wertvolle Informationen durch Eingriffe zu behindern, gibt es wenige Lenkungseingriffe. Die limitierte Steuerung erfolgt in der Befragungssituation durch die Interviewerin. Der Befragte kann durch seine Antworten selber aufzeigen, wie er die Frage aufgefasst hat und was für ihn als relevant gilt. Den InterviewpartnerInnen wurde vollständige Anonymität zugesichert, dies erleichterte eine ungezwungene Interviewatmosphäre, der möglicherweise den Wahrheitsgehalt der Aussagen erhöht. Das Interview wurde von den TeilnehmerInnen durchgehend als offenes Gespräch beschrieben.

### 6.8.7.3 Interviewdurchführung

Nach den beschriebenen Vorüberlegungen konnten die eigentlichen Experteninterviews durchgeführt werden. Die Interviews fanden nach der Online-Befragung statt, d. h. in der Zeit von März bis Mai 2011. Die geplante Dauer pro Interview betrug eine Stunde. Je nach Redebedarf wurde diese Vorgabe verkürzt oder verlängert.

Um einen störungsfreien Gesprächsverlauf zu ermöglichen, wurden die Gespräche auf einem digitalen Tonaufnahmegerät (Voice-Recorder) oder im Falle der Skype-Gespräche per Software (Call Graph) aufgezeichnet. Call Graph speichert mit Skype geführte Gespräche im MP3-Format auf Festplatte. Die Aufnahme kann im manuellen Modus nach dem Verbindungsaufbau gesteuert werden. Es fügt automatisch Datum und Uhrzeit sowie den Namen des Skype-Kontaktes in den Dateinamen ein. Es wurden weitere organisatorische Vorbereitungen für die Durchführung der Interviews getroffen. Dazu gehörte, das Bereitlegen von Olympus Digital Voice Recorder WS-650S, Ersatzbatterien, Notizblock und Stift, Uhr, Interviewleitfaden. Nachfolgend werden die einzelnen Phasen der Interviews vorgestellt.

### 6.8.7.4 Interviewphasen

Die Interviews wurden in drei Phasen operationalisiert.



Abbildung 65: Interviewphasen

Einer Gesprächseinführung mit Erzählanregung folgte der Themenbereich mit dem Frageteil, dem wiederum ein Gesprächsabschluss des Interviews mit der Danksagung folgte. Die Ausführung der Phasen wird im Folgenden betrachtet.

#### 6.8.7.4.1 Gesprächseinführung

Wie in Abschnitt 6.8.7.2 beschrieben, ist eine entspannte Gesprächssituation von besonderer Bedeutung für den Verlauf des Interviews. Die Gesprächseinführung legt dabei die Grundlage für eine ungezwungen empfundene Interviewsituation.

Das Gespräch in den vorliegenden Experteninterviews wurde durch allgemeine Konversation über die vorangegangenen Kontakte bzw. die Örtlichkeiten begonnen. Danach wurde das Untersuchungsanliegen noch einmal dargestellt und der Ablauf der Befragung vorgestellt. Nach dem „Prinzip der informierten Einwilligung“ (Gläser/Laudel 2010, S. 144) wurden zu Beginn des Gespräches folgende Punkte geklärt:

- Die Befragten wurden über das Ziel der Untersuchung und über die Rolle des Interviews für die Erreichung des Ziels informiert.
- Die Befragten wurden über den Umgang und den Schutz der persönlichen Daten informiert, es wurde Anonymität zugesichert und
- die Genehmigung zur Aufnahme des Gespräches eingeholt (ebenda).

Die Befragten wurden ausdrücklich auf die Tonbandaufzeichnung hingewiesen und ihr Einverständnis erbeten. Es wurde den Befragten versichert, dass die Aufnahmen ausnahmslos zum Zweck dieser Untersuchung verwendet und danach gelöscht werden. Die Namen der Personen und die dahinter stehenden Firmen und Organisationen wurden für die Untersuchung numerisch verschlüsselt und werden nur auf Wunsch der Betroffenen im Anhang I genannt. Erst nach Abklärung all dieser Punkte wurde der digitale Voice-Recorder aktiviert. Verweigerte die Befragte eine Tonbandaufzeichnung, erfolgte die Datenerfassung handschriftlich und wurde durch ein späteres Gedächtnisprotokoll ergänzt. Dies war in keinem Fall notwendig. Der Übergang zu den themenorientierten Fragen war fließend.

#### 6.8.7.4.2 Themenbereiche

Der ausgearbeitete Leitfaden ermöglichte der Interviewerin immer den Überblick über die bereits gegebenen Antworten zu behalten und half das Gespräch zu steuern. Die Fragen wurden von der Interviewerin dabei sinngemäß gestellt und nicht vom Leitfaden abgelesen, um die Atmosphäre nicht zu stören. Die Reihenfolge der Fragen wurde, wenn es sinnvoll erschien, geändert und dem Gesprächsfluss angepasst. Der Interviewleitfaden enthielt die Punkte, die angesprochen werden sollen.

Es wurden folgende Themenbereiche angesprochen:

- |                                       |                                             |
|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| A) Fragen zum Ist-Zustand             | D) Fragen zu externem Ausbildungsmanagement |
| B) Fragen zu Unterstützungsleistungen | E) Fragen zur Person                        |
| C) Fragen zur Zahlungsbereitschaft    | F) Allgemeine Informationen zum Unternehmen |



Wichtig war dabei, dass die Fragen gestellt wurden, nicht wann. Der Zeitpunkt ergab sich aus dem Verlauf des Gespräches. Der Interviewerin fiel die Rolle der interessierten, aktiven ZuhörerIn leicht, da die Äußerungen der Befragten sehr lebensnah wirkten. Eine Erzählstimulanz der InterviewpartnerInnen war selten nötig. Die Fragen wurden so weit wie möglich sprachlich an den Befragten angepasst werden. Die Antworten wurden zur späteren Transkription aufgezeichnet. Wurde eine Antwort schon im Laufe des Gespräches an anderer Stelle gegeben, wurden Fragen auch weggelassen. Zusätzliche Fragen, die nicht im Leitfaden enthalten waren, wurden spontan, wenn als notwendig erachtet, eingefügt.

Wo es notwendig war, wurden, um die Auswertung zu vereinfachen, Antwortkategorien vorgegeben, z. B. bei der Unternehmensgröße. Dadurch konnten die Daten leichter aufbereitet und verglichen werden. Bei den meisten InterviewpartnerInnen bestand das Bedürfnis, sich über die Leitfadenfragen hinaus auszutauschen. Dies war teilweise ein Beweggrund der Experten sich auf die Interviews einzulassen. Die Interviewerin ging jeweils bedingt darauf ein, damit auch die Experten ihren Nutzen aus der Interviewsituation ziehen konnten bzw. sich für die Motivation zu revanchieren.

Ein zeitliches Limit wurde nicht vorgeschrieben, die Befragten konnten sich offen und ausführlich äußern. Erschienen der Interviewerin alle Fragen des Leitfadens und weiterführende Fragen beantwortet, wurde eine Überleitung zum Gesprächsabschluss angestrebt.

#### **6.8.7.4.3 Gesprächsabschluss**

Nach dem Interview wurde das Aufnahmegerät gestoppt und die Interviewsituation durch ein abschließendes informelles Gespräch aufgehoben. Wurden in dieser Phase noch wichtige Informationen gegeben, wurden diese im späteren Gedächtnisprotokoll notiert, „da Befragungspersonen oftmals gerade nach Abschalten des Aufzeichnungsgerätes besonders wichtige oder persönliche Äußerungen nachliefern oder die Gesprächssituation kommentieren“ (Bortz/Döring 2006, S. 311). Hier fand auch ein erstes Feedback durch die InterviewpartnerInnen statt. Gegebenenfalls wurde Informationsmaterial übergeben.

Bei der Verabschiedung wurde den Experten die Visitenkarte der Interviewerin ausgehändigt, um bei Rückfragen zur Verfügung zu stehen und der weitere Verlauf der Untersuchung beschrieben. Es wurde den Beteiligten versprochen, ihnen die Ergebnisse nach Beendigung der Datenauswertung zu zusenden (ebenda). Explizit bedankte sich die Interviewerin bei den TeilnehmerInnen für die Gespräche und die dafür aufgewendete Zeit.

Nach dem Gespräch wurde für jedes Interview ein Gesprächsbericht angefertigt, der nonverbale Auffälligkeiten, räumliche Besonderheiten usw., die für die Ergebnisse relevant sein könnten, enthielt. Dieser wurde dem Gedächtnisprotokoll und der Zusammenfassung angegliedert. In einer Situation hatte das Aufnahmegerät versagt, für die fehlende digitale Inter-

viewaufzeichnung wurde ein Gedächtnisprotokoll angefertigt (siehe Gläser/Laudel, 2010, S. 192).

Nach der Durchführung aller Interviews begann die Aufbereitung der Daten für eine Analyse. Im nächsten Abschnitt wird die Vorgehensweise dabei beschrieben.

## **6.9 Aufbereitung der Daten**

Nach der Durchführung des Web-Surveys und der Experteninterviews lag eine enorme Menge Datenmaterial in Form von Fragebögen und Tondokumenten sowie Gesprächsprotokollen vor. Die darin enthaltenen Informationen mussten für eine Analyse adäquat aufbereitet werden, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Dieser Abschnitt soll den Vorgang der Aufbereitung der Daten für die spätere Analyse darstellen, denn „vor einer Auswertung des Befragungsmaterials muss dieses zunächst entsprechend aufbereitet und dokumentiert werden“ (Bortz/Döring 2006, S. 311).

### **6.9.1 Aufbereitung der quantitativen Daten**

Die Datenerhebung erfolgte durch qualitative und quantitative Methoden. Die quantitativen Daten entstanden dabei durch einen standardisierten Fragebogen mit zumeist vorgegebenen Antwortkategorien. Die Aufbereitung der Daten ist zur Gewinnung der statistischen Informationen notwendig und erfolgte wegen der großen Datenmenge computergestützt.

Zuerst wurden alle ausgefüllten Fragebögen vom Datensammelpunkt des Servers bei GrafStat heruntergeladen und ausgedruckt. Die Fragebögen wurden auf Vollständigkeit überprüft und, wenn möglich, Fehler bereinigt. So enthielt einer der Fragebögen keine Antworten und wurde aussortiert. Die schriftliche Befragung erfolgte computergestützt, deshalb lagen die Antworten in zahlenmäßig erfassten Häufigkeiten auf dem Server zur Abholung bereit. Zur Sicherheit und um später auch eigene Auswertungsmethoden anwenden zu können, wurden

- die Daten der statistischen Grundauswertung vom Server auf den PC geladen.
- die Fragen und Häufigkeiten der Antworten noch einmal in Tabellen einer separaten Excel-Datei erfasst.
- jedem ausgefüllten Fragebogen eine Kennnummer (von 1 bis 111) zugeordnet und die Antworten in einer weiteren Excel-Datei weiterverarbeitet.

Insgesamt wurden 112 Fragebögen ausgefüllt. Ein Bogen war nicht verwertbar, da er keine Daten enthielt. In die Auswertung wurden somit 111 Fragebögen aufgenommen.

Für die Aufbereitung der Daten wurde das Fragebogenprogramm GrafStat (Version 4.750) verwendet. GrafStat bietet folgende Unterstützung bei der Befragung:



Abbildung 66: Unterstützung durch GrafStat

Die statistische Grundausswertung erfolgte in zahlenmäßigen Häufigkeiten. Sie wurden in Excel-Diagramme transformiert, um sie in der vorliegenden Arbeit graphisch darstellen zu können. Nachdem die quantitativen Daten redigiert vorlagen, wurden die qualitativen Befragungen wie nachfolgend für eine Auswertung vorbereitet.

## 6.9.2 Aufbereitung der qualitativen Daten

Auf eine qualitative Auswertung vorbereitet werden mussten sechs Experteninterviews, die in Form von Tonaufnahmen als Rohmaterial zur Verfügung standen.

Die Tondokumente der durchgeführten Interviews lagen an zwei Speicherorten im MP3-Format vor. Sie mussten zuerst vom digitalen Voice-Recorder auf den Computer geladen bzw. vom CallGraph-Speicherordner in den vorgesehenen Interviewordner transferiert werden. Um die Dateien systematisch zu bearbeiten und wiederzuerkennen, wurden Dateinamen nach dem Alphabet in der Form „Interview A“ bis „Interview F“ vergeben. Danach wurden die MP3-Dateien manuell in WORD-Textdateien überführt.

Die Aufbereitung der Daten erfolgte in nachfolgenden Schritten:



Abbildung 67: Aufbereitung der Daten

Wie in der Abbildung verdeutlicht werden nachfolgend die Schritte Transkription, Inhaltsanalyse, Erstellen der Antwortmatrix und die Auswertung beschrieben.

### 6.9.2.1 Transkription

Die Interviews lagen nach der Aufzeichnung und Speicherung im Interviewordner als Tondateien vor. Um ihnen relevante Daten entnehmen zu können, war es wichtig, sie in schriftlicher Textform vorliegen zu haben (vgl. Mayring 2002, S. 89). In einem Text kann man blättern, Hervorhebungen anbringen, Randnotizen schreiben, Aussagen vergleichen, dies war für die Auswertung von Bedeutung (vgl. Mayring 2002, S. 89). Wird „gesprochene Sprache, beispielsweise aus Interviews oder Gruppendiskussionen, in eine schriftliche Fassung ge-

bracht wird, so nennt man dies Transkription“ (Mayring 2002, S. 89; vgl. auch Bortz/Döring 2006, S. 311).

Die Transkription wurde mit Kopfhörer sowie der Software „Mediaplayer“ von Microsoft von der Autorin selbst am Computer durchgeführt, um einem Informationsverlust durch die ungenaue Abschrift durch Unbeteiligten zu verhindern. Wie ausführlich die Transkription durchgeführt wird, orientiert sich an der Untersuchungsfrage und an der Bedeutung von Nebengeräuschen, Mimik und Gestik für die Auswertung (Gläser/Laudel 2010, S. 193). Für rekonstruierende Untersuchungen, wie in der vorliegende Arbeit, sind Pausen, Lautstärke und paraverbale Bemerkungen (äh, näh usw.) unerheblich (Gläser/Laudel 2010, S. 193; Mayring 2010, S. 55), wichtiger waren Lesbarkeit und Verständlichkeit. Aus diesem Grund wurden die Tondokumente in einem ersten Schritt zwar detailgetreu abgeschrieben, aber in einem zweiten Schritt von unnützen Äußerungen bereinigt. Dies ist nach MAYRING (2002, S. 91) methodisch vertretbar, wenn das Hauptinteresse, wie in der vorliegender Arbeit, inhaltlicher und nicht sprachwissenschaftlicher Natur ist. Bei der Auswertung der Daten ging es vor allem um die inhaltliche Analyse der Aussagen.

Die Verschriftlichung erfolgte in Anlehnung an die von GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 193f) beschriebenen Regeln: es wurden

- Dialekt und Umgangssprache, wo unverständlich, in deutsche Hochsprache übersetzt.
- nonverbale Kommunikation nur dann aufgeschrieben, wenn sie als wichtig empfunden wurde.
- Unterbrechungen festgehalten.
- unverständliche Textteile gekennzeichnet (z. B. durch (...)).

Die Reduktion der Texte bis zu einer weiter bearbeitbaren Fassung wurde in vier Phasen vorgenommen:

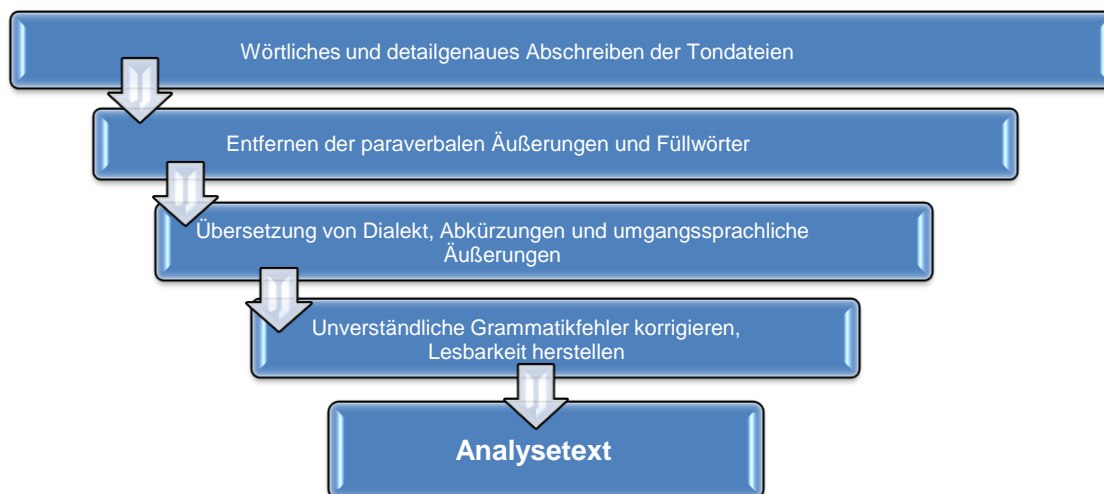


Abbildung 68: Phasen der Textreduktion

Weiterhin wurde in Anlehnung an GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 194) und MAYRING (2010, S. 55) nach folgenden Richtlinien vor gegangen:

- Die Fragen und Äußerungen der Interviewerin wurden im Schriftbild „fett“ prononciert.
- Ein Sprecherwechsel wurde mit einem neuen Absatz kenntlich gemacht.
- Die Interviewten erhielten Pseudonyme, so dass sie nicht mehr erkennbar waren (nach dem Alphabet von A bis F).
- Die Zeilen und Seiten des abgeschrieben Tondokuments wurden nummeriert.
- Redeten die Beteiligten gleichzeitig, wurde versucht, die Aussagen auseinander zu halten, Gesprächsbruchstücke wurden eliminiert.
- Satzbaufehler, die zu Verwirrungen führen konnten, wurden bereinigt, der Stil geglättet.
- Abkürzungen wurden möglichst ausgeschreiben bzw. nachgeschlagen.
- Versprecher und Stottern wurden möglichst korrigiert wieder gegeben.

Nach der Erstellung des zu analysierenden Textes begannen die Vorbereitungen der inhaltlichen Analyse des Textes.

### **6.9.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse**

Nach der Transkription der Experteninterviews lag eine enorme Menge an Rohmaterial in Form von Text vor. Um die für die Untersuchung wesentlichen Informationen zu erhalten, mussten zuerst die uns interessierenden, von den überflüssigen Informationen getrennt werden. MAYRING (2010, S. 12f) schlägt dazu die Inhaltsanalyse vor.

Kennzeichen der Inhaltsanalyse als sozialwissenschaftliche Methode ist ein gegenstandsbezogenes, fixiertes, systematisches, regelgeleitetes, theoriegeleitetes Vorgehen. Für vorliegende Arbeit bedeutete dies:

- Kommunikation ist die Sprache, die analysiert werden soll.
- die Kommunikation liegt in protokollierter Textform vor und ist damit fixiert, d. h. genau bestimmt.
- die Analyse wird systematisch, d. h. nach festgelegten Regeln, durchgeführt, die nachfolgend erläutert werden.
- die Analyse wird von im Theorieteil beschriebenen Sach- und Forschungsüberlegungen geleitet.
- es sollen Rückschlüsse auf Einstellungen, Absichten, Wahrnehmungen des Experten gezogen werden.

Die Aufbereitung der Daten erfolgte in einem ersten Schritt mit Hilfe quantitativer Verfahren:

- Es wurde ein Kategoriensystem entwickelt, das vorerst noch unveränderlich ist.
- Der transkribierte Text wurde in Analyseeinheiten zerlegt.
- Das protokollierte Interview wurde auf wichtige Textpassagen hin durchsucht.

- Die gefundenen Textteile wurden dem Kategoriensystem zugeordnet (nach Gläser/Laudel 2010, S. 198).

Die qualitative Inhaltsanalyse übernimmt mit der o. g. Vorgehensweise die Vorteile der quantitativen Inhaltsanalyse. Auf dieser Basis wird ein Analyseverfahren ausgearbeitet, das eine qualitative Textanalyse ermöglicht (Mayring 2010, S. 48). "Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet "(Mayring 2002, S. 114).

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte in vorliegender Arbeit anhand einer für die Erhebung modifizierten Form der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Gläser und Laudel.

In Anlehnung an GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 47) ist die qualitative Inhaltsanalyse prädestiniert für rekonstruierende Untersuchungen, bei denen aus dem Text der Experteninterviews „Beschreibungen sozialer Sachverhalte“ abgeleitet werden sollen.

*„Die qualitative Inhaltsanalyse wertet Texte aus, indem sie ihnen in einem systematischen Verfahren Informationen entnimmt. Zu diesem Zweck wird der Text in einem Analyseraster auf relevante Informationen hin durchsucht. Die dem Text entnommenen Informationen werden den Kategorien des Analyserasters zugeordnet und relativ unabhängig vom Text weitererarbeitet...“* (Gläser/Laudel 2010, S. 46).

Die Vorteile der qualitativen Inhaltsanalyse liegen in ihrer systematischen, regelgeleiteten Vorgehensweise bei der Auswertung. „Dadurch wird sie für andere nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar, dadurch wird sie übertragbar auf andere Gegenstände, für andere benutzbar, wird sie zur wissenschaftlichen Methode“ (Mayring 2010, S. 59).

Der Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse findet in vier Phasen statt: Vorbereitung der Extraktion, Extraktion, Aufbereitung der Daten und Auswertung (Gläser/Laudel 2010, S. 202). Nachfolgendes Schaubild visualisiert die Herangehensweise noch einmal:

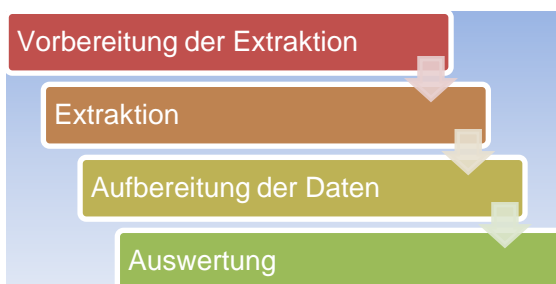


Abbildung 69: Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse

In den nachfolgenden Abschnitten werden die in der obigen Abbildung verarbeiteten Analyseschritte näher erklärt.

### 6.9.2.2.1 Vorbereitung der Extraktion

Die Vorbereitungen der Extraktion gestalten sich in drei Bereiche:

- Die inhaltliche Vorbereitung: Anhand der theoretischen Vorüberlegungen wird das Suchraster formuliert (Gläser/Laudel 2010, S. 206f).
- Die methodische Vorbereitung: Das auszuwertenden Material wird fixiert, d. h. es wird die Analyseeinheit festgestellt und damit der Text festgelegt, auf den die Analyse angewandt wird (ebenda, S. 209f).
- Die technische Vorbereitung: Es werden die technischen Hilfsmittel auf ihren Einsatz vorbereitet (ebenda, S. 211f).

In der vorliegenden Arbeit wurden folgende Vorbereitungen getroffen:

Vorbereitung	
<b>Inhaltlich</b>	Für jede Expertengruppe wurde ein eigenes Suchraster definiert (siehe Anhang J). Das Suchraster enthielt allen gemeinsame Kategorien, die für die spätere Auswertung wesentlich sind: Probleme bei der Ausbildung, benötigte Unterstützungsleistungen, (angebotene oder in Anspruch genommene) Dienstleistungen, Finanzierung der Dienstleistungen, Zahlungsbereitschaft der Unternehmen für Dienstleistungen, Probleme mit Dienstleistungen, Zukunft eines privatwirtschaftlichen EXAM, Eigene Einordnung in die Ausbildungslandschaft, eigene Qualifikation, MitarbeiterInnen. „Im Zentrum steht dabei ein theoriegeleitet am Material entwickeltes Kategoriensystem; durch dieses Kategoriensystem werden diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen“ (Mayring 2002, S. 114).
<b>Vorbereitung</b>	
<b>Methodisch</b>	Auszuwertendes Material waren die sechs Transkriptionen und die Gedächtnisprotokolle der Experteninterviews. Analyseeinheit sind die Textabsätze. Wichtige Textabschnitte wurden verkürzt und zusammengefasst in eigenen Worten formuliert. Es wurde der Standort der Textpassagen im Ursprungstext durch Textmarker kenntlich gemacht und die Quellenangabe in die Antwortkategorien mit aufgenommen.
<b>Technisch</b>	Im Falle der vorliegenden Experteninterviews handelt es sich um eine kleine Anzahl von Texten. Aus diesem Grunde wurde auf eine computergestützte Aufbereitung mit Hilfe von Extraktionsmakros verzichtet.

Tabelle 27: Vorbereitung der Extraktion

Der nächste Abschnitt beschreibt die Extraktion der Information.

### 6.9.2.2.2 Extraktion

In der zweiten Phase, der Extraktion, werden die Vorüberlegungen in die Tat umgesetzt und die für die Analyse wesentlichen Textpassagen extrahiert. „Extraktion heißt, den Text zu lesen und zu entscheiden, welche der in ihm enthaltenen Informationen für die Untersuchung relevant sind. Diese Informationen werden den Kategorien des Suchrasters zugeordnet, das heißt unter der entsprechenden Kategorie eingetragen“ (Gläser/Laudel 2010, S. 200). Eine Information wird dann als relevant eingestuft, wenn sie den theoretischen Vorüberlegungen und dem Untersuchungsziel entspricht (Gläser/Laudel 1999, S. 4).

Systematisch wurde der transkribierte Text mit Hilfe eines Suchrasters nach den uns interessierenden Textstellen durch gelesen. Es wurden all diejenigen Stellen herausgesucht, die den gleichen Sachverhalt (z. B. Unterstützungsleistungen, Finanzierung) ausdrückten. Der Text wurde dabei Absatz für Absatz nach den im Suchraster (siehe Anhang J) enthaltenen Überbegriffen durchsucht. Vor und während des Durchlesens der Texte wurden Extraktionsregeln aufgeschrieben (siehe Anhang K), die die Zuordnung regeln. Die Extraktionsregeln wurden dabei sehr allgemein gehalten.

Wichtige Textabschnitte wurden mit dem Textmarker gekennzeichnet. Die Informationen, die in einem interessanten Textabschnitt enthalten sind, wurden in eigenen Worten formuliert und in das Kategoriensystem eingetragen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 201). Der Ursprungstext war nur noch als Quellenangabe von Interesse. "Dabei wird die Quellenangabe immer mitgeführt. Dadurch ist es möglich, jederzeit am Ursprungstext zu kontrollieren, ob inhaltliche Entscheidungen im Verlauf der Auswertung gerechtfertigt werden können" (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 201). Die Extraktion wurde von der Autorin selbst und alleine durchgeführt.

Das Kategoriensystem war offen und wurde ständig weiterentwickelt, um weitere wichtige Aspekte aufzunehmen, die während der Interviews auftauchten (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 201). Nach der Extraktion wurden die Daten wie nachfolgend beschrieben in der Kategorientabelle so aufbereitet, dass sie für eine Auswertung verwertbar wurden.

#### **6.9.2.2.3 Aufbereitung der Daten – Erstellen der Antwortmatrix**

Nach der Extraktionsphase war die erste Fassung des Kategoriensystems in Form einer Tabelle mit allen interessanten Informationen aus den Texten gefüllt. Es enthielt allerdings auch Wiederholungen, Fehler und Widersprüche. „Die Aufbereitung der Daten soll vor allem deren Qualität verbessern, indem verstreute Informationen zusammengefasst, Redundanzen beseitigt und Fehler korrigiert werden. Damit wird der Umfang des Rohmaterials reduziert, und die Daten werden nach inhaltlichen Gesichtspunkten strukturiert“ (Gläser/Laudel 2010, S. 229). Jeder Bearbeitungsschritt wurde dokumentiert und die Zwischenergebnisse gespeichert. Alle Entscheidungen können so nachvollzogen und überprüft werden.

Die Informationen wurden in einem weiteren Aufbereitungsschritt nach GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 230) weiter modifiziert:

1. Verstreute Informationen zum gleichen Thema wurden zusammengebracht.
2. Bedeutungsgleiche Informationen, die mehrmals im Transkriptionstext auftauchten, wurden zu einer zusammengefasst (Redundanz).
3. Offensichtliche Fehler wurden korrigiert.
4. Waren die Informationen wirklich verschiedenartige, wurden sie beibehalten.



Die gewonnenen Daten wurden aufbereitet, auf Redundanzen und Fehler überprüft und nach den entworfenen Kriterien geordnet (ebenda, S. 202). Das Ergebnis war eine Antwortmatrix in Tabellenform, die einen Überblick über die Argumentationsketten und die Vergleiche zwischen den Experteninterviews zuließ. Nachfolgend werden einige Überschriften exemplarisch dargestellt.

Interview-partner/in	Ausbildungs-berufe	Kunden	Hauptprobleme der Unternehmen bei der Ausbildung	Benötigte Unterstützungsleistungen	Quelle im Text
A)	Verkäufer	2	Sprachprobleme	Deutschkurs	A/2/13

Abbildung 70: Beispiel für Überschriften des Kategoriensystems für die AnbieterInnen.

Der Originaltext fungierte nur noch als Quelle der Argumente und als Beleg für die Aussagen. Die Spaltenüberschriften benannten die Themen, die bei der Untersuchung und für die Analyse und Interpretation wichtig waren. Um subjektive Zuordnungen durch die Autorin zu minimieren, wurden die Namen der InterviewpartnerInnen alphabetisch kodiert und in Zeilen geordnet, um die Aussagen den Pseudonymen zuordnen zu können. Um innerhalb des Befragtenkreises Vergleiche zuzulassen und Übereinstimmungen schneller zu erkennen, wurde für AnbieterInnen, Betriebe und Bildungsträgern jeweils eine eigene Antwortmatrix erstellt und den VergleichspartnerInnen zugeordnet.

Das Ergebnis ist also „eine strukturierte Informationsbasis, die die empirischen Informationen über die zu rekonstruierenden Fälle zusammenfasst. In der anschließenden Auswertung wird diese Informationsbasis genutzt, um die untersuchten Fälle zu rekonstruieren und nach den interessierenden kausalen Mechanismen zu suchen.“(Gläser/Laudel 2010, S. 202).

Die qualitativen Inhaltsanalyse schafft sich eine „Informationsbasis, die nur noch die Informationen enthalten soll, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind“ (ebenda, S. 200). Im nächsten Schritt erfolgt die Auswertung des Kategoriensystems, in dieser Arbeit „Antwortmatrix“ genannt.

#### 6.9.2.2.4 Auswertung

Für die Auswertung wird auf die Kapitel 7 und 8 verwiesen, da dort die Analyse ausführlich beschrieben und die Ergebnisse wiedergegeben werden. Nachfolgend noch einige Betrachtungen zum Datenschutz und zur Güte der Ergebnisse.

### 6.9.3 Datenschutz

Persönliche Äußerungen in einem Interview gehören zu den schützenswerten Daten einer Person, deshalb wurden nach BORTZ/DÖRING (2006, S. 311) besondere Maßnahmen ergriffen:

- das Interviewmaterial wurde verschlossen und für Unbefugte unzugänglich aufbewahrt bzw. mit Passwort gesichert.
- Die Interviewerin sprach über die Beteiligten nur mit ihrer Betreuerin und nur so, dass kein Rückschluss auf die Befragungsperson möglich war.
- Der Name der Gesprächspartner wurde so verändert, dass sie nicht zu erkennen waren.
- Aussagen über dritte Personen wurden durch Abkürzungen verschlüsselt.
- Die Tondokumente der Befragten wurden nach der Auswertung gelöscht. Die Transkriptionen werden längerfristig aufbewahrt, um als Beweismaterial für die Dissertation vorlegbar zu bleiben. Nach Abschluss des Promotionsverfahrens werden diese Dokumente ebenfalls vernichtet (Bortz/Döring 2006, S. 313).

Alle Befragten erklärten ausdrücklich, dass sie mit der Veröffentlichung ihrer Namen und ihrer Organisationen einverstanden sind. Für die Interpretation und Publikation der Daten wurden jedoch die Namen verschlüsselt, um Anonymität und Objektivität bei der Auswertung zu gewährleisten. Der Schutz von Daten der Beteiligten war der Autorin sehr wichtig, deshalb wurden die Maßnahmen hierzu explizit erwähnt.

### 6.9.4 Gütekriterien

Die vorliegende Arbeit besteht aus einem quantitativen und einem qualitativen Erhebungsteil. Die Qualität der gewonnenen Daten wird in der empirischen Sozialwissenschaft in Gütekriterien gemessen (Mayring 2002, S.140). Die Forscher sind sich dabei nur bei den quantitativen Hauptkriterien annähernd einig (Bortz/Döring 2006, S. 195; Diekmann 2011, S. 247ff; Steinke 2008, S. 319). Sie definieren Objektivität, Reliabilität und Validität als Messinstrumente mindestens quantitativer Forschung. Diese beruhen auf der Standardisierung der Untersuchungssituation (Flick 2009, S. 270). Die näheren Erläuterungen zur Einordnung der vorliegenden Arbeit wurden dem Anhang L 1 beigelegt.

Die Festlegung qualitativer Kriterien wird als schwieriger empfunden. Das auf dem Kommunikationsprozess, der Interaktion und der Möglichkeit subjektive Deutung und Interpretation der Ergebnisse durch den Wissenschaftler basierende Vorgehen entzieht sich einer Standardisierung der Gütekriterien (Flick 2009, S. 271).

Die Vorstellung von Qualitätsmessinstrumenten in der qualitativen Forschung variiert von der Anwendung der klassischen Gütekriterien bis zu völlig neu entwickelte Kriterien. Die Anwendung der klassischen Gütekriterien auf die qualitativen Daten erschien der Autorin nur be-

dingt anwendbar, viele der dort geforderten Kriterien werden aber insgesamt in der vorliegenden Arbeit durch ähnliche Vorgehensweisen erfüllt, z. B. die Objektivität durch die Transparenz. Andere können nicht oder nur schwer erfüllt werden, z. B. die Reliabilität durch ständige Wiederholungen (obwohl der Leitfaden gewährleistet, dass immer die gleichen zumindest aber sehr ähnliche Fragen gestellt wurden). Weitere tiefergehende Untersuchungen mit ähnlichen Methoden wären aber wünschenswert. Da GLÄSER/LAUDEL keine expliziten neuen Gütekriterien für die qualitative Inhaltsanalyse anbieten, richtet sich die vorliegende Arbeit, um eine annähernde Wissenschaftlichkeit zu beweisen, an den methodologischen Prinzipien von GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 30ff) sowie den allgemeine Gütekriterien von MAYRING (2002, S. 144ff) aus. So soll sichergestellt werden, dass Außenstehende die methodische Verfahrensweise der Autorin nachvollziehen können. Für die vorliegende Arbeit wurden die Kriterien modifiziert angewandt und die genaue Übertragung auf die empirisch erhobenen Daten dem Anhang L 2 beigefügt.

Insgesamt hat die vorliegende Arbeit durch eine systematische und nachvollziehbare Vorgehensweise die Mindeststandards wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten. Es wurde dem Aspekt der Sammlung von Aussagen über den Untersuchungsgegenstand „Hilfen bei der Berufsausbildung und „Externes Ausbildungsmanagement“ Vorrang vor der Vergleichbarkeit des erhobenen Datenmaterials eingeräumt. Die Repräsentativität spielt „im qualitativen Interview nur eine untergeordnete Rolle. Andererseits sind Generalisierungen im Sinne von Existenzaussagen («es gibt...») durchaus möglich“ (Lamnek 2010, S. 350f).

Der Autorin ist bewusst, dass sie durch ihre langjährige praktische berufliche Tätigkeit nicht an wissenschaftliche Standards gewöhnt ist. Es wurde aber versucht, sich diesen weitestgehend anzunähern. Die vorliegende Arbeit wird als Pilotstudie verstanden. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Fragebogenaktion und der Experteninterviews ausgewertet, analysiert und dargestellt.

## 7 Auswertung und Analyse des Datenmaterials

Unmittelbar nach der Datenerhebung und der Datenaufbereitung wurde mit der Auswertung und Analyse des quantitativen Datenmaterials begonnen. Die erhobenen und aufbereiteten Daten wurden weiterverarbeitet, damit sie einer Interpretation zugänglich waren. Bei der Interpretation der aufbereiteten Daten geht es vor allem darum, die am Anfang formulierte Fragestellung zu beantworten.

In diesem Kapitel findet die Sichtung und Auswertung des gesamten Datenmaterials statt. Zuerst wird die Ausschöpfungsquote betrachtet und die Ausfallursachen werden hinterfragt. Danach findet die statistische Auswertung der Fragebögen der Betriebe statt. Im fünften Teil dieses Kapitels werden die Resultate der Unternehmensberatung vorgestellt und einige außergewöhnliche Fallbeispiele beschrieben. Der sechste Abschnitt befasst sich mit der Auswertung der Experteninterviews. Der letzte Abschnitt strebt eine Verbindung zwischen den quantitativen und qualitativen Erhebungen an und stellt die Ergebnisse im Ganzen vor.

Ziel der Auswertung ist, die zu Beginn der Arbeit definierten Untersuchungsfragen zu beantworten und auf die für jede Erhebung formulierten Teilfragen näher einzugehen. Dabei sollen die gewonnenen Ergebnisse interpretiert und mit Hilfe der theoretischen Vorüberlegungen analysiert werden.

Die Daten werden immer zuerst quantitativ dargestellt und erst im letzten Abschnitt qualitativ analysiert. Mayring spricht von einer quantitativen Analyse, wenn „Zahlbegriffe und deren In-Beziehung-Setzen durch mathematische Operationen bei der Erhebung oder Auswertung verwendet werden“ (Mayring 2010, S. 17). Werden andere Methoden angewandt, spricht er von qualitativer Analyse.

### 7.1 Rücklauf der Fragebögen

Die wissenschaftliche Erfahrung zeigt, dass die individuelle Freiheit des einzelnen Fragebogenempfängers, die Fragen zu beantworten oder nicht zu beantworten, sowie weitere Umstände dazu führen, dass nicht alle ausgewählten Probanden in die Stichprobe gelangen, d. h. nicht jeder Empfänger schickt den Fragebogen auch ausgefüllt zurück (siehe Schnell 2011, S. 300).

Nach dem ersten Durchlauf der Serien-E-mails lagen 91 beantwortete Fragebogen auf dem GrafStat-Server vor. "Üblicherweise schicken innerhalb der ersten 10 Tage nach Versand der Fragebögen 70-80% der antwortwilligen Befragten ihren ausgefüllten Fragebogen zurück" (Bortz/Döring 2006, S. 258). Um den Rücklauf zu erhöhen, wurde in der vorliegenden Erhebung nach zwei Wochen ein Erinnerungsschreiben versandt. Daraufhin gingen weitere 20 Antworten ein. Eine zweite Nachfassaktion wurde nicht in Betracht gezogen, da nicht zu

erwarten war, dass sich die Rücklaufquote noch einmal wesentlich erhöhen würde (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 258). Außerdem wollte die Autorin nicht den Unmut der Personen hervorrufen, die bereits geantwortet hatten bzw. sie nicht dazu veranlassen, noch einmal zu antworten.

Den TeilnehmerInnen wurde Anonymität bei der Befragung zugesichert. Aus diesem Grund und aus Zeit- und Sachgründen wurden die Antworten nicht kodiert, so dass nicht erkennbar war, wer schon geantwortet hatte und wer nicht. Es wurde stattdessen nach zwei Wochen eine Email an alle versandt, in der sich die Autorin für die Teilnahme an der Befragung bedankte und an die noch nicht zurückgesandten Fragebögen erinnerte. „Diese Vorgehensweise setzt also nicht voraus, dass bekannt ist, welche Personen bereits geantwortet bzw. noch nicht geantwortet haben" (Bortz/Döring, 2006, S. 259).

Die Ausschöpfungsquote gibt Auskunft, wie viele Befragte bezogen auf die angeschriebene Gesamtheit geantwortet haben. Sie ergibt sich aus dem Quotienten der zurückgeschickten und verwerteten Fragebögen und dem Umfang der von fehlerhaften Antworten bereinigten Stichprobe (nach Schnell 2011, S. 301).

Von 992 angeschriebenen und erreichten Betrieben wurden 111 Fragebögen ausgefüllt. Bei den Unternehmensberatungsfirmen wurden von 50 angeschriebenen und erreichten Firmen 12 Fragebögen ausgefüllt. Die Ausschöpfungsquote beträgt somit:

Berechnungsformel:	Ausgefüllte Fragebögen Ber. Gesamtheit der Befragten	X 100	Ergebnis (auf eine Stelle gerundet)
<b>Betriebe</b>	111/992x100		<b>11,2 %</b>
<b>Unternehmensberatungen</b>	12/50*100		<b>24,0 %</b>

Tabelle 28: Ausschöpfungsquote

Die Ausschöpfungsquote betrug bei den Betrieben somit 11,2 % und bei den Unternehmensberatungsfirmen 24 %.

Die Beratungsfirmen zeichneten sich durch eine höhere Rücklaufquote aus. Sie waren verständlicherweise sehr an den Ergebnissen der Erhebung interessiert und haben deshalb eher an der Befragung teilgenommen. Sie profitieren möglicherweise von den Resultaten, inwieweit die Betriebe Dienstleistungen in Anspruch nehmen wollen und ob die Betriebe sich an der Finanzierung der Dienstleistungen beteiligen und haben somit eine höhere Motivation an der Erhebung teilzunehmen.

Auf eine Bewertung, ob diese Rücklaufquoten einer Befragung angemessen sind, wurde verzichtet, da es keine eindeutigen Aussagen dazu gibt. Ausfälle „sind naturgemäß besonders zahlreich bei der Form der schriftlichen Befragung, bei der vom Befragten zusätzlich zum Ausfüllen des Fragebogens auch erwartet wird, dass er den ausgefüllten Bogen selbst

an die Forschungsgruppe oder an das Feldforschungs-Institut zurückschickt“ (Kromrey 2009, S. 380). Warum 88,8 % nicht geantwortet haben kann verschiedene Ursachen aufweisen. Nachfolgend werden die Ausfallursachen bei der durchgeführten Erhebung näher betrachtet.

## **7.2 Ausfallursachen**

Die möglichen Gründe für die Nichtteilnahme an der Fragebogenaktion sind denkbar zahlreich, aber nicht genau verifizierbar. Die genauen Häufigkeiten für die Ausfallgründe können daher nicht angegeben werden. Nachfolgend die vorstellbaren Ursachen (vgl. Schnell 2011, S. 301):

- Verweigerung der Befragten, weil sie kein Interesse haben.
- Nichterreichbarkeit der Befragten, weil sie schon nicht mehr dort arbeiten oder für einige Zeit abwesend sind, ohne dies bekannt zu geben.
- Krankheit der Befragten, ohne dass die Vertretung antwortet.
- Befragte haben keinen Zugang zu ihrer Email-Adresse oder rufen ihre Nachrichten nie ab (Erfahrungswert der Autorin).
- Befragte sind am PC zu unsicher, um an der Befragung teilzunehmen zu wollen.
- Fehler beim Ausfüllen des Fragebogens und Nichtabsendung.

Bei den Experteninterviews gab es keine Ausfälle. Alle potentiellen InterviewpartnerInnen stimmten einer Befragung zu. Es wurden sechs Experten nach ihrer Einwilligung zu einem Interview gefragt und alle waren einverstanden. Der Kontakt kam zuerst durch Email-Korrespondenz und später durch Telefongespräche zustande. Es wäre für die Angefragten möglich gewesen, die Befragung schriftlich abzulehnen, was vielen Menschen leichter fällt als beim persönlichen Gespräch abzusagen. Der persönliche Kontakt verhindert jedoch auch meist, dass die Personen absagen.

## **7.3 Statistische Ergebnisse Fragebogen Betriebe**

Da für die Teilnahme an der Fragebogenaktion aus organisatorischen und finanziellen Gründen keine entsprechenden Maßnahmen getroffen werden konnten, die eine mehrfache Teilnahme einzelner Personen ausschließen, sind die nachfolgend dargestellten Ergebnisse aus statistischer Sicht nur bedingt repräsentativ. Die Angaben wurden in Prozent gerundet.

Der Fragebogen für die Betriebe enthielt 21 Fragen. Die nachfolgende Anordnung der Ergebnisse richtet sich nach dem Fragebogen für Betriebe.

### **7.3.1 Branche und Größe der befragten Betriebe**

Unter der Branche der befragten Betriebe wird hier der Zuständigkeitsbereich für die Ausbildungsberufe verstanden. Welche Stellen zuständig sind, wird nach § 71 - § 75 BBiG gere-

gelt. In der Berufsbildungsstatistik werden folgende Zuständigkeitsbereiche definiert (vgl. Uhly/Gericke 2012, S. 38):

Zuständigkeitsbereiche	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrie und Handel</li> <li>• Handwerk</li> <li>• Freie Berufe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landwirtschaft</li> <li>• Öffentlicher Dienst</li> <li>• Hauswirtschaft</li> <li>• Seeschifffahrt</li> </ul>

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Ausbildungsbereiche Industrie und Handel, Handwerk und Freie Berufe, die weiteren Bereiche werden unter „Sonstiges“ zusammengefasst. Der Zuständigkeitsbereich Industrie und Handel wurde zur Verbesserung des Einblicks weiter untergliedert. Es wurde zwischen der Industrie als verarbeitendes Gewerbe und Handel als Dienstleistungsbereich noch einmal unterteilt, da es hier bei der Zuhilfenahme und Finanzierung von Dienstleistungen zu Unterschieden kommen könnte. Außerdem sind Industrie und Handel der Zuständigkeitsbereich mit den meisten Auszubildenden. Es lohnt sich ihn näher zu betrachten, indem man die Bereiche weiter unterteilt. Es wurden deshalb weiterhin die Bereiche Verkehr und Lager sowie das Gastgewerbe ausgegliedert und gesondert betrachtet, da es hier bereits zu Engpässen in der Versorgung mit Fachkräften gekommen ist.

Die Ausbildungsbereiche wurden somit eingeteilt in Industrie, Handel, Freie Berufe, Verkehr und Lager, Gastgewerbe, Handwerk und Sonstiges. In der ersten Frage des Fragebogens wurde die Zugehörigkeit zu den Ausbildungsbereichen abgeklärt. Nachfolgend werden die Ergebnisse in einer Tabelle vorgestellt.

Branche	Anzahl der Betriebe	In Prozent
Industrie	13	12 %
Handwerk	32	29 %
Handel	16	14 %
Freie Berufe	16	14 %
Verkehr und Lager	5	5 %
Gastgewerbe	9	8 %
Sonstiges	20	18 %
<b>Gesamt</b>	<b>111</b>	<b>100 %</b>

Tabelle 29: Branche der befragten Betriebe

32 der 111 Betriebe und damit die Mehrheit kommen nach der oben erläuterten Unterteilung aus dem Ausbildungsbereich Handwerk. Desweiteren gehören 16 zu den Handelsbetrieben und 16 zu den freien Berufen. Aus der Industrie kommen 13 Betriebe, aus dem Gastgewerbe 9 und aus dem Bereich Verkehr und Lager weitere 5 Betriebe.

Danach sind 29% der 111 Betriebe aus dem Bereich des Handwerks, gefolgt vom Handel mit 14% Anteil an den befragten Betrieben und den freien Berufen mit 14%. 12 % der Be-

triebe kommen aus der Industrie, 8 % aus dem Gastgewerbe und 5 % aus dem Bereich Verkehr und Lager.

Die Rückmeldungen unter der freien Antwort „Sonstiges“ werden nachfolgend ausgewiesen, da sie mit 18 % einen großen Teil der Betriebe repräsentieren.

Branche	Anzahl	Branche	Anzahl
Finanzdienstleister	2	Dienstleistungen	18
Dienstleistung	5		
IT-Dienstleister	3		
Versicherungen	3		
Medien und Druck	2		
Krankenhausküche	1		
Medizin	1		
Galabau	1		
Bauwirtschaft + EDV/IT	1		
Sonstiges	1		
<b>Insgesamt</b>	<b>20</b>	Industrie	1
		Sonstiges	1
		<b>Insgesamt</b>	<b>20</b>

Tabelle 30: Branchenzusammenfassung

18 der Antworten lassen sich unter dem Bereich Dienstleistungen zusammenfassen. Der Galabau (Garten- und Landschaftsbau) wird nach dem Lehrplan für GärtnerInnen ebenfalls als Dienstleistung betrachtet (ISB 2006, S. 9). Die Bauwirtschaft + EDV/IT lässt sich der Industrie zuordnen. In einem zurückgesandten Fragebogen wurde nur „Sonstiges“ angekreuzt und nicht näher erläutert, deshalb wurde diese Antwort in „Sonstiges“ belassen. Die einem bestimmten Wirtschaftsbereich zuordenbaren Betriebe wurden entsprechend verteilt.

Zur weiteren Analyse wurden die 111 Betriebe in die klassischen Wirtschaftsbereiche Industrie, Handwerk und Dienstleistungen zusammengefasst.

Wirtschaftsbereich	Anzahl	In Prozent
Industrie	14	12 %
Handwerk	32	29 %
Dienstleistungen	64	58 %
Sonstiges	1	1 %
<b>Insgesamt</b>	<b>111</b>	<b>100 %</b>

Tabelle 31: Branchenreduzierung

Damit liegt der Anteil der Dienstleistungsbetriebe an den Befragten mit 64 Betrieben am höchsten, gefolgt von Handwerksbetrieben mit 32 Betrieben und der Industrie mit 14 befragten Betrieben. D. h. 58 % der Betriebe, die teilgenommen haben, sind aus dem Dienstleistungsbereich, 29 % rechnen sich dem Handwerk zu und 12 % kommen aus der Industrie.

In der zweiten Frage wurde die Größe der Betriebe, die an der Befragung teilgenommen haben, ermittelt. Nachfolgend werden die Häufigkeiten in einer Tabelle aufgelistet. Die Verteilung wird in der Grafik dargestellt.



Anzahl der Antworten	Zahl der Beschäftigten	Bezeichnung	In %
39 Betriebe	< 10	Kleinstbetrieb	35
27 Betriebe	10 - 49	Kleinbetrieb	24
25 Betriebe	50 - 249	Mittleres Unternehmen	23
4 Betriebe	250 - 499	Großes Unternehmen	4
16 Betriebe	> 500	Großunternehmen	14
<b>111 Betriebe</b>			<b>100</b>

Tabelle 32: Betriebsgröße der befragten Betriebe

Der größte Teil der 111 Betriebe, die geantwortet haben, sind Kleinstbetriebe (39 Betriebe), die weniger als 10 MitarbeiterInnen beschäftigen, gefolgt von den Kleinbetrieben (27 Betriebe) mit über 10 bis 49 MitarbeiterInnen. 25 mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten sowie 4 Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigten und 16 Betriebe, die zu den Großunternehmen zählen, haben den Fragebogen ausgefüllt zurück gesandt.

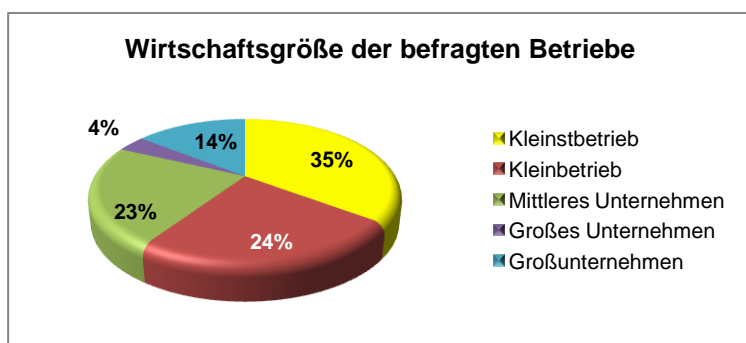


Abbildung 71: Wirtschaftsgröße der befragten Betriebe

Somit beschäftigen 35 % der an der Befragung beteiligten Betriebe weniger als 10 MitarbeiterInnen. 24 % haben zwischen 10 und 49 MitarbeiterInnen. 23 % der Betriebe haben zwischen 50 und 249 MitarbeiterInnen. 4 % gehören zu den großen Unternehmen und 14 % zu den Großunternehmen. Der größte Teil der befragten Betriebe hat damit unter 249 Beschäftigte (82 %) und zählt zu den KMU (Klein- und Mittelständische Unternehmen).

### 7.3.2 Ausbildung in den befragten Betrieben

In der Frage 3 wurde die Ausbildungsbetriebsquote der befragten Betriebe ermittelt, d. h. der Anteil der Ausbildungsbetriebe an den befragten Unternehmen errechnet.

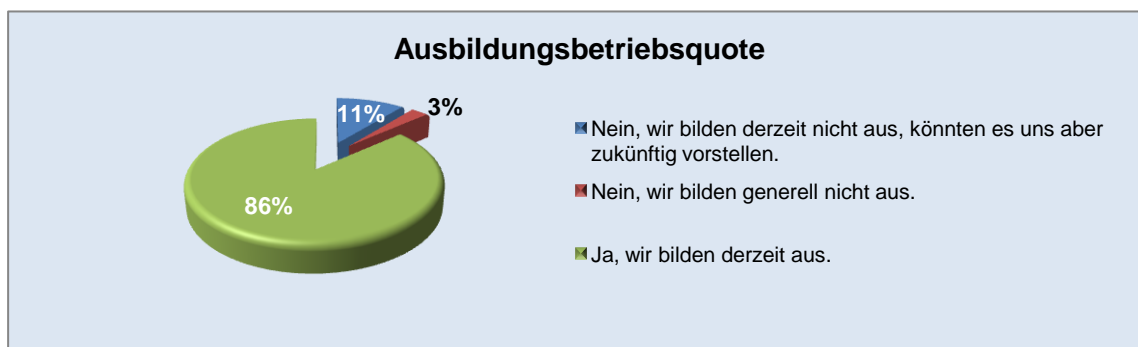


Abbildung 72: Ausbildungsbetriebsquote der befragten Betriebe

Alle 111 Betriebe haben diese Frage beantwortet. Die Quote der Ausbildungsbetriebe ist unter den Befragten mit 86 %, das sind 96 Betriebe, sehr hoch. Dies ist nicht außergewöhnlich, wenn man die Auswahl der Stichprobe (siehe Abschnitt 6.7.2) bedenkt. Es wurden vor allem Betriebe aufgenommen, die Auszubildende beschäftigten bzw. suchten. 11 % der befragten Betriebe (12 Betriebe) bilden derzeit nicht aus, könnten es sich aber zukünftig vorstellen. 3 Betriebe, das sind 3 %, bilden generell nicht aus. Insgesamt bilden 15 Betriebe zurzeit nicht aus.

In Frage 4 wurden die Betriebe befragt, die derzeit nicht ausbilden, sich dies aber zukünftig vorstellen könnten und die Betriebe, die generell nicht ausbilden. Sie sollten ihre Gründe für die Ausbildungsferne angeben.

15 der 111 befragten Betriebe bilden nicht aus. Nach den Gründen für ihre Nichtbeteiligung an betriebliche Ausbildung befragt, nannten die Betriebe folgende Ursachen:

Anzahl Betriebe	Gründe für Ausbildungsferne
4	Finden keine passenden BewerberInnen
2	keine Ausbildungsberechtigung
2	Derzeit kein Bedarf
1	Haben keine Fachkräfte für Ausbildung
1	Ausbildungspause, muss erst wieder Geld verdienen
1	Firma zu klein
1	Ausbildungsplatz ist gerade von einem 6-Monatspraktikum belegt
3	Sonstiges, ohne Begründung

Tabelle 33: Gründe für Ausbildungsferne

Der häufigste Grund für das Nichtausbilden bei den 15 Betrieben war, dass sie keine passenden BewerberInnen gefunden hatten. Diese Kategorie wurde neu aufgenommen, da sie unter „Sonstiges“ am häufigsten verwendet wurde. Dafür wurden die Kategorien: „wir kennen die entsprechenden Vorschriften zu wenig“ und „ist uns zu teuer“ aus der Wertung genommen, da sie von keinem Betrieb gewählt wurden.

In der Frage 5 wurden die Betriebe angesprochen, die nicht ausbilden. Sie wurden gefragt, ob sie ausbilden würden, wenn sie entsprechende Hilfen zur Verfügung gestellt bekämen. 12 Betriebe beantworteten diese Frage. Vier von den 12 Betrieben würden ausbilden, wenn sie entsprechende Hilfen zur Verfügung gestellt bekämen, das sind 33 % der abgegebenen Nennungen.

Die Frage 6, nach der Anzahl der eigenen Auszubildenden wurde von 95 Betrieben beantwortet, die durch die Bejahung der Frage 3 hierher weitergeleitet wurden. Die 16 Betriebe, die nicht ausbilden, haben diese Frage erwartungsgemäß nicht beantwortet.

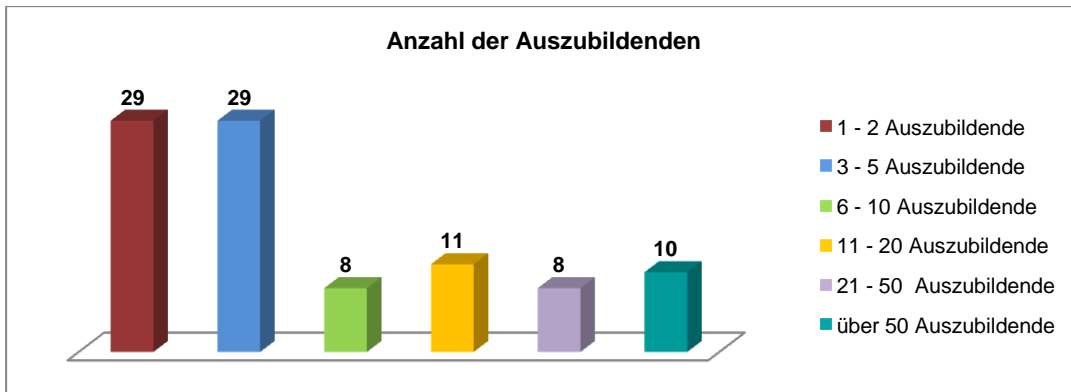


Abbildung 73: Anzahl der Auszubildenden in den befragten Unternehmen

In 58 von 95 Betrieben, die diese Frage beantwortet haben, sind bis zu 5 Auszubildende beschäftigt, 37 Betriebe haben sogar über 5 Auszubildende.

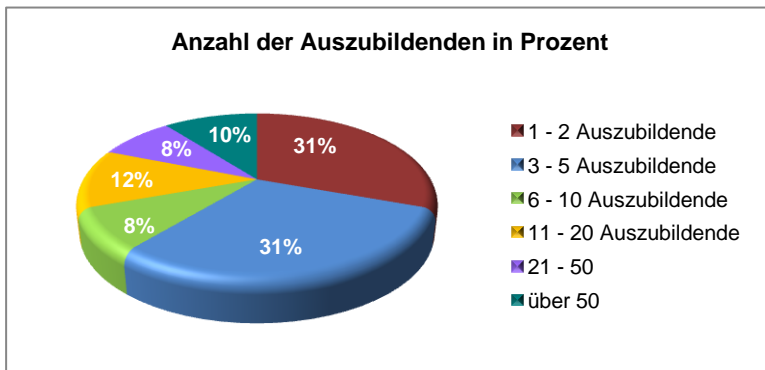


Abbildung 74: Anzahl der Auszubildenden in Prozent

In den 95 Betrieben, die diese Fragen beantwortet haben, sind somit 62 % der Auszubildenden angestellt. 10 % haben sogar über 50 Auszubildende.

In der siebten Frage wurden die Betriebe nach ihrer Zugehörigkeit zu einer berufsständischen Kammer befragt. Nachfolgende Grafik zeigt die Mitgliedschaften:

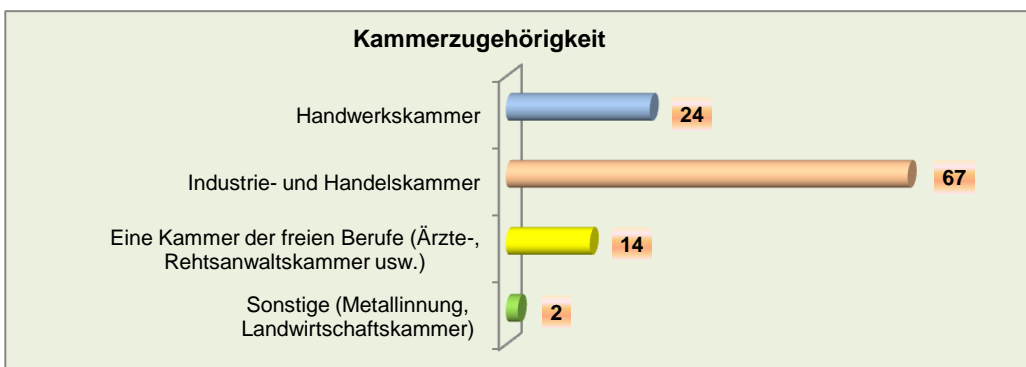


Abbildung 75: Kammerzugehörigkeit der befragten Betriebe

101 Betriebe haben diese Frage beantwortet. Eine Mehrfachwahl war möglich, da es einige Betriebe gibt, die durch ihre Tätigkeit mehreren Kammern zugehörig sein können. 107 Nennungen wurden abgegeben, d. h. nur eine geringe Zahl gehört zwei oder mehreren Kammern an.

2/3 der 101 Betriebe gehören zur Industrie- und Handelskammer, gefolgt von 25 % Betrieben, die der Handwerkskammer angehören. 14 % der Betriebe sind Mitglieder der Kammern der freien Berufe. Ein Betrieb ist dem bayerischen Landwirtschaftsamt unterstellt. Da es in Bayern für die Landwirtschaft keine eigene Kammer gibt, organisiert hier das Bayerische Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten alle Belange.

In der Frage 8 gaben die Betriebe Auskunft über die Organisation der Ausbildung in ihrem Betrieb. Dies zeigt, wie Ausbildung in den befragten Unternehmen strukturiert und eingebunden wird.

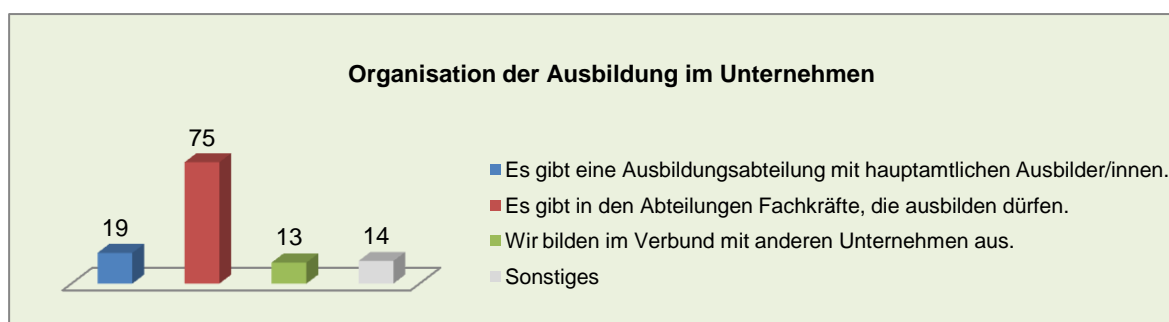


Abbildung 76: Organisation der Ausbildung im Unternehmen

100 Betriebe haben diese Frage beantwortet, wobei eine Mehrfachwahl möglich war. Es wurden 121 Nennungen abgegeben. In 75 Betrieben gibt es in den Abteilungen Fachkräfte, die ausbilden dürfen. 19 Betriebe haben eine eigene Ausbildungsabteilung und 13 Betriebe bilden im Verbund mit anderen Unternehmen aus. Unter dem Begriff „Sonstiges“ nannten zwei Betriebe: Fachgesellen und Baustellen als Mittel, wie sie ihre Ausbildung strukturieren.

### 7.3.3 Öffentliche Förderung der Ausbildung

Die Frage 9 beschäftigte sich mit der Förderung der betrieblichen Ausbildung durch die öffentliche Hand. Eine Mehrfachnennung war hier nicht möglich. 98 Betriebe beantworteten diese Frage, 13 Firmen enthielten sich.

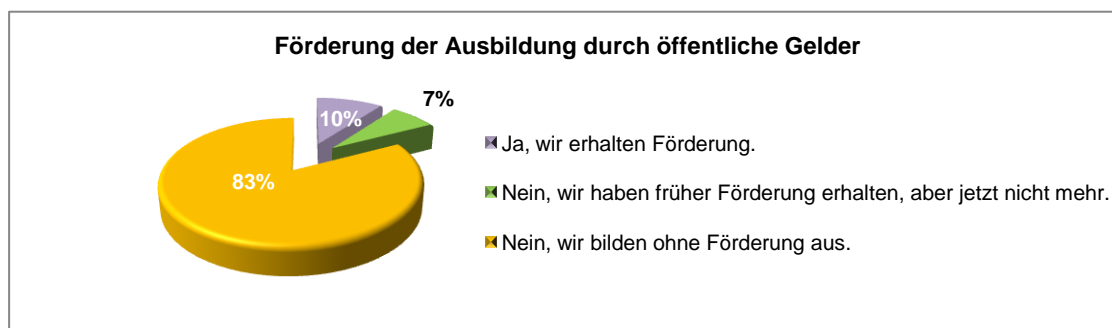


Abbildung 77: Förderung der Ausbildung durch öffentliche Gelder

Eine überwiegende Mehrheit von 88 Betrieben, die diese Frage beantworteten, bilden ohne Förderung durch öffentliche Gelder aus. Darunter sind Firmen, die prinzipiell ohne Förderung ausbilden und 7 Unternehmen, die früher einmal Förderung erhalten haben, aber jetzt ohne

ausbilden. Das sind 83 % der auskunftswilligen Betriebe. 10 Firmen erhalten zurzeit Förderung.

In der 10. Frage wurden die Betriebe angesprochen, die öffentliche Förderung erhalten bzw. erhielten. Sie sollten Auskunft über die Art der öffentlichen Förderung geben. Eine Mehrfachwahl war möglich, da ein Betrieb verschiedene Unterstützungsleistungen bei der Ausbildung erhalten kann. Diese Frage haben 20 Betriebe mit 25 Nennungen beantwortet.

Zwei Betriebe haben die nächste Frage nach Inanspruchnahme eines externen Ausbildungsmanagements bei der Arbeitsagentur mit „ja“ beantwortet und Dienstleistungen in Frage 12 angekreuzt und wurden deshalb auch in Abbildung 10 mit aufgenommen. Ein Betrieb hat bei Frage 12 externe Dienstleistungen angekreuzt und wurde unter der öffentlichen Förderung von „Externes Ausbildungsmanagement“ aufgenommen. Insgesamt wurden 21 Betriebe mit 28 Nennungen in die Auswertung aufgenommen.

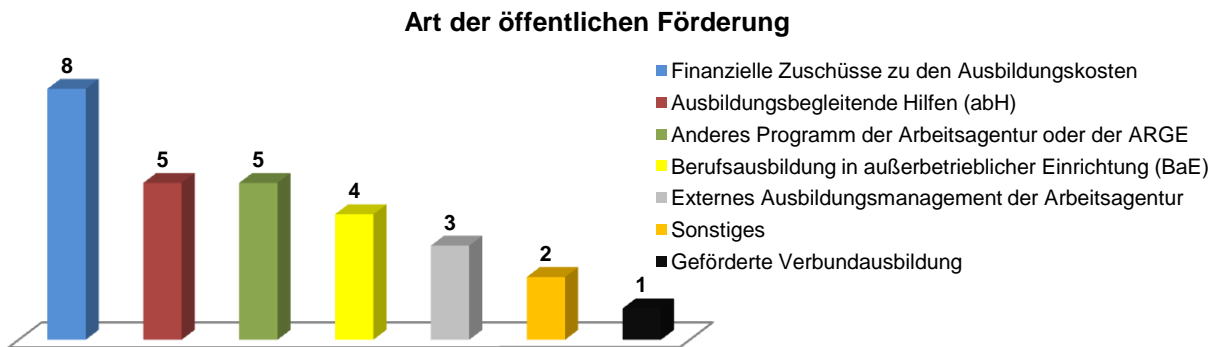


Abbildung 78: Art der öffentlichen Förderung

Die überwiegende Mehrheit der 21 Betriebe, die öffentliche Mittel bekamen, erhielten finanzielle Zuschüsse zu den Ausbildungskosten (8 Betriebe). 5 Betriebe hatten Auszubildende in der Maßnahme abH, weitere 5 Betriebe nahmen an anderen Programmen der Arbeitsagentur bzw. der ARGE (jetzt Jobcenter) teil. 4 Betriebe bilden ihre Auszubildenden über eine BaE aus. Externes Ausbildungsmanagement der Arbeitsagentur hat kein Betrieb explizit angekreuzt, drei Betriebe wurden aber durch ihre Antworten in den nächsten Fragen hier mit aufgenommen.

Im nachfolgenden Abschnitt wurde noch einmal ausdrücklich nach der Inanspruchnahme eines externen Ausbildungsmanagements der Arbeitsagentur gefragt.

### 7.3.4 Öffentlich gefördertes EXAM

In der Frage 11 wurde noch einmal explizit abgeklärt, ob die Betriebe bereits externes Ausbildungsmanagement der Arbeitsagentur genutzt haben. Die Frage wurde von 38 Betrieben beantwortet. Ein Betrieb hat Angebote der Arbeitsagentur (in Frage 12) in Anspruch genom-

men, hat sich aber bei Frage 11 nicht eingeordnet zwischen „ja“ und „nein“ und wurde deshalb zu „ja“ hinzugerechnet. Somit wurden 39 Betriebe in die Berechnung einbezogen.

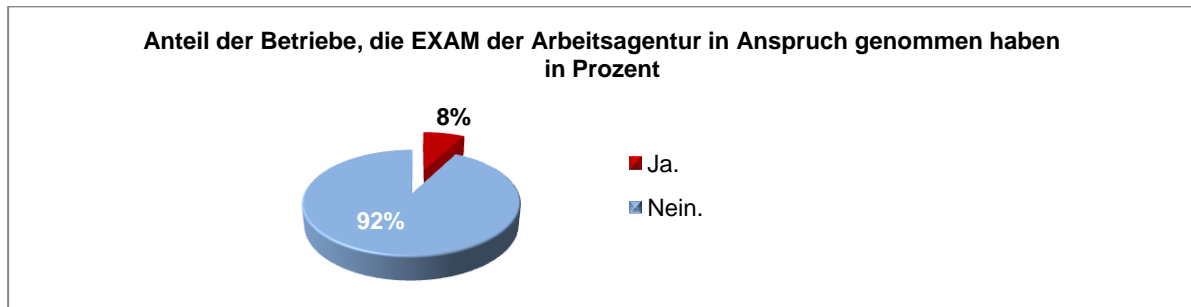


Abbildung 79: Anteil der Betriebe, die EXAM der Arbeitsagentur in Anspruch genommen haben

Drei der 39 Betriebe haben demnach bereits externes Ausbildungsmanagement der Agentur für Arbeit genutzt, das entspricht 8 % der Betriebe, die diese Frage beantwortet haben. Sie nutzten folgende Angebote (Frage 12):

- Schulung des eigenen Ausbildungspersonals (Rechtsfragen, Fördermittel),
- schulische Nachhilfe für Auszubildende,
- entlastende Hilfen bei administrativen Aufgaben,
- Hilfen bei der Bewerberauswahl.

Genauer betrachtet ergibt sich folgendes Bild: Der erste Betrieb (Nr. 92) ist ein Galabaubetrieb (Garten- und Landschaftsbaubetrieb) (Frage 1). Er bildet zurzeit nicht aus, könnte es sich aber in Zukunft vorstellen (Frage 3). Seine Begründung für die ausbildungsfreie Zeit ist, dass er keine Fachkräfte für die Ausbildung hat (Frage 4). Er hat früher ausgebildet und finanzielle Förderung (Frage 10, aber hier nicht EXAM angekreuzt) dafür erhalten. Er nutzte außerdem das Angebot „externes Ausbildungsmanagement“ der Arbeitsagentur (Frage 11) und nahm am Modul „Schulung des eigenen Ausbildungspersonals“ (Frage 12) teil.

Der zweite Betrieb (Nr. 105) ist in der Bauwirtschaft + EDV/IT Branche (Frage 1) tätig. Er bildet derzeit aus (Frage 3), erhält dafür keine Förderung (Frage 9). Er hat früher finanzielle Zuschüsse zur Ausbildung (Frage 10) bekommen. Er hat das Angebot eines externen Ausbildungsmanagement der Arbeitsagentur in Anspruch genommen (Frage 11) und das Modul „Schulische Nachhilfe für Auszubildende“ des Angebotes „externes Ausbildungsmanagement“ der AA (Arbeitsagentur) genutzt (Frage 12).

Der dritte Betrieb (Nr. 45) ist aus dem Bereich „Handwerk“ (Frage 1) und bildet derzeit aus (Frage 3) aber ohne Förderung (Frage 9). Er hat Frage 10 und 11 nicht beantwortet. Bei Frage 12 gibt er an, dass er beim externen Ausbildungsmanagement der Arbeitsagentur sowohl entlastende Hilfen bei administrativen Aufgaben als auch bei der Bewerberauswahl erhalten hat.

In der Frage 13 wurden die Betriebe befragt, ob sie Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements nach Förderende gerne weiternutzen bzw. erstmalig nutzen würden.

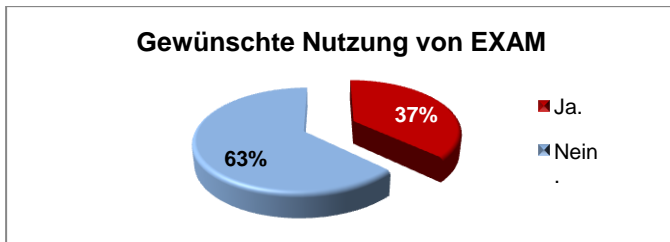


Abbildung 80: Gewünschte Nutzung von EXAM

Von 96 Betrieben, die diese Fragen beantwortet haben, würden 33 Betriebe die Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements nach der Förderung gerne weiter nutzen bzw. erstmalig nutzen. Vier Betriebe haben diese Frage nicht beantwortet, aber bei der nächsten Frage Dienstleistungen angekreuzt, die sie sich wünschen würden. Unter diesen vier Betrieben sind auch zwei Betriebe, die für die Dienstleistungen selbst zahlen würden. Deshalb wurden diese Betriebe als „Ja“ in der Frage 13 gewertet. Somit sind es insgesamt 100 Betriebe, die in die Wertung aufgenommen wurden. Das heißt 37 % dieser Betriebe würden die Dienstleistungen eines externen Managements nach Förderende gerne weiter nutzen bzw. erstmalig nutzen.

Danach gefragt, welche Dienstleistungen sie gerne nutzen würden, unabhängig davon wer diese bezahlt, beantworteten 39 Betriebe die Frage 14. Eine Mehrfachwahl war möglich, dadurch kamen 115 Nennungen zusammen. Folgende Grafik zeigt die Verteilung der gewünschten Dienstleistungen aus dem Leistungskatalog eines öffentlich geförderten externen Ausbildungsmanagements.

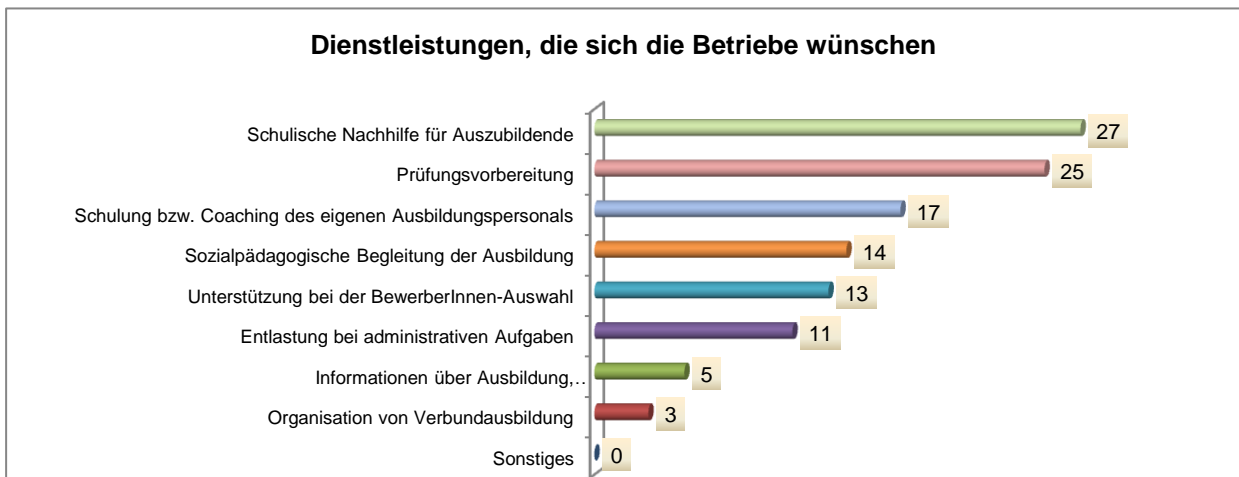


Abbildung 81: Dienstleistungen, die sich die Betriebe wünschen (Mehrfachnennungen möglich)

Die nachfolgend ausgerechneten Prozente beziehen sich auf die 39 Betriebe, die diese Frage beantwortet haben und nicht auf die Nennungen. Dadurch ergeben sie in der Summe nicht 100 Prozent. Mit 27 von 115 abgegebenen Nennungen, das sind 69 % der Betriebe, die diese Frage beantwortet haben, würden die Betriebe schulische Nachhilfe für ihre Auszubildenden in einem öffentlich geförderten externen Ausbildungsmanagement gerne nutzen. 25 Betriebe (64 %) würden Prüfungsvorbereitung und 17 Betriebe (44 %) würden Schulung und

Coaching des eigenen Personals wählen. Sozialpädagogische Begleitung während der Ausbildung wünschen sich 14 Betriebe (36 %), gefolgt von dem Wunsch nach Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl von 13 Betrieben (33 %). 10 %, das sind 11 Betriebe, würden eine Entlastung bei administrativen Aufgaben wählen. 5 Betriebe (13 %) erwarten Informationen über Ausbildung bzw. Hilfe bei der Erlangung der Ausbildungsberechtigung. 3 Betriebe (8 %) wünschen sich Hilfe bei der Organisation von Verbundausbildung.

### 7.3.5 Zahlungsbereitschaft

Frage 15 sollte aufzeigen, ob die Betriebe bereit sind, für diese Dienstleistungen einen Beitrag zu leisten. 38 Betriebe haben diese Frage beantwortet. Drei Betriebe haben diese Frage nicht beantwortet, kreuzten aber in den nachfolgenden Fragen Dienstleistungen an, die sie nutzen würden, auch wenn sie etwas kosten würden und wurden deshalb in die Wertung aufgenommen.

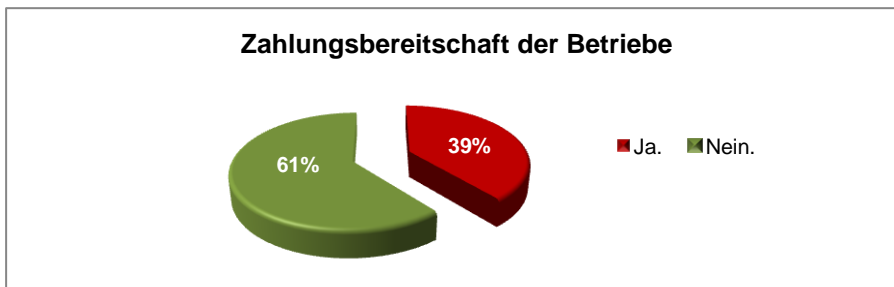


Abbildung 82: Zahlungsbereitschaft der Betriebe

Von 41 Betrieben sind 16 Betriebe (39 %) bereit, für die Hilfeleistungen auch etwas zu bezahlen, 61 % sagen „Nein“ zur Eigenbeteiligung.

Somit signalisierten 16 von 41 Betrieben ihre Zahlungsbereitschaft (39 %). Die Zahlungsbereitschaft der Betriebe ist für ein privatwirtschaftlich angebotenes externes Ausbildungsmanagement eine grundlegende Voraussetzung. Deshalb wurde dieser Punkt noch einmal tiefgehend in Abschnitt 7.4 ausgewertet.

Frage 16 bot den Betrieben die Möglichkeit anzugeben, für welche Dienstleistungen, die bisher von einem öffentlich geförderten Ausbildungsmanagement bereit gestellt werden, sie selbst etwas zahlen würden.





Abbildung 83: Dienstleistungen, für die es Zahlungsbereitschaft gibt!

20 Betriebe beantworteten diese Frage, das sind sieben Betriebe mehr als in Frage 15 Zahlungsbereitschaft signalisiert hatten. 19 davon haben Vorschläge aus der Liste angekreuzt. Ein Betrieb betonte unter „Sonstiges“ mit „Nein“, dass er überhaupt kein EXAM bezahlen will und wurde für diese Frage aus der Wertung genommen. Eine Mehrfachwahl war möglich, es wurden insgesamt 35 Nennungen abgegeben.

Die Rangordnung und die Prozentzahlen werden nachfolgend gerundet aufgeführt.

Zahl der Betriebe	In Prozent	Finanzielle Beteiligung an
11	58 %	Prüfungsvorbereitung für die Auszubildenden
8	42 %	Schulische Nachhilfe für die Auszubildenden
4	21 %	Unterstützung bei der Bewerberauswahl
4	21 %	Schulung bzw. Coaching des eigenen Personals
3	16 %	Entlastung bei administrativen Aufgaben
3	16 %	Sozialpädagogische Begleitung der Ausbildung
1	5 %	Informationen über Ausbildung, Hilfen zur Erlangung der Ausbildereignung
1	5 %	Organisation von Verbundausbildung

Tabelle 34: Rangordnung der Dienstleistungen für die Zahlungsbereitschaft besteht

58 % dieser Betriebe würden sich an der Finanzierung einer Prüfungsvorbereitung der Auszubildenden finanziell beteiligen. 42 % würden „schulische Nachhilfe“ für die Auszubildenden finanzieren. An dritter Stelle stehen die Unterstützung bei der Bewerberauswahl und die Schulung bzw. Coaching des eigenen Personals mit jeweils 21 %. Unter „Sonstiges“ hat ein Betrieb mit „Nein“ geantwortet, diese Antwort wurde als Verneinung der Beteiligung an der Finanzierung der Dienstleistungen gewertet und aus der Wertung genommen.

Die Frage 17, inwieweit die Betriebe sich noch weitere Dienstleistungen vorstellen könnten, die sie bei einem Anbieter einkaufen würden, beantworteten 17 Betriebe. Ein weiterer Betrieb betonte unter „Sonstiges“ mit „Nein“, dass er keine Leistungen haben möchte und

wurde aus der Wertung genommen. Nach Korrektur wurden 44 Nennungen verarbeitet. Prozentaussagen wurden gerundet. Eine Mehrfachwahl war möglich.

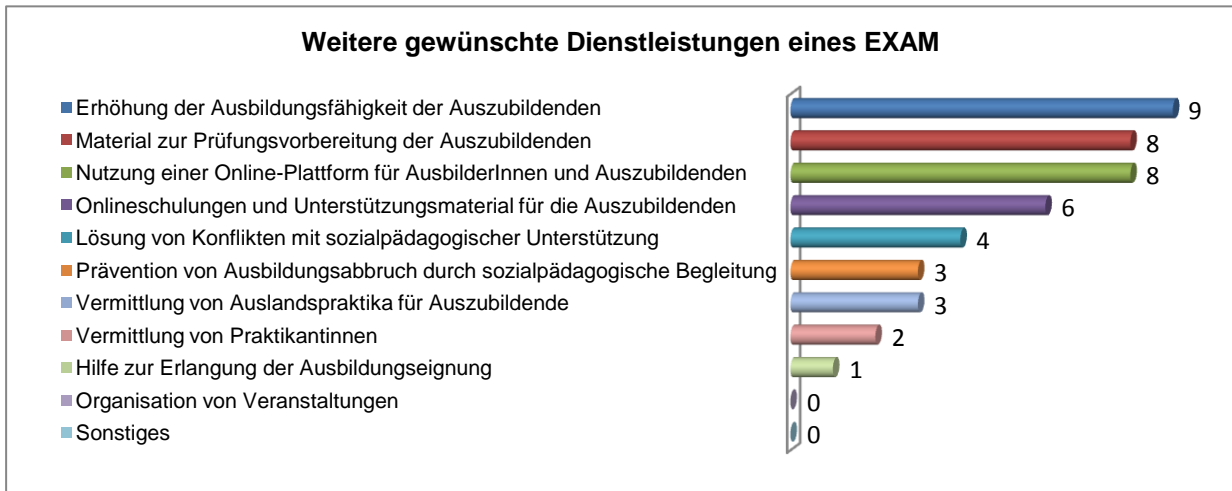


Abbildung 84: Weitere Dienstleistungen eines EXAM

Über die Hälfte der Betriebe, die diese Frage beantwortet haben, das sind 9 Firmen (53 %), wünschen sich Dienstleistungen, die die Ausbildungsfähigkeit ihrer Auszubildenden erhöhen. Gefolgt von

- 8 x dem Wunsch Material zur Prüfungsvorbereitung der Auszubildenden (47%) bzw.,
- 8 x eine Plattform für Ausbilder und Auszubildende nutzen zu können (47%),
- 6 x Onlineschulungen und Unterstützungsmaterial für die Auszubildenden (35%),
- 4 x Lösung von Konflikten mit sozialpädagogischer Unterstützung (24 %),
- 3 x Prävention von Ausbildungsabbruch durch sozialpädagogische Begleitung (18 %),
- 3 x Vermittlung von Auslandspraktika für Auszubildende (18 %),
- 2 x Vermittlung von Praktikantinnen zur Ermittlung der Ausbildungseignung (12 %),
- 1 x Hilfe zur Erlangung der Ausbildungseignung- bzw. Ausbildereignung (6 %).

Die Organisation von Veranstaltungen erhielt keine Zustimmung von den Betrieben.

### 7.3.6 Nutzung der Dienste eines privatwirtschaftlichen Anbieters von externem Ausbildungsmanagement

In Frage 18 wurden die Betriebe gefragt, ob sie schon einmal die Dienste eines privatwirtschaftlichen Anbieters von externem Ausbildungsmanagement genutzt haben. Eine Mehrfachwahl war hier nicht möglich.

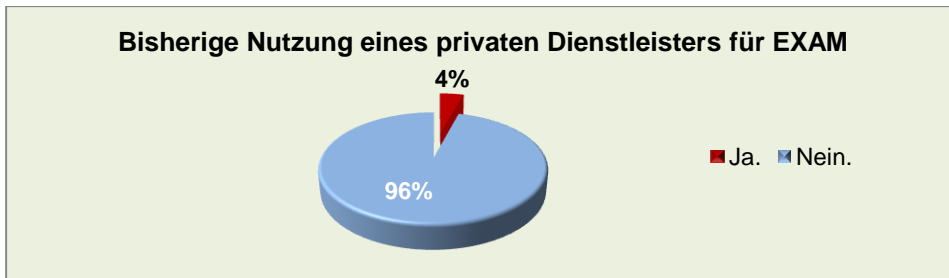


Abbildung 85: Bisherige Nutzung eines privaten Dienstleisters für EXAM

48 Betriebe beantworteten diese Frage. Zwei Betriebe hiervon, das sind 4 %, haben schon einmal die Angebote eines externen Ausbildungsmanagements von einem privaten Dienstleister in Anspruch genommen.

Die Frage 19 fragte nach den Dienstleistungen, die bei einem Anbieter eines externen Ausbildungsmanagements eingekauft wurden. Erwartungsgemäß antworteten auf diese Frage zwei Betriebe. Ein Betrieb hatte „Telefoncoaching“ genutzt und der zweite hatte verschiedene Schulungen, Teamevent, Verbundausbildung, Azubiaustausch und Prüfungsvorbereitung eingekauft.

### 7.3.7 Angaben zur Person des Befragten

In der vorletzten Frage wurden die Personen, die an der Befragung teilgenommen hatten nach ihrer Funktion in ihrem Unternehmen befragt (Frage 20). Mehrfachnennungen waren möglich. AnleiterInnen sind für die Auszubildenden verantwortliche MitarbeiterInnen in den Abteilungen, die aber selbst nicht AusbilderInnen sind. Unter dem Begriff Unternehmensleitung wurden UnternehmensinhaberInnen, GeschäftsführerInnen und ihre StellvertreterInnen zusammengefasst, da sie alle die höchste Entscheidungsbefugnis haben. Nachfolgende Grafik zeigt die mengenmäßige Verteilung der Nennungen:

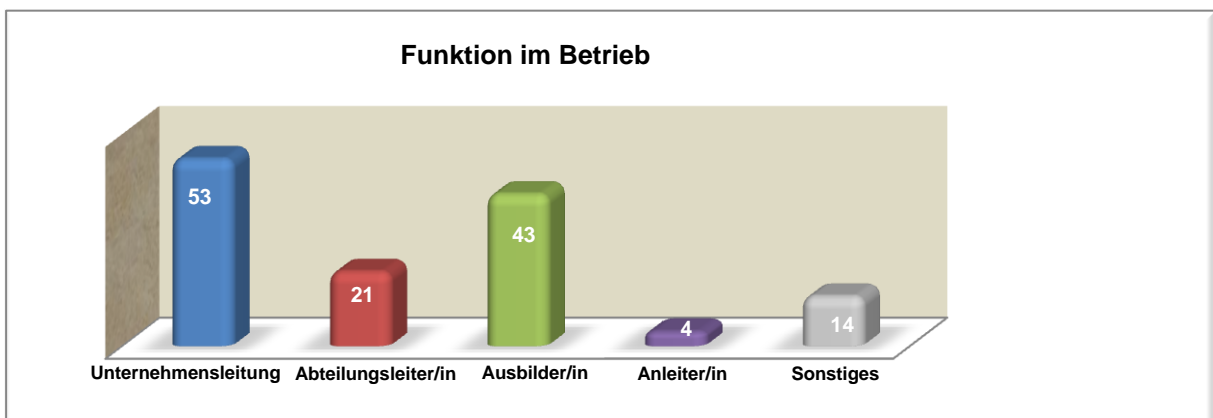


Abbildung 86: Funktion im Betrieb

109 Betriebe haben diese Frage beantwortet. 135 Nennungen wurden abgegeben, da eine Person mehrere Funktionen in einem Betriebe einnehmen kann. Für diese Untersuchung relevant waren die MitarbeiterInnen, die sich in leitender Funktion befinden, da sie Entschei-

dungen treffen können (UnternehmensinhaberInnen, AbteilungsleiterInnen, AusbilderInnen). Die AnleiterInnen vor Ort können die Entscheidungen wesentlich beeinflussen. Die nachfolgend ausgerechneten Prozente beziehen sich auf die 109 Betriebe, die diese Frage beantwortet haben und nicht auf die Nennungen. Dadurch ergeben sie in der Summe nicht 100 Prozent.

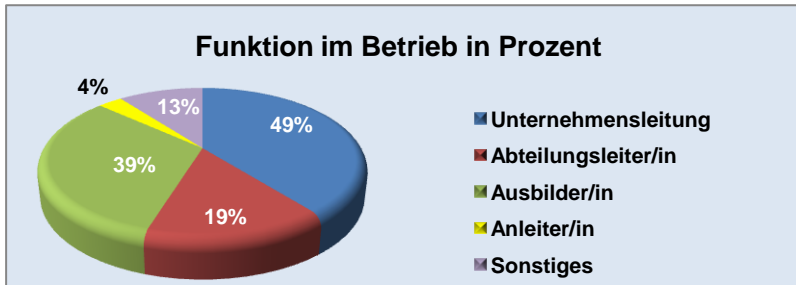


Abbildung 87: Funktion der Befragten im Betrieb

53 Personen der befragten Gruppe gehören der Unternehmensleitung an, das sind 49 %. AusbilderInnen sind die zweitstärkste Gruppe mit 43 Personen (39 %). Die AbteilungsleiterInnen sind mit 21 Personen (19 %) die drittstärkste Gruppe, gefolgt von 4 AnleiterInnen (19 %).

Unter „Sonstiges“ wurden weitere Positionen bekannt gegeben, die nicht den klassischen Positionen zugeordnet werden konnten:

Funktion	Anzahl	Funktion	Anzahl
SR HR Generalist	1	Kundenbetreuung, Marketing	1
Recruiting	1	Buchhaltung/Personalabteilung	1
Personalentwicklerin	1	Ehefrau des Firmeninhabers	1
Personalreferentin	2	Chefsekretärin	1
Assistenz Niederlassungsleiter	1	Sonstiges angekreuzt, ohne genaue Angabe	4

Tabelle 35: Sonstige Funktionen der Befragten

Die letzte Frage (21) zeigte auf, inwieweit die Betriebe an den Ergebnissen der Untersuchung interessiert sind. Dabei ergab sich folgendes Bild:

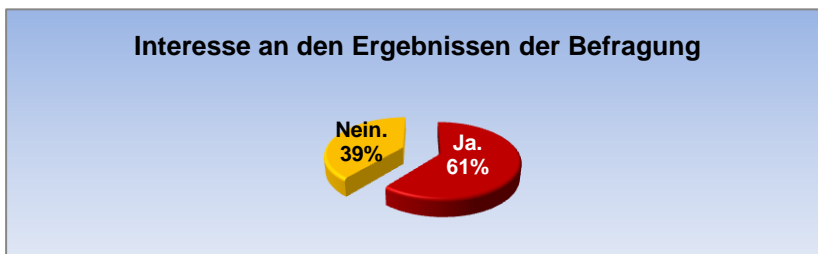


Abbildung 88: Interesse an den Ergebnissen der Befragung

Auf diese Frage haben 110 Betriebe geantwortet. 67 Betriebe möchten die Ergebnisse der Befragung zugeschickt bekommen. 43 Betriebe antworteten hier mit „Nein“. Das Interesse an dem Thema scheint demnach doch relevant zu sein.

## 7.4 Analyse der zahlungsbereiten Betriebe

Die Zahlungsbereitschaft der Betriebe ist eine grundlegende Voraussetzung für ein privatwirtschaftlich angebotenes externes Ausbildungsmanagement. Wer diese kostenpflichtigen Angebote annehmen und welche Dienstleistungen eingekauft werden würden, zeigt nachfolgende genauere Auswertung der Fragebogen der Betriebe, die Zahlungsbereitschaft signalisiert haben. 13 von 38 Betrieben (34 %) haben die Frage Nr. 15 mit „Ja“ beantwortet. Drei Betriebe haben diese Frage nicht beantwortet, kreuzten aber in den nachfolgenden Fragen Dienstleistungen an, die sie nutzen würden, auch wenn sie etwas kosten würden. Diese Betriebe wurden zu den zahlungswilligen Betrieben hinzugerechnet. Somit signalisierten 16 von 41 Betrieben ihre Zahlungsbereitschaft (39 %). Sie würden die Angebote auch dann nutzen, wenn sie etwas dafür bezahlen müssten. Nachfolgend werden diese zahlungswilligen Betriebe näher erläutert.

### 7.4.1 Wirtschaftliche Eingliederungsgrößen

Schlüsselt man die zahlungsbereiten Betriebe nach ihrer Branche auf (Frage 1), zeigt sich folgendes Bild (die Anteile wurden auf eine Stelle nach dem Komma gerundet):

Anzahl der Betriebe	Branche	Anteil an den zahlungsbereiten Betrieben
5	Dienstleistungen (Finanzdienstleister, Versicherung usw.)	31,25 %
4	Freie Berufe	25,00 %
3	Handel	18,75 %
2	Handwerk	12,50 %
2	Industrie	12,50 %
16	Gesamt	100,00 %

Tabelle 36: Branche der zahlungsbereiten Betriebe

Zählt man Handel und Freie Berufe zum Dienstleistungssektor hinzu, so sind von 16 zahlungswilligen Betrieben, 12 Betriebe aus dem Dienstleistungsbereich. Nachfolgendes Diagramm schlüsselt die beteiligten Betriebe nach der Branche auf:



Abbildung 89: Branche der zahlungsbereiten Betriebe

Dies entspricht einem Anteil von 75 % an allen zahlungswilligen Betrieben der Umfrage. D. h. die überwiegende Mehrheit der zahlungsbereiten Betriebe in der Studie stammte aus dem Dienstleistungssektor.

Die wirtschaftliche Einordnung eines Betriebes in die Unternehmensgröße wird in dieser Studie vor allem nach der Anzahl der MitarbeiterInnen vorgenommen. Aufgegliedert nach der Mitarbeiterzahl (Frage 2) sind somit:

Anzahl der Betriebe	Wirtschaftsgröße	Anteil an den zahlungsbereiten Betrieben
4	Kleinstbetriebe	25 %
5	Kleinbetriebe	31 %
2	Mittlere Unternehmen	13 %
0	Große Unternehmen	0 %
5	Großunternehmen	31 %
16	Gesamt	100 %

Tabelle 37: Wirtschaftsgröße der zahlungsbereiten Betriebe

Die Kleinstbetriebe rekrutieren sich aus Betrieben aus Handwerk, Handel und freie Berufe. Die Kleinbetriebe kommen aus Industrie, Handwerk, Handel und freie Berufe. Die mittleren Unternehmen stammen aus der Handelsbranche. Die fünf Großunternehmen sind Dienstleistungsbetriebe.

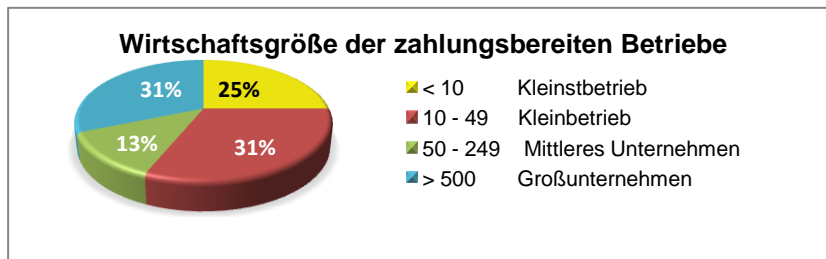


Abbildung 90: Wirtschaftsgröße der zahlungsbereiten Betriebe in Prozent

15 der 16 zahlungswilligen Betriebe bilden derzeit aus (Frage 3). Ein Betrieb bildet zurzeit nicht aus, könnte es sich aber zukünftig vorstellen. Dieser Betrieb gehört zu den freien Berufen und ist ein Kleinstbetrieb. Sein Grund zurzeit nicht auszubilden (Frage 4) ist, dass er keinen Bedarf im Moment hat, aber schon ca. 10 Lehrlinge ausgebildet hat.

Nach der Anzahl ihrer Auszubildenden befragt, gaben 15 Betriebe Antwort (Frage 6):

Anzahl der Betriebe	Anzahl der Auszubildenden im Betrieb	Wirtschaftssektor
3	1 - 2 Auszubildende	Handwerk, Freie Berufe
6	3 - 5 Auszubildende	Freie Berufe, Handel, Industrie
1	6 -10 Auszubildende	Dienstleistung
1	11 – 20 Auszubildende	Handel
2	21 – 50 Auszubildende	Finanzdienstleister
2	Über 50 Auszubildende	Dienstleistung, Versicherung
15	Gesamt	

Tabelle 38: Anzahl der Auszubildenden in den zahlungsbereiten Betrieben

Über die Hälfte der zahlungsbereiten Betriebe haben derzeit bis zu fünf Auszubildende in Ausbildung, weniger als die Hälfte haben sechs und mehr Auszubildende im Betrieb.

Nach der Organisation der Ausbildung im Unternehmen befragt (Frage 8), gaben die ausbildenden und zahlungswilligen Betriebe folgende Auskunft (Mehrfachnennungen waren möglich, deshalb ergeben sich mehr Nennungen als Betriebe):

Anzahl der Betriebe	Organisation der Ausbildung im Unternehmen	In Prozent der Nennungen
6	Haben eine Ausbildungsabteilung mit hauptamtlichen AusbilderInnen.	27 %
13	Haben in den Abteilungen Fachkräfte, die ausbilden dürfen.	59 %
2	Bildet im Verbund aus.	9 %
1	Sonstiges: „Chefausbildung“.	5 %
22	Nennungen	100 %

Tabelle 39: Organisation der Ausbildung in den zahlungsbereiten Unternehmen

Fünf Betriebe haben eine Ausbildungsabteilung und zusätzlich Fachkräfte in den Einsatzstellen, die ausbilden dürfen.

Die Großunternehmen haben eine Ausbildungsabteilung mit hauptamtlichen AusbilderInnen, die überwiegende Mehrheit auch Ausbildungskräfte in den Einsatzstellen.

In den Kleinst- und Kleinbetrieben gibt es mindestens eine Fachkraft in den Abteilungen, die ausbilden darf, in einem Betrieb ist Ausbildung „Chefsache“. In den beiden mittleren Unternehmen gibt es ebenfalls vor Ort Ausbildungskräfte.

Inwieweit die zahlungswilligen Betriebe bereits Erfahrungen mit öffentlich geförderten Dienstleistungen sammeln konnten, soll der nächste Abschnitt zeigen.

## 7.4.2 Erfahrung mit öffentlichen Fördermaßnahmen

Unterstützung von der ARGE oder Arbeitsagentur (Frage 9) haben folgende ausbildende und zahlungsbereite Betriebe erhalten:

Anzahl der Betriebe	Förderung ja/nein	In Prozent der Betriebe
1	Erhält aktuell Förderung	6,25
2	Haben früher Förderung erhalten, aktuell nicht mehr	12,50
10	Bilden ohne Förderung aus	62,50
3	Ohne Aussage zur Frage	18,75
16	Gesamt	100,00

Tabelle 40: Öffentliche Förderung der Ausbildung in den zahlungsbereiten Betrieben

Die überwiegende Mehrheit der ausbildenden und zahlungswilligen Betriebe bildet zurzeit ohne Förderung durch öffentliche Gelder aus. Darunter befinden sich vier Großbetriebe. Ein mittlerer Betrieb bildet ohne Förderung aus, der zweite erhielt früher Förderung, nun aber nicht mehr. Fünf der Kleinst- und Kleinbetriebe bilden ohne Förderung aus, einer erhält Förderung und ein anderer erhielt früher Förderung aber jetzt nicht mehr. Zwei der Betriebe ha-

ben diese Frage nicht beantwortet, aber die darauffolgenden Fragen bezüglich der in Anspruch genommenen öffentlich geförderten Maßnahmen ausgefüllt. Es wird aber nicht klar, ob sie diese Leistungen zurzeit nutzen oder früher genutzt haben, konnten deshalb nicht genau zugeordnet werden.

Fünf ausbildende und zahlungswillige Betriebe haben die Frage nach den erhaltenen Fördermaßnahmen (Frage 10) beantwortet. Die Unternehmen, die schon einmal öffentliche Förderung erhalten haben oder noch immer erhalten, haben überwiegend nachfolgende Unterstützungsleistungen erhalten (Mehrfachnennungen waren möglich):

Anzahl der Betriebe	Erhaltene Unterstützungsleistung
2	Berufsausbildung in außerbetrieblicher Ausbildung
2	Ausbildungsbegleitende Hilfen
2	Finanzielle Zuschüsse zu den Ausbildungskosten
1	Andere Programme der ARGE oder Arbeitsagentur
1	Sonstiges: Sparkasse Nürnberg
8	Gesamt

Tabelle 41: Erhaltene Unterstützungsleistungen der zahlungsbereiten Betriebe

Vier Betriebe haben somit verwaltungstechnische und pädagogische Unterstützungsleistungen erhalten, die einem externen Ausbildungsmanagement nahe kommen.

Der nächste Abschnitt zeigt, inwieweit die Betriebe Erfahrungen mit einem externen Ausbildungsmanagement haben bzw. inwieweit sie ein solches nutzen und bezahlen würden.

### 7.4.3 Nutzung von Angeboten externen Ausbildungsmanagements

Von den 16 zahlungsbereiten Betrieben hat noch keines der Unternehmen das Angebot eines „externes Ausbildungsmanagements“ der Arbeitsagentur genutzt (Frage 11). Acht der Betriebe würden gerne „externes Ausbildungsmanagement“ erstmalig in Anspruch nehmen (Frage 13).

Die Frage nach den Dienstleistungen, die die Betriebe gerne nutzen würden (Frage 16), beantworteten alle 16 Betriebe, die auch Zahlungsbereitschaft signalisiert hatten. Die Unterstützungsleistungen, die hier vorgegeben wurden, könnten die Betriebe auch kostenlos durch eine öffentliche Förderung oder durch die Kammern bekommen. Drei Betriebe haben Erfahrung mit öffentlichen Förderprogrammen und würden trotzdem kostenpflichtige Dienstleistungen von außen einkaufen. 10 Betriebe bilden ohne Förderung aus, ihnen könnte die Information über Fördermöglichkeiten fehlen.

Nachfolgend die Verteilung der 37 abgegebenen Nennungen von gewünschten Unterstützungsleistungen nach der Rangordnung, dabei waren Mehrfachnennungen möglich:



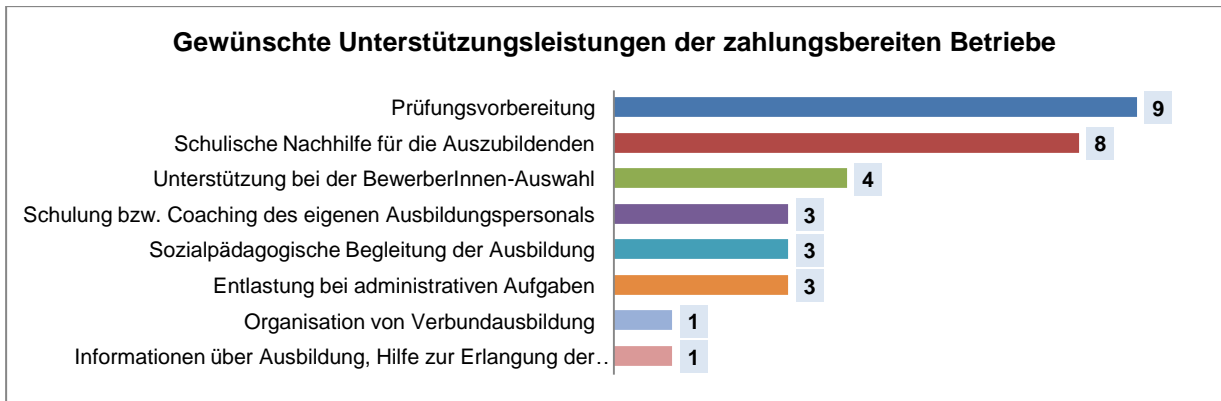


Abbildung 91: Gewünschte Unterstützungsleistungen der zahlungsbereiten Betriebe

Die meisten der zahlungswilligen Betriebe wären bereit für eine Vorbereitung ihrer Auszubildenden auf die Prüfung zu bezahlen, gefolgt von dem Wunsch einer schulischen Nachhilfe für die Auszubildenden und der Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl. Die Schulung des eigenen Ausbildungspersonals, die Entlastung bei administrativen Aufgaben und eine sozialpädagogische Begleitung während der Ausbildung würden ebenfalls von einem Teil der Betriebe finanziell getragen.

Die Frage 17 befasste sich mit weiteren Angeboten, die über die Hilfeleistungen der öffentlichen und öffentlich-rechtlichen Institutionen hinausgehen und deshalb nur kostenpflichtig bezogen werden könnten. Diese Frage beantworteten 12 der 16 zahlungsbereiten Betriebe. Mehrfachnennungen waren möglich. Es wurden 34 Nennungen abgegeben, die sich nach der Anzahl der Nennung wie nachfolgend gliederten:

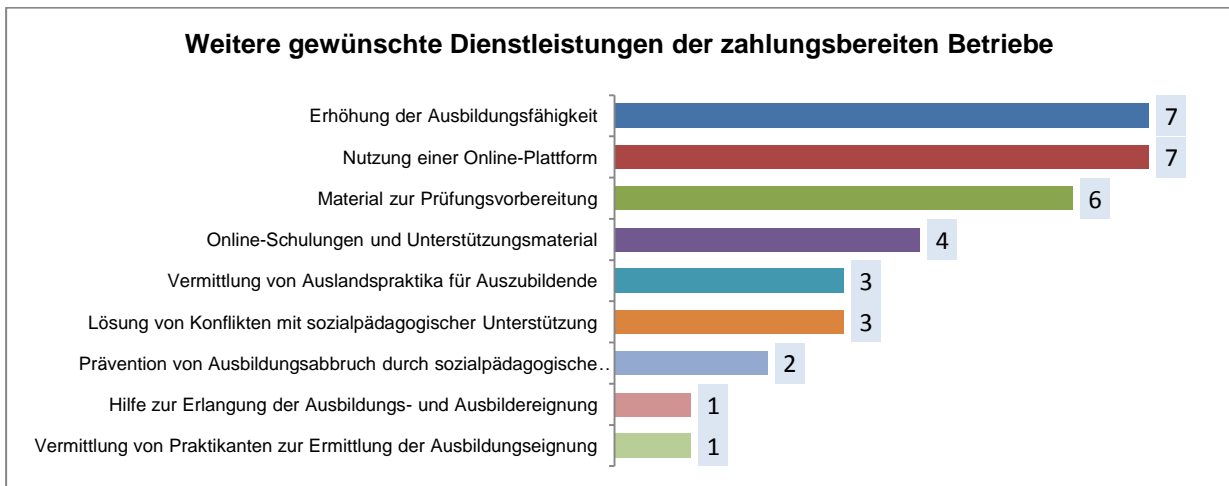


Abbildung 92: Weitere gewünschte Dienstleistungen der zahlungsbereiten Betriebe

Die meisten Betriebe wünschen sich Hilfen zur Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit der Auszubildenden, die Nutzung einer Online-Plattform für AusbilderInnen und Auszubildende und Material zur Prüfungsvorbereitung. Weiterhin gerne genutzt würden Online-Schulungen und Unterstützungsmaterial für die Auszubildenden sowie die Vermittlung von Auslandspraktika für die Auszubildenden und Lösung von Konflikten mit sozialpädagogischer Unterstützung.

Zwei der 16 zahlungswilligen Betriebe haben bereits Dienstleistungen eines privaten Anbieters für Ausbildungsmanagement in Anspruch genommen (Frage 18). Der Betrieb mittlerer Wirtschaftsgröße nutzte bereits Telefoncoaching. Er würde für eine sozialpädagogische Begleitung während der Ausbildung bezahlen.

Ein Großunternehmen hat bereits verschiedene Schulungen, Teamevents, Verbundausbildung, Auszubildendentausch und Prüfungsvorbereitung eines privaten Anbieters für Ausbildungsmanagement eingekauft. Er hat offensichtlich die größte Erfahrung mit privatwirtschaftlich eingekauften Dienstleistungen. Er würde selbst zahlen für

- Informationen über Ausbildung, Hilfen bei der Erlangung der Ausbildungs- bzw. Ausbildereignung.
- Unterstützung bei der Auswahl der Auszubildenden.
- Schulische Nachhilfe und Prüfungsvorbereitung, Material zur Prüfungsvorbereitung.
- Nutzung einer Online-Plattform für AusbilderInnen und Auszubildende.
- Onlineschulungen und Unterstützungsmaterial für die Auszubildenden.

Wesentlich für die praktische Durchführung der oben aufgeführten möglichen Einkäufe externer Dienstleistungen ist, dass die befragten MitarbeiterInnen der Betriebe auch Entscheidungsbefugnis oder zumindest Mitspracherecht bei Entscheidungen haben. Deshalb wird im nächsten Abschnitt dargestellt, in welcher Funktion die Befragten für ihr Unternehmen tätig werden.

#### 7.4.4 Funktion der Befragten im eigenen Unternehmen

Die Frage 20 bezüglich der Funktion im eigenen Unternehmen beantworteten alle 16 zahlungsbereiten Betriebe. Nachfolgend werden die Funktionen der Befragten aufgelistet:

Anzahl der Betriebe	Funktion im eigenen Unternehmen
7	InhaberInnen
4	AbteilungsleiterInnen
5	AusbilderInnen
16	Gesamt

Tabelle 42: Funktion der Befragten in den zahlungsbereiten Unternehmen

Die Tabelle zeigt, dass alle Befragten der zahlungsbereiten Betriebe in Positionen arbeiten, in denen sie alleine entscheiden bzw. mindestens mitentscheiden könnten, ob und welche externen Dienstleistungen für die Ausbildung eingekauft werden sollen. Dies ist für die Aussagekraft der abgegebenen Antworten wesentlich.

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Verteilung der Funktionen unter den Befragten:

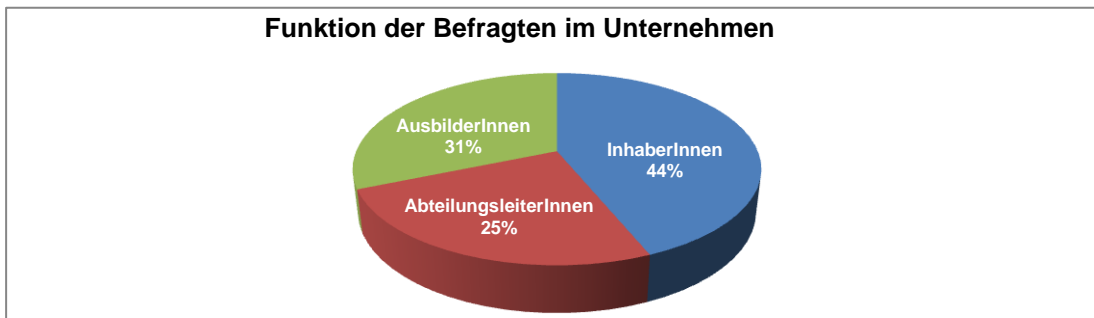


Abbildung 93: Funktion der Befragten in den zahlungsbereiten Unternehmen in Prozent

Das Diagramm zeigt, dass 44 % der Befragten InhaberInnen der Unternehmen sind, gefolgt von 31 % AusbilderInnen und 25 % AbteilungsleiterInnen. Der größte Teil der Befragten ist somit in Führungsfunktionen im Unternehmen und damit in Positionen, die über den Einkauf von Dienstleistungen entscheiden können. Die AusbilderInnen gehören dabei sicherlich zu den Funktionsträgern, die Entscheidungen im Ausbildungsbereich mittragen.

Fast man die wesentlichen Ergebnisse dieses Abschnittes zusammen, ergibt sich nachfolgendes Bild. Statistisch gesehen sind in vorliegender Umfrage 16 von 38 Betrieben (42,1 %) bereit für Unterstützungsleistungen selbst zu bezahlen. Bezogen auf die gesamte Befragung sind das, bei 111 ausgefüllten Fragebogen 14,41 % der auswertbaren Fragebogen. Es gibt also eine, wenn auch begrenzte Nachfrage, nach Dienstleistungen für die innerbetriebliche Berufsausbildung.

Der größte Teil der zahlungswilligen Betriebe (75 %) gehört der Dienstleistungsbranche an. Es handelt sich dabei zum größten Teil um Großunternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen und Kleinbetriebe mit 10 bis 49 MitarbeiterInnen (jeweils 31%). 27 % der zahlungswilligen Betriebe haben eine eigene Ausbildungsabteilung mit hauptamtlichen AusbilderInnen.

Die am meisten nachgefragten Dienstleistungen, die die zahlungsbereiten Betriebe einkaufen würden, wären Prüfungsvorbereitung für die Auszubildenden des eigenen Unternehmens, gefolgt von schulischer Nachhilfe für die Auszubildenden. Mit Abstand besteht somit im pädagogisch-schulischen Bereich der größte Bedarf an externen Dienstleistungen.

Inwieweit diese Ergebnisse mit den Realitäten und Einschätzungen auf der Angebotsseite übereinstimmen, soll im nachfolgenden Abschnitt aufgezeigt werden. Dazu werden die Ergebnisse der Umfrage unter den Personaldienstleistungsunternehmen grafisch und deskriptiv dargestellt.

## 7.5 Statistische Ergebnisse Fragebogen Unternehmensberatung

In diesem Abschnitt werden die quantitativen Ergebnisse der Umfrage unter den Personaldienstleistungsunternehmen vorgestellt.

Angesprochen wurden im Rahmen der Online-Befragung 50 Personalberatungsunternehmen aus dem Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich unter Personaldienstleistern auch Unternehmen befinden, die „externes Ausbildungsmanagement“ anbieten, erschien hoch. Den Fragebogen beantworteten 12 Unternehmen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 24 %. Da diese Unternehmen selbst ein Interesse an dieser Thematik haben, es handelt sich schließlich um eine Geschäftsidee aus ihrem Bereich, haben relativ viele Unternehmen geantwortet. 11 Unternehmen waren dementsprechend auch an den Ergebnissen interessiert. Diese werden ihnen nach Abgabe der Dissertation online zur Verfügung gestellt.

### 7.5.1 Angebotspalette im Rahmen der Unternehmensberatung

In der ersten Frage wurden die Unternehmen nach ihren Dienstleistungen befragt, die sie zur Verfügung stellen. Mit Hilfe dieser Frage wurden die Unternehmen herausgefiltert, die externes Ausbildungsmanagement bzw. Ausbildungsmanagement anbieten. Es waren Mehrfachnennungen möglich.

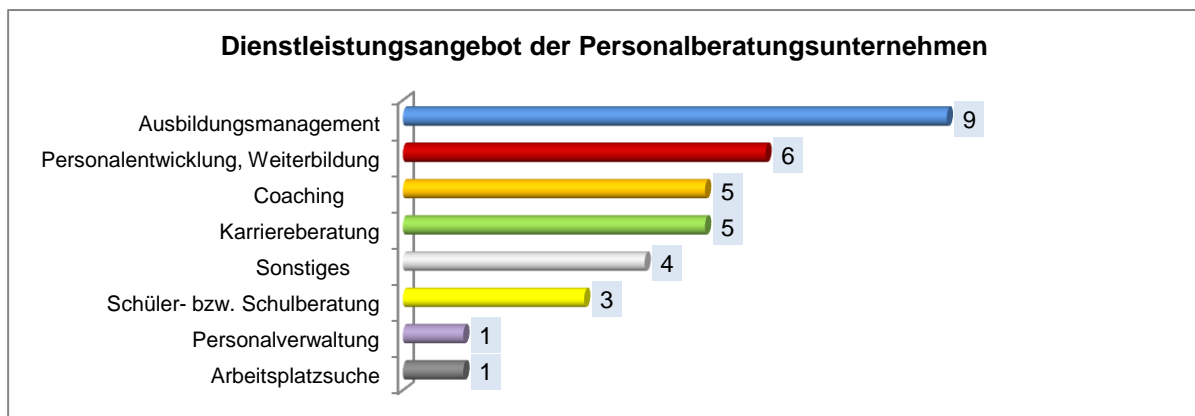


Abbildung 94: Dienstleistungsangebot der Personalberatungsunternehmen

Insgesamt haben 12 Unternehmen diese Frage beantwortet, dabei wurden 34 Nennungen abgegeben. 9 der 12 Unternehmen bieten Ausbildungsmanagement an. Die hohe Zahl der Unternehmen mit Ausbildungsmanagement im Leistungsangebot ist nicht verwunderlich und auf die Auswahl bei der Zielgruppenfindung zurück zu führen.

Nachfolgend eine prozentuale Darstellung der Dienstleistungsangebote, um die Aufspaltung der Angebotspalette deutlich zu machen.

### Angebotspalette der Personalberatungsunternehmen

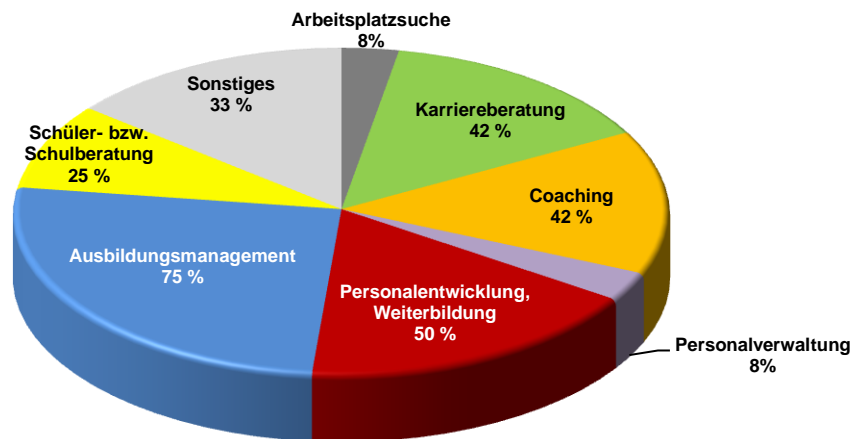


Abbildung 95: Angebotspalette der Beratungsunternehmen

9 der 12 Personalberatungsfirmen bieten Ausbildungsmanagement an, das sind 75 % der Personalberatungsunternehmen, die geantwortet haben. 6 Betriebe sind in der Personalentwicklung und Weiterbildung tätig (50 %). Jeweils 5 Unternehmen bieten Karriereberatung und Coaching an (42 %). 3 Firmen sind in der Schüler- bzw. Schulberatung engagiert (25 %). Nur ein Dienstleister hilft bei der Arbeitsplatzsuche (8 %).

Zwei Unternehmen hatten gleichzeitig Ausbildungsmanagement und „Sonstiges“ angekreuzt und dies schriftlich erläutert. Das erste bietet Ausbildungsmanagement als Softwarelösung an und wurde zu Ausbildungsmanagement gerechnet, aber aus „Sonstiges“ heraus gerechnet. Das zweite bietet außer Ausbildungsmanagement noch Erlebnistraining, Teamentwicklung und ähnliches an und wurde in beiden Kategorien gewertet. Weiterhin wurden unter „Sonstiges“ (33 %) Angebote genannt, die grob gerechnet der Personalentwicklung zugeordnet werden könnten, z. B. Audits, Assessments; Personalberatung und Outplacement.

Um die Leistungen der Personalberatungsunternehmen mit dem Bedarf an Ausbildungsmanagement auf dem Markt und der Umfrage der Betriebe vergleichen zu können, müssten ein Großteil der AnbieterInnen Betriebe als Kunden haben. Wer die NachfragerInnen nach Ausbildungsmanagement sind, wird deshalb im nächsten Abschnitt dargestellt.

Dabei wurde im Hinblick auf die Aufgabenstellung der Fokus auf Personalberatungsunternehmen mit Ausbildungsmanagement in ihrer Produktpalette gelegt und deren Fragebögen weiter ausgewertet.

### 7.5.2 NachfragerInnen eines Ausbildungsmanagements

In der Frage 2 wurden die Unternehmen nach ihren Kunden befragt. Eine Mehrfachwahl war möglich. Die NachfragerInnen der Beratungsunternehmen sind nach deren Angaben:

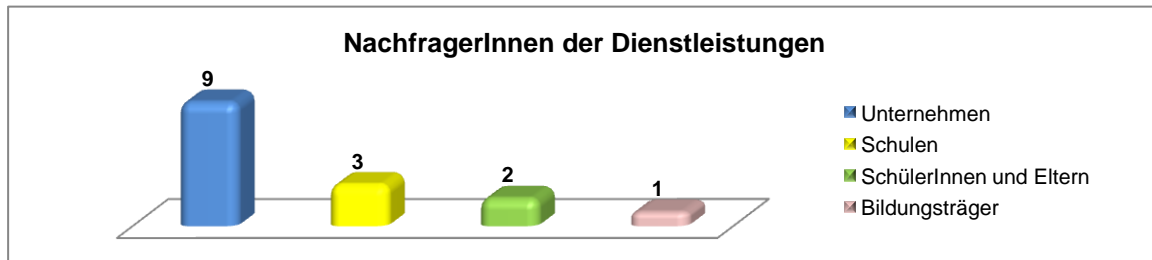


Abbildung 96: NachfragerInnen der Dienstleistungsunternehmen

Neun Unternehmen haben diese Frage beantwortet. Es handelte sich dabei um die Firmen, die Ausbildungsmanagement bereitstellen. 15 Nennungen wurden insgesamt abgegeben.

Alle neun PersonaldienstleisterInnen, die Ausbildungsmanagement anbieten, haben Wirtschaftsbetriebe als Kunden angegeben. Drei dieser neun DienstleisterInnen arbeiten mit Schulen zusammen, zwei haben SchülerInnen und ihre Eltern sowie Bildungsträger als Klienten. Zwei Dienstleister haben Betriebe, Schulen und Familien als Klienten angegeben, einer hat Betriebe und Schulen als Kunden angegeben.

Alle neun Unternehmen, die externes Ausbildungsmanagement anbieten, haben somit Betriebe als Klienten. Im nächsten Abschnitt werden die angebotenen Dienstleistungen näher betrachtet.

### 7.5.3 Angebotene Dienstleistungen im Rahmen des Ausbildungsmanagements

Nach der Unterstützungsleistung gefragt (Frage 3), die sie im Rahmen von Ausbildungsmanagement anbieten, antworteten wiederum die neun AusbildungsmanagementanbieterInnen. Mehrfachnennungen waren möglich.

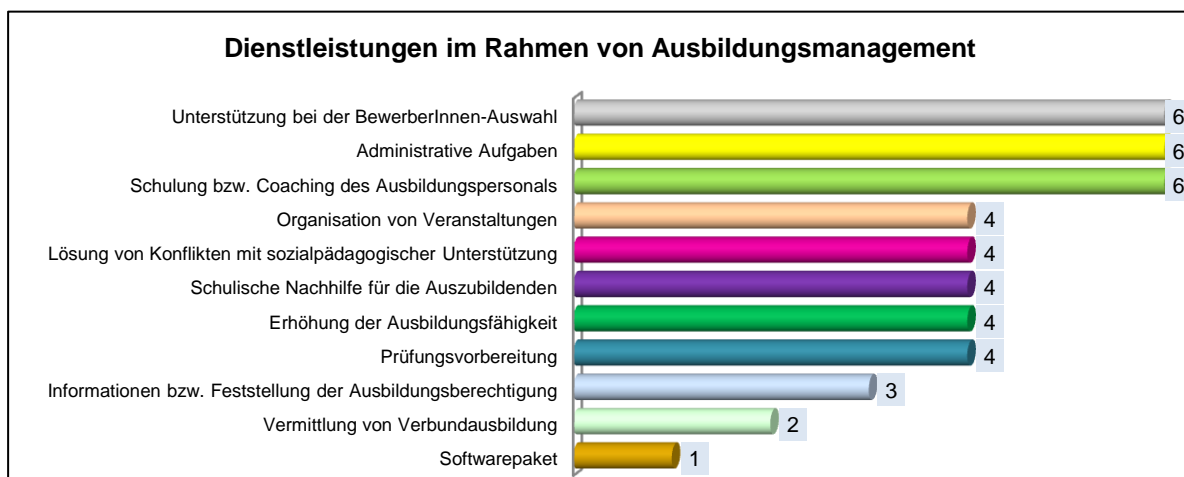


Abbildung 97: Angebot an Dienstleistungen im Rahmen des Ausbildungsmanagements

Alle neun AnbieterInnen beantworteten diese Frage, dabei wurden 45 Nennungen abgegeben. Sechs Personalberatungsunternehmen bieten demnach vor allem Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl, bei administrativen Aufgaben und/oder Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals an.

Am zweithäufigsten bieten die Beratungsfirmen Prüfungsvorbereitung, Training und schulische Nachhilfe für die Auszubildenden sowie Lösung von Konflikten mit sozialpädagogischer Unterstützung sowie Organisation von Veranstaltungen an.

Drei Betriebe bieten allgemeine Informationen und Informationen zur Feststellung der Ausbildungsfähigkeit des Betriebes an, zwei Unternehmen bieten die Vermittlung von Verbundausbildung und ein Unternehmen bietet ausschließlich Software für Ausbildungsmanagement an. Dabei handelt es sich um Software zum integrativen Ausbildungsmanagement, z. B. Bewerbermanagement, Versetzungsplanung, Informationsportal, Beurteilungssystem.

Fünf Beratungsfirmen bieten darüber hinaus weitere Leistungen im Bereich Ausbildungsmanagement an (Frage 4). Nachfolgend die wichtigsten Angaben:

Fragebogennr. der AnbieterIn	Weitere Angebote
2	Bietet Komplettlösungen an, von der Auswahl der BewerberInnen bis zum Beurteilungswesen.
5	Individuelle Begleitung der Jugendlichen bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz.
6	Telefonische Beratung/Hotline. Plattform zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch.
8	Ausbildungsmarketing
10	Erlebnistraining zur Stärkung sozialer Kompetenz für Nachwuchskräfte Begleitung von Strategietagungen für Personaler/Ausbilder Gestaltung von Trainee-Programmen mit Begleitung Strukturelle Beratung zur Gestaltung von Auswahlverfahren, Ausbildungsprozess und Beurteilungssystemen Moderation von Betriebsvereinbarungen zur Nachwuchskräfteentwicklung

Tabelle 43: Weitere Leistungen der AnbieterInnen im Rahmen des externen Ausbildungsmanagements

In der nächsten Frage (Frage 5) wurden die Beratungsfirmen gefragt, in welcher Form sie ihre Dienstleistungen anbieten, als Einzeldienstleistung, in Modulen (Kombination von Einzeldienstleistungen) oder gegen zeitlich festgelegte Festbeträge.

Alle neun AusbildungsmanagementberaterInnen haben diese Frage beantwortet. Mehrfachnennungen waren möglich.

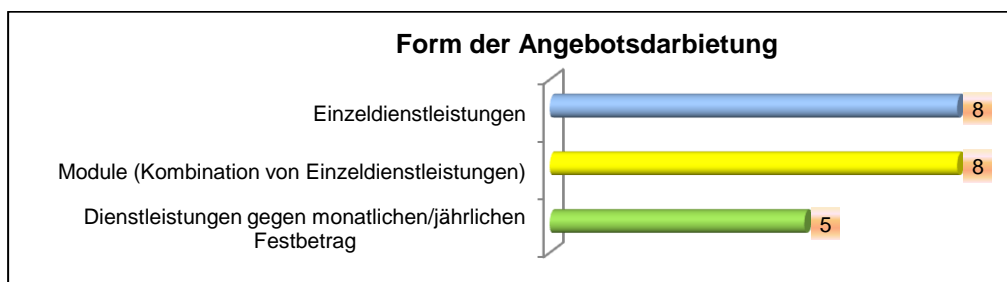


Abbildung 98: Form der Angebotsdarbietung

Acht DienstleisterInnen stellen demnach ihr Angebot als Einzeldienstleistungen zur Verfügung. Acht Anbieter kombinieren ihre Dienstleistungen zu Modulen. Fünf Unternehmen bieten ihre Leistungen gegen einen monatlichen oder jährlichen Festbetrag an.

Fünf AnbieterInnen bieten jede der o.g. Formen an. Zwei DienstleisterInnen bieten ihre Hilfe in Einzeldienstleistungen und Modulen an, ein Unternehmen bietet nur Einzeldienstleistungen und ein anderes nur Module an.

Interessant für den späteren Vergleich der Befragungen war die Unternehmensgröße der nachfragenden Betriebe. Diese werden in nachfolgendem Abschnitt aufgeführt.

### 7.5.4 Unternehmensgröße der Kunden

Nach der Unternehmensgröße der Betriebe gefragt (Frage 6), die die Angebote annehmen, antworteten alle neun AusbildungsmanagementanbieterInnen. Eine Mehrfachnennung war möglich. 25 Nennungen wurden abgegeben. Danach gliedern sich die Kunden der AnbieterInnen in folgende Betriebsgrößen:

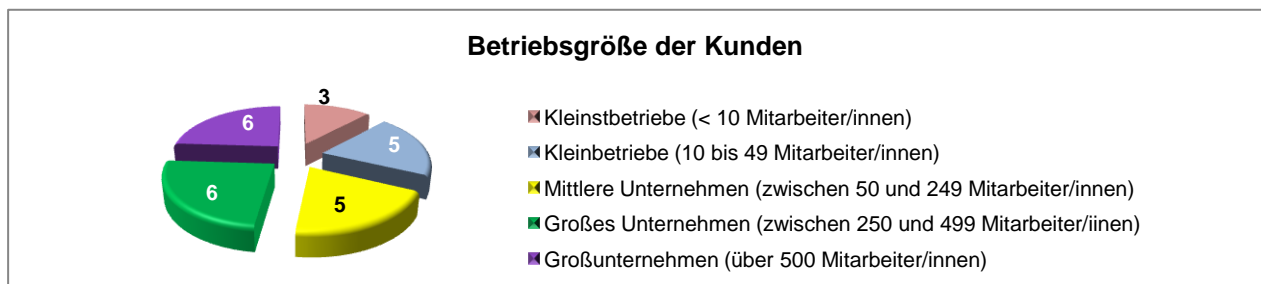


Abbildung 99: Betriebsgröße der Kunden

Sechs von neun Unternehmen haben große Unternehmen und Großunternehmen als Klienten. Fünf Dienstleister haben Klein- und/oder mittlere Unternehmen als Kunden. Drei BeraterInnen haben Kleinstbetriebe als Kunden. Keines der Beratungsunternehmen hat ausschließlich Kleinstbetriebe als Kunden. Die BeraterInnen, die Kleinstbetriebe bedienen, arbeiten auch mit anderen Unternehmensgrößen zusammen.

Zwei Beratungsfirmen haben Betriebe jeder Größenklasse als Kunden. Darunter auch der Dienstleister, der nur Mitgliedsunternehmen versorgt. Ein Dienstleister unterstützt alle Unternehmensgrößen außer Großunternehmen. Der Softwaredienstleister hat nur Großunternehmen (mit über 500 MitarbeiterInnen) als Kunden.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde angeführt, dass es sich bei externem Ausbildungsmanagement um ein relativ junges Angebot in der Ausbildungslandschaft der Bundesrepublik Deutschland handelt. Inwieweit das zutrifft, soll nachfolgender Abschnitt aufzeigen, in dem wiedergegeben wird, seit wann die Beratungsunternehmen Ausbildungsmanagement als Dienstleistungsangebot in ihrem Programm führen.



### 7.5.5 Angebotsbeginn im Unternehmen

Die Frage 7, wie lange das Unternehmen schon Ausbildungsmanagement anbietet, beantworteten wiederum alle neun Beratungsfirmen. Nachfolgend werden die nach den Jahreszahlen ihres Angebotsbeginns geordneten (verschlüsselte durch Fragebogennummern) Dienstleistungsunternehmen aufgelistet:

Fragebogennr. der AnbieterIn	Angebotsbeginn
11	1990
3	1997
9	1999
2	2000
6	2000
10	2003
12	2007
8	2009
5	2010

Tabelle 44: Start des Angebotes „Ausbildungsmanagement“ im Unternehmen

Das älteste Unternehmen bietet Ausbildungsmanagement seit 1990 an. Der jüngste Anbieter wurde 2010 gegründet. Der Anbieter von Ausbildungssoftware arbeitet seit 2000 in diesem Bereich. Damit ist Ausbildungsmanagement ein relativ junges Angebot.

Wesentlich für ein erfolgreiches Ausbildungsmanagement ist das Personal, das zur Erfüllung der Aufgaben eingesetzt wird. Anschließender Abschnitt listet die dabei die Zahl der MitarbeiterInnen, aber auch die eingesetzten Professionen auf.

### 7.5.6 Personaleinsatz

Die Frage 8 nach dem Personaleinsatz wurde von allen neun AusbildungsmanagementanbieterInnen beantwortet. Eine Mehrfachwahl war möglich, da für die verschiedenen Aufgaben unterschiedliche Berufsgruppen nötig sein könnten.

Profession des Personals	Anzahl	
SozialpädagogInnen	3	17 %
AusbilderInnen	7	39 %
Lehrkräfte und PädagogInnen	3	17 %
Sonstige	5	27 %
<b>Summe</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

Tabelle 45: Profession des eingesetzten Personals

18 Nennungen wurden abgegeben. Die nachfolgende Grafik zeigt die Verteilung der Professionen, die bei den AnbieterInnen zum Einsatz kommen.

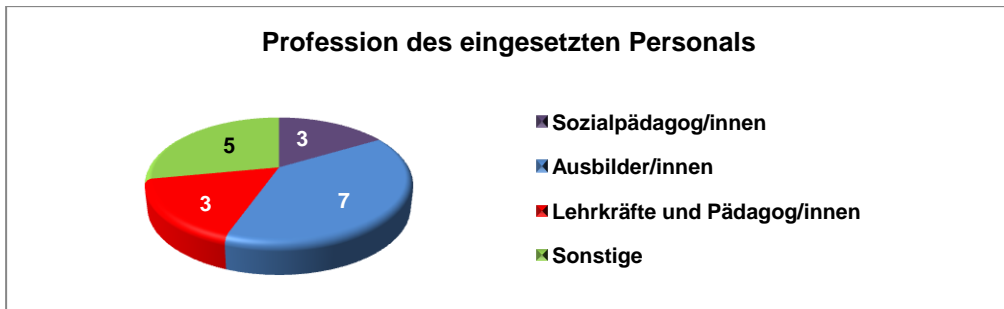


Abbildung 100: Profession des eingesetzten Personals

Sieben der neun AnbieterInnen setzen AusbilderInnen zur Unterstützung der Betriebe ein, das entspricht 78 % der Beratungsunternehmen, die diese Frage beantwortet haben. Jeweils 3 Beratungsunternehmen beschäftigen Lehrkräfte und Sozialpädagoginnen für ihre Leistungen (33 %). Ein Unternehmen beschäftigt nur IT-Consultants. Ein Unternehmen deckt mit einer Soziologin alle Aufgaben ab. Zwei Unternehmen beschäftigen ausschließlich AusbilderInnen. Drei Unternehmen setzen die Berufskombination Sozialpädagogen, Lehrkräfte und AusbilderIn ein. Außerdem befinden sich noch folgende Berufe im Mitarbeiterstab einiger Beratungsfirmen:

- Das Unternehmen der Arbeitgeberverbände beschäftigt außer Sozialpädagoginnen, Ausbilderinnen und Lehrkräften noch Psychologen und Sozialwirte.
- Ein Unternehmen beschäftigt neben Ausbildern auch „Trainer mit entsprechenden Qualifikationen (Outdoor, NLP etc.)“ und
- ein Unternehmen beschäftigt neben Ausbilderinnen auch „Trainer mit dem Schwerpunkt Coaching für Auszubildende, Ausbilder und Führungskräfte“.

Nachfolgend wurde die Akzeptanz des Angebotes bei der Kundschaft abgefragt.

### 7.5.7 Akzeptanz des Angebotes

In Frage 9 wurde die Anzahl der Betriebe abgefragt, die die Angebote annehmen, d. h. wie viele Wirtschaftsbetriebe Kunden bei den BeraterInnen sind.

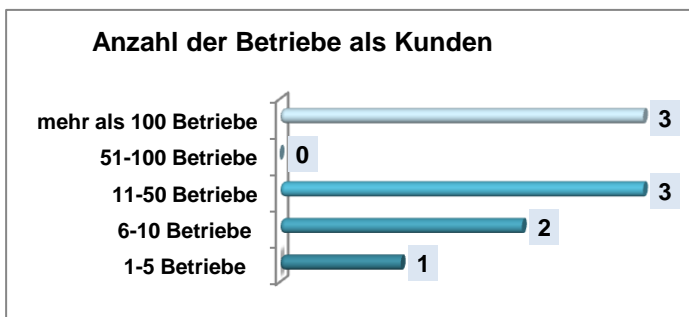


Abbildung 101: Anzahl der Betriebe als Kunden

Alle neun AusbildungsmanagementanbieterInnen haben diese Frage beantwortet. Es war keine Mehrfachwahl möglich.

Die meisten Beratungsfirmen (3 Betriebe) haben 11 bis 50 bzw. mehr als 100 Wirtschaftsbetriebe (3 Betriebe) als Klienten. Zwei Unternehmensberater haben 6 bis 10 Kunden und ein Anbieter hat 1 bis 5 Betriebe.

Frage 10 befasste sich mit den Dienstleistungen, die diese Betriebe bevorzugt bei den AnbieterInnen einkaufen. Mehrfachnennungen waren vorgesehen. Nachfolgend werden die Dienstleistungen geordnet nach ihrer Häufigkeit dargestellt:

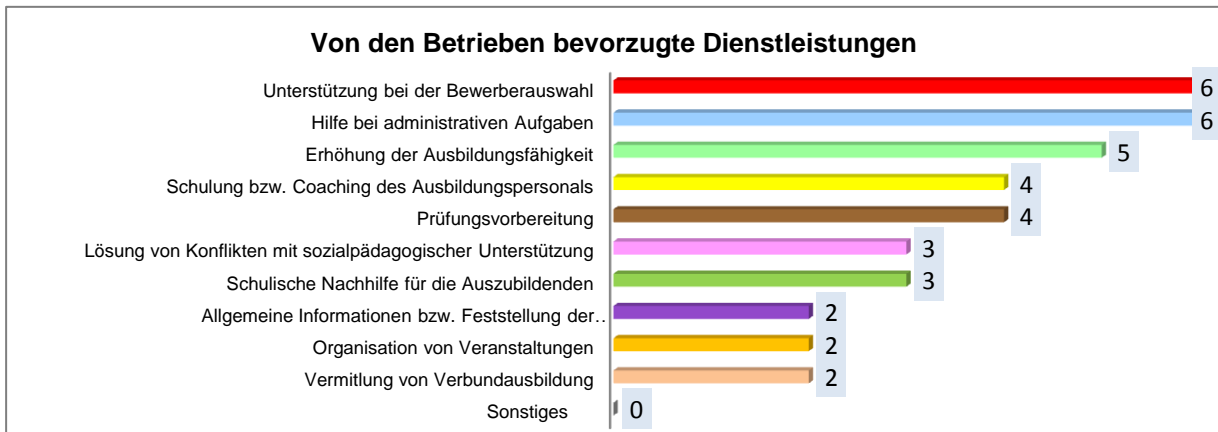


Abbildung 102: Von den Betrieben bevorzugte Dienstleistungen

Alle AnbieterInnen von Ausbildungsmanagement beantworteten diese Frage. 37 Nennungen wurden abgegeben.

Bei sechs der befragten AnbieterInnen nehmen die Betriebe bevorzugt die Unterstützung bei der Bewerberauswahl in Anspruch und lassen sich bei den administrativen Aufgaben wie Ausbildungsvertrag, Einsatzplanung, Prüfungsvorbereitung usw. gegen Entgelt helfen. Die Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit wurde am dritthäufigsten (mit fünf Nennungen) gewählt. Weiterhin nutzen die Betriebe die Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals und die Prüfungsvorbereitung (4 Nennungen). Die schulische Nachhilfe für die Auszubildenden sowie die Lösung von Konflikten mit sozialpädagogischer Unterstützung wurde von jeweils drei Betrieben genannt. Allgemeine Informationen bzw. Feststellung der Ausbildungsfähigkeit, die Organisation von Veranstaltungen sowie die Vermittlung von Verbundausbildung wurde von jeweils zwei Unternehmen als eine der bevorzugten Dienstleistungen der Betriebe genannt.

Da die Existenzgrundlage der befragten AnbieterInnen externes Ausbildungsmanagement ist, können sie wahrscheinlich, nach den Betrieben selbst, am kompetentesten Auskunft über die Zahlungsbereitschaft der Betriebe geben. Nachfolgend werden die Einschätzungen der AnbieterInnen zu Zahlungsbereitschaft und Zukunft eines externen Ausbildungsmanagements vorgestellt.

### 7.5.8 Prognosen und Einschätzungen

In der Frage 11 wurden die Beratungsfirmen danach befragt, ob ihrer Meinung nach die Betriebe bereit sind, Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagement selbst zu bezahlen. Hier konnten auch die Betriebe antworten, die in Frage 1 kein Ausbildungsmanagement angekreuzt hatten und somit sofort auf die Frage 11 weitergeleitet wurden. Es wurden 10 Antworten abgegeben. Mehrfachnennung war nicht möglich.

Alle AnbieterInnen von Ausbildungsmanagement beantworteten diese Frage. Dabei antworteten 8 der 9 Ausbildungsmanagementanbieter mit einem „ja“, dass die Betriebe bereit sind, für die Dienstleistungen selbst zu zahlen. Der Anbieter der Arbeitgeberverbände verneinte diese Frage. Ein Unternehmensberater, der Personalberatung, aber kein Ausbildungsmanagement anbietet, bejahte ebenfalls diese Frage. Somit ergab sich folgendes Meinungsbild:

**Zahlungsbereitschaft der Betriebe nach Einschätzung der AnbieterInnen**



Abbildung 103: Zahlungsbereitschaft der Betriebe nach Einschätzung der AnbieterInnen

9 von 10 Unternehmensberatungsfirmen, die diese Frage beantworten haben, sind der Meinung, dass die Betriebe bereit sind, für die Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagement selbst zu bezahlen.

Nach ihrer Meinung bezüglich der Rolle eines von den Betrieben selbstfinanzierten externen Ausbildungsmanagements in Zukunft in der Ausbildungslandschaft der Bundesrepublik Deutschland befragt (Frage 12), haben 11 der Beratungsfirmen geantwortet.

Nachfolgend die grafische Darstellung der Zahlenverteilung:

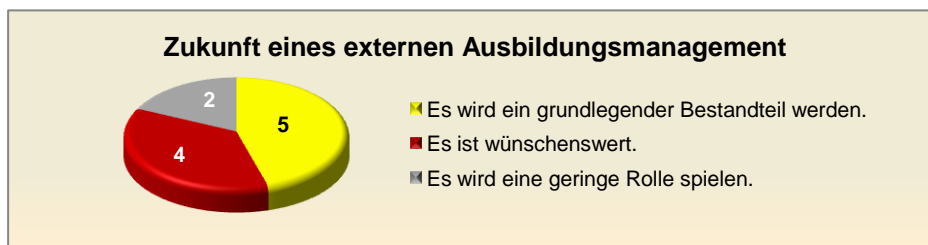


Abbildung 104: Zukunft eines externen Ausbildungsmanagement

Fünf Beratungsunternehmen sind überzeugt, dass externes Ausbildungsmanagement ein grundlegender Bestandteil der Ausbildungslandschaft werden wird. Vier AnbieterInnen finden es wünschenswert. Zwei Beratungsfirmen glauben, dass externes Ausbildungsmanagement nur eine geringe Rolle in Zukunft spielen wird.

Die überwiegende Mehrheit sieht die Zukunft eines externen Ausbildungsmanagements relativ positiv und somit Chancen für die Zukunft.

Zum Abschluss wurden die Beratungsunternehmen nach ihrer Meinung gefragt, was für ein privatwirtschaftlich angebotenes externes Ausbildungsmanagement wichtig sei (Frage 13).

Sechs Unternehmen beantworteten diese Frage. Die Meinungen werden im Original wiedergegeben. Für ein externes Ausbildungsmanagement ist ihrer Meinung nach wichtig:

- Hohe Qualifikation der Mitarbeiter auf der Anbieterseite.
- Flexibilität, Individualität, Seriosität/Professionalität, einschlägige Berufserfahrung.
- weiterhin sich verschärfender Fachkräftemangel sowie eine höhere Ausbildungsreife der Jugendlichen.
- Angemessenes Preis-Leistungsverhältnis.
- Den Bereich empfinde ich als "Nische", der nicht hoch bezahlt wird. Wichtig/Essentiell für qualitativ hochwertige Arbeit sind m.E. eigene aktive Erfahrungen der Trainer als Ausbilder sowie hohe Bereitschaft, mit der Zielgruppe zu arbeiten und sich auf die Bedürfnisse von Betrieb (Besichtigung der Ausbildungsplätze, Eindenken in die Berufe/Prozesse) und Auszubildenden (Die Zielgruppe kennen und mögen, flexibel sein, dran bleiben, sich in die Lebenswelt eindenken wollen) einlassen können. Zusätzlich intime Kenntnisse von Ausbildungsrahmenregelungen wie §§' und Ausbildungsordnungen etc. sowie bei Arbeit im Persönlichkeitsbereich gute Coachingkompetenzen. Es braucht eine Verbindung von "pädagogischer" Ader sowie auch einer betriebswirtschaftlichen - denn klassische Sozialpädagogen neigen meiner Erfahrung nach dazu zu vernachlässigen, dass die Unternehmen aus wirtschaftlichen Erwägungen handeln und die Auszubildenden teils bereits in einem konkurrenzorientierten Umfeld geführt werden, wo sie Unterstützung auch im sozialverträglichen Durchsetzen ihrer Bedürfnisse benötigen können und wo defensive Verhaltensmuster nicht automatisch hilfreich sind. Teils werden auch Angebote von Anbietern unterbreitet, denen die eigene Erfahrung fehlt. Es genügt aber nicht, das Wort "Mitarbeiter" in bestehenden Trainingsmodulen durch "Azubi" zu ersetzen, das führt zu Frust bei Unternehmen und letztlich zu Abstand und "wieder selber machen".
- Es muss individuell auf die einzelnen Personen und Firmen zugeschnitten werden, aus diesem Grunde biete ich kein Kompaktpaket an! Jede Person ist einzigartig und muss / sollte als solche auch anerkannt werden. Bzgl. den Kosten: Es darf nicht zu teuer sein (zwischen 20 € und 120 €/je Stunde - Nachhilfe z. B. 20 €, Coaching z. B. ab 80 €). Bzgl. Inhalte: sehr wichtig ist eine vorherige Aufschlüsselung der Wissensübertragungsinhalte.

In der letzten Frage (14) wurden die Personalberatungsunternehmen nach ihrem Interesse an den Ergebnissen der Befragung gefragt.

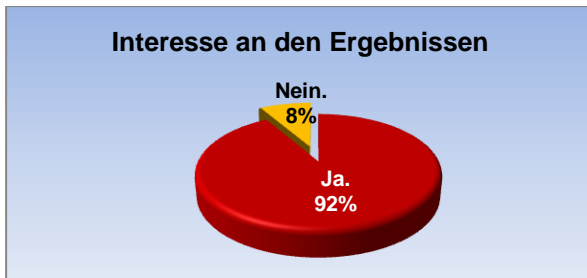


Abbildung 105: Interesse der Dienstleistungsunternehmen an den Ergebnissen

Diese Frage beantworteten alle 12 Unternehmen, die den Fragebogen zurücksandten. 11 von ihnen wollten die Ergebnisse zugeschickt bekommen, das sind 92 % der befragten Unternehmen. Nur ein Anbieter hatte kein Interesse.

### 7.5.9 Fallbeschreibungen

Exemplarische Darstellungen bieten die Möglichkeit Realitäten abzubilden und zu rekonstruieren und damit einen Einblick in die vorhandenen Strukturen zu geben, ohne Rückschlüsse auf die Allgemeinheit ziehen zu müssen. Zur exemplarischen Beschreibung wurden einige Fälle unter den AnbieterInnen ausgewählt, die einen „ungewöhnlichen“ Beitrag zu den Erfahrungen liefern konnten. Es wurden vier AnbieterInnen zur Fallbeschreibung ausgewählt und zwar der Anbieter mit der längsten und der mit der kürzesten Erfahrung sowie DienstleisterInnen, die sich spezialisiert haben (Softwarelösungen und Dienstleister für die Arbeitgeberverbände). Diese Beschreibungen wurden dem Anhang M beigelegt.

Im nächsten Abschnitt sollen die standardisierten Befragungen durch qualitative Aussagen von Experten ergänzt und bereichert werden.

## 7.6 Auswertung der Experteninterviews

Mit der Aufstellung des Kategoriensystems, der sogenannten Antwortmatrix, war die Datenaufbereitung der Experteninterviews abgeschlossen. Als Ergebnis entstand eine übersichtliche Auswertungsgrundlage, die nun zur Beantwortung der uns interessierenden Fragen beitragen kann. In der Auswertung wird das Material auf Übereinstimmungen, Unterschiede und Zusammenhänge zwischen den Interviews verglichen.

Ziel dieses Abschnittes ist es, die sechs Experteninterviews exemplarisch vorzustellen und vorhandene Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Aussagen herauszufiltern. Zu diesem Zweck folgen kurze Beschreibungen der InterviewpartnerInnen im Anhang N, die einen Eindruck von den Experten vermitteln sollen und die es ermöglichen, die Eigenarten des einzelnen Falles kennenzulernen. Im nächsten Schritt werden die Fälle unter verschiedenen Gesichtspunkten dargestellt und vor dem Hintergrund der Forschungsfragen, des Forschungsstandes und der theoretischen Fundierung, vergleichend analysiert. Anschließend erfolgt eine Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse vor dem theoretischen Hintergrund. Bei

der Diskussion der Ergebnisse wird auf den theoretischen Hintergrund Bezug genommen und Zusammenhänge kritisch beleuchtet.

Laut GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 47) eignet sich die qualitative Inhaltsanalyse sehr gut, insbesondere Experteninterviews auszuwerten. Sie wird deshalb in diesem Abschnitt zur Beschreibung und Auswertung der Aussagen der Experten dieser Befragung verwendet. Der Leitfaden stellte dabei sicher, dass überall die gleichen Informationen erhoben wurden und somit eine gewisse Vergleichbarkeit gewährleistet war. Die Antwortmatrix reduzierte und strukturierte das Datenmaterial auf die für diese Studie relevanten Informationen ohne den Inhalt zu verfälschen.

"Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die manifesten und latenten Inhalte des Materials in ihrem sozialen Kontext und Bedeutungsfeld zu interpretieren, wobei vor allem die Perspektive der Akteure herausgearbeitet wird" (Bortz/Döring 2006, S. 329). Die Aussagen der Akteure sind hier Grundlage der Darstellung, sie werden im nächsten Abschnitt vorgestellt.

### **7.6.1 Vorstellung der Experten**

Um die Aussagen der ExpertInnen im Kontext besser verstehen zu können, wurde dem Anhang N eine Beschreibung der InterviewpartnerInnen beigefügt. Hier werden die Experten und Expertinnen mit ihren beruflichen Daten vorgestellt, die bereit waren, ihr Wissen zur Verfügung zu stellen. Im nächsten Abschnitt werden die Aussagen der Experten nach den verschiedenen Leitfadepunkten dargestellt.

### **7.6.2 Ergebnisse der Experteninterviews**

In diesem Abschnitt werden die Aussagen der Experten zu den gemeinsamen Kategorien dargestellt. Aus der Antwortmatrix und der Zusammenfassung des Kategoriensystems werden einzelne Aspekte für eine gezielte Darstellung isoliert, um Vergleichsmerkmale zu gewinnen. Die gemeinsamen Kategorien wurden in der Antwortmatrix farblich hervorgehoben, um sie besser zuordnen zu können. Da die Aussagen von größerem Interesse sind als die Zuordnung zu einer Person, wurde die Auswertung nach den Kategorien strukturiert und nicht nach den InterviewpartnerInnen. Es wird die Meinung der Experten wiedergegeben.

#### **7.6.2.1 Hauptprobleme der Betriebe bei der Ausbildung**

Um Hilfeleistungen in Anspruch zu nehmen, müsste sich bei den Betrieben ein Problembewusstsein etabliert haben. Dieses kann durch auftretende Schwierigkeiten während der Ausbildung ausgelöst werden. Die Hauptprobleme der Betriebe in der beruflichen Ausbildung, da sind sich die beiden befragten AusbilderInnen einig, liegen vor allem in

- der schlechten Vorbildung der Jugendlichen. Sie haben oft ungenügende Grundlagenkenntnisse in Deutsch und Rechnen.

- den häuslichen Problemen der Jugendlichen, die sie in die Ausbildung mitbringen. Z. B. Ärger mit den Eltern oder mit den Freunden.

Interviewpartner C nennt außerdem folgende Schwierigkeiten mit denen man in der Ausbildung umgehen muss:

- der Unselbstständigkeit der Jugendlichen.
- der Auswahl der Auszubildenden (z. B. 70 BewerberInnen für einen Ausbildungsplatz), diese koste viel Zeit und Energie.

Interviewpartnerin D findet, dass

- den Jugendlichen die Ausbildungsreife fehle und, mindestens zu Beginn der Ausbildung, die sozialen Kompetenzen, wie z. B. das Grüßen oder wie man Konflikte mit Kollegen löst.
- das Elternhaus den Jugendlichen keinen Freiraum für die Ausbildung lässt. Die Jugendlichen müssten bei häuslichen Problemsituationen immer bereit stehen.
- es häufig zu Konflikten der Auszubildenden mit Mitarbeitern und MarktleiterInnen kommt, die mit den Auszubildenden nicht „richtig“ umgehen können.

Die AusbilderInnen sehen die auftretenden Probleme vor allem in der Person der Auszubildenden und den Kenntnissen und Fähigkeiten, die die AnwärterInnen für eine Ausbildung mitbringen, und in ihrem familiären Hintergrund.

Die AnbieterInnen von externem Ausbildungsmanagement haben Erfahrung mit den Problemen der Betriebe in der Ausbildung. Sie sind Grundlage ihrer Tätigkeit. Beide sehen das Hauptproblem der Betriebe in der Rekrutierung von „guten“ Auszubildenden. Daneben erwähnt Interviewpartner A, dass die Betriebe oft,

- weder die Kapazitäten noch die Kompetenzen für Ausbildung haben, d. h. dass die AusbildungsbetreuerInnen nicht qualifiziert sind, Zuständigkeiten und Einsatzplan oft nicht klar sind usw.
- Schwierigkeiten mit der Umsetzung von Gesetzen und Verordnungen haben.
- die Ausbilder in ausbildungsfremden Aufgaben gebunden sind.
- dass Hauptschüler zu oft abbrechen und die Realschüler und Gymnasiasten die Betriebe nur als „Sprungbrett“ zu besseren Jobs nach der Ausbildung nutzen.

Befragte B findet, dass kleinere Betriebe Probleme haben, die gesetzlichen Vorgaben umzusetzen.

Die BildungsträgerInnen sind ebenfalls täglich mit den Problemen der mit ihnen kooperierenden Betriebe befasst. Interviewpartner E findet, dass

- die AusbilderInnen sich durch den betrieblichen Zeitdruck nicht um die Auszubildenden kümmern können.
- die AusbilderInnen nicht pädagogisch ausgebildet sind.



- die Firmen niemanden haben, der sich explizit um das Vertragswesen kümmert.

Bildungsträger F sieht in den AusbildungsabbrecherInnen, die aus persönlichen oder aus Gründen, die im Unternehmen liegen, ihre Ausbildung nicht beenden bzw., wie Interviewpartner A, der Weggang der ausgebildeten Fachkräfte nach der Ausbildung, die Hauptursache für Probleme der Betriebe mit der Ausbildung.

Aus den Problemen, die die Betriebe mit der beruflichen Ausbildung haben, ergeben sind meist die Unterstützungsleistungen, die sie benötigen. Der nächste Abschnitt zeigt diese in der Reihenfolge von AnbieterInnen, Betrieben und BildungsträgerInnen auf.

### **7.6.2.2 Benötigte Unterstützungsleistungen**

Nachdem sich herauskristallisierte, welche Schwierigkeiten die Betriebe bei der betrieblichen Ausbildung haben, soll in diesem Abschnitt dargestellt werden, welche Unterstützungsleistungen die Betriebe nach Meinung der ExpertInnen benötigen, um diese Probleme zu lösen. Benötigte Unterstützungsleistungen sind dabei nicht gleich mit den Hilfeleistungen, die in Anspruch genommen werden. Die Wahrnehmung, welche Hilfe die Betriebe bräuchten, um die Probleme zu lösen und welche eingekauft werden, kann erheblich abweichen, wie folgende Aussagen zeigen.

Anbieter A sieht die Lösung der vorgenannten Probleme

- in der individuellen Begleitung von HauptschülerInnen durch die Ausbildung.
- in der Beratung der Betriebe um das Thema Ausbildung und wie man die Auszubildenden nach der Prüfung im Unternehmen hält.
- in der Inanspruchnahme eines externen Ausbildungsmanagements durch mittelgroße Unternehmen mit fünf bis sechs Auszubildenden. Diese Auszubildenden sind aufwändig zu administrieren, es lohnt sich aber für die Unternehmen nicht, jemanden für die Betreuung einzustellen.

Anbieter B würde den Betrieben empfehlen,

- Coaching über Struktur und Inhalte einer Ausbildung für die Ausbilder anzubieten.
- Hilfe bei der Bewerberauswahl (Anforderungsprofil, Stellenanzeigen usw.) anzunehmen.
- Unterstützung beim Ausbildungsmarketing zu suchen.
- Coaching für Auszubildende einzukaufen und um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden und die Rollenfindung der jungen Menschen in der Ausbildung zu erleichtern.
- Dienstleistungen bei der Kontaktvermittlung in Anspruch zu nehmen.

Die Betriebe sind sich einig, dass sie für die Problemlösung

- Kurse für die Grundkenntnisse (Deutsch, Rechnen, fachspezifischer Art) benötigen, aber auch dass die Schulen diese Grundkenntnisse besser vermitteln sollen.

- berufliche Benimmkurse (z. B. zur Sensibilisierung für eine adäquate Körperpflege und Arbeitskleidung usw.) bräuchten.

Experte C schlägt vor, dass die Eltern ihren Erziehungsauftrag ernst nehmen und Kinder mehr soziale Kompetenzen mitgeben sollten.

Expertin D würde vorschlagen Unterstützungsleistungen

- beim Auswahlverfahren für Auszubildende,
- bei der Prüfungsvorbereitung (weil es nicht überall kompetente AusbilderInnen gibt),
- in Form von Mediation für die Auszubildenden bei Problemen mit Eltern, Kollegen und Kolleginnen und bei Mobbing sowie
- ein Berufswahl- und Bewerbungscoaching für die Auszubildenden vor der Aufnahme einer Ausbildung und
- für die Betreuung der Auszubildenden während der Ausbildung zu suchen.

Beide Ausbilder betonen ausdrücklich, dass sie selbst keine Unterstützungsleistungen benötigen, da sie selbst, quasi in Personalunion, alle diese Dienstleistungen in ihrem Unternehmen abdecken.

Die Experten der Bildungsträger sehen die erforderlichen Unterstützungsleistungen für die Betriebe sehr ähnlich. Ihrer Meinung nach brauchen die Betriebe Hilfestellung bei

- der Aufarbeitung des Berufsschulstoffs für die Auszubildenden,
- der Prüfungsvorbereitung,
- bei der Lösung persönlicher Probleme der Auszubildenden (Schuldnerberatung, Drogen usw.),
- bei der Mediation von Konflikten der Auszubildenden in der Firma,
- beim Vertragswesen sowie bei der Anmeldung zu überbetrieblichen Ausbildungsabschnitten zu holen.

Experte F bringt das, was die Betriebe brauchen, auf einen Punkt. Seiner Meinung nach brauchen die Betriebe „Kümmerer“ nicht Vermittler. D. h. jemand der sich um alles rund um die Ausbildung kümmern kann und nicht nur adäquate Auszubildende vermittelt.

Dieses „Kümmern“ wird durch die verschiedenen angebotenen und von den Betrieben angenommenen Dienstleistungen repräsentiert. Deshalb werden diese in nachfolgendem Abschnitt aufgeschlüsselt.

### **7.6.2.3 Angebotene Dienstleistungen bzw. in Anspruch genommene Dienstleistungen zur Lösung der Probleme**

In diesem Abschnitt soll aufgezeigt werden, welche Dienstleistungen die AnbieterInnenseite und die BildungsträgerInnen den Betrieben offerieren und welche die Betriebe bisher angenommen haben.

Experte A der Anbieterseite bietet Beratung

- Rund um die Erstausbildung,
- bei der Ausbildungsplatzsuche,
- bei der Berufsorientierung für SchülerInnen und Eltern (z. B. Liste mit Berufskolleg raussuchen),
- bei der Berufsorientierung in den Schulen (Bewerbungstraining, Praktikumsplatzvermittlung),
- in Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen für die Auszubildenden,
- beim Ausbildungcheck (Optimierungspotential im betrieblichen Ausbildungswesen finden) und
- in Form von Coaching für AusbilderInnen, d. h. Schulungen über rechtliche Voraussetzungen, Ausbildungsordnung usw. an.

Experte B stellt eine ähnliche Produktpalette für die Betriebe bereit. Er bietet

- Hilfe bei der Suche nach adäquaten Auszubildenden.
- Coaching der Auszubildenden (in die Rolle finden) und Ausbilder.
- Unterstützung bei der Bewerberauswahl.
- an, den kaufmännischen Ausbildungsbereich zu übernehmen.
- Hilfe bei ausbildungsbegleitenden Maßnahmen an.
- Hilfe bei der Vermittlung von Verbundausbildung an.

Sein Motto lautet: Informationen liefern, Hilfestellung bieten, Arbeit abnehmen.

Fragt man die Betriebe, die vorher noch so kreativ beim Entwerfen von Unterstützungsleistungen für die Ausbildung waren, danach, welche sie selbst bisher in Anspruch genommen haben, dann zeichnet sich ein anderes Bild ab. Danach hat Experte C bisher keine Dienstleistungen in Anspruch genommen. Er lädt die Eltern zu Gesprächen ein und telefoniert mit ihnen, um die Probleme zu erfahren und zu lösen.

Ebenso benötigt Expertin D keine Unterstützung. Sie führt den Betriebsunterricht, der einem Förderunterricht ähnelt und die Prüfungsvorbereitung selbst durch. Falls wirklich nötig, organisiert sie für ihre Jugendlichen selbst eine Nachhilfe oder einen Kurs, z. B. im Bildungszentrum Nürnberg.

Die BildungsträgerInnen bieten ein weites Feld von Dienstleistungen an. Expertin E bietet im Rahmen von BaE nachfolgende Hilfen für die Betriebe an. Sie übernehmen

- das komplette Vertragswesen.
- die Anmeldung bei der Berufsschule.
- die Gebühren für IHK und Prüfungsanmeldung.
- die passgenaue Vermittlung der Jugendlichen.
- den Förderunterricht und Hilfen bei der Berichtsheftführung.
- die Mediation zwischen Chef, Kollegen und Auszubildenden.
- ein persönliches Coaching der Auszubildenden. Darin enthalten sind Tipps zu Verhaltensweisen und Rollenfindung in der Ausbildung.
- Sie zahlen einen Zuschuss zur Ausbildungsvergütung, wenn Unternehmen tariflich bezahlen, ansonsten erhalten die Auszubildenden ihre Ausbildungsvergütung komplett über den Bildungsträger von der Arbeitsagentur.

Experte F bietet, wie schon angekündigt, die Dienstleistungen eines „Kümmers“ an: er

- schafft die Ausbildungsrahmenbedingungen für Betriebe, die noch nie ausgebildet haben.
- übernimmt die aktive Werbung für neue Berufe bei Betrieben.
- vermittelt und koordiniert die mögliche Verbundausbildung.
- führt eine Bewerbervorauswahl durch Testverfahren durch.
- gibt den Jugendlichen bei Bedarf individuelle Rückmeldungen.
- vermittelt Jugendliche in Ausbildung. Er schreibt mit ihnen auch die Bewerbungen.
- führt Konfliktprävention durch, in dem er den Auszubildenden z. B. Grundlagen der Hygiene oder Haushaltsführung beibringt.
- führt Mediationen und Moderation bei Konflikten durch.
- übernimmt persönliches Coaching der Auszubildenden, z. B. Tipps zu Verhaltensweisen in der Ausbildung.
- berät die Betriebe bei der Auswahl der angebotenen Berufe.
- übernimmt das komplette Vertragswesen.
- führt die Prüfungsvorbereitung für die Auszubildenden durch.
- berät über Fördergelder und hilft bei der Antragsstellung.

#### **7.6.2.4 Probleme bei der Durchführung der Dienstleistungen**

Nachfolgend sollen die Probleme aufgezeigt werden, die sich bei der Durchführung von externen Hilfemaßnahmen für die betriebliche Berufsausbildung ergeben. Die AnbieterInnen schilderten dabei Probleme bei der Durchführung von Dienstleistungen im Rahmen eines privatwirtschaftlich angebotenen externen Ausbildungsmanagements. Die Betriebe und

BildungsträgerInnen berichteten von auftauchenden Schwierigkeiten bei den öffentlich geförderten Maßnahmen, z. B. BaE und abH, die einem externen Ausbildungsmanagement sehr nahe kommen.

Im ersten Teil dieses Abschnittes stellen die AnbieterInnen ihre Probleme bei der Durchführung eines externen Ausbildungsmanagements dar. Daran anschließend beschreiben die MitarbeiterInnen der Betriebe ihre Probleme mit der Ausbildung von Jugendlichen einer durch die Arbeitsagentur oder das Jobcenter geförderten Maßnahme und zuletzt tragen die BildungsträgerInnen dazu bei, die Probleme, die sich bei der externen Unterstützung der Betriebe ergeben, näher zu betrachten.

Anbieter A ist der Meinung, dass kleine Handwerksbetriebe vor allem die Glaubwürdigkeit eines externen Beraters anzweifeln, wenn er nicht den gleichen Beruf hat wie die Ausbildung, die er unterstützen soll. Außerdem würde sich die monatliche Zahlung für ein externes Ausbildungsmanagement für die Betriebe nicht lohnen.

Anbieter B ist der Ansicht, dass sich Handwerksbetriebe generell schwer tun, für die externen Dienstleistungen Geld zu bezahlen, da die IHK ähnliche Angebote kostenlos anbietet.

Da die Betriebe bisher keine Erfahrungen mit einem privatwirtschaftlich angebotenen externen Ausbildungsmanagement aufweisen konnten, wurden sie nach ihren Erfahrungen mit den öffentlich geförderten Maßnahmen befragt. Die dort bereitgestellten Dienstleistungen kommen einem externen Ausbildungsmanagement sehr nahe. Der Unterschied besteht vor allem darin, dass sie ihre Auszubildenden in einer öffentlich geförderten Maßnahme nicht selbst aussuchen können.

Betrieb C schildert deshalb auch vor allem Probleme, die sich aus der Persönlichkeit oder der persönlichen und sozialen Disposition, eines Auszubildenden entwickeln. Die Ausbildung von geförderten Jugendlichen lohne sich nicht, da

- die sozialen Kompetenzen der Jugendlichen sehr zu wünschen übrig ließen.
- Kunden durch schlechtes Benehmen der Auszubildenden verloren gehen.
- der Ärger mit den Auszubildenden mehr Nerven kostet als man Geld einnimmt.
- die Jugendlichen zu viele Probleme häuslicher oder persönlicher Art mitbringen.

Die Dienstleistungen, die die Maßnahmeträger dabei anbieten, seien zwar hilfreich, hätten ihn aber nicht entlastet und auch nicht zum gewünschten Erfolg geführt.

Betriebe D schildert ähnliche Probleme mit den Jugendlichen geförderter Maßnahmen. Die Arbeitsagentur

- dränge „unreife“ Jugendliche in die Ausbildung und schicke sie dann in die Betriebe

- schaue nicht, ob die Jugendlichen schon das „Rüstzeug“ für eine Ausbildung hätten, ob sie bereits die körperliche und geistige Reife für eine Ausbildung hätten oder ausreichend Rechnen und Schreiben könnten bzw. eine 40 Stunden Woche aushalten.
- sei schwer erreichbar, man komme nur bis zur Hotline.

Die sozialpädagogische Betreuung durch die MaßnahmeträgerInnen sei eine „gute Sache“ aber die SozialpädagogInnen hätten zu wenig Zeit. Sie seien mehr beschäftigt mit den Statistiken der Arbeitsagentur denn mit den Jugendlichen. Der Druck würde durch die Arbeitsagentur vorgegeben. Außerdem sei es schwierig, die zuständigen AnsprechpartnerInnen bei den BildungsträgerInnen zu finden und telefonisch zu erreichen. Bei den BildungsträgerInnen fehle das Engagement.

Die BildungsträgerInnen sehen die Ursache für die auftretenden Probleme eher bei den Betrieben. Die Mitarbeiterin des Bildungsträgers E erklärte, dass die Erwartungen der Betriebe und der Auszubildenden manchmal nicht vereinbar seien.

Bildungsträger F sieht die Probleme, die bei einem externen Ausbildungsmanagement häufig auftreten darin dass die Betriebe sich z. B. einen Test ausarbeiten lassen, aber die Durchführung dann mit eigenem Personal übernehmen.

### **7.6.2.5 Finanzierung der Dienstleistungen und Projekte**

Die Finanzierung der Dienstleistungen ist ein wesentlicher Aspekt für ein privatwirtschaftlich ausgerichtetes externes Ausbildungsmanagement. Wie sie ihre Leistung und mit wem abrechnen, dazu können die AnbieterInnen primär kompetent Auskunft geben. Danach folgen die Betriebe, die diese Dienstleistungen in Anspruch nehmen bzw. einkaufen sollen und zuletzt kommen die BildungsträgerInnen zu Wort.

Die Dienstleistungen von Anbieter A werden wie nachfolgend abgerechnet:

- Die Berufsorientierung für Schulen durch öffentliche Gelder („Zukunft fördern“) und Fördervereine,
- BvB wird von der ARGE (jetzt Jobcenter) und die
- Berufsorientierung für SchülerInnen und Eltern wird von den Eltern oder SchülerInnen selbst finanziert.

Bei Anbieter B

- zahlen die Unternehmen selbst mit pauschalen Honoraren. Diese Dienstleistungen sind meist erfolgsabhängig, wie z. B. die Bewerberauswahl.
- Ausbildungsbegleitende Maßnahmen und die Vermittlung von Verbundausbildung wird von der Arbeitsagentur finanziert.

Klar wird, dass beide AnbieterInnen neben dem von den Betrieben selbst finanzierten externen Ausbildungsmanagement noch an Maßnahmen der Arbeitsagentur beteiligt sind.

Die Betriebe der befragten AusbilderInnen haben bisher nur geförderte Dienstleistungen der Arbeitsagentur oder des Jobcenters in Anspruch genommen. Ausbilder C erhält für eine Auszubildende Hilfestellung durch BaE der Arbeitsagentur. Eine BaE-Ausbildung wurde bereits im ersten Ausbildungsjahr wieder aufgelöst.

Ausbilderin D bevorzugt ebenfalls Dienstleistungen von BaE. Hier kann man den Auszubildenden ein Jahr lang testen, bevor man ihn in ein ungefördertes Ausbildungsverhältnis übernimmt. Zu 95 % kommt eine Übernahme nach einem Jahr nicht zustande. Sie nimmt pro Jahr zwei geförderte und fünf ungeförderte Auszubildende in Ausbildung. Weiterhin hat sie in der Vergangenheit abH der Arbeitsagentur in Anspruch genommen. Es handelte sich um zwei Auszubildende, die aber nach einer gewissen Zeit nicht mehr hingegangen sind. Heute stellt sie niemand mehr dafür frei, da es sich für sie nicht bewährt hat.

Bei Bildungsträger E wird die BaE durch die Arbeitsagentur bzw. Jobcenter finanziert. Den Betrieben entstehen vor Ort nur die Kosten für den eigenen Ausbilder. Besteht im Betrieb ein Tarifvertrag, zahlt der Betrieb den Unterschied zwischen der tatsächlichen Ausbildungsvergütung und dem Zuschuss selbst. In den meisten Betrieben ist die Ausbildungsvergütung mit dem Zuschuss identisch, somit entstehen dem Betrieb keine Kosten, er erhält somit die Jugendlichen und die Dienstleistungen während der BaE kostenlos.

Bei Bildungsträger F werden die Maßnahmen durch die Behörde „Arbeit und Wirtschaft“ oder durch den ESF finanziert, die Betriebe müssen sich nicht an der Bezahlung der geleisteten Unterstützungsleistungen beteiligen.

### **7.6.2.6 Zahlungsbereitschaft der Betriebe**

Für ein privatwirtschaftlich organisiertes externes Ausbildungsmanagement wäre die Zahlungsbereitschaft der Betriebe unabdingbar. Deshalb wurden die ExpertInnen nach ihrer Meinung zur Zahlungsbereitschaft der Betriebe für Dienstleistungen eines privaten Anbieters gefragt.

Anbieterin A sieht bei großen und mittelgroßen Unternehmen Zahlungsbereitschaft. Sie hat Erfahrungen, dass diese Betriebe gerne Pakete, sogenannte Module, z. B. einen Ausbildungsscheck, einkaufen. Ansonsten findet sie, dass die Einsicht, Geld für Dienstleistungen zu bezahlen noch ein wenig Zeit benötigt.

Anbieter B hat die Erfahrung, dass die Betriebe bereit sind, für Dienstleistungen insbesondere pauschale und erfolgsabhängige Honorare zu bezahlen.

Die befragten Betriebe stehen einer Selbstfinanzierung von Unterstützungsleistungen bei der Berufsausbildung skeptisch gegenüber. Ausbilder C würde für keine Dienstleistung selbst bezahlen, da er sich für den von ihm angebotenen Ausbildungsberuf nur selbst kompetent sieht, adäquate Auszubildende auszusuchen. Nachhilfe in Deutsch und Rechnen fordert er von den Auszubildenden selbst in Anspruch zu nehmen und zu bezahlen. Er ist der Auffassung, dass vor allem größere Betriebe sich Unterstützungsleistungen einkaufen können. Er könnte sich aber vorstellen, dass für diesen Beruf ausgebildetes Personal die Bewerberauswahl ebenfalls kompetent treffen könnte.

Ausbilderin D kümmert sich selbst um die Nachhilfe für die Auszubildenden, z. B. im Bildungszentrum. Sie würde keine Dienstleistungen in Anspruch nehmen, die etwas kosten, da sie selbst alles „abdecken“ kann. Auch sie ist der Auffassung, dass nur größere Unternehmen in der Lage sind, sich Dienstleistungen einzukaufen, kleinere nicht.

Auch Bildungsträger E ist der Meinung, dass nur Großbetriebe die finanziellen Möglichkeiten haben, sich Dienstleistungen zu kaufen, Kleinbetriebe haben diese finanziellen Spielräume nicht. Außerdem kommt es ihrer Meinung nach immer auf die Wirtschaftslage der Firmen an.

Bildungsträger F erkennt prinzipiell keine Zahlungsbereitschaft der Unternehmen für Dienstleistungen in der beruflichen Ausbildung. Vereinzelt gab es allerdings in seiner Abteilung bereits Firmen, die die Vorauswahl von Auszubildenden selbst gezahlt haben.

### **7.6.2.7 Zukunft eines privatwirtschaftlich angebotenen externen Ausbildungsmanagements**

In diesem Abschnitt geben die Befragten Auskünfte darüber, welche Rolle ihrer Meinung nach ein von den Betrieben selbst finanziertes externes Ausbildungsmanagement in Zukunft spielt.

Die AnbieterInnen sehen erwartungsgemäß, da sich ihre Selbstständigkeit dadurch begründet, die Zukunft eines externen Ausbildungsmanagement sehr positiv. Anbieterin A betrachtet es als „ausbaufähig“. Dazu müsste sich aber noch die Sichtweise der Betriebe ändern. Der Bedarf sei da, nur die Einsicht, dass man dafür bezahlen muss, dauere noch.

Anbieter B ist der Überzeugung, dass es sich um eine zunehmende Dienstleistung handelt, die Unternehmen vermehrt kaufen werden. Seiner Meinung nach wird der ganze Bereich, auch das Angebot an Dienstleistungen, in Zukunft wachsen. Es wird noch zwei, drei Jahre dauern, bis es sich auf dem Markt durchsetzt, aber es wird sich auf alle Fälle durchsetzen.

Betriebe C kann sich vorstellen, dass Dienstleistungen für andere Betriebe in Zukunft wichtiger werden, könnte sich auch vorstellen, sie in Anspruch zu nehmen, wenn Leute vom Fach solche Auswahlverfahren durchführen.



Betriebe D könnte sich vorstellen, das in Zukunft Dienstleistungen für größere Unternehmen immer wichtiger werden. Ihrer Meinung nach können sich kleine Unternehmen das nicht leisten.

Die Befragte des Bildungsträgers E vermutet, dass man durch den Fachkräftemangel in der Zukunft auch auf leistungsschwächere Jugendliche für die Ausbildung zurück greifen wird. Dadurch könnten große Betriebe diese Angebote in Anspruch nehmen wollen. Sie seien in Zukunft froh, wenn sich jemand um die „Defizite“ kümmert und sie Unterstützung in Mathe, Deutsch, Fachunterricht erhalten.

Bildungsträger F fordert für die Zukunft einen Ausbildungsbonus, d. h. wer nicht ausbildet, soll dafür bezahlen, damit könnte man ein externes Ausbildungsmanagement für die Ausbildungsbetriebe finanzieren. Er ist „guter Hoffnung“, dass externes Ausbildungsmanagement sich ausweiten wird. Er ist der Meinung, dass Spezialisten benötigt werden, die sich auskennen, die das, was die Handelskammer und die Arbeitsagentur können, auch können und was dazwischen liegt auch noch. Allerdings glaubt er, dass es nicht ohne entsprechend platzierte Werbung funktionieren wird, also Leute, die das entsprechend bewerben.

Bildungsträger F hat Erfahrung mit externem Ausbildungsmanagement. Für ihn ist wichtig, dass es jemanden gibt, der alle Facetten kennt, über ein großes Netzwerk verfügt, alle Beteiligten einbeziehen und alle Anforderungen bedienen kann, die ein Unternehmen an das Thema Ausbildung hat.

### **7.6.3 Vergleichende Auswertung**

Als theorie- und regelgeleitetes, methodisch kontrolliertes Verfahren soll die qualitative Inhaltsanalyse unter Einbeziehung theoretischer Vorinformationen neue Erkenntnisse zur Fragestellung beitragen. Dabei soll, wie MEUSER/NAGEL (1991, S. 452) es ausdrücken, das „Überindividuell-Gemeinsame“ aus den Antworten der Interviews herausgearbeitet werden.

In diesem Abschnitt werden die Aussagen der mündlichen Befragung der Betriebe, der Unternehmensberatungen und der BildungsträgerInnen in Kategorien zusammengebracht und die wesentlichen Merkmale dargestellt.

Durch die Themenmatrix und die schrittweise Auswertung der Daten konnte das über die Tätigkeitsbereiche der Befragten hinausgehende überindividuell Typische der Interviewten zusammengefasst werden. Dies ermöglichte, die markanten Sichtweisen oder Problemwahrnehmungen der verschiedenen an Ausbildung beteiligten Gruppen herauszuarbeiten. Außerdem wurde die gruppenübergreifende, themenorientierte Darstellung von Kernaussagen möglich. Die Gliederung der Interpretation wurde an der Aufbereitung der Daten orientiert.

### **7.6.3.1 Hauptprobleme der Betriebe bei der Ausbildung**

Je nach Innen- oder Außenansicht der Befragten variiert die Meinung, wo die Hauptprobleme der Betriebe während der Ausbildung liegen.

Die Betriebe sind der Auffassung, dass die hauptsächlichsten Probleme in der Person der Auszubildenden bzw. in deren häuslicher Herkunft zu finden sind. Es fehle ihnen an Ausbildungsreife und Schlüsselqualifikationen (Deutsch, Rechnen, soziale Kompetenzen) bzw. das Elternhaus sei zu instabil.

Einig sind sich drei der Befragten berufsgruppenübergreifend, dass die Auswahl „guter“ Auszubildender viel Zeit und Energie bindet (A, B, C) und somit ein Problem darstellt.

Die externen BeraterInnen sehen die Ursachen in den Betrieben und den AusbilderInnen begründet. Die AusbilderInnen hätten zu wenig Zeit und seien nicht ausreichend ausgebildet, um sich um die Auszubildenden zu kümmern.

Die externen BeraterInnen (bestehend aus AnbieterInnen und BildungsträgerInnen) sind außerdem der Auffassung, dass Ausbildungsabbruch und Verlust der Fachkräfte nach der Ausbildung (F, A) ein Problem für die Betriebe darstellt.

### **7.6.3.2 Benötigte Unterstützungsleistungen**

Bei den benötigten Unterstützungsleistungen hatten die Betriebe viele Ideen, wie man den Betrieben von außen helfen könnte. Beide beteuerten aber, dass sie selbst keine Hilfe benötigen und alle Unterstützungsleistungen selbst abdecken. Sie zeigten ein hohes Abstraktionsniveau, wenn es um Dienstleistungen ging. Dies dürfte ein wichtiger Punkt sein: die Betriebe halten es für sich selbst für unnötig, auf Unterstützung von außen zurückzugreifen, finden aber Dienstleistungen für die anderen Betriebe prinzipiell gut. D. h. es muss noch enorm viel Problembewusstsein geschaffen und Überzeugungsarbeit geleistet werden. Die Betriebe erkennen die Probleme, sind sich aber nicht bewusst, dass sie selbst vielleicht Unterstützung gebrauchen könnten.

Wie schon durch das Studium der einschlägigen Literatur zu erwarten war, wünschen sich die Betriebe auch in der vorliegenden Studie Hilfeleistungen, die die Ausbildungsfähigkeit der Auszubildenden erhöht, z. B. Benimm- und Deutsch-/Rechenkurse.

Die Betriebe empfahlen markant viele Dienstleistungen, die auch von den externen BeraterInnen im vorangegangenen Abschnitt erwähnt wurden. Mediation und Coaching wurden ebenso aufgeführt wie Hilfe beim Auswahlverfahren der BewerberInnen.

### **7.6.3.3 Angebotene Dienstleistungen bzw. in Anspruch genommene Dienstleistungen zur Lösung der Probleme**

Die externen BeraterInnen bieten ein komplettes Unterstützungsprogramm vom Vertragswesen über Akquise der Auszubildenden bis zur Prüfungsvorbereitung an. Die AnbieterInnen stellen diese Dienste gegen Bezahlung zur Verfügung, die BildungsträgerInnen werden von öffentlichen Institutionen dafür beauftragt und sind somit für die Betriebe relativ kostenneutral<sup>89</sup>.

Die Betriebe stellten dar, dass sie noch keine Form des privatwirtschaftlich angebotenen Ausbildungsmanagement benötigten, sie haben aber Erfahrungen mit der für sie kostenlosen öffentlichen Variante eines „externen Ausbildungsmanagements“ in Form von BaE bzw. abH. Ansonsten sehen sie sich in der Lage alle nötigen Problembewältigungsstrategien selbst bereit zu stellen. Ihre Empfehlungen gelten für imaginäre „andere“ AusbilderInnen und Betriebe, die ihrer Meinung nach nicht so viele Bereiche abdecken können.

### **7.6.3.4 Probleme bei der Durchführung der Dienstleistungen**

Die befragten AusbilderInnen der Betriebe hatten noch keine Erfahrungen mit einem privatwirtschaftlichen externen Ausbildungsmanagement, ihre Aussagen bezogen sich auf öffentlich geförderte Programme zur Hilfe bei der Berufsausbildung. Die Aussagen mit denen der AnbieterInnen zu vergleichen, war deshalb nur bedingt möglich. Die Aussagen von AnbieterInnen und BildungsträgerInnen waren eher kompatibel.

Allen gemeinsam war die Aussage, dass die Unterstützung suchenden Unternehmen, SozialpädagogInnen (ohne weitere berufliche Ausbildung) nicht zutrauen, Hilfe leisten zu können, da sie die Belange einer Berufsausbildung nicht kennen würden. Die Betriebe trauen keinem externen Berater, der nicht selbst den Beruf gelernt hat, über den er berät. D. h., die BeraterInnen müssen selbst ausgebildete Fachkräfte sein.

Die Betriebe bemängeln die schlechte Ausbildungsreife der AusbildungsanwärterInnen in Form von fehlenden Kenntnissen in Deutsch und Rechnen sowie sozialer Inkompetenz der benachteiligten Auszubildenden. Die BildungsträgerInnen berichteten, dass die Betriebe manchmal zu hohe Ansprüche an die Auszubildenden haben, so dass die Erwartungen der Betriebe und die der Auszubildenden manchmal nicht vereinbar seien.

Für die Betriebe ist es ein Problem, dass sie sich die Auszubildenden bei öffentlich geförderten Maßnahmen nicht selbst aussuchen können. Ob die Auszubildenden zum Unternehmen, Ausbilder bzw. Beruf passen, stellt sich erst während der Ausbildung heraus. Sie bedauern, dass es bisher nicht möglich ist, dies mitzubestimmen (außer durch ein kurzes Praktikum).

---

<sup>89</sup> Sie stellen AusbilderInnen, Werkzeuge und Material.

Prinzipiell ist es offensichtlich für externe DienstleisterInnen noch immer schwer, für ihre Unterstützung finanziellen Ausgleich von den Betrieben zu verlangen. Viele der möglichen Angebote sind unentgeltlich bei der IHK oder öffentlich geförderten Ausbildungsprogrammen erhältlich.

### **7.6.3.5 Finanzierung der Dienstleistungen**

Bisher nehmen die befragten Betriebe ausschließlich Leistungen von öffentlich geförderten Maßnahmen in Anspruch. Diese öffentlich finanzierten Dienstleistungen verlangen von den Betrieben nur die Finanzierung eines Ausbilders. Alle anderen Kosten werden über den zuständigen Bildungsträger von Arbeitsagentur oder Jobcenter übernommen.

Die befragten AnbieterInnen haben bereits einen Kundenstamm von Betrieben und SchülerInnen, die für einen Großteil der angebotenen Dienstleistungen selbst bezahlen. Sie übernehmen aber zur eigenen finanziellen Absicherung auch Aufträge aus dem öffentlich geförderten Sektor.

Von den Betrieben in Anspruch genommene externe Dienstleistungen sind somit noch immer zum größten Teil von der öffentlichen Hand finanziert.

### **7.6.3.6 Zahlungsbereitschaft der Betriebe**

Die Befragten sind sich einig, dass vor allem große und mittelgroße Unternehmen die finanziellen Kapazitäten haben, sich Dienstleistungen von einem privaten Anbieter für die Ausbildung einzukaufen. Kleinst- und Kleinbetriebe haben noch Schwierigkeiten die nötigen Mittel dafür zu erwirtschaften um sich externe Hilfe leisten zu können.

Die Betriebe sehen dabei die Zahlungsbereitschaft für private externe Hilfeleistungen für interne Ausbildung eher skeptisch. Die BildungsträgerInnen sehen das ähnlich haben jedoch vereinzelt Erfahrungen, dass Betriebe an sie herangetreten sind, um spezielle Dienstleistungen in Auftrag zu geben, die sie selbst bezahlen würden.

### **7.6.3.7 Zukunft eines Geschäftsmodells externes Ausbildungsmanagement**

Die AnbieterInnen sind sich sicher, dass das externe Ausbildungsmanagement sich als Instrument der betrieblichen Ausbildung etablieren wird. Der Bedarf sei da, die Einsicht der Betriebe müsse folgen.

Die Betriebe können sich dieses Instrument für die Zukunft für größere Betriebe vorstellen. Wenn Leute vom Fach die Dienstleistungen übernehmen würden, wären sie, wenn die Geldmittel zur Verfügung stehen, auch bereit, Dienstleistungen nach außen zu vergeben.

Die BildungsträgerInnen würden sich freuen, wenn ein solches Instrument sich etablieren würde. Ihrer Meinung nach benötigen die Betriebe Spezialisten, die sich um alle Belange der

Ausbildung kümmern können. AnbieterInnen wie Bildungsträger sind sich einig, dass für ein externes Ausbildungsmanagement ein großes Netzwerk erforderlich ist. Dass Spezialisten nötig sind, die eine eigene Ausbildung vorweisen können und alle Facetten der Ausbildung abdecken sollten.

Allen gemeinsam ist damit die Meinung, dass die in einem externen Ausbildungsmanagement eingesetzten Spezialisten selbst eine Ausbildung und Berufserfahrung in den Berufen vorweisen müssen, in denen sie Hilfestellung anbieten. Ansonsten wird es schwer, das Vertrauen der Betriebe zu gewinnen, um ihnen Hilfe anzubieten.

Das nächste Kapitel wird die schriftlichen und mündlichen Befragungsergebnis zusammenbringen und sie mit dem theoretischen Teil verbinden.

## 8 Zusammenfassende Ergebnisdarstellung

Die Auswertungen der quantitativen Online-Befragung und der qualitativen Experteninterviews zeigen spezifische Gemeinsamkeiten und einzelne gravierende Unterschiede. Gegenstand dieses Kapitels ist, die empirischen Ergebnisse mit den theoretischen Vorgaben und dem aktuellen Forschungsstand zusammenzuführen. Vorrangiges Ziel stellt die Beantwortung der am Anfang formulierten Untersuchungsfragen dar.

Die nachfolgende zusammenfassende Ergebnisdarstellung beruht auf den theoretischen Vorleistungen (Kapitel 1-4), dem aktuellen Forschungsstand (Kapitel 5.1), den Resultaten der statistischen Online-Befragung (Kapitel 7.3 bis 7.5) sowie den Ergebnissen der durch die qualitative Inhaltsanalyse zugänglich gemachten Experteninterviews (Kapitel 7.6). Die zu Beginn dieser Arbeit gestellten Untersuchungsfragen werden nachfolgend beantwortet.

### 8.1 Beantwortung der Untersuchungsfragen

Die Unterstützungsleistungen eines externen Ausbildungsmanagements helfen den Betrieben, Hindernisse vor und während der Berufsausbildung zu überwinden. Dazu wurden die Unternehmen online befragt, warum Betriebe nicht ausbilden und welche Probleme auftauchen, wenn sie es tun. Die Betriebe, die in der Befragung ankreuzten, dass sie generell nicht ausbilden, blieben bei ihrer Meinung und ließen sich nicht durch Förderangebote animieren. 1/3 der Betriebe, die zurzeit nicht ausbilden, würden ausbilden, wenn sie entsprechende Hilfen bekämen.

Ein Drittel der Unternehmen, die zurzeit nicht ausbilden, nannten als Grund, dass sie keine geeigneten Jugendlichen finden konnten. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Resultaten der aktuellen Forschung und spricht für das in der Theorie beschriebene Mismatch zwischen Betrieben und BewerberInnen (Kapitel 3.5.1).

Dagegen spielten das Fehlen von Ausbildungsberechtigung, Kenntnisse über Vorschriften und Fachkräfte sowie die Kosten für Ausbildung nur eine untergeordnete Rolle. Keiner der nichtausbildenden Betriebe kreuzte die Kategorie „ist uns zu teuer“ an, d. h. die Kosten sind keine direkt genannte Ursache für das Nichtausbilden. Es könnte sich aber immer noch um eine indirekte Erklärung für andere genannte Gründe („Ausbildungspause, muss erst wieder Geld verdienen“, Firma zu klein“ usw.) handeln.

Wie in Punkt 3.5.1 beschrieben, wächst die Zahl unbesetzter Ausbildungsstellen je kleiner der Betrieb ist. Dabei haben die Handwerksbetriebe die größten Probleme Auszubildende zu finden. Bei den Betrieben, die keine geeigneten Auszubildenden finden konnten, handelte es sich in der vorliegenden Untersuchung um Kleinst- und Kleinbetriebe aus dem Handwerksbereich und einen Betrieb der Freien Berufe. Eine mögliche Erklärung gibt der Berufsbil-

dungsbericht (wie schon in Kapitel 3.5.1 erwähnt). Größere Unternehmen würden bei jungen Menschen eine größere Attraktivität als Ausbildungsbetrieb genießen und diesen Unternehmen würden auch mehr Mittel zur Akquise von Auszubildenden zur Verfügung stehen (BBB 2013, S. 39f). Weitere Erklärungen können in der Person oder dem Berufswunsch der AusbildungsanwärterInnen liegen oder aber in den Anforderungen der Betriebe an die Auszubildenden sowie in der späteren potentiell schlechten Vergütung im Ausbildungsberuf.

Übereinstimmung der AusbilderInnen mit dem Forschungsstand herrschte in der Meinung, dass das Hauptproblem in der Ausbildung die mangelnde Vorbildung der AusbildungsanwärterInnen sei. Schlechte Rechen- und Deutschkenntnisse sowie wenig ausgeprägte soziale Kompetenzen gestalteten die Ausbildung komplizierter (Kapitel 3.5.2). Nach Meinung der Betriebe sind somit die Hauptprobleme in der Berufsausbildung die Rekrutierungsprobleme vor und mangelnde Ausbildungsreife während der Ausbildung.

Die ExpertInnen der AnbieterInnen- und BildungsträgerInnenseite sehen hier auch die Betriebe in der Verantwortung, die ihrer Meinung nach zu hohe Ansprüche an die Auszubildenden stellen bzw. sich zu wenig um die Auszubildenden kümmern könnten. Dies würde sich in der hohen Abbrecherquote von HauptschülerInnen widerspiegeln. Die Betriebe würden dabei verkennen, dass Auszubildende mit hohen Bildungsabschlüssen häufiger den Ausbildungsbetrieb nach der Ausbildung verlassen würden und dadurch den Betrieben nicht die Kosten der Ausbildung wieder einbringen bzw. nicht die Nachwuchskräfte bilden, die sie für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens benötigen.

Sie sehen weitere Probleme während der Ausbildung in der unzureichenden Qualifikation der Ausbildungsverantwortlichen, die meist keine pädagogische Vorbildung haben und die unter großem Zeitdruck stehen, wenn sie neben ihren Kernaufgaben (z. B. Fertigung der Produkte usw.) auch die anfallenden Angelegenheiten einer Berufsausbildung erledigen müssen. Außerdem fehle es oft an einer angemessenen Strukturierung der Ausbildung im Betrieb (z. B. haben hilfebedürftige Betriebe oft keinen oder einen unzureichenden Ausbildungsplan oder die Zuständigkeiten im Betrieb sind nicht klar usw.). Nach Meinung der ExpertInnen der AnbieterInnen- und BildungsträgerInnenseite müssen sich die Betriebe auch mehr Gedanken über Abbrecherquoten und Heterogenität („Diversity“) ihrer Auszubildenden machen.

Wie in Kapitel 4 beschrieben, stehen den Ausbildungsunternehmen verschiedene relativ kostenneutrale Unterstützungsangebote von Modellprojekten der Bundesregierung, von den berufsständischen Kammern, der Bundesagentur für Arbeit und den Jobcentern zur Verfügung. Die Online-Befragung der Betriebe hat gezeigt, dass der größte Teil der Firmen ohne Förderung ausbildet (90 %). Ein geringer Teil der befragten Ausbildungsbetriebe erhält zurzeit öffentliche Fördermittel (10 %). Die Betriebe, die öffentliche Förderung erhalten, bekom-

men vor allem finanzielle Zuschüsse zu den Ausbildungskosten bzw. nehmen an BaE oder abH-Maßnahmen teil.

Externes Ausbildungsmanagement soll den Unternehmen Hilfestellung in allen Belangen der Berufsausbildung bieten. Lässt man die Frage nach der Bezahlung der Dienstleistungen außer Acht, würde gerne 1/3 der befragten Betriebe die Dienste eines externen Ausbildungsmanagements nutzen. Folgende Dienste sind dabei interessant für sie:

Bedürfnis nach folgender Unterstützung	
1.	schulische Nachhilfe für die Auszubildenden
2.	Prüfungsvorbereitung für die Auszubildenden
3.	Schulung des eigenen Ausbildungspersonals
4.	Sozialpädagogische Begleitung der Ausbildung
5.	Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl
6.	Entlastung bei administrativen Aufgaben

Tabelle 46: Bedürfnis an Unterstützungsleistungen

Vor allem schulische Nachhilfe für die Auszubildenden, Prüfungsvorbereitung und Schulung bzw. Coaching des eigenen Ausbildungspersonals würden sich die Betriebe von außen wünschen. Unabhängig von der Finanzierung besteht somit ein Bedürfnis nach Dienstleistungen von außen für die innerbetriebliche Ausbildung. Auch die ExpertInnen der AnbieterInnen- und BildungsträgerInnenseite sehen ein großes Bedürfnis der Betriebe nach verschiedenen Dienstleistungen für die Berufsausbildung. Uneinigkeit besteht nur darin, ob die Betriebe auch bereit sind, diese Leistungen selbst zu bezahlen. Die befragten ExpertInnen der Betriebe finden das Angebot eines externen Ausbildungsmanagements sehr hilfreich, würden selbst aber keine Dienstleistungen von außen nutzen, die etwas kosten. Laut ihrer Aussage können sich dies nur große Unternehmen leisten.

Wie in Kapitel 5.1.2 beschrieben signalisiert die Bekundung der Zahlungsbereitschaft für Dienstleistungen, dass Unternehmen diese Geldmittel zur Verfügung haben und somit ein Bedarf besteht. Die Zahlungsbereitschaft der Betriebe ist die wichtigste Grundlage eines privatwirtschaftlich angebotenen Geschäftsmodells für externes Ausbildungsmanagement.

Ob Zahlungsbereitschaft vorhanden ist, können vor allem die EntscheidungsträgerInnen der Betriebe und die UnternehmensberaterInnen beurteilen, die in der vorliegenden Untersuchung danach befragt wurden. Unterschiede bestehen sowohl in der Online-Befragung als auch bei den ExpertInnen. Während die große Mehrheit der Betriebe in der Online-Befragung die Zahlung für externe Unterstützungsleistungen ablehnte (66 %), sieht die überwiegende Mehrheit der online befragten AnbieterInnen (9 von 10) Zahlungsbereitschaft bei den Betrieben als gegeben. Die ExpertInnen bestätigten die vorliegenden Ergebnisse der Fragebogenaktion. Die AusbilderInnen würden (aus bestimmten Gründen) keine Dienstleistungen hinzukaufen, sie sind der Meinung, dass sich das nur große Unternehmen leisten können. Die ExpertInnen der AnbieterInnenseite sehen ein bedingtes Interesse der Betriebe an



Unterstützungsangeboten. Sie sind der Meinung, dass Zahlungsbereitschaft besteht und dass diese aufgrund der demografischen Entwicklung in Zukunft größer werden wird.

Mehr als 1/3 der Betriebe (37 %) würden gerne die Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements erhalten, sind aber nach der statistischen Umfrage nur zum Teil bereit, diese auch selbst zu bezahlen. 39 % der Betriebe, die in dieser Frage gewertet wurden bzw. 15 % aller befragten Unternehmen wären heute schon bereit, für Angebote eines externen Ausbildungsmanagements einen Beitrag zu leisten.

Die zahlungsbereiten Firmen kommen nach der Auswertung der statistischen Fragebögen vor allem aus dem Dienstleistungssektor (75 %), gefolgt von Industrie und Handwerk (je 12,5 %). Innerhalb der Dienstleistungsunternehmen sind es vor allem Firmen aus Handel, Finanzdienstleistungen, Versicherungen usw., die Interesse bekundet haben, die kostenpflichtigen Angebote eines externen Ausbildungsmanagements nutzen zu wollen. Dies bestätigt die Ergebnisse von NEUMANN/SAILMANN, nachdem sie ein überdurchschnittliches Interesse der Dienstleistungsbetriebe an den Modulen „Beratung“ und „Durchführung unterstützen und mitwirken“ festgestellt hatten (Neumann/Sailmann 2007, S. 43). Der große Bedarf dieser Betriebe „erklärt sich durch die zahlreichen, häufig noch nicht lange existierenden Ausbildungsberufe dieses Sektors und der eher geringen Ausbildungstradition gerade in den jungen Bereichen der Dienstleistungsbranche“ (Neumann/Sailmann 2007, S. 42).

Die KMU-Betriebe<sup>90</sup> bilden mit insgesamt 69 % den größten Anteil an den zahlungswilligen Betrieben der vorliegenden Studie. 31 % der zahlungswilligen Unternehmen waren Großunternehmen. Entgegen der Annahme der ExpertInnen gibt es somit auch ein Potential an Kunden für die AnbieterInnen bei den Kleinstbetrieben (25 %) und Kleinbetrieben (31 %). In der vorliegenden Befragung bildeten sie sogar die Mehrheit der zahlungswilligen Betriebe. Dabei handelt es sich aber vorerst um die Bekundung von Zahlungsbereitschaft (Bedarf), wie es in der Realität aussehen würde, müsste in einer detaillierteren Umfrage geklärt werden.

Trotz kostenloser Alternativen (von den berufsständischen Kammern bzw. der Arbeitsagentur oder dem Jobcenter) besteht somit eine bedingte Zahlungsbereitschaft für die Inanspruchnahme von kostenpflichtigen Dienstleistungen privater AnbieterInnen und damit ein Bedarf an externen Unterstützungsleistungen.

Bei der Online-Befragung der Betrieb hatten 19 von 100 Betrieben eine eigene Ausbildungsabteilung mit hauptamtlichen AusbilderInnen. Acht dieser 19 Unternehmen würden Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements gerne nutzen. Ein Bedürfnis an externen Dienstleistungen für die innerbetriebliche Ausbildung ist somit offensichtlich auch bei Betrieben mit eigener Ausbildungsabteilung vorhanden. Sechs von 19 Unternehmen mit ei-

---

<sup>90</sup> Kleinstbetriebe 25 %, Kleinbetriebe 31 %, mittlere Unternehmen 13 %.

gener Ausbildungsabteilung sind bereit, für die Hilfeleistungen von außen auch selbst zu bezahlen.

Insgesamt haben 16 Unternehmen Zahlungsbereitschaft signalisiert. Damit sind die 6 Betriebe mit eigener Ausbildungsabteilung überdurchschnittlich häufig bei den zahlungsbereiten Betrieben vertreten (37,5 %). Fünf der zahlungsbereiten Unternehmen mit eigener Ausbildungsabteilung sind Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl über 500 und gehören damit zu den Großunternehmen. Sie würden trotz oder gerade wegen einer eigenen Ausbildungsabteilung Dienstleistungen von außen für die interne Berufsausbildung einkaufen. Dies spräche für den Gedanken, dass vor allem große Unternehmen sich die Hilfe leisten können. Die Betriebe mit Ausbildungsabteilungen sind somit in der Gruppe der zahlungswilligen häufiger vertreten als in der Gesamtgruppe der online Befragten (17 %). Somit sind in der vorliegenden Befragung unter den zahlungswilligen Betrieben vor allem Kleinst- und Kleinbetriebe und große Unternehmen mit eigener Ausbildungsabteilung vertreten. Die Ergebnisse werden vom aktuellen Forschungsstand, soweit vorhanden, bestätigt (Kapitel 5.1.2.1 und 5.1.2.6).

19 Betriebe haben sich im Fragebogen Dienstleistungen ausgesucht, die sie nutzen würden, auch wenn diese etwas kosten sollten. Die Firmen, die in der Umfrage Zahlungsbereitschaft signalisierten, würden folgende Dienstleistungen bei einem privaten Dienstleister einkaufen:

Zahlungsbereitschaft für folgende Dienstleistungen	
1.	Prüfungsvorbereitung
2.	Schulische Nachhilfe für die Auszubildenden
3.	Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl
4.	Schulung bzw. Coaching des eigenen Ausbildungspersonals
5.	Sozialpädagogische Begleitung der Ausbildung
6.	Entlastung bei administrativen Aufgaben.
7.	Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit der Azubis
8.	Nutzung einer Online-Plattform
9.	Material zur Prüfungsvorbereitung
10.	Online-Schulungen und Unterstützungsmaterial
11.	Vermittlung von Auslandspraktika.

Tabelle 47: Dienstleistungen, für die Zahlungsbereitschaft besteht

Aus der oben angeführten Tabelle geht hervor, dass die Betriebe vor allem Prüfungsvorbereitung für die Auszubildenden, schulische Nachhilfe für die Auszubildenden, Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl sowie Schulung bzw. Coaching des eigenen Personals einkaufen würden. Sie sind aber auch bereit modernere Dienstleistungen entgeltlich zu nutzen. Dazu gehören Dienstleistungen wie eine Online-Plattform für AusbilderInnen und Auszubildende, Online-Schulungen und Unterstützungsmaterial für die Auszubildenden sowie die Vermittlung von Auslandspraktika für Auszubildende.

Unternehmen mit eigener Ausbildungsabteilung (meist Großunternehmen) würden vor allem schulische Nachhilfe und Prüfungsvorbereitung für ihre Auszubildenden einkaufen, aber auch Schulung bzw. Coaching für das Ausbildungspersonal.

Kleinst- und Kleinbetriebe wären bereit, für die Dienstleistungen zur Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit der Auszubildenden, die Nutzung einer Onlineplattform für AusbilderInnen und Auszubildende sowie schulische Nachhilfe und Prüfungsvorbereitung zu bezahlen.

Die Bedürfnisse und der Bedarf (Wunsch und Zahlungsbereitschaft) der potentiellen Kundengruppen eines externen Ausbildungsmanagements sind somit fast identisch und unterscheiden sich nur in der Prioritätenreihenfolge. Dieser Bedarf wird erst dann zur Nachfrage, wenn der Betrieb real beim Dienstleistungsunternehmen einkauft.

Kunden, die externe Dienstleistungen von einem Anbieter einkaufen, bilden die Nachfrage, denn sie treten auf dem Markt auf (siehe Kapitel 5.1.2). Zwei der online befragten Betriebe haben schon einmal die Dienstleistungen eines privaten Anbieters für externes Ausbildungsmanagement in Anspruch genommen und sind somit als Nachfrager aufgetreten. Sie kauften Dienstleistungen in Form von Telefoncoaching und Schulungen, Teamevents, Verbundausbildung, Austausch von Auszubildenden und Prüfungsvorbereitung ein.

Nach den Ergebnissen der Online-Befragung bei den AnbieterInnen von externen Dienstleistungen kaufen die Betriebe bevorzugt nachfolgende Dienste bei ihnen ein:

Rangfolge	Von Betrieben nachgefragte Dienstleistungen
1.	Unterstützung bei der BewerberInnenauswahl
2.	Hilfe bei administrativen Aufgaben
3.	Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit
4.	Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals
5.	Prüfungsvorbereitung
6.	Lösung von Konflikten mit sozialpädagogischer Unterstützung
7.	Schulische Nachhilfe für die Auszubildenden

Tabelle 48: Bevorzugte Dienstleistungen, die bei AnbieterInnen eingekauft werden.

Aus der Tabelle ergibt sich, dass die Kunden der Ausbildungsmanagement-AnbieterInnen vor allem Unterstützung bei der Bewerberauswahl, Hilfe bei administrativen Aufgaben, bei der Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit und der Schulung bzw. Coaching ihres Ausbildungspersonals usw. nachfragen. Vereinzelt bieten die Dienstleistungsunternehmen weiterhin die Vermittlung von Verbundausbildung, die Organisation von Veranstaltungen sowie allgemeine Informationen über Ausbildung und Hilfe bei der Feststellung von Ausbildungs- und Ausbilddereignung an.

Die AnbieterInnen bestätigten, dass es sich bei den NachfragerInnen ihrer Dienstleistungen vorrangig um Betriebe handelt, aber inzwischen auch Schulen und SchülerInnen mit ihren Eltern ihre Dienste nachfragen. D. h. das Angebot wird zurzeit vor allem von Unternehmen,

aber bereits auch zu einem kleinen Teil von anderen potentiellen Kunden (SchülerInnen, Eltern, Schulen usw.) wahrgenommen.

Über die Hälfte der Kundschaft der AnbieterInnen von externen Dienstleistungen, die sich an der Online-Befragung beteiligten, sind KMU-Betriebe. Große Betriebe und Großbetriebe sind mit weniger als der Hälfte unter den NachfragerInnen vertreten. Das bedeutet, es gibt insgesamt mehr Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen, die externes Ausbildungsmanagement nutzen. Dies widerspricht dem Argument der ExpertInnen der Betriebe, dass sich nur große Unternehmen die externen Angebote leisten könnten und bestätigt das Ergebnis bei den zahlungsbereiten Betrieben. Allerdings nimmt die Zahl der NachfragerInnen mit der Betriebsgröße ab (Großbetriebe 24 %, große Betriebe 24 %, mittlere Unternehmen 20 %, Kleinbetriebe 20 %, Kleinstbetriebe 12 %).

Die AnbieterInnen zeigen schon durch ihre Existenz, dass es eine Nachfrage nach externen Dienstleistungen für die Berufsausbildung gibt. Die ältesten drei AnbieterInnen wurden in den 1990er Jahren, sechs der Beratungsunternehmen wurden zwischen 2000 und 2010 gegründet. Es werden offensichtlich seit 2000 vermehrt Firmen mit Dienstleistungsangeboten für die Berufsausbildung gegründet. Explizit externes Ausbildungsmanagement nennt man die Dienstleistungen von außen erst seit relativ kurzer Zeit. Häufiger findet man es als Sparte von Personalberatungsfirmen. Um tiefergehende Auskünfte über die Struktur des Angebotes zu erhalten, sind weitere Untersuchungen auf der Angebotsseite nötig.

Wie oben aufgeführt, gibt es Betriebe, die gerne externe Dienstleistungen einkaufen würden und Personalberatungsunternehmen, die bereits externes Ausbildungsmanagement anbieten. Inwieweit Angebot und Nachfrage übereinstimmen, wird nachfolgend dargestellt.

Die unten angeführte Tabelle vergleicht die potentielle Nachfrage (Bedarf der zahlungsbereiten Betriebe) mit dem Angebot an externen Dienstleistungen in der Berufsausbildung:

Potentielle Nachfrage	Angebot
Prüfungsvorbereitung	Prüfungsvorbereitung
Schulische Nachhilfe für die Auszubildenden	Schulische Nachhilfe für die Auszubildenden
Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl	Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl
Schulung bzw. Coaching des eigenen Ausbildungspersonals	Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals
Sozialpädagogische Begleitung der Ausbildung	Lösung von Konflikten mit sozialpädagogischer Unterstützung
Entlastung bei administrativen Aufgaben.	Entlastung von administrativen Aufgaben
Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit der Azubis	Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit
Nutzung einer Online-Plattform	Vermittlung von Verbundausbildung
Material zur Prüfungsvorbereitung	Organisation von Veranstaltungen bzw. Präsentation auf Fachmessen
Online-Schulungen und Unterstützungsmaterial	Allgemeine Informationen und Feststellung der Ausbildungs- bzw. der Ausbildereignung
Vermittlung von Auslandspraktika.	

Tabelle 49: Vergleich von Angebot und Nachfrage eines externen Ausbildungsmanagement

Im Vergleich von Angebot und Nachfrage laut oben angeführter Tabelle wird sichtbar, dass beide zum größten Teil übereinstimmen und die interviewten ExpertInnen dieses Ergebnis überwiegend bestätigten. Es ist anzunehmen, dass es regionale Unterschiede gibt, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann.

Übereinstimmung herrscht vor allem bei Angebot und Nachfrage von Prüfungsvorbereitung und schulischer Nachhilfe für die Auszubildenden, aber auch bei der Unterstützung bei der Rekrutierung von Auszubildenden und bei Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals. Die Ausbildungsunternehmen machten deutlich, dass sie auch für moderne Angebote wie Online-Plattform bzw. Online-Schulungen und Auslandspraktika für Auszubildende und Personal aufgeschlossen wären.

Nach Auskunft der interviewten AnbieterInnen externer Ausbildungsleistungen verdienen sie ihren Lebensunterhalt weniger mit schulischen Leistungen wie Nachhilfe und Prüfungsvorbereitung, sondern eher mit Beratungs- und Vermittlungstätigkeiten (Coaching, BewerberInnen-Auswahl usw.). Sie bieten außerdem die Vermittlung von Verbundausbildung, die Organisation von Veranstaltungen und andere allgemeinere Informationen an. Dies entspricht dem Ergebnis der Online-Befragung.

Die AusbilderInnen nutzten zur Zeit der Interviews für einen Teil ihrer Auszubildenden die Arbeitsagentur-Maßnahme BaE. Sie erhielten somit Elemente der vorgenannten Leistungen, auch schulische Nachhilfe für die Auszubildenden und Prüfungsvorbereitung, von einem Bildungsträger. Sie schlossen allerdings aus, diese bei einem externen Dienstleister einkaufen zu wollen.

Die BildungsträgerInnen bieten die meisten der oben genannten Unterstützungsleistungen ihren beteiligten Betrieben kostenlos (da sie von Jobcenter oder Arbeitsagentur finanziert werden) an. Sie konnten aber bestätigen, dass es vereinzelt Anfragen von Betrieben gab, Dienste gegen Entgelt zu leisten.

Nach der Umfrage bei den AnbieterInnen und ihren ExpertInnen bevorzugen die Betriebe Einzeldienstleistungen bzw. Module (Kombination von Einzeldienstleistungen), nur wenige nutzen einen monatlichen oder jährlichen Festbetrag für die Dienstleistungen. Die Betriebe bevorzugten ihrer Meinung nach pauschale Honorare, vor allem eine erfolgsabhängige Bezahlung (z. B. bei der Auswahl der BewerberInnen).

Die befragten ExpertInnen der Beratungsfirmen, die externes Ausbildungsmanagement anbieten, führen dabei auch öffentlich geförderte Einheiten durch. Ihre Begründung, nicht nur Selbstzahlerprodukte anzubieten, ist, dass die Nachfrage nach entgeltlichen Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung bei den Betrieben noch zu klein sei, um sich davon alleine zu finanzieren.

Nach Auskunft der AusbilderInnen wäre unter bestimmten Bedingungen auch für sie das Angebot eines externen Ausbildungsmanagements reizvoll. Allerdings verhindern nicht nur die Kosten, dass sie Dienstleistungen eines privatwirtschaftlich organisierten externen Ausbildungsmanagements in Anspruch zu nehmen. Die befragten ExpertInnen der Betriebe erfüllen selbst neben ihren Kernaufgaben (ein Unternehmen/Filialen zu leiten und mitzuarbeiten) alle Funktionen der Berufsausbildung in Personalunion. Sie lehnen Hilfe von außen ab, weil sie glauben, sich die Dienstleistungen nicht leisten zu können. Ihrer Meinung nach ist Hilfe von außen nur großen Unternehmen finanziell möglich. Weiterhin zweifeln die Betriebe an den Kompetenzen der AnbieterInnen. Die AusbilderInnen erwähnten ebenso wie die AnbieterInnen die Skepsis der Betriebe gegenüber klassischen SozialpädagogInnen, die ihrer Meinung nach häufig die Dienstleistungen erbringen. Ihrer Ansicht nach berücksichtigen SozialpädagogInnen zu wenig, dass Unternehmen aus wirtschaftlichen Interessen handeln müssen und die Auszubildenden in einem konkurrenzorientierten Umfeld agieren. Die Auszubildenden benötigten zwar Unterstützung im „sozialverträglichen Durchsetzen ihrer Bedürfnisse“, aber sie müssten auch lernen, dass „defensive Verhaltensmuster“ in Form von Ablehnung und Widerstand nicht automatisch hilfreich sind. Während der Interviews wurde jedoch auch klar, dass das Annehmen und Einkaufen von Dienstleistungen von externen, spezialisierten Fachkräften von den AusbilderInnen teilweise auch als Kritik an ihrer eigenen Leistungsfähigkeit interpretiert wurde.

Die ExpertInnen der Betriebe wie auch die AnbieterInnen von externen Dienstleistungen sind sich einig, dass vor allem kleinere Betriebe die größten Zweifel haben, dass die Fachleute der AnbieterInnenseite qualifiziert genug sein könnten, um ihren Anforderungen gerecht zu werden. Sie würden sehr viel mehr Vertrauen in die Kompetenzen der BeraterInnen entwickeln, hätten diese Qualifikationen vorzuweisen, die sie für die Ausbildung prädestinieren, z. B. eine Berufsausbildung im Bereich der Kundenwünsche, Erfahrungen als AusbilderIn, lange Jahre Berufserfahrung im angebotenen Bereich u. a. m. Die InterviewpartnerInnen der AnbieterInnenseite bestätigen, dass dies ein wichtiger Umstand in ihrer täglichen Beziehung zu den Unternehmen ist.

Alle interviewten ExpertInnen bestätigten, dass die oben genannten Ausführungen verhindern, dass Unternehmen häufiger die Dienstleistungen eines externen Anbieters annehmen. Würden diese Zweifel ausgeräumt, würden die AusbilderInnen gerne Leistungen von außen nutzen, vor allem schulische Hilfe für ihre Auszubildenden und Hilfe bei der Auswahl geeigneter Auszubildender.

Die Beratungs-ExpertInnen bestätigten die daraus resultierende Vermutung, dass die Betriebe bei externen Hilfen Fachleute mit ähnlicher Ausbildung wie die eigene präferieren. Die Zusammensetzung ihres Kundenkreises werde auch durch die eigene Ausbildung beeinflusst. So hat zum Beispiel Experte B eine Ausbildung zum Kfz-Mechaniker und seine Kun-

---

den sind „tendenziell mehr Betriebe aus der Kfz-Branche“. Ansonsten betreuen die AnbieterInnen nach Auskunft der ExpertInnen Betriebe aus verschiedenen Branchen.

Alle ExpertInnen sind sich in der Einschätzung einig, dass die vermeintlichen Kosten für die Dienstleistungen das größte Hindernis für die Betriebe ist, die Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements einzukaufen. Die AnbieterInnen versuchen diese Argumente zu entkräften indem sie den zuständigen EntscheidungsträgerInnen in den Betrieben vorrechnen, wie viel Zeit und damit Geld für eine Ausbilderin durch die Aufgaben der betrieblichen Ausbildung anfallen und wie viel Zeit und Geld sie sparen, wenn sie diese Aufgaben nach außen vergeben und sich ihren Kernaufgaben widmen können. Durch die Konzentration auf die Kernaufgaben, d. h. produktiv für das Unternehmen tätig zu sein, können sie die finanziellen Mittel für die externen Dienstleistungen und weitere Erträge erwirtschaften. Den Betrieben wird durch die AnbieterInnen vor Augen geführt, dass ihr eigener Personal- und Zeitaufwand höher sein kann als die Kosten für einen externen Anbieter.

Im Ergebnis kann man sagen, die AnbieterInnen müssen ihre Glaubwürdigkeit durch fachliche und persönliche Qualifikationen, vertrauensbildende Maßnahmen im persönlichen Kontakt und Erfolge bei der Erbringung der Dienstleistungen herstellen. Sie müssen vor allem MitarbeiterInnen mit eigener Berufsausbildung, mit Ausbildererfahrung oder vergleichbaren Berufserfahrungen vorweisen können. Die schriftlich befragten AnbieterInnen setzen möglicherweise deshalb vor allem AusbilderInnen (78 %) als Fachkräfte ein. 33 % der Beratungsunternehmen beschäftigen außerdem Lehrkräfte und SozialpädagogInnen. Weitere Professionen die zum Einsatz kommen sind: PsychologInnen, IT-Consultants, TrainerInnen mit entsprechenden Qualifikationen.

Die interviewten ExpertInnen sind sich weiterhin einig, dass ein großes Netzwerk an Kontakten nötig ist, das alle Beteiligten mit einbezieht, um die Anforderungen der Betriebe an die AnbieterInnen zu decken. Nach Meinung eines Experten der BildungsträgerInnen werden Spezialisten gebraucht, die sich um alle Belange der Betriebe „kümmern“ und „die das, was die Kammern und die Arbeitsagentur können, auch können und das, was dazwischen liegt auch noch“.

Zu diesem Schluss kommt auch die wissenschaftliche Begleitung der JOBSTARTER-Projekte. In deren Ergebnissen zeigte sich gleichfalls, dass es entscheidend ist, welche NetzwerkpartnerInnen in die Dienstleistungen mit einbezogen wurden und „dass insbesondere die **Zusammenarbeit mit Kammern, Kommunen und Schulen** unabdingbar ist“ (Becker, C. et al. 2011, S. 59f). In den JOBSTARTER-Projekte waren somit die BildungsdienstleisterInnen besonders erfolgreich, die regional institutionell „gut verortet waren“ (Becker, C. et al. 2011, S. 59f).

Wie sich gezeigt hat, gibt es externe Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung vereinzelt schon seit den 90er Jahren, sowohl als öffentlich gefördertes Projekt als auch mindestens als marktorientierte Sparte eines Personalberatungsunternehmens und seit den 2000er Jahren partiell als eigenständige Unternehmensform unter der Bezeichnung externes Ausbildungsmanagement.

Alle interviewten ExpertInnen sehen den Bereich des externen Ausbildungsmanagements in Zukunft wachsen. Die Mehrheit der AnbieterInnen war sich sogar sicher, dass externes Ausbildungsmanagement ein grundlegender Bestandteil der Ausbildungslandschaft in der Bundesrepublik Deutschland werden wird, die übrigen fanden es zumindest wünschenswert. Ihrer Meinung nach muss sich nur noch die Perspektive der Betriebe verändern. Die AnbieterInnen leisten viel Überzeugungsarbeit bei den Betrieben, dass sie sich durch die Entlastung durch externe Dienste (z. B. bei Rekrutierungsmaßnahmen) besser auf ihr Kerngeschäft und ihre Kernaufgaben konzentrieren können, um dort Erträge zu erwirtschaften und dass professionelle Hilfe manchmal günstiger sein kann als die Aufgaben selbst zu erledigen und somit externe Dienstleistungen ein positives Preis-Leistungs-Verhältnis haben können.

Nach Meinung eines Experten der BildungsträgerInnen könnten kleinere Betriebe finanzielle Unterstützung durch den seit langer Zeit geforderten „Ausbildungsmalus<sup>91</sup>“ erhalten. Nach diesem Malus müssten Betriebe, die nicht ausbilden, eine Abgabe entrichten. Dadurch ließen sich die Unterstützungsleistungen eines externen Ausbildungsmanagements für finanziell schwächere Betriebe und leistungsschwache bzw. benachteiligte Jugendliche abgelden.

## 8.2 Erweiterte Definition externes Ausbildungsmanagement

Der Begriff des externen Ausbildungsmanagements hat über mehr als ein Jahrzehnt hinweg eine enorme Wandlung durchlaufen. Für das BIBB stand 2002 das Externe Ausbildungsmanagement „für eine Reihe von unterschiedlichen Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung, die von einem externen Partner übernommen werden. Beratung ebenso wie die organisatorische Unterstützung für Betriebe oder die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern für eine Verbundausbildung. Der Begriff beschreibt, dass externe Hilfe für interne Ausbildung geleistet wird. Die Verantwortung für Ausbildung bleibt im Unternehmen“ (BIBB 2002, S. 1829).

Für ABT/WESTHOFF „wirken Bildungsträger von außen in die Betriebe hinein, mit dem Ziel, diese durch verschiedenste Dienstleistungen rund um die Ausbildung ... zu entlasten“ (Abt/Westhoff 2004, S. 38). „Letztlich handelt es sich um die Externalisierung zuvor betriebli-

<sup>91</sup> Malus (lat.) = schlecht (Duden-Online, 07.06.2013). Hier gemeint als Abgabe, im Sinne von Zwangsabgabe für das Nichtausbilden.



cher Ausbildungsfunktionen an getrennte Dienstleister, in der Regel an Bildungsträger“ (Severing/Zeller 2005, S. 154).

LOEBE (2007, S. 5) konkretisiert die Dienstleistung neben einer kurz gefassten Definition: „Externes Ausbildungsmanagement unterstützt Betriebe in allen Fragen rund um die Ausbildung. Das Leistungsspektrum reicht von Maßnahmen zur Betriebsorientierung über administrative und pädagogische Unterstützungsangebote bis zur Organisation von Verbänden und Netzwerken“.

KRENN/RÜMPKER (2010, S. 7) gibt (siehe auch Kapitel 3.7) die umfassendste Definition des externen Ausbildungsmanagement:

„Externes Ausbildungsmanagement bietet Betrieben umfassende Unterstützungsleistungen rund um das Thema Ausbildung mit dem Ziel, Betriebe zu entlasten und ihre Ausbildungskompetenz zu entwickeln und zu fördern. Es unterstützt Betriebe in allen Phasen der Ausbildung – von der Einschätzung des künftigen Fachkräftebedarfs, dem erfolgreichen Ausbildungsmarketing und der Bewerberauswahl über die Zusammenstellung der Ausbildungsinhalte bis hin zur Organisation und Planung von Prüfungsvorbereitung und -ablauf. Es umfasst neben administrativen und organisatorischen Hilfen für kleinere und mittlere Betriebe z. B. auch Imagekampagnen für Branchen. Auch die Organisation von Lehrerpraktika oder Berufsorientierungsangebote für Jugendliche an der Schnittstelle Schule/Beruf können Teil des externen Ausbildungsmanagements sein“.

Diese Begriffsbestimmung enthält bereits Ansätze zur Erweiterung der bisherigen Definition. Die Konzentration auf innerbetriebliche Berufsausbildung wird zugunsten einer Ausdehnung auf die Schnittstelle von Schule zum Beruf und die Ausdehnung auf junge Menschen und andere Institutionen der Berufsausbildung als potentielle Kundschaft aufgegeben. Wie die Untersuchung gezeigt hat, besteht die überwiegende Mehrheit der NachfragerInnen nach externem Ausbildungsmanagement aus Betrieben, aber zu einem nicht unerheblichen Teil auch aus anderen Kunden (SchulabgängerInnen, Eltern, Schulen, Kammern usw.). Deshalb ist die Definition wohl begründet.

Bei einem marktwirtschaftlich organisierten Geschäftsmodell „Externes Ausbildungsmanagement“ wird die Definition um die Zahlungsbereitschaft ergänzt.

Externes<sup>92</sup> Ausbildungsmanagement fügt dem dualen Konzept der Berufsausbildung ein weiteres Strukturelement hinzu, die DienstleistungsanbieterInnen. Damit wird es zum „triale“ Konstrukt, ähnlich dem der assistierten Ausbildung (Kapitel 4.2.3). Der Unterschied ist neben der Zielgruppe die Finanzierung der Dienstleistungen durch die Ausbildungsbetriebe selbst, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

---

<sup>92</sup> „Extern hebt darauf ab, dass Leistungen außerhalb der eigenen Organisation eingekauft werden“ (Armutat u. a. 2009, S. 21).

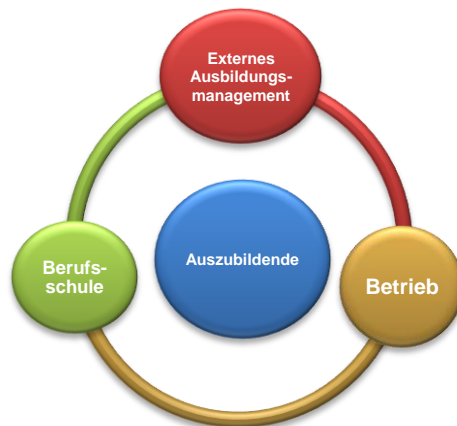


Abbildung 106: Triadität der Berufsausbildung mit externem Ausbildungsmanagement

Hier entsteht ein Dreiecksverhältnis der Ausbildung zwischen Betrieb – Berufsschule und dem Dienstleistungsunternehmen. Dabei bleibt die Verantwortung für die Ausbildung im Betrieb. Das Unternehmen erhält einen Pool an Unterstützungsleistungen durch diesen Anbieter bzw. lässt Teile der Ausbildung von ihm durchführen.

In der Praxis werden schon heute in den Modellversuchen triale Konzepte als Alternative zur bisherigen dualen Förderung (Betrieb - Berufsschule – BildungsdienstleisterIn) diskutiert und erprobt (Datenreport 2012, S. 233). Dabei entwickeln TrägerInnen umfassende Dienstleistungspakete für individuelle Fälle und je nach (einzelbetrieblichem) Bedarf. Allerdings sind die Zielgruppe der assistierten Ausbildung die Jugendlichen. Die Zielgruppe eines externen Ausbildungsmanagements sind die Ausbildungsbetriebe, die jungen BewerberInnen und ihre Angehörigen sowie Institutionen, wie in Kapitel 8.3.2 beschrieben.

Aus den Ergebnissen der theoretischen Überlegungen und den empirischen Resultaten der Umfragen und der Interviews lässt sich eine fiktive Grundstruktur ableiten, wie ein modellhaftes, marktorientiertes Ausbildungsmanagement aufgebaut sein sollte, um am Markt erfolgreich zu sein. Wie ein solches externes Ausbildungsmanagement aussehen könnte, wird im nächsten Abschnitt vorgestellt.

### **8.3 Idealtypisches Design eines Geschäftsmodells externes Ausbildungsmanagement**

Die vorangegangenen theoretischen und empirischen Teile dieser Dissertation werden in diesem Abschnitt gebündelt und in ein idealtypisches Konstrukt transformiert. Grundlagen sind die Schlussfolgerungen aus den Veränderungen auf dem Ausbildungsmarkt, die aktuellen Rahmenbedingungen, die Stellung des Ausbildungsmanagements im Betrieb, die erkannten Erklärungsansätze und die Ergebnisse der empirischen Forschung und der eigenen empirischen Resultate. Sie bilden die Struktur eines neuen marktorientierten externen Ausbildungsmanagements. Dabei verfolgt es marktwirtschaftliche Ziele, die nachfolgend dargestellt werden.

### 8.3.1 Ziele eines externen Ausbildungsmanagements

Von den Zielen des ursprünglichen externen Ausbildungsmanagement ausgehend, „Unterstützung und Entlastung ausbildender und ausbildungswilliger Betriebe, Entwicklung und Förderung von Ausbildungskompetenz im Betrieb (Krenn/Rümpker 2010, S. 13), muss ein privatwirtschaftlich organisiertes externes Ausbildungsmanagement seine Prioritäten erweitern.

Wie alle Unternehmen in einer Marktwirtschaft muss externes Ausbildungsmanagement als Geschäftsmodell seine Dienstleistungen anbieten, um Erlöse bzw. Gewinne zu erwirtschaften, die zur Deckung der eigenen Kosten und zur Refinanzierung von eigenen Investitionen existenziell sind. Die „Mindestbedingung unternehmerischer Existenz ist die Vermeidung der Vermögensauszehrung durch Dauerverluste und die Wahrung der Zahlungsfähigkeit. Langfristig muss also gelten: Erträge  $\geq$  Aufwendungen bzw. Einnahmen  $\geq$  Auszahlungen“ (Wöhe/Döring 2010, S. 38). „Ziel unternehmerischer Tätigkeit im marktwirtschaftlichen System ist es, durch planvolles Handeln einen Zustand zu erreichen, der über die Erfüllung der Mindestbedingungen hinausgeht“ (ebd.).

Eine Gewinnerzielungsabsicht setzt im marktwirtschaftlichen Wettbewerb die „Erforschung der Kundenwünsche und Anpassung des Leistungsangebotes an diese Wünsche“ voraus (Wöhe/Döring 2010, S. 37). Die Ziele des privatwirtschaftlich angebotenen externen Ausbildungsmanagements sind deshalb „konsequent bedarfsgerecht“ auf die Betriebe auszurichten (Krenn/Rümpker 2010, S. 8). Es sollen branchen- und regionalspezifische Angebote bereitgestellt und je nach Ausgangssituation im Betrieb individuelle und spezifische Unterstützungsmaßnahmen empfohlen werden. Ein sehr kundenorientiertes Ziel ist es, Dienstleistungen rund um die Ausbildung bereitzustellen. Es handelt sich dabei vor allem um Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung, die Verantwortung für die Ausbildung bleibt dabei im Betrieb. Die Ausbildungsverantwortlichen werden in der Durchführung der betrieblichen Ausbildung unterstützt und/oder entlastet bzw. es werden im Betrieb potentiell Ausbildungskompetenzen entwickelt, gefördert und aufgebaut.

Daneben wird externes Ausbildungsmanagement aus Gründen der eigenen Humanressourcen soziale<sup>93</sup> und öffentliche<sup>94</sup> Ziele anstreben. Nähere Ausführungen dazu würden hier zu weit führen.

Die Zielgruppe wurde in der vorangegangenen Definition erweitert. Der nachfolgende Abschnitt zeigt die Kundschaft eines externen Ausbildungsmanagements auf.

<sup>93</sup> Gerechte Entlohnung, gute Arbeitsbedingungen, Mitbestimmung usw. (Wöhe/Döring 2010, S. 70).

<sup>94</sup> Ökologie, Kundeninteressen usw. (ebenda).

### 8.3.2 Zielgruppen eines externen Ausbildungsmanagements

Zielgruppe des öffentlich geförderten externen Ausbildungsmanagements waren vor allem KM-Unternehmen (HEGA 2007, S. 3). Diese Zielgruppeneinschränkung wird für ein Geschäftsmodell externes Ausbildungsmanagement aufgehoben.

„Handelte es sich zunächst vor allem um organisatorisch-administrative Hilfen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), so reicht das Angebot mittlerweile von Imagekampagnen für Branchen über die Mitwirkung bei der Ausbildungsplanung bis hin zur Organisation von Lehrerpraktika. Aber nicht nur die Art der Angebote und die Bandbreite der Nutzer hat sich erweitert, auch die Reichweite, die dem externen Ausbildungsmanagement zugesprochen wird“ (Neumann/Sailmann 2007, S. 31).

Aus den Erfahrungen der letzten Jahre lassen sich somit neue Zielgruppen für das externe Ausbildungsmanagement gewinnen. „Waren die Unterstützungsleistungen ursprünglich allein für Betriebe gedacht, richten sie sich jetzt an Unternehmensverbände und Betriebe, an Ausbildungspersonal und Auszubildende, an Schüler und Schülerinnen, an Eltern und Lehrkräfte“ (Neumann/Sailmann 2007, S. 31). Die nachfolgende Abbildung zeigt die erweiterte Zielgruppe eines Geschäftsmodells „Externes Ausbildungsmanagement“.

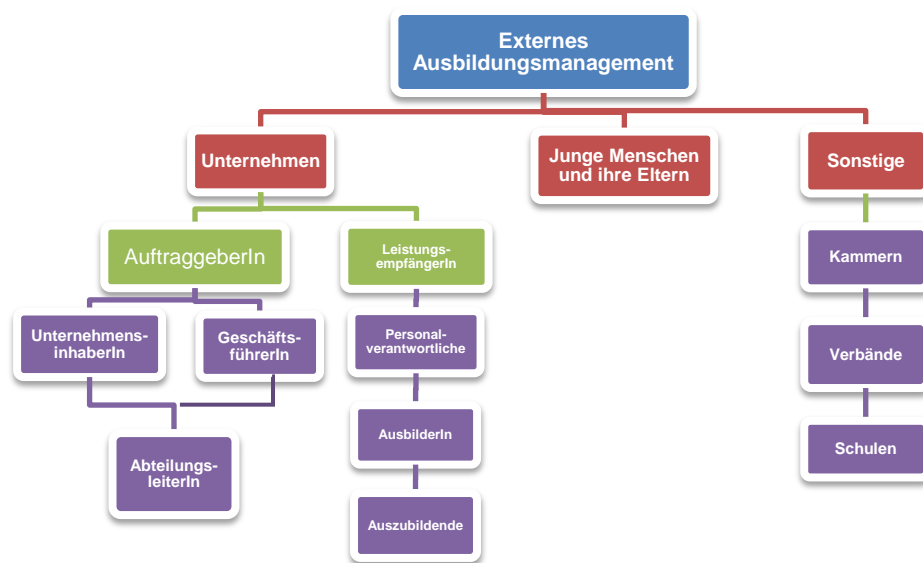


Abbildung 107: Zielgruppen eines externen Ausbildungsmanagements

Die Abbildung zeigt, dass die Hauptzielgruppe die Unternehmen und deren innerbetriebliche Ausbildung sind und bleiben. Von einfacher Informationsbereitstellung bis zu Übernahme der Aufgaben eines Ausbildungsleiters für KM-Unternehmen werden Dienstleistungen für diese Adressaten entwickelt. Durch die Erweiterung der Zielgruppe auf junge Menschen, die eine Ausbildung suchen oder absolvieren bzw. auf deren Eltern und auf weitere Akteure der dualen Berufsausbildung können durch die Überschneidungen der Konzepte und Prozesse Synergieeffekte genutzt werden. Für die vorliegende Arbeit bleiben die Unternehmen im Fokus der Betrachtung.

Die Angebotspalette eines externen Ausbildungsmanagements wird auf der Grundlage des Forschungsstandes und der eigenen Untersuchung nachfolgend dargestellt.

### 8.3.3 Angebote eines externen Ausbildungsmanagements

Externes Ausbildungsmanagement bietet Unterstützungsleistungen rund um die Ausbildung an, für Betriebe und Schulen ebenso wie für SchulabsolventInnen und ihre Erziehungsberechtigten. „Das Angebot erstreckt sich dabei über den gesamten Ausbildungszyklus“ (Dauser/Schulze 2007, S. 81).

Neben der Zielgruppe hat sich im Laufe der Entwicklung auch die Art der Angebote verändert. Als Grundlage für die Klassifizierung der Dienstleistungsangebote wurden die Intensitätsstufen von NEUMANN/SAILMANN (2007, S. 35) und von KRENN/RÜMPKER (2010, S. 9) verwendet und zusammengeführt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die fünf Dimensionen, die Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements einnehmen können.

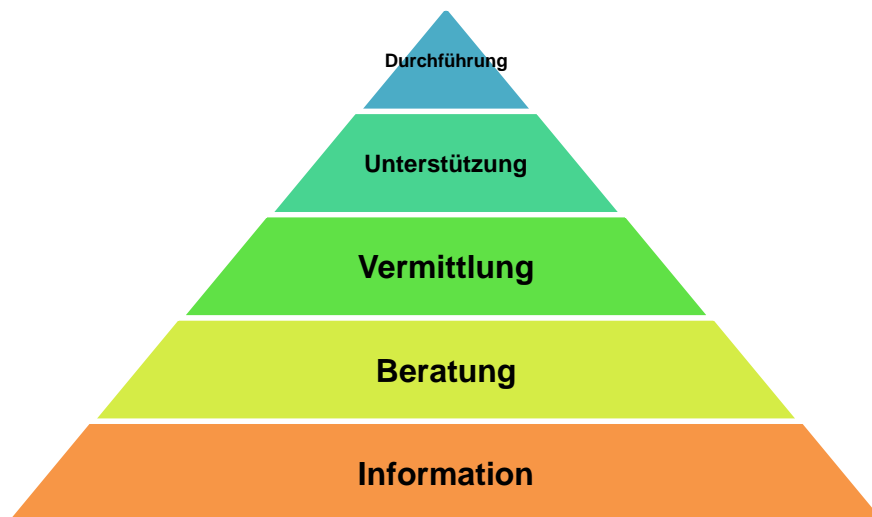


Abbildung 108: Angebotspyramide externes Ausbildungsmanagement (Grundlage: Krenn/Rümpker 2010, S. 9 und Neumann/Sailmann 2007, S. 35)

Die Angebotspyramide vermittelt visuell die Intensitätsstufen der Zusammenarbeit. Die Angebote eines externen Ausbildungsmanagements lassen sich danach in Informations-, Beratungs-, Vermittlungs-, Unterstützungs- und Durchführungsdienstleistungen einteilen.

Nachfolgendes Dienstleistungsrad ist auf diesen fünf Niveaustufen der Zusammenarbeit aufgebaut. Es zeigt die fünf Dimensionen der Zusammenarbeit als Rad auf einem Kreisdiagramm liegend, das die Ausprägungen von möglichen Dienstleistungsangeboten eines externen Ausbildungsmanagements wiedergibt. Dabei kann sowohl die Dimensionsebene als auch die Dienstleistungsangebotsebene gedreht werden.

Da die Dienstleistungen nicht immer ausschließlich einer Kategorie der Dimensionsebene zuordenbar sind und der Grad der Zusammenarbeit mit den Unternehmen von der Information bis zur Durchführung möglich ist (z. B. kann über Auslandsaufenthalte für die Auszubil-

denden informiert, beraten, vermittelt, unterstützt oder durchgeführt werden), wurde diese Form der Darstellung gewählt.

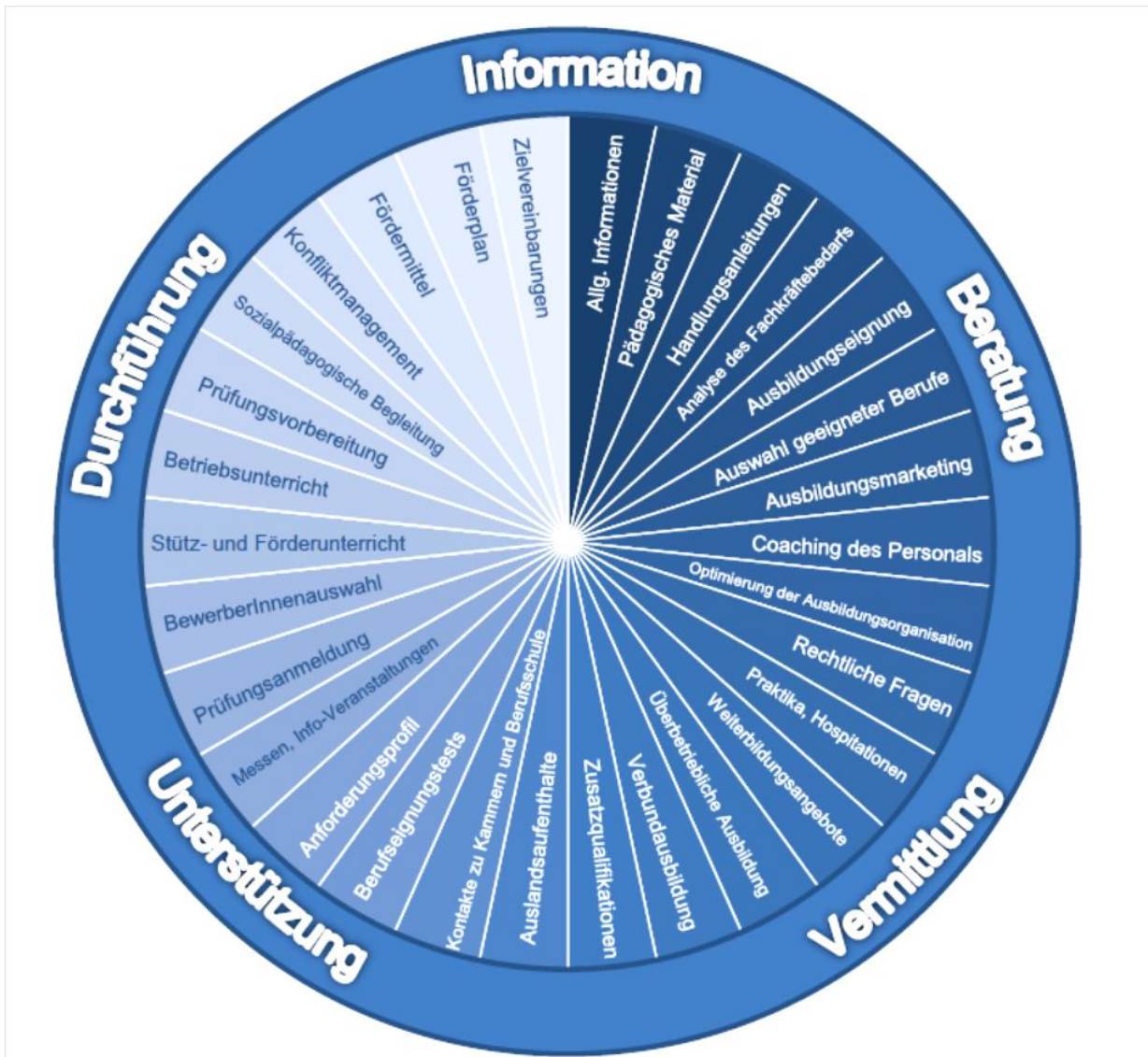


Abbildung 109: Dienstleistungsangebote eines externen Ausbildungsmanagement

Das oben dargestellte Dienstleistungsdiagramm hat natürlich nicht den Anspruch, alle Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements abzubilden. Dafür sind diese zu mannigfaltig und die Darstellungsmöglichkeiten hier zu begrenzt. Es enthält eine erweiterbare und entwicklungsfähige Auswahl, die nicht näher erläutert werden muss. Sie wurden aus verschiedenen Quellen und den eigenen Untersuchungsergebnissen zusammengestellt:

Quelle	Jahr	Seitenangabe
Staregio	2008	S. 69
Krenn/Rümpker	2010	S. 9, 14, 17f, 23, 30, 35, 39, 42, 46, 47f
Neumann/Sailmann	2007	S. 36, 38f
Busse et al.	2005	S. 57f
Oberth et al.	2010	S. 45, S 53

Einzelne Mittel sind gedanklich nicht sofort zugänglich oder scheinen nicht dargestellt, deshalb hier zwei relevante Ausführungen dazu:

1. Unter Ausbildungsmarketing werden hier klassische Maßnahmen des externen Personalmarketings verstanden, vor allem Image-Werbung. Dazu gehören das Erstellen von geeignetem Werbematerial für die Ausbildung, z. B. Flyer, Filme usw., die Organisation eines Tages der offenen Tür, Betriebserkundungen usw. (vgl. Rastetter 1996, S. 112).

2. Die modernen Kommunikationsformen (Internet, Handy usw.) sind nicht ausdrücklich abgebildet, sind aber indirekt enthalten. Webgestützte Angebote sind fast zu allen Dienstleistungen möglich. Auf einer Online-Plattform können Ausbildungsverantwortliche Informationen zur Planung und Organisation wie auch zu pädagogisch–didaktischen Fragen der Ausbildung erhalten. Auszubildende können sich über Rechte und Pflichten informieren und/oder fachspezifische Aufgaben lösen. Ein Postverteilungssystem kann die Kommunikation und den Austausch zwischen Betrieb, Auszubildenden und Dienstleistungsunternehmen intensivieren. Ein solches „Portal ermöglicht Ausbildungsverantwortlichen einen raschen Zugriff auf situativ erforderliche Wissensbausteine, Checklisten und Handlungsanleitungen“ (Krenn/Rümpker 2010, S. 48).

NEUMANN (2007, S. 3) gliedert das Zielumfeld in folgender Weise:

- Angebote für Betriebe bzw. ausbildendes Personal (Auswahl geeigneter Ausbildungsberufe und Auszubildender, Strukturierung von Ausbildungsinhalten usw.)
- Angebote an der Schnittstelle Schule/Beruf (Berufsorientierung, Informationsveranstaltungen, Betriebserkundungen, Imagekampagnen)
- Angebote für Auszubildende (überfachliche Kompetenzen)
- Angebote für regionale Kooperationen (Initiierung von Ausbildungsnetzwerken, Organisation von Ausbildungsverbänden als VerbundmanagerIn).

Hier gibt das Zielumfeld ein Raster zur Einordnung der Dienstleistungsangebote vor. Im oben dargestellten Dienstleistungsdiagramm ist der Grad der Zusammenarbeit mit den Kunden das Ordnungskriterium.

Bei allen Dienstleistungsangeboten eines externen Ausbildungsmanagements „gilt es allerdings, den zentralen Erfolgsfaktor für die Gestaltung von Angeboten zu berücksichtigen, nämlich eine „konsequente Bedarfsorientierung““ (Neumann/Sailmann 2007, S. 50). Neben der inhaltlichen Ausgestaltung des Dienstleistungsangebotes sind somit auch marktorientierte Grundlagen zu beachten:

- Konsequente Kundenorientierung unter Einbeziehung aller Kundengruppen (Busse et al. 2005, S. 58).
- Produktentwicklung in enger Kooperation mit den Kunden (Busse et al. 2005, S. 58).

- umfassende Beratungsdienstleistungen (Busse et al. 2005, S. 58), die sich individuell an den Bedürfnissen des zu beratenden Betriebes orientiert (Neumann 2007, S. 3f).
- kein Standardangebot, sondern ein differenziertes, modular strukturiertes Angebot, das ständig am Bedarf der Kunden entlang weiter entwickelt wird und flexibel auf individuelle Bedarfe abgestimmt werden kann (Busse et al. 2005, S. 58).
- maßgeschneiderte Bildungskonzepte, die von der Bedarfsanalyse über die Auswahl der BewerberInnen, die Organisation und Durchführung bis hin zur Evaluation alle Schritte umfasst (Busse et al. 2005, S. 58).
- alle Bildungsdienstleistungen können aus einer Hand bezogen werden (Busse et al. 2005, S. 58).
- der Bildungsdienstleister hält dafür alle organisatorischen und personellen Kapazitäten für das Angebot vor (Busse et al. 2005, S. 58).
- Die personellen Kapazitäten werden im nächsten Abschnitt näher betrachtet.

#### **8.3.4 Personal eines externen Ausbildungsmanagements**

Für die verschiedensten Problemlagen und Unterstützungsleistungen eines externen Ausbildungsmanagements werden unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten bei den MitarbeiterInnen des Bildungsdienstleistungsunternehmens vorausgesetzt. Das zeigt die Zusammensetzung des Personals der AnbieterInnen eines externen Ausbildungsmanagements aus verschiedenen Fachrichtungen (Kapitel 7.5.6.).

Diese idealtypische Musterorganisation setzt deshalb auf ein interdisziplinäres Dienstleistungsteam:

- AusbilderInnen aus den zu betreuenden Ausbildungsberufen.
- Lehrkräfte zur Unterstützung bei der Prüfungsvorbereitung und der schulischen Nachhilfe.
- SozialpädagogInnen (mit Berufsausbildung, um die Bedenken der Betriebe zu berücksichtigen) für Mediations- und Betreuungsaufgaben.
- TrainerInnen mit dem Schwerpunkt Coaching, die AusbilderInnen und Auszubildende schulen und beraten. Sie sollten möglichst selbst AusbilderInnen sein.
- PsychologInnen, um auch benachteiligten Gruppen gerecht zu werden.
- IT-Consultants für die angewandte Ausbildungssoftware, die vor Ort die Software installieren, betreuen und pflegen.

Darüber hinaus wird immer wieder diskutiert, „welche Kompetenzen ein Berater mitbringen müsse. Auf jeden Fall müsse er Branchenkenntnisse besitzen. Darüber hinaus sollte er Fachkenntnisse haben, im idealen Fall hat er in dem Bereich gearbeitet.“ (BIBB 2002, S. 29) Das Personal muss daher hohe Fachkompetenz (Fachwissen aber auch über Berufsausbil-



und Unternehmensabläufe usw.) aber auch Sozialkompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit usw.), Methodenkompetenz (der entsprechenden Techniken, zur Diagnose von Problemen, der Didaktik des Lernens usw.) und Persönlichkeitskompetenz (auf berufliche Erfahrung gestütztes Selbstbewusstsein, Flexibilität, analytisches Denken, Kreativität usw.) einbringen (Mudra 2004, S. 283ff; Busse et al. 2005, S. 104f). Das bedeutet, die in den Betrieben eingesetzten MitarbeiterInnen müssen flexibel, seriös, professionell und individuell auf die Wünsche der Ausbildungsbetriebe eingehen und benötigen dazu einschlägige Berufserfahrung. Es ist eine Verbindung zwischen betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Kompetenzen erforderlich.

Die MitarbeiterInnen bedürfen außerdem einer hohen Bereitschaft mit der Zielgruppe zu arbeiten und sich auf die Bedürfnisse der Betriebe (durch z. B. Besichtigung der Ausbildungsplätze, Eindenken in die Berufe/Prozesse) und der Auszubildenden (d. h. die Zielgruppe kennen und mögen, sich in die Lebenswelt eindenken wollen) einlassen zu können. Zusätzlich braucht es fundierte Kenntnisse von Ausbildungsrahmenregelungen und Ausbildungsordnungen etc.

Der HRM-Ansatz (siehe Kapitel 3) findet hier sowohl in Bezug auf die Ausbildungsverantwortlichen in den Nachfragerunternehmen wie auch auf die Auszubildenden und das eigene Personal die entsprechende Anwendung. NEUBERBER (1997, S. 38) identifizierte Beratungsfirmen als Interessenten an einem HRM-Ansatz:

„Wenn von verschiedenen Seiten das Feld vorbereitet ist (Fachpresse, Bestseller, Wissenschaft), können sie die aktuellen Problemlösungen anbieten. Dazu müssen sie Kompetenz nachweisen und gegenüber Konkurrenten aus den eigenen Reihen Wettbewerbsvorteile haben (weshalb, Auftreten, Präsentation, Referenzen, Veröffentlichungen wichtig sind)“.

Vorbereitet ist das Feld für ein Geschäftsmodell des externen Ausbildungsmanagements ausführlich. Es wurde über mehr als ein Jahrzehnt durch die Fachliteratur diskutiert bzw. durch die Modellprojekte und ihre wissenschaftliche Begleitung analysiert und es hält aktuelle Problemlösungen für das Ausbildungsmanagement der Betriebe vor. Die entsprechenden Kompetenzen weisen sie durch ihre professionellen und qualifizierten Fachkräfte und Konzepte nach. Desweiteren befindet sich das externe Ausbildungsmanagement in einem Netzwerk von Akteuren und Institutionen der Berufsausbildung, die es zu koordinieren gilt.

### **8.3.5 PartnerInnen eines externen Ausbildungsmanagements**

Wie alle ExpertInnen in den Interviews betonten, ist ein fundiertes und funktionierendes Netzwerk wichtigstes Werkzeug eines externen Dienstleisters. Denn der Anbieter externen Ausbildungsmanagements „bewegt sich ... in einem vielschichtigen Beziehungsgeflecht, das den Orientierungsrahmen für seine Aktivitäten vorgibt“ (Busse et al. 2005, S. 56).

Dieses Netzwerk wird nachfolgend dargestellt:

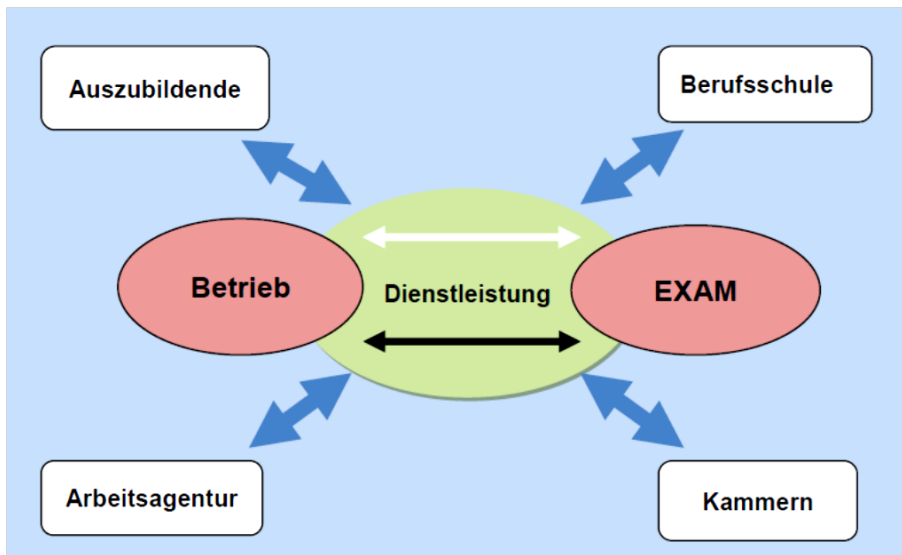


Abbildung 110: Netzwerk eines externen Ausbildungsmanagements (in Anlehnung an Busse et al. 2005, S. 56)

Ist der Betrieb Kunde des externen Ausbildungsmanagements, so besteht eine direkte Kooperationsbeziehung zwischen dem Dienstleistungsunternehmen, das externes Ausbildungsmanagement anbietet und dem Betrieb, der seine Dienstleistungen in Anspruch nimmt. Das Unternehmen erhält die Dienste gegen ein angemessenes Entgelt. Zu den übrigen Akteuren (Berufsschule, Arbeitsagentur, Kammern, Auszubildender) hält das Dienstleistungsunternehmen Kontakt bzw. sind sie Ziel des Auftrages oder es führt mit ihrer Hilfe den Auftrag des Kunden durch. In anderen Szenarien können diese Netzwerkkontakte selbst zu Kunden werden.

Wer die Dienstleistungen eines privatwirtschaftlich angebotenen externen Ausbildungsmanagements finanziert, ist Thema des nachfolgenden Abschnittes.

### 8.3.6 Finanzierung eines externen Ausbildungsmanagements

Dass die Unternehmen für externe Unterstützungsleistungen für ihre Berufsausbildung selbst bezahlen, ist bisher in Deutschland nicht üblich. Die traditionelle Kostenteilung in der Berufsausbildung erfolgt zwischen Betrieb und Staat. Der Betrieb trägt die Kosten der fachpraktischen Ausbildung und der Staat übernimmt die anfallenden Kosten für die fachtheoretische Ausbildung (Becker 2005, S. 178). Daran schließt sich die Frage nach der Finanzierung der externen Dienstleistungen für die innerbetriebliche Ausbildung an. Folgt man der konventionellen Kostenteilung, würden die Kosten für die Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements dem Unternehmen zufallen.

Die Berufsausbildung gehört wie die betriebliche Weiterbildung<sup>95</sup> zur Personalbildung im engen Sinn (siehe Kapitel 3.2.3). Es gehört zum Qualitätsmanagement eines modernen Betriebes, seine ArbeitnehmerInnen auf betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen zu senden, um an Neuerungen und Veränderungen der modernen Produktions- und Unternehmensprozesse teilzuhaben. Die Unternehmen tragen die Kosten für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten, „durch Umlagen oder Beiträge an Fonds und durch den Ausfall produktiver Arbeitszeit der Teilnehmenden. Gegenzurechnen sind Zuschüsse oder finanzielle Zuwendungen für Weiterbildung, zum Beispiel durch den Staat, die EU oder Stiftungen“ (Datenreport 2013, S. 311). 2011 beteiligten sich 53 % der Unternehmen an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für ihre MitarbeiterInnen und finanzierten diese (Datenreport 2013, S. 304). Die Finanzierung der Weiterbildungsprozesse könnte Vorbildcharakter für die Kostendeckung der Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagement sein.

Die Einführung einer Umlagefinanzierung („Ausbildungsmalus“) der Ausbildung ist sehr umstritten, sollte sie dennoch eines Tages eingeführt werden, könnten die Geldbeträge auch für Leistungen eines externen Ausbildungsmanagements verwendet werden.

Bisher gibt es noch wenig Akzeptanz und Aufgeschlossenheit bei den Betrieben, die Kosten dafür selbst zu zahlen, potentiell bei Kleinst- und Kleinbetrieben auch nur wenig finanziellen Handlungsspielraum dafür. Allerdings sind die Erträge und Nutzen einer erfolgreichen Berufsausbildung mit Hilfe externer Unterstützungsleistungen auch längerfristig zu betrachten und nicht immer geldwertmäßig leicht zu erfassen. Deshalb ist eine Gegenrechnung von Kosten und Nutzenerwägungen schwierig und Teil der Überzeugungsarbeit, die die Beratungsunternehmen zu leisten haben. Immerhin müssen die Unternehmen wertvolle finanzielle Ressourcen für einen nicht immer garantierbaren Erfolg aufbringen. Hier könnte der Staat weitere Anreize schaffen, die den Nutzen von externem Ausbildungsmanagement unterstreichen und die Kosten-Nutzen-Analyse für den Betrieb verbessern. Anstelle von teuren öffentlichen Unterstützungsprogrammen könnte man die Unternehmen durch steuerliche Anreize und Erleichterungen fördern und damit die Investition in Ausbildung honorieren. Dies würde die Unternehmen unabhängiger von staatlichen Förderprogrammen machen und einen belohnenden Charakter für die ausbildenden Betrieben bedeuten.

Die Untersuchungen zeigen aber, dass es auch zahlungsbereite Betriebe gibt und dass es Betriebe gibt, die Dienstleistungen von EXAM zunehmend als Selbstzahler in ihr betriebliches Personalentwicklungsportfolio“ übernehmen (Andresen 2004, S. 74). Dabei sollte das Angebot nach den Erfahrungen der AnbieterInnen in Einzeldienstleistungen oder Modulen angeboten und abgerechnet werden. Eine erfolgsorientierte Bezahlung kommt den Betrieben entgegen, dadurch wäre das Preis-Leistungsverhältnis für die Betriebe stimmig. Dabei soll-

---

<sup>95</sup> Betriebliche Weiterbildung = „der Teil der beruflichen Weiterbildung, der vom Unternehmen durchgeführt und/oder veranlasst und finanziert wird“ (Becker 2005, S. 186)

ten die AnbieterInnen ihre Preise so kalkulieren, dass diese auch für Kleinst- und Kleinunternehmen erschwinglich sind, um keine KäuferInnengruppe auszuschließen.

Die Entwicklung der Finanzierung eines Geschäftsmodells externes Ausbildungsmanagement für die betriebliche Ausbildung ist noch weitgehend offen. Grundlegende Voraussetzung ist nach allen durch diese Arbeit gewonnen Erkenntnisse, dass ein Umdenken auf Seiten der Unternehmen stattfindet (BIBB 2002, S. 29). Sollten sie den Nutzensvorteil eines externen Ausbildungsmanagements erkennen, könnten die Kosten für externe Dienstleistungen in Zukunft aus dem Nutzengewinn heraus selbst getragen werden.

Für Kleinst- und Kleinbetriebe, die keine finanziellen Ressourcen für externe Dienstleistungen bilden können, könnte die Nutzung eines externen Ausbildungsmanagements in Verbindung mit einer Verbundausbildung die Lösung sein (Möhring-Lotsch 2008, S. 130). Die Ausbildungskosten für den einzelnen Betrieb einschließlich der externen Dienstleistungen reduzieren sich durch eine Ausbildung im Verbund, damit verbessert sich sein Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Berufsausbildung (Möhring-Lotsch 2008, S. 130f).

BUGGENHAGEN (2001, S. 12) ist davon überzeugt, dass grundsätzlich ein Finanzierungskonzept benötigt wird, „das in partnerschaftlicher Zusammenarbeit erstellt werden sollte. Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit für beide Unternehmen steht dabei im Vordergrund. Die bisherigen Erfahrungen zeigen deutlich, dass ein überzeugendes Angebot mit nachweislich wirtschaftlichen Effekten für das Unternehmen von diesen auch finanziert werden kann“.

Die Qualität der Dienstleistungen kann dabei einen entscheidenden Beitrag leisten, die Kunden vom Nutzen der Dienste und der Übernahme der Kosten dafür zu überzeugen.

### **8.3.7 Qualitätssicherung**

MUDRA definiert Qualität im Bildungsprozess als die „Erfüllung von Anforderungen“ (2004, S. 405; vgl. auch Scholz, H. 2008, S. 9). Daraus lässt sich für ein externes Ausbildungsmanagement folgern, dass die Erfüllung der Anforderungen eines nachfragenden Betriebes schon Auskunft über die Qualität der Leistung gibt. Werden die vom Ausbildungsbetrieb an die Unterstützungsleistungen eines externen Ausbildungsmanagements gestellten Anforderungen in Sinne des Betriebes sehr gut erfüllt, so handelt es sich um eine gute Qualität der Dienstleistung. Dabei sind natürlich die Anforderungen gesetzlicher Bestimmungen (z. B. Datenschutz) zu berücksichtigen (Mudra 2004, S. 405). „Der nachhaltige Erfolg einer Organisation wird durch ihre Fähigkeit erreicht, die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden und sonstiger interessierter Parteien langfristig und in ausgewogener Weise zu erfüllen“ (DIN 2009, S. 6). „Die Beurteilung durch den Kunden ist das entscheidende Maß für Qualität“ (Becker 2011, S. 188). Die Qualität ist somit keine vorgegebene Größe, „sondern resultiert aus der Summe der unterschiedlichen Erwartungen, Wünsche und Bewertungen der Kun-

den“ (Scholz, H. 2008, S. 9). Dies bedeutet, Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit sind oberstes Kriterium für die Qualität eines externen Ausbildungsmanagements.

„Die Qualitätssicherung umschreibt den Abgleichungsprozess zwischen Produkt bzw. Dienstleistung und den gestellten/definierten Anforderungen mit dem Ziel, Übereinstimmungen herbeizuführen“ (Mudra 2004, S. 406). Die Organisation dieser Prozesse findet im Qualitätsmanagement statt (Mudra 2004, S. 406). Die Kriterien für die Güte der betrieblichen Bildungsarbeit finden sich in der nachfolgenden Tabelle:

Qualitätsstandards der betrieblichen Bildungsarbeit (im Sinne zu erfüllender Anforderungen)	
<b>Ausstattung</b>	Funktionalität, Modernität, Ästhetik
<b>Zuverlässigkeit</b>	Pünktlichkeit, Präzision bei der Ausführung, Einhaltung von Zusagen
<b>Aufgeschlossenheit</b>	Eingehen auf Kunden-/Teilnehmerwünsche, Bereitschaft für Innovationen
<b>Kompetenz</b>	Aktualität der Kenntnisse und Fertigkeiten, Erfahrungen, Einsatz moderner Methoden, Verfügbarkeit und Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, Flexibilität, Zugriff auf Netzwerke
<b>Freundlichkeit</b>	Höflichkeit, Offenheit, Empathie
<b>Image</b>	Einschätzung der Leistungsfähigkeit durch Außenstehende, Angebotsbreite und -tiefe
<b>Sicherheit</b>	Datenschutz, ggf. Unfallschutz (z. B. bei Outdoor-Maßnahmen)
<b>Informationsgebaren</b>	Klarheit der Informationen, Aktualität, Zugriffsmöglichkeiten
<b>Kundenorientierung</b>	Erforschen der Kundenwünsche, Einstellung auf Nachfragetrends

Tabelle 50: Qualitätsstandards der betrieblichen Bildungsarbeit (Mudra 2004, S. 407)

Aus der Tabelle ergibt sich, dass die technische und räumliche Ausstattung ebenso einen Faktor der Qualität darstellt, wie Zuverlässigkeit und Aufgeschlossenheit der DienstleisterInnen. Die Kompetenzen werden nachgewiesen durch die Aktualität des Wissens und der Methoden wie auch durch die berufliche Erfahrung, die Dienstleistungsunternehmen und deren Fachkraft vorweisen können.

Wie oben beschrieben, wird der Erfolg der Dienstleistungen durch die Kundenzufriedenheit erfasst. Kundenzufriedenheit soll hier als Qualitätskriterium vorerst auch genügen. Um die Bewertung der Dienstleistungen im Sinne der angeführten Kriterien durch die Kunden erfassen zu können, werden z. B. Kundenbefragungen schriftlich und mündlich eingeholt (Mudra 2004, S. 395).

Die oben genannten Kriterien gelten ausnahmslos auch für ein externes Ausbildungsmanagement. Ergänzend sollen hier noch einige Kriterien angefügt werden, die sich im Laufe dieser Arbeit herauskristallisiert haben.

Weitere Qualitätskriterien für externe Ausbildungsdienstleistungen	
Nachhaltigkeit	Das Angebot soll den Betrieben langfristig zur Verfügung stehen.
Ganzheitlichkeit	Das Angebot soll alle Bereiche und Personen der betrieblichen Ausbildung erfassen.
Begleitende Dienstleistungen	Das Angebot soll AusbilderInnen im Betrieb von Aufgaben entlasten oder ihnen beratend zur Seite stehen. Es soll die Auszubildenden bei der erfolgreichen Absolvierung der Berufsausbildung unterstützen. Die Verantwortung für Ausbildung bleibt im Betrieb.
Breites Angebot	Das Angebot soll möglichst vielfältige Dienstleistungen enthalten.
Regionale Vernetzung	Das Dienstleistungsunternehmen muss Kontakte zu allen wesentlichen Akteuren der Berufsausbildung in der Region pflegen.
Service aus einer Hand	Die Dienstleistungen sollten möglichst alle bei einem Anbieter zur Verfügung stehen
Dienstleistungen für die gesamte Ausbildungsdauer	Die Dienstleistungen sollten sich nicht auf einen Ausbildungsabschnitt beschränken (z. B. Berufsvorbereitung, Prüfungsvorbereitung usw.)

Tabelle 51: Kriterien für die Qualität der Dienstleistungen

Weiter soll die Qualitätsbeschreibung nicht gehen, da hier erst gesonderte Untersuchungen durchgeführt werden müssten. Tiefergehende Ausführungen zur Qualitätserfassung und deren Evaluationsmaßnahmen würden hier zu weit führen. Kundenzufriedenheit zu erreichen wäre wohl die Hauptgrundlage für das längerfristige Bestehen eines Dienstleistungsunternehmens für externes Ausbildungsmanagement.

Im Zuge der Globalisierung ist externes Ausbildungsmanagement nicht auf Deutschland beschränkt. Der nächste Abschnitt stellt nur einen kurzen Exkurs dar.

## 8.4 Externes Ausbildungsmanagement als Exportgut

Spätestens seit der Eurokrise und dem damit verbundenen weiteren Anstieg der Jugendarbeitslosigkeit in anderen europäischen Ländern blicken viele Krisenländer bei der Berufsbildung ihrer jungen Menschen auf Deutschland. Die Verknüpfung von Theorievermittlung in der Berufsschule und praktischer Anwendung im Betrieb hat die duale Berufsausbildung des deutschen Bildungssystems zu einem internationalen Leitbild gemacht (Datenreport 2013, S. 430). Als abschließender Aspekt werden deshalb auch die Möglichkeiten eines externen Ausbildungsmanagements im internationalen Dienstleistungsgeschäft für Berufsausbildung kurz angesprochen. Dabei werden vier Tätigkeitsfelder thematisiert:

- Deutsche Unternehmen bilden ausländische Jugendliche in Deutschland aus, um sie dann in ihren internationalen Zweigstellen einzusetzen. Denkbar wären Deutsch- bzw. Englischkurse sowie sozialpädagogische Betreuung und Begleitung während des Aufenthaltes und Nachhilfe für die Berufsschule.
- Mit weltweiter geschäftlicher Betätigung und Investition deutscher Unternehmen steigt auch deren Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften im Ausland. Deutsche Unternehmen mit ausländischen Zweigstellen oder Tochtergesellschaften wollen dabei nicht auf

ausgebildete Fachkräfte verzichten und bilden geeignetes Personal im jeweiligen Land nach deutschem Vorbild aus (Beispiel Siemens). Das eröffnet Beratungs- und Dienstleistungsmöglichkeiten für deutsche AnbieterInnen.

- Deutschland exportiert Maschinen und Hightech-Produkte, deren Bedienung, Produktion, Vermarktung gut ausgebildete Fachkräfte im Ausland zwingend voraussetzt (siehe auch Döring/Scharrer 2006, S. 12). Lokale Unternehmen im Ausland suchen die Unterstützung deutscher Dienstleistungsunternehmen, die ihnen helfen, notwendige Kompetenzen dafür auszubilden.
- Junge arbeitslose Fachkräfte und Ausbildungsinteressierte aus EU-Ländern erwarten sich mehr Beschäftigungsmöglichkeiten mit einer dualen Berufsausbildung aus Deutschland und benötigen Informations-, Beratungs- und Vermittlungsdienste.

Die Internationalisierung der Berufsbildung wird durch das BMBF gefördert. „Auf dem globalen Bildungsmarkt haben sich deutsche Berufsbildungsdienstleistungen zu begehrten Exportwaren entwickelt“ (BBB 2013, S. 122). Die Initiative iMOVE<sup>96</sup> bietet dafür sowohl deutschen Anbietern als auch ausländischen Nachfragern von Bildungsdienstleistungen verschiedene Serviceangebote an, um Bildungsdienstleistungsunternehmen bei der Planung und Realisierung ihres Auslandsengagements zu unterstützen (z. B. Marktstudien zu bestimmten Ländern). Gefördert werden auch in Deutschland tätige Unternehmen der Privatwirtschaft (BBB 2013, S. 122). Weiterhin hat Deutschland mit anderen Ländern staatliche Kooperationsverträge in der Berufsausbildung geschlossen, seit 2012 z. B. mit Spanien (BBB 2013, S. 110).

Die Bildungsdienstleistung kann dabei in Deutschland oder in Form von Fernunterricht, E-Learning, Zweigniederlassungen oder Joint Venture mit nationalen Organisationen geschehen (Döring/Scharrer 2006, S. 12).

Weitere Ausführungen sind zukünftigen Recherchen und Untersuchungen vorbehalten. Hier soll nur das Potential eines neuen Geschäftsmodells für externes Ausbildungsmanagement im Hinblick auf die Europäisierung der Berufsausbildung und darüber hinaus auch auf internationaler Ebene verdeutlicht werden.

Das nachfolgende Kapitel wird zum Schluss noch einmal die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zusammenfassen.

---

<sup>96</sup> International Marketing of Vocational Education

---

## 9 Schlussbetrachtung

Die Globalisierung erfasst immer mehr auch den deutschen Arbeitsmarkt und der internationale Wettbewerb zwingt die Unternehmen bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs zu ungewöhnlichen Maßnahmen. Damit gewinnt das Berufsbildungssystem der Bundesrepublik Deutschland weltweit immer mehr an Bedeutung. Mehr als je zuvor wird der Wettbewerbsvorteil der deutschen Wirtschaft in der Leistungsstärke, der Integrationsfähigkeit, dem hohen Qualifikationsniveau und dem Einfallsreichtum des Berufsbildungssystems gesehen. Zu dieser Innovationskraft zählt inzwischen auch das externe Ausbildungsmanagement.

Die Modellversuche der Bundesregierung haben gezeigt, dass die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe durch Unterstützungsangebote von außen erhöht werden konnte. Die verschiedenen Ergebnisse verdeutlichen, dass ausbildende Betriebe inzwischen ein großes Bedürfnis nach Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung haben. Externes Ausbildungsmanagement scheint dabei ein sinnvolles Instrument zu sein, die Ausbildungslandschaft in Deutschland zu ergänzen ohne den innovativen Charakter der BIBB-Maßnahmen zu beeinträchtigen.

Die Reformen und der Wandel der Berufsausbildung werden auch weiterhin die klare Verantwortlichkeit der Wirtschaft als Träger der betrieblichen Berufsausbildung nicht in Frage stellen. Die Unternehmen profitieren schließlich von der Rekrutierung eigener Fachkräfte durch Ausbildung und erwirtschaften langfristig ihre Gewinne mit ihnen.

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass ein Bedarf an externem Ausbildungsmanagement existiert. Nach Einschätzung der AnbieterInnen eines EXAM fehlt den Betrieben nur noch die Einsicht, dass man für qualitativ hochwertige Dienstleistungen auch die Finanzierung selbst übernehmen muss. Und obwohl entgeltliche Dienstleistungen für die Berufsausbildung in der Ausbildung in Deutschland keine Tradition haben, beweist die vorliegende Arbeit, dass EXAM ein Instrument der betrieblichen Ausbildung ist, das bereits Wirkung gezeigt hat. Es wurde außerdem nachgewiesen, dass es Zahlungsbereitschaft und damit eine ausbaufähige Nachfrage nach Diensten eines marktorientierten externen Ausbildungsmanagement bei den Ausbildungsbetrieben gibt. Es hat sich auch gezeigt, dass die Entwicklung zur Wissens- und Informationsgesellschaft vor allem Dienstleistungsunternehmen sensibel für ein EXAM werden lässt.

Externes Ausbildungsmanagement eröffnet den Betrieben wirtschaftlich und pädagogisch neue Chancen im Wettbewerb um die Fachkräfte der Zukunft und den besonderen Herausforderungen einer veränderten Ausbildungslandschaft. Eine Professionalisierung der Dienstleistung durch Privatisierung könnte den Unternehmen eine höhere Ausbildungsproduktivität zugutekommen lassen.



---

Externes Ausbildungsmanagement als marktgängiges Geschäftsmodell, das viele Unternehmen als Wachstumsbranche der Zukunft ansehen, ist somit Teil der entstehenden Informations- und Dienstleistungsgesellschaft. Junge Branchen wie das externe Ausbildungsmanagement sind Märkte, die aus neuen Konsumentenbedürfnissen, technologischen, strukturellen und demografischen Entwicklungen oder Kostenverschiebungen entstehen. Einige typische Rahmenbedingungen und Gestaltungsempfehlungen wurden hier vorgestellt. Inwieweit sie sich bewähren werden die Zukunft und künftige Untersuchungen zeigen. Eine Verschränkung von Aus- und Weiterbildung ist im externen Ausbildungsmanagement durch die Bildung und Beratung von jungen Menschen und ausgebildetem Fachpersonal vorgegeben. Dabei ist eine regionale institutionelle Verortung durch intensive Netzwerkarbeit offensichtlich unabdingbar.

Die vorliegende Untersuchung hat dazu beigetragen, einige Forschungslücken zu schließen und externes Ausbildungsmanagement als Geschäftsmodell zu konkretisieren und ein Stück weit zu strukturieren. Die untersuchten Ansatzmöglichkeiten weisen auch Schwachpunkte auf, die weiterführenden Untersuchungen vorbehalten sind. Neben all den Erkenntnissen sind im Rahmen der Untersuchung aber auch eine Reihe potenzieller Anschlussfragen entstanden, die weiteren empirischen Forschungsbedarf aufzeigen:

- Welche Betriebe können sich EXAM leisten?
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es, damit die Ausbildungsbetriebe sich EXAM leisten können?
- Welche Qualitätsstandards gelten für ein EXAM?
- Ist durch EXAM eine höhere Ausbildungsproduktivität möglich?
- Wie sieht eine differenzierte Kosten – Nutzen Analyse eines EXAM für den Ausbildungsbetrieb aus?
- Zu welchem Ergebnis käme eine detaillierte Branchen- bzw. Marktanalyse für ein markt-orientiertes Externes Ausbildungsmanagement?

Die Studie müsste wiederholt werden, um festzustellen, inwieweit sich die Einstellung zu einem externen Ausbildungsmanagement und die Zahlungsbereitschaft der Betriebe über eine Zeitschiene hinweg verändert. Die vorliegende Befragung kann als Benchmarking für zukünftige Befragungen fungieren.

Fazit der vorliegenden Arbeit ist, dass der Bedarf für ein Geschäftsmodell externes Ausbildungsmanagement bereits heute gegeben ist und nach Meinung der Experten sich in Zukunft erhöhen und erweitern wird.

---

# 1. Literaturverzeichnis

- Abel, J./Hirsch-Kreinsen, H./Ittermann, P. (2009): Einfacharbeit in der Industrie – Status Quo und Entwicklungsperspektiven. In: Hirsch-Kreinsen, H./Weyer, J. (Hrsg.): Soziologisches Arbeitspapier Nr. 24/2009. Dortmund. Verfügbar unter: <http://www.wiso.tu-dortmund.de/wiso/is/Medienpool/Arbeitspapiere/ap-soz24.pdf> (07.06.2013).
- Abt, C./Westhoff, G. (2004): Netzwerke als Instrument externen Ausbildungsmanagement. In: Kompetenz. Heft 38. S. 38-41.
- Abt, C./Westhoff, G./Zeller, B. (2003): Externes Ausbildungsmanagement. Betriebe unterstützen – Modernisierungserfolge sichern. In: Kompetenz. Heft 36. S. 56-58.
- AEVO (2009): Ausbilder-Eignungsverordnung vom 21. Januar 2009 (BGBl. I S. 88). Verfügbar unter: [www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/ausbeignv\\_2009/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/ausbeignv_2009/gesamt.pdf) (13.05.2013).
- Andresen, A. (2004): EXAM EXternes Ausbildungsmanagement – Eine Initiative der Sozialpartner zur Stärkung der betrieblichen Ausbildung. In: Cramer, G. (Hrsg.): Jahrbuch Ausbildungspraxis 2004. München. S. 71-74.
- Armutat, S. et al. (Hrsg.) (2009): Outsourcing und Steuerung externer Partner - Personalmanagement im Wandel. Herausforderungen – Lösungen Aufgaben. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. Düsseldorf. DGFP-Praxis-Edition. Band 95. Bielefeld.
- Arnold, R./ Lipsmeier, A./Ott, B. (1998): Berufspädagogik kompakt. Berlin.
- Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin.
- AusbildungPlus (2011): AusbildungPlus in Zahlen. Trends und Analysen 2011. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://www.ausbildungplus.de/files/aplus\\_2011\\_web.pdf](http://www.ausbildungplus.de/files/aplus_2011_web.pdf) (15.06.2013).
- Ausbildungspakt (2004): Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland. Berlin 16. Juni 2004.
- BA (2007): Einführung des Ausbildungsmanagements nach § 241 a SGB III. Abruf unter: [www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A20-Intern/A204-Ausstattungs-service/Allgemein/Ausschreibungen-Ausbildungsmanagement](http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A20-Intern/A204-Ausstattungs-service/Allgemein/Ausschreibungen-Ausbildungsmanagement). Bundesagentur für Arbeit. Stand 08.10.2007 (wurde inzwischen entfernt: 29.05.2013).
- BA (2009): Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife. Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs. Hrsg. Bundesagentur für Arbeit. Verfügbar unter: [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_545768/zentraler-Content/A03-Berufsberatung/A031-Berufseinsteiger/Allgemein/Ausbildungsreife-Kriterienkatalog.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_545768/zentraler-Content/A03-Berufsberatung/A031-Berufseinsteiger/Allgemein/Ausbildungsreife-Kriterienkatalog.html) (19.05.2013).

- 
- BA (2011): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Jüngere Menschen ohne Berufsabschluss. Dezember 2011 – Broschüre der Arbeitsmarktberichterstattung. Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg. Verfügbar unter: [http://www.bagkjs.de/media/raw/BA\\_Arbeitsmarktberichterstattung\\_12\\_2011\\_\\_\\_Juengere\\_Menschen\\_ohne\\_Berufabschluss.pdf](http://www.bagkjs.de/media/raw/BA_Arbeitsmarktberichterstattung_12_2011___Juengere_Menschen_ohne_Berufabschluss.pdf) (15.06.2013).
- Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2011): Online Abruf der Definition „Betrieb“ vom 04.03.2012 von <https://www.statistik.bayern.de/statistik/unternehmen/00088.php>.
- Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2012): Berichtsjahr 2009: Unternehmensregister-System 95 (URS 95): Kreise, Unternehmen/Betriebe (WZ2008), Abschnitte (WZ2008), Jahr. München.
- BayEUG (2000): Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 31. Mai 2000. Verfügbar unter: <http://www.gesetze-bayern.de/jportal/portal/page/bsbayprod.psml?showdoccase=1&doc.id=jlr-EUGBY2000rahmen&doc.part=X&st=lr> (23.05.2013).
- Bazan, H.-J. et al. (2012): Handbuch Verkäufer/-innen. Kaufleute im Einzelhandel. 5. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Braunschweig.
- BBB (2006): Berufsbildungsbericht 2006. Hrsg. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Bonn/Berlin.
- BBB (2007): Berufsbildungsbericht 2007. Teil 1. Hrsg. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Bonn/Berlin.
- BBB (2012): Berufsbildungsbericht 2012. Hrsg. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Referat Grundsatzfragen der beruflichen Bildung. Bonn.
- BBB (2013): Berufsbildungsbericht 2013. Hrsg. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Referat Grundsatzfragen der beruflichen Bildung. Bonn.
- BBiG (2005): Berufsbildungsgesetz (BBiG) vom 23. März 2005. Stand: Zuletzt geändert durch Art. 24 G v. 20.12.2011 I 2854. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Bonn/Berlin. Verfügbar unter: [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig\\_2005/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig_2005/gesamt.pdf) (01.04.2013).
- BDU (2011): Personalberatung in Deutschland 2010/2011. BDU-Studie. Bundesverband der Deutschen Unternehmensberater BDU e. V. Verfügbar unter [http://www.adx.ch/datenbank/advertiser/News/Personalberatungsmarkt\\_Deuschland\\_2010.pdf](http://www.adx.ch/datenbank/advertiser/News/Personalberatungsmarkt_Deuschland_2010.pdf) (16.06.2013).
- Bechmann, S./Dahms, V./Tschersich, N./Frei, M./Leber, U./Schwengler, B. (2012): Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft. Problem-lagen und betriebliche Reaktionen. IAB-Forschungsbericht 13/2012. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg. Verfügbar unter:
-

- 
- <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2012/fb1312.pdf> (19.05.2013).
- Becker, C./Grebe, T./Kirbach, M./Popp, S. (2011): Begleitende Evaluation des Ausbildungsstrukturprogramms JOBSTARTER. Endbericht. Im Auftrag der Programmstelle JOBSTARTER beim Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB, Bonn. GIB – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH. Berlin. Verfügbar unter: [www.jobstarter.de/media/content/MASTER\\_JOBSTARTER\\_Endbericht\\_0808201.pdf](http://www.jobstarter.de/media/content/MASTER_JOBSTARTER_Endbericht_0808201.pdf). (05.07.2014).
- Becker, Gary S. (1993): Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Third Edition. Chicago.
- Becker, M. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Stuttgart.
- Becker, M. (2008): Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis. Stuttgart.
- Becker, M. (2011): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. 2. Auflage. Stuttgart.
- Beer, M./Spector, B./Lawrence, P. R./ Mills, D. Q./ Walton, R. E. (1985): Human Resource Management. A General Manager's Perspective. Boston.
- Beicht, U./Walden, G./Herget, H. (2004): Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung in Deutschland. Berichte zur beruflichen Bildung. Heft 264. Schriftenreihe des BIBB. Bonn.
- Beicht, U./Krekel, E. M./Walden, G. (2004a): Berufliche Weiterbildung – welchen Nutzen haben die Teilnehmer? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) Nr. 5. S. 5-9.
- Beicht, U./Walden, G. (2002): Wirtschaftlichere Durchführung der Berufsausbildung – Untersuchungsergebnisse zu den Ausbildungskosten der Betriebe. In: BWP Nr. 6. S. 38-43.
- Beicht, U./Walden, G. (2006): Individuelle Investitionen in berufliche Weiterbildung – Heutiger Stand und künftige Anforderungen. In: WSI Mitteilungen 6/2006. S. 327-334. Verfügbar unter: [http://www.boeckler.de/wsi\\_24750\\_24757.htm](http://www.boeckler.de/wsi_24750_24757.htm) (17.06.2013).
- Bellmann, L./Stegmaier, J. (2011): Auswirkungen der globalen Wirtschaftskrise auf Einfacharbeit. Vortrag zur Tagung: Industrielle Einfacharbeit: Ein vernachlässigter Sektor der Arbeitsforschung. 1./2. März 2011. Dortmund. Verfügbar unter: <http://www.einfacharbeit.de/fileadmin/einfacharbeit/pdf/Bellmann-Stegmaier.pdf> (12.01.2013).
- Bentin, M. et al. (2011): Handbuch Bürokaufleute. 6. Erweiterte Auflage. Braunschweig.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2003): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart.

- 
- Berufsbildungsgesetz (2005): Berufsbildungsgesetz vom 23. März 2005 (BGBl. I S. 931), das zuletzt durch Artikel 24 des Gesetzes vom 20. Dezember 2011 (BGBl. I S. 2854) geändert worden ist.
- Betriebsverfassungsgesetz (1972): Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 3 Absatz 4 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 868) geändert worden ist. Verfügbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/betrvg/gesamt.pdf> (15.06.2013).
- BIBB (2002): Unterstützung von Betrieben bei der Ausbildung: externes und internes Ausbildungsmanagement. Protokoll der Transregio-Konferenzen vom 5. und 6. November 2001 in Dresden und vom 13. und 14. November 2001 in Bonn. Ergebnisse aus der Begleitforschung des BIBB zum Sofortprogramm zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit. Bonn. Verfügbar unter: <http://www2.bibb.de/archiv/jump/transregio/trans-konf-2001.pdf> (25.04.2013).
- BIBB (2007): Handlungsvorschläge für die berufliche Qualifizierung benachteiligter junger Menschen. Empfehlung des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Veröffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 27/2008 vom 19.2.2008. BIBB-Pressemitteilung: Nr. 50 vom 20.12.2007. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. BWP 1/2008. Verfügbar unter: [www.bibb.de/dokumente/pdf/pressemitteilung\\_50\\_2007\\_anlage\\_empfehlung\\_ha.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/pressemitteilung_50_2007_anlage_empfehlung_ha.pdf) (14.04.2013).
- BIBB (2010): Liste der anerkannten Ausbildungsberufe. Bundesinstitut für Berufsbildung. Berlin. Verfügbar unter <http://www2.bibb.de/tools/aab/aabberufeliste.php> (01.08.2010).
- BIBB (2011): Reform des Übergangs von der Schule in die Berufsausbildung. Aktuelle Vorschläge im Urteil von Berufsbildungsexperten und Jugendlichen. Expertenmonitor. Autorengruppe BIBB/Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: [http://www.Bibb.de/dokumente/pdf/a21\\_ergebnisbericht\\_expertenmonitor\\_2010\\_preprint.pdf](http://www.Bibb.de/dokumente/pdf/a21_ergebnisbericht_expertenmonitor_2010_preprint.pdf) (12.04.2013).
- BIBB (2012): Gemeinsam Zukunftschancen sichern – neue Formen kooperativer Ausbildung. Dokumentation zum Expertenworkshop vom 10. Dezember 2012 im Gustav-Stresemann-Institut. Bonn. Verfügbar nur unter: <http://www.good-practice.de/4997.php> (17.04.2013).
- BIBB (2013): Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. Programmflyer. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/2646\\_BIBB\\_Flyer\\_Heterogenitaet.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/2646_BIBB_Flyer_Heterogenitaet.pdf) (12.04.2013).
- BIBB Förderrichtlinien (2005): Förderrichtlinien zur Durchführung des Programms „JOB-
-

- STARTER - für die Zukunft ausbilden“ vom 24.11.2005. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bekanntmachung im Auftrag des BMBF. Bonn. Verfügbar unter: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a11\\_bibb-portal\\_jobstarter\\_regionalbueros\\_richtlinien\\_jobstarter\\_1fr\\_241105.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a11_bibb-portal_jobstarter_regionalbueros_richtlinien_jobstarter_1fr_241105.pdf) (13.04.2013).
- BIBB Förderrichtlinien (2007): Bekanntmachung des Bundesinstituts für Berufsbildung, im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung der Förderrichtlinie zur Durchführung des Programms "JOBSTARTER - für die Zukunft ausbilden" vom 24. Mai 2007. Verfügbar unter: <http://www.jobstarter.de/de/622.php> (13.04.2013).
- BIBB Förderrichtlinien (2009): Bekanntmachung des Bundesinstituts für Berufsbildung, im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung der Förderrichtlinie zur Durchführung des Programms "JOBSTARTER - für die Zukunft ausbilden" vom 18. Mai 2009. Verfügbar unter: <http://www.jobstarter.de/de/2011.php> (13.04.2013).
- BIBB Förderrichtlinien (2010): Richtlinien zur Förderung von Modellversuchen im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ vom 14. Mai 2010. Bonn.
- BIBB Förderrichtlinien BBNE (2010): Förderrichtlinien zur Durchführung des Förderschwerpunktes „Berufliche Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ in der zweiten Hälfte der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung 2005 – 2014“ vom 30. März 2010. Bekanntmachung des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://bbne.bibb.de/dokumente/pdf/FRL\\_NE\\_25\\_02\\_2010\\_4.pdf](http://bbne.bibb.de/dokumente/pdf/FRL_NE_25_02_2010_4.pdf) (12.04.2013).
- BIBBinfo (2011): Bundesinstitut für Berufsbildung. Info. Reihe Informationen über das BIBB. 2. Auflage. Bonn.
- BIBB QES (2010): Förderrichtlinien zur Durchführung des Förderschwerpunktes „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“ vom 20. Mai 2010. Bekanntmachung des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Foerderrichtlinie\\_Qualitaetssicherung\(1\).pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Foerderrichtlinie_Qualitaetssicherung(1).pdf) (12.04.2013).
- Bildungsbericht (2012): Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf. Autorengruppe Bildungsberichterstattung. Bielefeld.
- Bisani, F. (1980): Personalwesen, Grundlagen, Organisation, Planung. Wiesbaden.
- Blickle, G. (2011): Leistungsbeurteilung. In: Nerdinger, F./Blickle, G./Schaper, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage. Berlin. S. 253-272. Berlin.
- BMAS (2007): Operationelles Programm des Bundes für den Europäischen Sozialfonds.

- 
- Förderperiode 2007 – 2013. Nummer: CCI: 2007DE05UPO001. Verfügbar unter: [http://www.eufis.eu/fileadmin/Dokumente/Texte/Dokumente/national/op\\_bund\\_esf.pdf](http://www.eufis.eu/fileadmin/Dokumente/Texte/Dokumente/national/op_bund_esf.pdf) (10.04.2013).
- BMAS (2007a): 50 Jahre Europäischer Sozialfonds – Investitionen in Menschen. Begleitbroschüre zur Ausstellung. Hrsg.: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Referat Information. Bonn. Verfügbar unter: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/esf-a359-50-jahre-europaeischer-sozialfonds.pdf;jsessionid=863304BC0BADA3D883107BE8506C18F2?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/esf-a359-50-jahre-europaeischer-sozialfonds.pdf;jsessionid=863304BC0BADA3D883107BE8506C18F2?__blob=publicationFile) (13.04.2013).
- BMAS (2012): Durchlässigkeit und Transparenz fördern. DECVET – Ein Reformansatz in der beruflichen Bildung. Herausgeber: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Referat Grundsatzfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://www.decvet.net/files.php?dl\\_mg\\_id=904&file=dl\\_mg\\_1357721272.pdf](http://www.decvet.net/files.php?dl_mg_id=904&file=dl_mg_1357721272.pdf) (12.04.2013).
- BMBF (2007): Duale Ausbildung sichtbar gemacht. Ideen zünden! Reihe Bildung. Verfügbar unter: [http://www.bmbf.de/pub/berufsausbildung\\_sichtbar\\_gemacht.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berufsausbildung_sichtbar_gemacht.pdf) (23.05.2013).
- BMBF (2007a): 10 Leitlinien zur Modernisierung der beruflichen Bildung. – Ergebnisse des Innovationskreises berufliche Bildung. Berlin. Verfügbar unter: [http://www.bmbf.de/pub/IKBB-Broschuere-10\\_Leitlinien.pdf](http://www.bmbf.de/pub/IKBB-Broschuere-10_Leitlinien.pdf) (15.06.2013).
- BMBF (2010): Die Pilotinitiative DECVET. Kompetenzen anrechnen – Durchlässigkeit verbessern. Hrsg.: Bundesministerium für Bildung und Forschung. Berlin. Verfügbar unter: [http://www.decvet.net/files.php?dl\\_mg\\_id=697&file=dl\\_mg\\_1295855306.pdf](http://www.decvet.net/files.php?dl_mg_id=697&file=dl_mg_1295855306.pdf). (24.05.2013).
- BMI (2010): Migrationsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge im Auftrag der Bundesregierung. Migrationsbericht 2010. Bundesministerium des Innern. Berlin. Verfügbar unter: <http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Migrationsberichte/migrationsbericht-2010.html?nn=1362958> (15.06.2013).
- BMWi (2011): Richtlinien über die Förderung der Beratungen von kleinen und mittleren Unternehmen zur Durchführung des Programms „Passgenaue Vermittlung Auszubildender an ausbildungswillige Unternehmen“ (BAnz. 91, S. 2153). Verfügbar unter: [http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/passgenaue\\_vermittlung/vorschriften/richtlinie\\_passgenaue\\_vermittlung.pdf](http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/passgenaue_vermittlung/vorschriften/richtlinie_passgenaue_vermittlung.pdf) (08.04.2013).
- BMWi (2012): Wachstum und Demografie im internationalen Vergleich. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Juni 2012. Verfügbar unter: (<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wachstum-und-demografie-im-internationalen-vergleich,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true>.
-

- pdf (01.02.2013).
- BMWi (2013): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik. Monatsbericht Februar 2013. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Berlin. Verfügbar unter: <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/monatsbericht,did=548476.html> (15.06.2013).
- Bogner, A./Menz, W. (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz W. (Hrsg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden. S. 61-98.
- Bonrath, Th./Dinkela, A./Kührt, P. (2008): Volkswirtschaftslehre für Fachoberschulen und Berufsoberschulen. Band 1. 2. Auflage. Troisdorf.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage. Berlin.
- Braun, U./Bremser, F./Schöngen, K./Weller, S. (2012): Erwerbstätigkeit ohne Berufsabschluss – Welche Wege stehen offen? BIBB-Report 17/12. Bundesinstitut für Berufsbildung. Berlin.
- Buggenhagen, H.-J. (2001): Externes Management der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften zur beruflichen Aus- und Weiterbildung. Band 33. Hrsg.: Innovationstransfer- und Forschungsinstitut für berufliche Aus- und Weiterbildung. Schwerin.
- Bundesausschuss für Berufsbildung (1972): Empfehlung über die Eignung der Ausbildungsstätten. Nr.: BIBV000000018. Erlassdatum: 28. März 1972. Fundstelle: Bundesarbeitsblatt 5/1972. Verfügbar unter: [www.bibb.de/dokumente/pdf/HA13.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/HA13.pdf) (13.05.2013).
- Bundesausschuss für Berufsbildung (1973): Grundsätze für die Beratung und Überwachung der Ausbildungsstätten durch Ausbildungsberater. Beschluss Nr. 19 vom 24. August 1973. In: Zeitschrift für Berufsbildungsforschung 4/1973 (heute BWP). Verfügbar unter: <http://www.bibb.de/dokumente/pdf/HA19.pdf> (13.01.2013).
- Bundesausschuss für Berufsbildung (1976) (heute Hauptausschuss des Bundesinstitutes für Berufsbildung. Berlin): Grundsätze über Methoden und Mittel der Überwachung der Berufsbildung. Beschluss Nr. 38 vom 16. März 1976. Veröffentlicht in BWP 2/1976. Verfügbar unter: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/empfehlung\\_038-grunds\\_tze\\_ber\\_methoden\\_und\\_mittel\\_der\\_berwachung\\_der\\_berufsbildung\\_166.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/empfehlung_038-grunds_tze_ber_methoden_und_mittel_der_berwachung_der_berufsbildung_166.pdf) (23.05.2013).
- Bundestag (2013): Umsetzung und Perspektive der assistierten Ausbildung. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Agnes Alpers, Nicole Gohlke, Dr. Rosemarie Hein, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. Deutscher Bundestag. 17. Wahlperiode. Drucksache 17/12831 vom



- 
- 20.03.2013. Verfügbar unter: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/128/1712831.pdf> (01.08.2014).
- Busse, J. et al. (2005): Bildungsträger werden Bildungsdienstleister – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Herausgeber: Loebe, H./Severing, E. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH. Schriftenreihe Wirtschaft und Weiterbildung. Bd. 37. Bielefeld
- Converse, J. M./Presser, S. (1986): Survey Questions. Handcrafting the Standardized Questionnaire. Beverly Hills.
- Datenreport (2009): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2009. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn.
- Datenreport (2010): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2010. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn.
- Datenreport (2012): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn.
- Datenreport (2013): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Vorversion aus dem Internet. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [datenreport.bibb.de/media2013/BIBB-Datenreport\\_2013\\_Vorversion.pdf](http://datenreport.bibb.de/media2013/BIBB-Datenreport_2013_Vorversion.pdf) (27.06.2013).
- Datenreport im Internet (2012): Tabellen und Schaubild zum Datenreport 2012 im Internet. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://datenreport.bibb.de/media2012/datenreport\\_2012\\_internettabellen\\_schaubild.pdf](http://datenreport.bibb.de/media2012/datenreport_2012_internettabellen_schaubild.pdf) (06.05.2013).
- Datenreport im Internet (2013): Tabellen und Schaubild zum Datenreport 2013 im Internet. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://datenreport.bibb.de/media2013/BIBB-Datenreport\\_2013\\_Tabellen-Internet\\_Vorversion.pdf](http://datenreport.bibb.de/media2013/BIBB-Datenreport_2013_Tabellen-Internet_Vorversion.pdf) (21.05.2013).
- Dauser, D./ Schulze, S. (2007): Förderung überfachlicher Qualifikationen in der Ausbildung. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Neue Ausbildungsanforderungen und externes Ausbildungsmanagement. Produkte – Verfahren – Einsatzmöglichkeiten. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH. Schriftenreihe Wirtschaft und Bildung. Bd. 42. Bielefeld. S. 65-101.
- DESTATIS (2007): Berufsbildungsstatistik 2006. Bildung und Kultur. Berufliche Bildung. Fachserie 11, Reihe 3. Wiesbaden. Verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/BeruflicheBildung2110300067004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/BeruflicheBildung2110300067004.pdf?__blob=publicationFile) (17.06.2013).
-

- 
- DESTATIS (2009): 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden. Verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile) (15.06.2013).
- DESTATIS (2012): Statistisches Bundesamt. Fachserie 11. Reihe 3. Berichtszeitraum 2011. Bildung und Kultur. Berufliche Bildung. Wiesbaden.
- DESTATIS (2012a): Statistisches Bundesamt. Fachserie 11. Reihe 1. Bildung und Kultur. Allgemeinbildende Schulen. Schuljahr 2011/12. Wiesbaden.
- DESTATIS (13/2013): 2012 erneuter Bevölkerungsanstieg erwartet. Pressemitteilung vom 14. Januar 2013 – 13/13. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden.
- Deutscher Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen (1968): Gutachten über das Berufliche Ausbildungs- und Schulwesen. In: Empfehlungen und Gutachten des Deutschen Ausschusses für das Erziehungs- und Bildungswesen. Folge 7/8. 1. Auflage Nachdruck 1968. S. 51-154. Stuttgart.
- DGFP (2004): Berufsausbildung in der Praxis. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. Ergebnisse des DGFP-Arbeitskreises „Berufsbildung“. Praxis Papiere Ausgabe 7/2004. Düsseldorf.
- DGFP (2008): Personalmanagement mit externen Partnern. Ergebnisse einer Tendenzbefragung der DGFP e.V. bearbeitet durch Geighardt, Chr. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. PraxisPapiere. Ausgabe 5/2008. Düsseldorf. Verfügbar unter: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2008/05/personalmanagement-mit-externen-partnern-ergebnisse-einer-tendenzbefragung-1355/dienstleister.pdf> (22.04.2013).
- Diekmann, A. (2011): Empirische Sozialforschung. Grundlagen. Methoden. Anwendungen. 5. Auflage. Reinbek.
- DIHK (2013): Ausbildung 2013. Ergebnisse einer IHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin/Brüssel. Verfügbar unter: <http://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungspolitik/umfragen-und-prognosen> (27.05.2013).
- Dillmann, D. A. (1978): Mail and Telephone Surveys. The Total Design Method. New York.
- DIN (2009): Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO 9004:2009). Dreisprachige Fassung EN ISO 9004:2009. Deutsches Institut für Normung e.V. Berlin.
- Döring, O./Scharrer, T. (2006): Deutsche Bildungsdienstleister sind gefragt. Liberalisierung und Globalisierung der Bildungsmärkte. In: Weiterbildung. Nr. 4. S. 12-15.
- Drumm, H. J. (1996): Das Paradigma der neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft.

---

56. Jg. Nr. 1. S. 7-20.

Duden (1997): Das Fremdwörterbuch. Mannheim.

Ebbinghaus, M. (2007): BIBB-Expertenmonitor – Befragung ‚Qualität betrieblicher Berufsausbildung‘. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [https://expertenmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse\\_20070904.pdf](https://expertenmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse_20070904.pdf) (22.05.2013).

Eckert, S. (Proj.leit.) (2011): 4. Zwischenbericht. „Externe Evaluation von JOBSTARTER CONNECT“. InterVal GmbH Berlin. Im Auftrag des BIBB. Bonn.

Ernst, H./Westhoff, G. (2011): Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung: Modellversuche erschließen Potenziale. In: bwp@ Spezial 5 – Hochschultage Berufliche Bildung 2011. Einzelbeitrag aus Workshop 20. S. 1-16. Verfügbar unter: [http://www.bwpat.de/ht2011/eb/ernst\\_westhoff\\_ws20-ht2011.pdf](http://www.bwpat.de/ht2011/eb/ernst_westhoff_ws20-ht2011.pdf) (29.03.2013).

ESF Brandenburg (2012): Gemeinsame Richtlinie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie und des Ministeriums für Infrastruktur und Landwirtschaft zur Förderung des „Programms zur qualifizierten Ausbildung im Verbundsystem“ im Land Brandenburg. Verfügbar unter: [http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user\\_upload/FM-dateien/foerderprog/rl\\_pav\\_011012.pdf](http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/FM-dateien/foerderprog/rl_pav_011012.pdf) (11.04.2013).

ESF Bund (2008): ESF-Richtlinie zur betrieblichen Beratung zur Erhöhung der grenzüberschreitenden Mobilität von Auszubildenden und jungen Beschäftigten. Amtliche Bekanntmachung im Bundesanzeiger. Nummer 167. Jahrgang 60. S. 3944–3946. Verfügbar unter: [http://www.bva.bund.de/nn\\_2159602/DE/Aufgaben/Abt\\_\\_II/esf-projekte/Mobilitaet/Dokumente/Foerderrichtlinie\\_\\_mobilitaet,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Foerderrichtlinie\\_mobilitaet.pdf](http://www.bva.bund.de/nn_2159602/DE/Aufgaben/Abt__II/esf-projekte/Mobilitaet/Dokumente/Foerderrichtlinie__mobilitaet,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Foerderrichtlinie_mobilitaet.pdf) (11.04.2013).

ESF SA (2008): Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der Fremdausbildung in Ausbildungskooperationen und in Verbänden sowie zur Förderung des externen Ausbildungsmanagements aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds RdErl. des MW vom 18.12. 2008 – 53-873-10 (MBI. LSA Nr. 47/2008 S. 893). Verfügbar unter: [http://www.ib-sachsen-anhalt.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/pdf/bildung/ausbildung\\_RL.pdf](http://www.ib-sachsen-anhalt.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/pdf/bildung/ausbildung_RL.pdf) (11.04.2013).

ESF-NRW (2012): Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Maßnahmen der Arbeitspolitik und der Aus- und Weiterbildung unter Einbeziehung von Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF-Förderrichtlinie). RdErl. des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen vom 31.05.2011 – Az.: II 1 – 2602.11 032 – in der geänderten Fassung vom 30. Oktober 2012. Verfügbar unter: [http://www.arbeit.nrw.de/pdf/esf/esf\\_foerderrichtlinie.pdf](http://www.arbeit.nrw.de/pdf/esf/esf_foerderrichtlinie.pdf) (11.04.2013).

EU Anhang (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition

- der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003) 1422). (2003/361/EG). Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0036:DE:PDF> (17.06.2013).
- EU (2006): Beschluss Nr. 1720/2006/EG des europäischen Parlaments und des Rates vom 15. November 2006 über ein Aktionsprogramm im Bereich des lebenslangen Lernens. Kapitel III. Das Programm Leonardo da Vinci. In: Amtsblatt der Europäischen Union. ABl. L 327 vom 24.11.2006. S. 58-59. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:327:0045:0068:DE:PDF> (11.04.2013).
- Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Reihe Unternehmen und Industrie. Verfügbar unter: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf) (02.05.2013).
- Europäische Kommission (2008): Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR). Bildung und Kultur. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. Luxemburg.
- Europäische Kommission (2012): Der Europäische Sozialfonds: in Menschen investieren - Was ist der ESF und was bewirkt er? Verfügbar unter: <http://www.esf.de/portal/generator/1460/publikationen.html> (29.05.2013).
- Faulstich, P. (1998): Strategien der betrieblichen Weiterbildung. Kompetenz und Organisation. München.
- Flick, U. (2007): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: U. Flick/Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. S. 309-318. 5. Auflage. Reinbek.
- Flick, U. (2009): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge. Reinbek.
- Flick, U. (2011): Triangulation. Eine Einführung. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden.
- Freiling, T. (2007): Ausbildungsmanagement als Thema wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Neue Ausbildungsanforderungen und externes Ausbildungsmanagement. Produkte – Verfahren – Einsatzmöglichkeiten. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH. Schriftenreihe Wirtschaft und Bildung. Bd. 42. Bielefeld. S. 149-160.
- Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Auflage. Opladen.
- Frömsdorf, O. (2000): Grundlagen der Berufs- und Arbeitspädagogik. Hohengehren.
- Gericke, N./Kruppp, Th./Troltsch, K. (2009): Unbesetzte Ausbildungsplätze – warum Betriebe erfolglos bleiben. Ergebnisse des BIBB-Ausbildungsmonitors. BIBB-Re-

- 
- port. Heft 10/2009. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn.
- Gläser, J./Laudel, G. (1999): Theoriegeleitete Textanalyse? Das Potential einer variablenorientierten qualitativen Inhaltsanalyse. Veröffentlichungsreihe der Arbeitsgruppe Wissenschaftstransformation des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. P 99-401. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. Verfügbar unter: <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/1999/p99-401.pdf> (16.06.2013).
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Lehrbuch. 4. Auflage. Wiesbaden.
- Greilinger, A. (2013): Analyse der Ursachen und Entwicklung von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben. Ludwig-Fröhler-Institut. Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut. München. Verfügbar unter: [http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl\\_pdfs/LFI\\_bwl\\_Ausbildungsabbruch.pdf](http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Ausbildungsabbruch.pdf) (27.05.2013).
- Greinert, W.-D. (1997): Das duale System der Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. 3., neubearbeitete Auflage. Stuttgart.
- Greinert, W.-D. (1998): Das »deutsche System« der Berufsausbildung: Tradition, Organisation, Funktion. Studien zur Vergleichenden Berufspädagogik. Hrsg.: GTZ, Bd. 1. 3. überarb. Auflage. Baden-Baden.
- Groh, G./Schröer V. (2009): Sicher zur Kauffrau/zum Kaufmann für Bürokommunikation. Der gesamte Prüfungsstoff in einem Buch. 16. Auflage. Rinteln.
- HEGA (2007): Organisatorische Unterstützung bei betrieblicher Berufsausbildung und Berufsausbildungsvorbereitung nach § 241a Abs. 2 SGB III. Geschäftsanweisungen Ausbildungsmanagement. Handlungsempfehlung/ Geschäftsanweisung der Bundesagentur für Arbeit. Stand: Oktober 2007. Verfügbar unter: [http://www.bag.kjs.de/media/raw/HEGA\\_09\\_2007\\_Anlage\\_GA\\_Ausbildungsmanagement.pdf](http://www.bag.kjs.de/media/raw/HEGA_09_2007_Anlage_GA_Ausbildungsmanagement.pdf) (08.04.2013).
- HEGA (2012): HEGA 01/12 - 05 - Instrumentenreform: Anpassung der GAs ABO, abH und vBO sowie Aufhebung der GAs zu Am und SpB zum 01.04.2012. Verfügbar unter: [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_165870/zentraler-Content/HEGA-Internet/A02-Berufsorientierung/Dokument/HEGA-01-2012-Ausbildungsfoerderung.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_165870/zentraler-Content/HEGA-Internet/A02-Berufsorientierung/Dokument/HEGA-01-2012-Ausbildungsfoerderung.html) (29.05.2013).
- Hentze, J. (1994): Personalwirtschaftslehre. Teil 1. Stuttgart.
- Hentze, J./Kammel, A. (2001): Personalwirtschaftslehre 1. 7., überarbeitete Auflage. Bern/Stuttgart/Wien.
- Hohlbaum, A./Olesch, G. (2004): Human Resources. Modernes Personalwesen. Das

---

Kompendium. Hrsg.: Jaschinski, Chr. Rinteln.

HWO: Handwerksordnung. Gesetz zur Ordnung des Handwerks. 17.09.1953. Verfügbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hwo/gesamt.pdf> (17.06.2013).

iABE (2013): Entwicklung der Anfänger/innen in den Sektoren 2005-2012. Integrierte Ausbildungsberichterstattung 2012. Verfügbar unter: [http://indikatorik.bibb.de/dokumente/pdf/iABE\\_2013-Grafiken\\_Anfaenger-Kurven.pdf](http://indikatorik.bibb.de/dokumente/pdf/iABE_2013-Grafiken_Anfaenger-Kurven.pdf) (07.04.2013).

ISB (2006): Lehrplan für GärtnerInnen. Gültig seit 01.08.2006. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, München. Abrufbar unter: <http://www.isb.bayern.de> (22.05.2013).

IW Consult (2012): IW-Unternehmervotum. Berufliche Qualifikationen von Schulabsolventen. Bericht der IW Consult GmbH. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln. Verfügbar unter: [http://www.iwconsult.de/imperia/md/images/iwconsult/pdf/download/iw-unternehmervotum\\_20120611.pdf](http://www.iwconsult.de/imperia/md/images/iwconsult/pdf/download/iw-unternehmervotum_20120611.pdf) (22.04.2013).

JArbSchG (1976): Gesetz zum Schutz der arbeitenden Jugend (Jugendarbeitsschutzgesetz). Stand: 20.04.2013. Verfügbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/jarbschg/index.html> (22.05.2013).

Jasper, G./ Richter, U. A./ Haber, I./ Vogel, H. (2009): Ausbildungsabbrüche vermeiden – neue Ansätze und Lösungsstrategien. Band 6 der Reihe Berufsbildungsforschung. Hrsg.: Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bielefeld. Abrufbar unter: [www.bmbf.de/pub/band\\_sechs\\_berufsbildungsforschung.pdf](http://www.bmbf.de/pub/band_sechs_berufsbildungsforschung.pdf) (18.05.2013).

Jobstarter (2006): Förderrichtlinien zur Durchführung des Programms "JOBSTARTER - für die Zukunft ausbilden" vom 21. Juni 2006. Verfügbar unter: [http://www.jobstarter.de/\\_media/Richtlinie\\_JOBSTARTER\\_\\_2\\_\\_Foerderrunde\\_29-6-06.pdf](http://www.jobstarter.de/_media/Richtlinie_JOBSTARTER__2__Foerderrunde_29-6-06.pdf) (16.06.2013).

Jobstarter (2012): Förderrichtlinien zur Durchführung des Programms „JOBSTARTER – für die Zukunft ausbilden“. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bekanntmachung im Bundesanzeiger. Veröffentlicht am 31. Januar 2013. BAnz AT 31.01.2013 B9. Verfügbar unter: [https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?page.navid=official\\_starttoofficial\\_view\\_publication&session.sessionid=3f86a2ef6a9d051db139d7ad8547c82e&fts\\_search\\_list.selected=cea515f4e8c64dbf&&fts\\_search\\_list.destHistoryId=72857&fundstelle=BAnz\\_AT\\_31.01.2013\\_B9](https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?page.navid=official_starttoofficial_view_publication&session.sessionid=3f86a2ef6a9d051db139d7ad8547c82e&fts_search_list.selected=cea515f4e8c64dbf&&fts_search_list.destHistoryId=72857&fundstelle=BAnz_AT_31.01.2013_B9) (13.04.2013).

Jung, H. (2002): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 8. Auflage. München.

Jung, H. (2005): Personalwirtschaft. 6. Auflage. München.

Kaiser, F.-J./Pätzold, G. (1999): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad

---

Heilbrunn.

- Kath, F. (2005): Mehr Ausbildung durch verkürzte oder gestufte Ausbildungsberufe? In: BWP 3/2005. S. 5-8.
- Kelle, U. (2008): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Korndörfer, W. (1986): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage. Wiesbaden.
- Krämer, M. (2012): Werkzeugkasten für die Personalentwicklung. Starter-Set für kleine und mittelständische Unternehmen. In: Personalführung. 2/2012. 45 (1). S. 34-39.
- Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (2007): Einleitung – Diversity Studies als integrierte Forschungsrichtung. In: Krell, G. /Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (Hrsg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt/Main. S. 7-16.
- Krenn, S./Rümpker, W. (2010): Externes Ausbildungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen. Hrsg.: Loebe, H./Severing, E. Buchreihe: Leitfaden für die Bildungspraxis. Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH. Band 41. Bielefeld.
- Kromrey, H. (2009): Empirische Sozialforschung. 12. Auflage. Stuttgart.
- Kultusministerkonferenz (1975): Bezeichnungen zur Gliederung des beruflichen Schulwesens. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 08.12.1975. Beschlussammlung der KMK, Beschluss-Nr. 319. R:\B1\KMK-BESCHLUSS\GRUPBEZ75-12-08.DOC. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. Verfügbar unter: [http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/1975/1975\\_12\\_08-Bezeichnungen-Gliederung-berufl-Schulwesen.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/1975/1975_12_08-Bezeichnungen-Gliederung-berufl-Schulwesen.pdf) (23.05.2013).
- Kultusministerkonferenz (2012): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR). Gemeinsamer Beschluss der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, der Wirtschaftsministerkonferenz und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Verfügbar unter: <http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de?t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1347453494007> (24.05.2013).
- Kultusministerkonferenz (2012a): Gemeinsamer Beschluss der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, der Wirtschaftsministerkonferenz und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zum Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR). Verfügbar unter: <http://www.>

- 
- deutscherqualifikationsrahmen.de/de?t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1368610834831 (15.06.2013).
- Kultusministerkonferenz Anlage (2012): Anlage zum Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR). Übersicht der Zuordnung. Stand: 1. Mai 2013. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.11.2012. Verfügbar unter: <http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de?t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1368610862821> (24.05.2013).
- KWB (2004): Warum sich Ausbildung für Betriebe lohnt ..., Flyer. Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung. Aktualisierte Auflage. Bonn.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim.
- Laukamm, Th. (1980): Strategisches Management von Human-Ressourcen. In: Cisek, G./Schäkel, U./Scholz, J. (Hrsg.): Personalstrategien der Zukunft. Hamburg. S. 39-88.
- Lemke, U. (2003): Selbst ausbilden oder outsourcen? In: Personalwirtschaft. 11/2003. S. 36-39.
- Lerch, S./Pfeifer, S. (2007): Das Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern <zab>. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Neue Ausbildungsanforderungen und externes Ausbildungsmanagement. Produkte – Verfahren – Einsatzmöglichkeiten. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH. Schriftenreihe Wirtschaft und Bildung. Bd. 42. Bielefeld. S. 27-30.
- Loebe, H. (2007): Vorwort. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Neue Ausbildungsanforderungen und externes Ausbildungsmanagement. Produkte – Verfahren – Einsatzmöglichkeiten. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH. Schriftenreihe Wirtschaft und Bildung. Bd. 42. Bielefeld S. 5-6.
- Lüpertz, V. (2013): Volkswirtschaftslehre für Berufliche Oberschulen in Bayern: Schülerbuch. 2. Auflage. Braunschweig.
- Mayring, Ph. (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim.
- Mayring, Ph (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim/Basel.
- Mayring, Ph. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim.
- Meckl, R. (1999): Personalarbeit und Outsourcing. HR-Services und Dienstleistungen. Frechen.
- Meinefeld, W. (2007): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, U. (2007): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Fünfte Auflage. Reinbek. S. 265-275.
- Mentzel, W. (2005): Personalentwicklung – Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden.
-



- 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München.
- Meuser, M./U. Nagel (1991): Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./Kraimer, K.: Qualitative empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen. S. 441–471.
- Möhring-Lotsch, N. (2008): Externes Ausbildungsmanagement. Nutzenverbesserung für Auszubildende und Betriebe? In: Lernen und Lehren. Elektrotechnik-Informatik und Metalltechnik. Magdeburg. 23. Jahrgang. H. 91. S. 128-133.
- Mudra, P. (2004): Personalentwicklung – Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München.
- MW Niedersachsen (2013): Glossar des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr. Verfügbar unter: [http://www.mw.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=5673&article\\_id=15356&psmand=18#A](http://www.mw.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=5673&article_id=15356&psmand=18#A) (13.04.2013).
- NA-BIBB (2013): Bildung für Europa. Nationale Agentur beim BIBB. Homepage. Verfügbar unter: [http://www.na-bibb.de/leonardo\\_da\\_vinci/mobilitaet/zielgruppen.html](http://www.na-bibb.de/leonardo_da_vinci/mobilitaet/zielgruppen.html) (12.04.2013).
- Nationaler Pakt (2004): Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland. Verfügbar unter: [http://www.bmbf.de/pubRD/ausbildungspakt\\_2004.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/ausbildungspakt_2004.pdf) (22.05.2013).
- Nationaler Pakt (2007): Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland 2007 – 2010. Verfügbar unter <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A04-Vermittlung/A041-Erschliessung/Publikation/pdf/Nationaler-Ausbildungspakt.pdf> (22.05.2013).
- Nationaler Pakt (2010): Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland 2010 – 2014. Verfügbar unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/M-O/nationaler-pakt-fuer-ausbildung-und-fachkraeftenachwuchs-in-deutschland-2010-2014,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (22.05.2013).
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2. durchgesehene Auflage. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1997): Personalwesen 1. Stuttgart.
- Neumann, F. (2007): Externes Ausbildungsmanagement als nachfrageorientiertes Konzept. Dokumentation des Workshops „Gut beraten mit neuen Prüfungsformen“, 20.3.2007 im Haus Eckstein in Nürnberg. Verfügbar unter: [http://www.f-bb.de/fileadmin/Veranstaltungen/070320\\_Vortrag\\_Neumann.pdf](http://www.f-bb.de/fileadmin/Veranstaltungen/070320_Vortrag_Neumann.pdf) (04.04.2013).
- Neumann, F./Sailmann, G. (2007): Externes Ausbildungsmanagement im Spiegel der Unternehmen. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Neue Ausbildungsanforderungen und externes Ausbildungsmanagement. Produkte – Verfahren – Einsatzmög-

- lichkeiten. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH. Schriftenreihe Wirtschaft und Bildung. Bd. 42. Bielefeld. S. 31-50.
- Niederalt, M. (2005): Bestimmungsgründe des betrieblichen Ausbildungsverhaltens in Deutschland. Diskussionspapiere Nr. 36. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/23778> (12.05.2013).
- North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B. (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. 2. Auflage. Wiesbaden.
- NSRP (2007): Nationaler Strategischer Rahmenplan (NSRP) für den Einsatz der EU-Strukturfonds in der Bundesrepublik Deutschland 2007–2013. Außenwirtschaft und Europa. Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Berlin. Verfügbar unter: <http://www.foerderdatenbank.de/Dateien/BMWi/PDF/foerderdatenbank/nationaler-strategischer-rahmenplan-broschuere,property=pdfbereich=foedb,sprache=de,rwb=true.pdf> (09.04.2013).
- Nuglisch, R. (2011): Normalität statt Maßnahme. Assistierte Ausbildung für chancenarme junge Menschen. In: Henry-Huthmacher, Chr. und Hoffmann, E. (Hrsg.): Aufstieg durch (Aus-) Bildung. Der schwierige Weg zum Azubi. Konrad-Adenauer-Stiftung. S. 239-249. Verfügbar unter: <http://www.kas.de/wf/de/33.29302> (17.4.2013).
- Obert, C./Zeller, B./Schadhauser, W. (2010): Service für Betriebe: Externes Ausbildungsmanagement. Schriftenreihe Jobstarter Praxis. Band 4. Hrsg.: Programmstelle beim BIBB. Bonn.
- Oechsler, W. A. (2000): Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 7. Auflage. München.
- Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. 10. Auflage. Ludwigshafen.
- Olfert, K. (2004): Kompakt-Training Personalwirtschaft. 4. Auflage.
- Patton, M. (1990): Qualitative evaluation and research methods. Beverly Hills. Sage.
- Pätzold, H. (2003): Institutionen der beruflichen Bildung. In: Arnold, R. (Hrsg.): Berufs- und Erwachsenenpädagogik. Baltmannsweiler. S. 106-129.
- Payne, S. (1951): The Art of Asking Questions. Princeton.
- Pfadenhauer, M. (2005): Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi Experte. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 113-130.
- Pfeiffer, I./Kaiser, S. (2009): Auswirkungen von demographischen Entwicklungen auf die

- berufliche Ausbildung. PrognosAG. Berlin. Hrsg.: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat Grundsatzfragen der beruflichen Bildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://www.bmbf.de/pub/auswirkungen\\_demografische\\_entwicklung\\_berufliche\\_ausbildung.pdf](http://www.bmbf.de/pub/auswirkungen_demografische_entwicklung_berufliche_ausbildung.pdf) (30.04.2013).
- Piening, D./Hauschildt, U./Rauner, F. (2010): Lösung von Ausbildungsverträgen aus Sicht von Auszubildenden und Betrieben: eine Studie im Auftrag der Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland. Bremen. Verfügbar unter: [http://www.ibb.uni-bremen.de/fileadmin/user/Publikationen/IBB\\_Abrbruchstudie\\_Download\\_oA.pdf](http://www.ibb.uni-bremen.de/fileadmin/user/Publikationen/IBB_Abrbruchstudie_Download_oA.pdf). (27.05.2013).
- Plünnecke, W./Werner, D. (2004): Das duale Ausbildungssystem. Die Bedeutung der Berufsausbildung für Jugendarbeitslosigkeit und Wachstum. IW-Positionen 9. Beiträge zur Ordnungspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft. Köln.
- Preyer, K. (1978): Berufs- und Betriebspädagogik. Einführung und Grundlegung. München.
- Pütz, H. (2003): Berufsbildung - Berufsausbildung – Weiterbildung. Ein Überblick. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/fohlenband\\_puetz-deutsch.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/fohlenband_puetz-deutsch.pdf) (23.05.2013).
- Rastetter, D. (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. Stuttgart.
- RBS (1996): Referenz-Betriebs-System, Information Nr. 5. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1\\_rbs\\_info5.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1_rbs_info5.pdf) (15.06.2013).
- Reinberg, A./Hummel, M. (2004): Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“. Bundeszentrale für politische Bildungsarbeit. Bonn. S. 3-10.
- Ruschel, Prof. A. (2008): Arbeits- und Berufspädagogik für Ausbilder in Handlungsfeldern. 2., völlig neue Auflage. Ludwigshafen.
- Sailmann, G./Neumann, F. (2005): Modellversuch: Entwicklung von Verfahren und Produkten des externen Ausbildungsmanagement in der gestaltungsoffenen Ausbildung. F-bb-Ringvorlesung vom 15.07.2005. Verfügbar unter: <http://www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/Ringvorlesung/Modellversuch%20Externes%20Ausbildungsmanagement.pdf> (22.05.2013).
- Schaffer, H. (2009): Empirische Sozialforschung für die soziale Arbeit. Eine Einführung. Freiburg.
- Scherm, E./Süß, S. (2000): Personalmanagement. WiSo Kurzlehrbücher. Reihe Betriebswirtschaft. München.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung.

9. Auflage. München.
- Schnur, P./Zika, G. (2005): Nur zögerliche Besserung am deutschen Arbeitsmarkt. Projektionen des Arbeitskräftebedarfs bis 2020. IAB Kurzbericht. Ausgabe Nr. 12. Nürnberg.
- Schönfeld, G./Wenzelmann, F./Dionisius, R./Pfeifer, H./Walden, G. (2010): Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus der Sicht der Betriebe. Ergebnisse der vierten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. Berichte zur beruflichen Bildung. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bielefeld.
- Schöngen, K. (2003): Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? Ergebnis einer Befragung. In: BWP 5/2003. S. 35–39.
- Schößer-Laroui (2009): Kundenorientierte Leistungsbündel für das Personalmanagement – Erfahrungen der ExIntern Gesellschaft für Personal- und Projektmanagement mbH. In: Armutat, S. et al. (2009): Outsourcing und Steuerung externer Partner-Personalmanagement im Wandel. Herausforderungen – Lösungen - Aufgaben. DGFP-PraxisEdition. Band 95. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. Düsseldorf. Bielefeld. S. 101-109.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement. 5. Auflage. München.
- Scholz, H. (2008): Qualität für Bildungsdienstleistungen. DIN EN ISO 9001 für die allgemeine und berufliche Bildung. Deutsches Institut für Normung. Berlin.
- Severing, E. (2006): Europa und die Berufsbildung: gemeinsame Zertifizierungsstandards als Reformanstoß. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Europäisierung der Ausbildung. Ergebnisse einer Fachtagung des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung und des Zentrums für Ausbildungsmanagement Bayern. Reihe Wirtschaft und Weiterbildung. Band 38. Bielefeld. S. 21-41.
- Severing, E./Zeller, B. (2005): Welche Chancen für die Stärkung der betrieblichen Berufsausbildung sind mit einem externen Ausbildungsmanagement verbunden? In: Bundesinstitut für Berufsbildung - Der Generalsekretär (Hrsg.): Der Arbeitsmarkt und seine Einflussfaktoren. Ergebnisse eines Expertenworkshops vom 1. und 2. Juli 2004 in Bonn. Schriftenreihe des BIBB. Bonn. S. 147-158.
- SGB III (1997): Sozialgesetzbuch (SGB) Drittes Buch (III) - Arbeitsförderung - (Artikel 1 des Gesetzes vom 24. März 1997, BGBl. I S. 594). Stand: 03.04.2013. Ein Service des Bundesministeriums der Justiz in Zusammenarbeit mit der juris GmbH. Verfügbar unter: [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_3/index.html#BJNR059500997BJNE021502308](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/index.html#BJNR059500997BJNE021502308) (14.04.2013).
- SMWA (2005): Richtlinie des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit zur Förderung der Ausbildung im Verbund im In- und Ausland und zur Förderung von externen Ausbildungsmanagern (Förderrichtlinie Verbund und EXAM) vom

- 
28. Juni 2005. Verfügbar unter: [www.sachsen-gesetze.de/shop/saechsabl/2005/28/read](http://www.sachsen-gesetze.de/shop/saechsabl/2005/28/read) (17.06.2013).
- STARegio (2008): STARegio zieht Bilanz. Engagement für Ausbildung. Hrsg.: STARegio. Programmstelle beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) für das Programm JOBSTARTER des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Bonn.
- Steinke, I. (2008): 4.7 Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hg.) (2008): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek. S. 319–331.
- Stier, W. (1996): Empirische Forschungsmethoden. Berlin
- The Copenhagen Declaration (2002): Declaration of the European Ministers of Vocational Education and Training, and the European Commission, convened in Copenhagen on 29 and 30 November 2002, on enhanced European cooperation in vocational education and training. Verfügbar unter: [http://www.bmbf.de/pubRD/copenhagen\\_declaration\\_eng\\_final.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/copenhagen_declaration_eng_final.pdf) (23.05.2013).
- Thomas, R. R. (1992): Beyond race and gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity. New York.
- Trepte, H.-G. (2000): EXAM – Neue Ausbildungsplätze schaffen durch Externes AusbildungsManagement. Nordmetall – IG Metall Bezirk Küste. In ibv Nr. 48 vom 29. November 2000. S. 4887 – 4892.
- Trepte, H.-G. (2004): EXAM: das Original – neue Ausbildungsplätze schaffen durch Externes AusbildungsManagement. In: Dokumentation zur Konferenz “Region – Betrieb – Kooperation“ vom 21./22. Oktober 2003 in Gelsenkirchen. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. S. 89-90.
- Troltsch, K./Walden, G./Krupp, Th. (2010): Angebots- und nachfragebezogene Einflussfaktoren des regionalen Ausbildungsplatzangebots. In: BWP 6/2010. S. 15-19.
- Troltsch, K./Gerhards, Chr./Mohr, S. (2012): Vom Regen in die Traufe? Unbesetzte Ausbildungsstellen als künftige Herausforderung des Ausbildungsstellenmarktes. BIBB-Report. Heft 19/2012. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn.
- Uhly, A./Gericke, N. (2012): Erläuterungen zum „Datensystem Auszubildende“ (DAZUBI). Auszubildenden-Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Erhebung zum 31.12.). Berufsmerkmale und Berechnungen des BIBB. Datenstand: 2011. Hrsg.: BIBB. Bonn. Veröffentlichung im Internet: 27.11.2012 unter [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a21\\_dazubi\\_daten.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a21_dazubi_daten.pdf).
- Ulrich, J. G./Krekel, E. M./Flemming, S./Granath, R.-O. (2012): Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2012. Entspannung auf dem Ausbildungsmarkt gerät
-

- ins Stocken. BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum 30. September Bundesinstitut für Berufsbildung. 2012. Bonn. Veröffentlichung im Internet: Vorläufige Fassung vom 13.12.2012. [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a21\\_beitrag\\_naa-2012.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a21_beitrag_naa-2012.pdf).
- Walden, G. (2005): Einflussfaktoren auf das Qualifizierungsverhalten von Betrieben. In: Der Ausbildungsmarkt und seine Einflussfaktoren. Ergebnisse des Experten-Workshops vom 1. und 2. Juli 2004 in Bonn. BIBB. Verfügbar unter: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/2066> (13.05.2013).
- Walden, G./Herget, H. (2002): Nutzen der betrieblichen Ausbildung für Betriebe – erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: BWP 6/2002. S. 32-37.
- Weiß, R. (2007): Fachkräftemangel: Nachhaltigkeit statt Aktionismus! In: BWP. Heft 4. S. 3-4.
- Wenzelmann, F./Lemmermann, H. (2012): Betriebliche Kosten von Vertragslösungen. Berufsbildung in Zahlen. In: BWP 5/2012. S. 4-5.
- Werner, D./Neumann, M./Schmidt, J. (2008): Volkswirtschaftliche Potenziale am Übergang von der Schule in die Arbeitswelt. Eine Studie zu den direkten und indirekten Kosten des Übergangsgeschehens sowie Einspar- und Wertschöpfungspotenzialen bildungspolitischer Reformen. Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung erstellt durch das Institut der deutschen Wirtschaft. Köln. Verfügbar unter: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten\\_90745.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_90745.htm) (29.05.2013).
- Westhoff, G. (2010): Strategien für Betriebe, Ausbilder/-innen und ausbildende Fachkräfte im Umgang mit zunehmender Heterogenität von Ausbildungsplatzbewerber/-innen und Auszubildenden. Bildungspolitische Herausforderungen und aktuelle empirische Ergebnisse. AGBFN Forum 2010: Herausforderungen an das Bildungspersonal in der beruflichen Aus- und Weiterbildung vom 27. und 28. April 2010 in Bonn. Verfügbar unter: [http://www.kibb.de/cps/rde/xbcr/SID-3C5594CA-806672FC/kibb/AGBFN-Forum\\_2010\\_Westhoff\\_praesentation.pdf](http://www.kibb.de/cps/rde/xbcr/SID-3C5594CA-806672FC/kibb/AGBFN-Forum_2010_Westhoff_praesentation.pdf) (23.04.2013).
- Westhoff, G. (2011): Heterogenität und Vielfalt -Modellversuche erschließen neue Potenziale für die Ausbildung und die Fachkräftesicherung. Modellversuchsforschungsschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung –Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. Auftaktveranstaltung am 7./8. April 2011 in Bonn-Bad Godesberg. Verfügbar unter: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Westhoff\\_Auftakt-Heterogenitaet.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Westhoff_Auftakt-Heterogenitaet.pdf) (07.04.2013). Basierend auf Jablonka, P./Timper, M. (2009): Befragung von Ausbildungsbetrieben und Bildungsdienstleistern zum Thema „Heterogenität in der beruflichen Bildung – neue Entwicklungen aufgrund des demografischen Wandels“. Unveröffentlichter Forschungsbericht, dem BIBB

vorgelegt im Dezember 2009.

- Westhoff, G./Jablonka, P. (2012): Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. Infoblatt 02 der siebzehn Modellversuche im Förderschwerpunkt. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. Verfügbar unter: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB\\_Broschuere\\_Modelversuche\\_1001.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB_Broschuere_Modelversuche_1001.pdf) (16.04.2013).
- Westhoff, G./Zeller, B. (2004): Externes Ausbildungsmanagement – Instrument zur Sicherung der Modernisierung der betrieblichen Ausbildung. In: BWP 2/2004. S. 9-12.
- WHKT (2013): Starthelfer Ausbildungsmanagement. Hintergrund. Aus- und Weiterbildung. Initiativen des WHKT. Information erhältlich auf: <http://www.handwerk-nrw.de/aus-und-weiterbildung/initiativen-des-whkt/starthelfer-ausbildungsmanagement.html> (29.05.2013).
- Wöhe, G./Döring, U. (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Auflage. München.
- Wunderer, R./Jaritz, A. (1999): Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Neuwied.
- ZWH (2009): Bildungskonzepte für heterogene Gruppen – Situationsanalyse und Handlungsbedarf. Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk. Workshop im Rahmen der ExpertInnen-Tagung „Heterogene Gruppen in der Berufsbildung“ der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH e.V.) beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Bonn am 29.01.2009. Verfügbar unter: <http://www.q-zwh.de/imi//heterogenegruppen/090129-workshop/090129-HG-Puetz.pdf> (16.04.2013).

---

## Anhang

Anhang A .....	304
Anhang B .....	307
Anhang C .....	309
Anhang D 1 .....	314
Anhang D 2 .....	315
Anhang E 1 .....	317
Anhang E 2 .....	321
Anhang F .....	324
Anhang G .....	325
Anhang H .....	331
Anhang I .....	332
Anhang J .....	333
Anhang K .....	334
Anhang L 1 .....	335
Anhang L 2 .....	336
Anhang M .....	338
Anhang N .....	340
Anhang O .....	342



## Anhang A

Die Darstellungen sind den jeweiligen Projektbeschreibungen entnommen.

### **Neue Wege in die duale Bildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräfte-sicherung**

1. „Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein-Neckar: Chancen und Herausforderungen der Fachkräfteentwicklung in einem durch Vielfalt geprägten Umfeld“ – Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim gGmbH (ikubiz)
2. „Assistierte betriebliche Ausbildung benachteiligter junger Menschen mit und ohne Migrationshintergrund in kleinen und mittleren Unternehmen“ der Zukunftsbau GmbH in Berlin
3. MehrWERTFachkraft - flexible Coaching- und (Fort-)Bildungsmodule für KMU zur Sicherung und zum Ausbau des Fachkräftepotenzials, EJSA Rothenburg gGmbH
4. AnHand - Ausbildungsnetzwerk Handgemacht in der Städtereion Aachen
5. „Ausbildungs-Navigator“: Verzahnungsmodell Finsterwalde. Förderung von passgenauen Wegen von heterogenen Jugendlichen in regionalen Wirtschaftsbranchen als Beitrag zur Fachkräfte-sicherung für KMU“ der Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH
6. „Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung“ der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e.V. in Hamburg
7. „Innovative Ausbildungswege für Jugendliche mit vielfältigen Voraussetzungen im Industriegebiet Schwerin-Sacktannen-Wittenförden“ des Schweriner Ausbildungszentrums e.V.

**Zu 1.: „Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein-Neckar: Chancen und Herausforderungen der Fachkräfteentwicklung in einem durch Vielfalt geprägten Umfeld“ – Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim gGmbH (ikubiz) (Westhoff/Jablonka 2012, S. 11ff)**

Hierbei handelt es sich um einen Verbund von 200 kooperierenden Migrantenunternehmen. Sie werden „durch Beratung, Hilfestellung und Expertise“ durch die Ausbildung begleitet. Im Einzelnen wird angeboten:

- Berufsorientierung an den Schulen, Schnupperpraktika, Vermittlung von Bewerbungsgesprächen,
- Begleitung der Auszubildenden durch „Tutoren“ (ehemalige Verbundauszubildende),
- Qualifizierung des Ausbildungspersonals,
- Ausbildungsmanagement: Förderung von Leistungsschwachen und Zusatzqualifikationen für Leistungsstarke, Lerngruppen und die Entwicklung von betrieblichen Ausbildungsordnern,
- Durchführung von Fachgesprächen mit KMU und Bildungsakteuren.

**Zu 2.: „Assistierte betriebliche Ausbildung benachteiligter junger Menschen mit und ohne Migrationshintergrund in kleinen und mittleren Unternehmen“ der Zukunftsbau GmbH in Berlin (Westhoff/Jablonka 2012, S. 39ff)**

Das dreijährige Modellprojekt (2011-2013) richtet sich an KMU's und junge Erwachsene unter 25 Jahren. Dem Ausbildungsvertrag voraus gehen eine sechsmonatige Gewöhnungsphase für die Betriebe und die BewerberInnen. Folgende Dienstleistungen werden angeboten:

- Organisatorisches und administratives Ausbildungsmanagement
- Beratung zu Fördermöglichkeiten
- Erhebung von Anforderungsprofilen und Passungskriterien im Betrieb
- Förderung der Grundbildungs-, Sozial- und Methodenkompetenz von BewerberInnen
- Berufs- und betriebsbezogene Vorbereitung ausbildungswilliger Jugendlicher
- Vermittlung passender BewerberInnen in Praktika und Ausbildung

- Ausbildungsbegleitende Assistenz von Betrieb und Auszubildenden nach Bedarf
- Regelmäßige Auswertung von Ausbildungsetappen, Berufsschulbesuch, Berichtsheft
- Kontinuierliche sozialpädagogische Betreuung bei Problemen und Krisen
- Organisation ergänzender Qualifizierung und Prüfungsvorbereitung.

**Zu 3.: MehrWERTFachkraft - flexible Coaching- und (Fort-)Bildungsmodule für KMU zur Sicherung und zum Ausbau des Fachkräftepotenzials** (Westhoff/Jablonka 2012, S. 31ff)

Kleine und mittlere Unternehmen im Bezirk der Agentur für Arbeit Ansbach erhalten Hilfeangebote bei der Besetzung ihrer Ausbildungsstellen und werden in den ersten beiden Ausbildungsjahren durch Dienstleistungen eines Anbieters begleitet. Die betrieblichen AusbilderInnen erhalten Angebote an Coaching, Seminare zum Umgang mit heterogenen Jugendkulturen, Konfliktlösungen u. v. m. Bedarfs- und lösungsorientiert werden die Ausbildungsverantwortlichen beraten, um die Ausbildung erfolgreich zu gestalten. Daneben finden Seminare zu unternehmerischem Denken und Handeln für die Auszubildenden statt. Die Angebote reichen vom Planspiel zu unternehmerischen Abläufen, über Kommunikationstraining bis hin zu Selbstmanagement und sozialem Kompetenztraining. Den Auszubildenden wird die Möglichkeit des Einzelcoachings geboten.

**Zu 4.: AnHand - Ausbildungsnetzwerk Handgemacht in der Städteregion Aachen** (Westhoff/Jablonka 2012, S. 59ff)

Der Verein für allgemeine und berufliche Weiterbildung e. V. (VabW) übernimmt alle zusätzlichen Arbeiten, die innerhalb der Ausbildung für den Betrieb anfallen, um die Auszubildenden erfolgreich zum Abschluss zu bringen. Dazu gehören auf der Basis der Wünsche und des Bedarfs der Betriebe Beratung, Coachings, Seminare, die Bereitstellung und Vermittlung eines komplexen Fördernetzwerkes sowie die Gestaltung des Austauschs der Betriebe untereinander. Durch feste Ansprechpartner ist Kontinuität in der Ausbildungsbegleitung für den Betrieb sichergestellt.

Der VabW e. V., seine Partner und Fördergeber haben sich mit dem Modell die Aufgabe gestellt, die Betriebe bei der Ausbildung heterogener Zielgruppen und allen damit verbundenen Fragen ganzheitlich zu begleiten und im Verlauf in die Lage zu versetzen, auch schwächere Jugendliche qualifiziert ausbilden zu können.

**Zu 5.: „Ausbildungs-Navigator“ Verzahnungsmodell Finsterwalde Förderung von passgenauen Wegen von heterogenen Jugendlichen in regionalen Wirtschaftsbranchen als Beitrag zur Fachkräftesicherung für KMU“ der Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH** (Westhoff/Jablonka 2012, S. 43ff)

Die Navigation bezieht sich vor allem auf die Jugendlichen im Prozess bis zur Ausbildungsplatzfindung. Es wird eine Verbindung zwischen Jugendlichen in der Schule, KMU-Betrieben, die Ausbildungsplätze anbieten und regionalen Angeboten der Berufsorientierung, Ausbildungsvorbereitung und Ausbildungsbegleitung hergestellt.

In einem ersten Schritt werden die regionalen Angebote der Berufsorientierung und Ausbildungsvorbereitung (z.B. Berufseinstiegsbegleiter, Berufsberater, Angebote von Landkreis, Schulen und von Trägern der Berufsorientierung) erfasst. Für die SchülerInnen gibt es die Möglichkeit der eigenen Kompetenzfeststellung, Berufsorientierung, Praktikumstage und Kennenlernen der Unternehmen. Für die Betriebe übernimmt die Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH mit Hilfe des Netzwerks Metall- und Elektroindustrie Südbrandenburg, Teile der Grundausbildung im 1. und 2. Lehrjahr. Ein weiterer Verbundpartner entwickelt Ausbildungsbausteine für Jugendliche ohne Ausbildung für den Ausbildungsberuf „Fachkraft im Gastgewerbe“ und bietet Verbundausbildung an.

**Zu 6.: „Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung“ der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e.V. in Hamburg** (Westhoff/Jablonka 2012, S. 47ff)

In diesem Projekt geht es vor allem um die Gewinnung von Auszubildenden für KMU's. Das Projekt ist überwiegend mit Berufsorientierung, Vermittlung, Profiling, Matching befasst. Die Auszubildenden werden bis zu 1,5 Jahre ihrer Ausbildung betreut. Die Arbeitsgemeinschaft kooperiert dabei mit akquirierten Betrieben und ausgewählten Schulen.

**Zu 7.: „Innovative Ausbildungswege für Jugendliche mit vielfältigen Voraussetzungen im Industriegebiet Schwerin-Sacktannen-Wittenförden“ des Schweriner Ausbildungszentrum e.V.** (Westhoff/Jablonka 2012, S. 51ff).

Dieses Projekt ist ebenfalls im Übergangsbereich von Schule zur Berufsausbildung angesiedelt. Es bietet Hilfe bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen an. Ausbildungsmanagement wird nur im Zusammenhang mit der Organisation von Aktionstagen erwähnt (siehe Westhoff/Jablonka 2012, S. 54).

## Anhang B

Die Darstellungen sind den jeweiligen Projektbeschreibungen entnommen.

### Assistierte Ausbildung

Nachfolgend werden Beispiele der „assistierten Ausbildung“ vorgestellt, die einem externen Ausbildungsmanagement ähneln. Aus Mangel an ausführlicher schriftlicher Literatur wurde auf die Projektbeschreibungen der jeweiligen Homepage zurück gegriffen bzw. auf die Online-Dokumentation des Expertenworkshops (BIBB 2012).

#### 1. Carpo 2012 – Transferprojekt für Assistierte Ausbildung in Baden-Württemberg

Das Projekt „Carpo 2012“<sup>97</sup> wird durch den Europäischen Sozialfonds über das Baden-Württembergische Ministerium für Arbeit und Soziales sowie über die Bundesagentur für Arbeit mitfinanziert (Nuglisch 2011, S. 239). Der Projektträger ist mit ihren KooperationspartnerInnen die Werkstatt PARITÄT. Die Assistierte Ausbildung wird in ihrer Laufzeit vom 01.01.2012 bis 31.12.2014 an 15 Standorten in Baden-Württemberg installiert<sup>98</sup>. Gefördert wird sie durch ESF, Bundesland und SGB III, für die Vorbereitungsphase SGB III §45 für die Ausbildung §75 SGB III.

Zielgruppen sind junge Menschen mit besonderem Förderungsbedarf, die mindestens ein Jahr nach Schulabschluss keinen Ausbildungsplatz gefunden haben, insbesondere: AltbewerberInnen, junge Menschen mit Migrationshintergrund, junge Mütter und Väter und Unternehmen mit ihren Ausbildungsverantwortlichen der KMU-Gruppe. Das Projekt richtet sich gezielt an die sogenannten Altbewerberinnen und -bewerber, an junge Menschen, die aus verschiedenen Gründen keinen Ausbildungsplatz bekommen hatten und deren Chancen mit zunehmendem Alter immer weiter sinken. Das Projekt entlastet die Betriebe durch Dienstleistungen wie Beratung, Unterstützung, Information und bei Bedarf auch Ausbildungsmanagement (in ihrer Interpretation heißt das Entlastung von verwaltungstechnischen Aufgaben).

Carpo 2012 bietet den kooperierenden Betrieben je nach Bedarf Unterstützung in allen Fragen rund um die Ausbildung an, z. B. Vorbereitungsmaßnahmen für die Jugendlichen u.a. Profiling, Bewerbungstraining, Kompetenztraining, Betriebspraktika, Ausbildungsakquise und Ausbildungsbegleitung, Ausbildungsmanagement, Kontaktmaßnahmen mit der Berufsschule, Beratung bei Problemen mit den Jugendlichen.

Die Jugendlichen erhalten eine sechsmonatige Vorbereitung und nach Übertritt eine Unterstützung von Anfang bis Ende der Ausbildung. Sie umfasst z. B. Alltagsunterstützung, Klärung und Hilfen in schulischen und betrieblichen Belangen und Konfliktvermittlung.

Für die gesamte Ausbildung bis zum Abschluss steht den jungen Menschen und den Betrieben eine Ansprechperson für alle Fragen und Probleme im Betrieb und in der Berufsschule zur Verfügung.

#### 2. Wuppermann Bildungswerk in Leverkusen<sup>99</sup>

Die Auftragsausbildung des Wuppermann Bildungswerkes ist eine Form der assistierenden Ausbildung. Das umfassende Dienstleistungsangebot richtet sich über die gesamte Ausbildungsdauer an die Auszubildenden und die verbundenen Ausbildungsbetriebe. Die Unterstützung ist dabei nicht auf junge Menschen mit Förderbedarf beschränkt und richtet sich vor allem an KMU. Finanziert wird es von der Stadt Leverkusen, den Unternehmerverbänden Rhein-Wupper und von der Wuppermann AG sowie dem ESF.

<sup>97</sup> Homepage unter <http://www.carpo-esf.de/index.php?id=8> verfügbar (17.04.2013).

<sup>98</sup> Siehe Projektkompodium. Verfügbar unter: [http://www.esf-bw.de/esf/index.php?id=228&display=project\\_detail&project\\_id=494&&search=Carpo+2012&category=0&bearer=0&aim=0&region=0&date=](http://www.esf-bw.de/esf/index.php?id=228&display=project_detail&project_id=494&&search=Carpo+2012&category=0&bearer=0&aim=0&region=0&date=) (17.04.2013).

<sup>99</sup> Ausführungen der Homepage des Projektes entnommen. Verfügbar unter: <http://www.wuppermann-bildungswerk.de/unternehmen/qualifizierte-fachkraefte/personalgewinnung-durch-ausbildung/zusammenarbeit/auftragsausbildung> (17.04.2013).

„Assistierte betriebliche Ausbildung und eventuell ein vorgeschaltetes, vorbereitendes Angebot werden im Sinne einer kontinuierlichen Unterstützung aus einer Hand von einem Träger durchgeführt“. Zur Assistenz zählen alle zur Ausbildung erforderlichen Handlungen, d. h. neben den direkt ausbildungsbezogenen Aktivitäten wie passgenauer Ausbildungsvermittlung auch das Ausbildungsmanagement für die Betriebe (z. B. Klärungen zur Absicherung des Lebensunterhalts, Organisation der Kinderbetreuung, Vermittlung weiterer sozialer Unterstützungsangebote, die sozialpädagogische Begleitung und der Stützunterricht)“. Unter einem Ausbildungsmanagement versteht das Bildungswerk „die Rekrutierung und Eignungsfeststellung und, im weiteren Verlauf, die Verwaltung und Betreuung“ der Auszubildenden.

Die Unterstützungsleistungen beginnen schon vor der Ausbildung und können über die gesamte Dauer bezogen werden. Dabei geht es um Zeitungsanzeigen, Sichtung der eingegangenen Bewerbungen, Vorauswahl sowie die Einladung zu, Durchführung und Auswertung der Einstellungstests. Die Betriebe können dann anhand der Auswertung ihre Auszubildenden aussuchen. Nachfolgende Dienstleistungen sind eine Auswahl und können als Einzel- oder Gesamtpaket gebucht werden: Rekrutierung, Eignungsfeststellung, Bewerbervorauswahl, Beteiligung bei Vorstellungsgesprächen, Vorbereitung des Abschlusses des Ausbildungsvertrages, Erstellen und Aushändigen des betrieblichen Ausbildungsplanes, Anmeldung bei den Kammern und Berufsschulen, Anmeldung zu Prüfungen, Abgleich von Anwesenheit und Leistungsstand in der Berufsschule, Kontrolle und Unterzeichnen der Ausbildungsberichte, Personalverwaltung.

Die MitarbeiterInnen können Qualifizierungslehrgänge buchen und werden somit für den pädagogischen Umgang mit unterstützungsbedürftigen Jugendlichen qualifiziert. Sie können auch auf Beratungsleistungen zurückgreifen. Die Jugendlichen wiederum erhalten während der Ausbildung individuell sozialpädagogische und/oder fachtheoretische Unterstützung. Diese Form der Auftragsausbildung erfordert eine vorhandene Maschinen- und Verwaltungsstruktur, die kapitalintensiv ist.

### **3. AVM Rüsselsheim<sup>100</sup>**

Die „Begleitete Ausbildung“ der AVM GmbH - Gesellschaft zur Förderung der beruflichen Bildung wird von der Stadt Rüsselsheim getragen. Laufzeit seit 1998 bis 2014. Das Angebot richtet sich an junge Menschen mit Wohnsitz in Rüsselsheim und besonderem Förderbedarf, „die Probleme unterschiedlichster Art haben einen Ausbildungsplatz zu finden oder deren Ausbildungserfolg gefährdet ist“. Das Projekt ist in ein Netzwerk von Dienstleistungsangeboten und Kommunikationsstrukturen eingebunden. Die Kooperationen erfolgen mit den Berufsschulen, den Trägern im Übergang von der Schule zum Beruf und innerhalb des Arbeitskreises Ausbildungsinitiative.

Das Projekt setzt bereits in der Schule an und kooperiert eng mit Schulsozialarbeit und den Lehrkräften der Berufsschule. Die Auszubildenden bekommen bei Bedarf sozialpädagogische und/oder fachbezogene Unterstützung, betriebliche AusbilderInnen erhalten Beratung z. B. bei Konflikten. Der Schwerpunkt liegt im Handwerk.

Die begleitende Ausbildung bietet: Beratung der Betriebe bei Fragen zur Berufsbildung und bei Konflikten mit Auszubildenden, Erstellung von Unterrichtsmaterial und Prüfungsvorbereitungen, Hilfe bei der Ausbildungsplanung, bei Fragen zur Ausbildungsordnung, bei der Umsetzung von Prüfungsvorbereitungen im Betrieb, beim Erstellen von Förderplänen und Zielvereinbarungen, Konfliktbearbeitung mit dem Auszubildenden, Umgang mit Lerndefiziten.

Die persönlichen Angebote an die Auszubildenden sind: Hilfestellung und Beratung in Fragen der Lebensplanung, Unterstützung beim Umgang mit Ämtern und Behörden, Hilfe bei persönlichen Problemen, Nachhilfeunterricht in den Kernfächern, Beratung bei der Ausbildung, Hilfe bei der Vorbereitung auf Prüfungen.

---

<sup>100</sup> Ausführungen der Homepage entnommen. Verfügbar unter: <http://www.avm-ruesselsheim.de/2ausbeg.html> (17.04.2013).

## Anhang C

### Rahmenbedingungen der verwendeten Studien

#### 1. Modellversuch JOBSTARTER

Im Rahmen des Programms „JOBSTARTER“ des BMBF wurden in den Jahren 2006 bis 2010 fünf Förderrunden durchgeführt (siehe Kapitel 4.2.2.2.3). Insgesamt wurden 287 regionale Projekte (Stand: 31. Dezember 2010) bei verschiedenen Institutionen wie Kammern, Vereinen, Bildungs- und kommunalen Trägern unterstützt (Becker, C. et al. 2011, S. 9). Verantwortlich zeichnete die Programmstelle „JOBSTARTER“ beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Die Programmauswertung wurde von der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung (GIB) in Berlin 2007 bis 2011 im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt. Die Evaluation beinhaltete eine standardisierte Projektleiterbefragung, Befragungen bei Unternehmen und Jugendlichen, qualitative Interviews, Fallstudien bei JOBSTARTER-Projekten, sowie eine Reihe von Workshops (Becker, C. et al. 2011, S. 13).

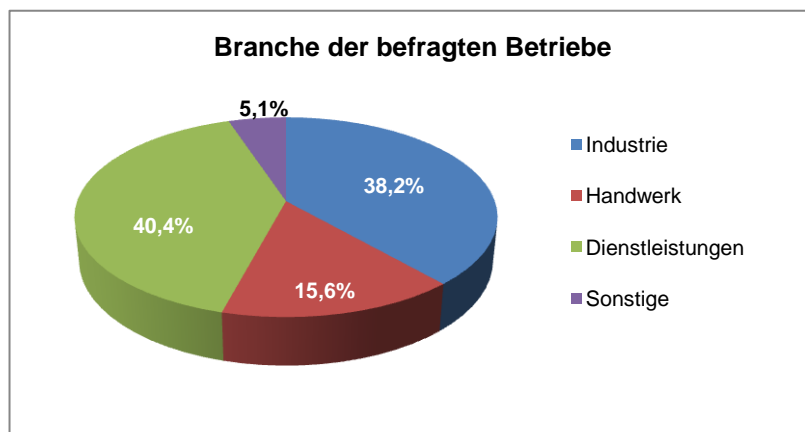
Die Befragungen wurden schriftlich und mündlich durchgeführt, darunter auch eine telefonische Befragung von Unternehmen, die an Projekten mit Schwerpunkt EXAM teilnahmen (298 Unternehmen) und die eine Bewertung der JOBSTARTER-Dienstleistungen, der Auswirkungen auf das Ausbildungsverhalten, der Probleme und der ungedeckten Bedarfe der Unternehmen abgaben. Weiterhin fand eine schriftliche Befragung von Jugendlichen, eine telefonische Befragung von UnternehmensinhaberInnen mit Migrationshintergrund u. v. m. statt (Becker, C. et al. 2011, S. 37f). Die Ergebnisse aller Teiluntersuchungen wurden in einem Bericht zusammengefasst, der in die vorliegende Analyse der Forschungsergebnisse einfließt.

#### 2. Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung

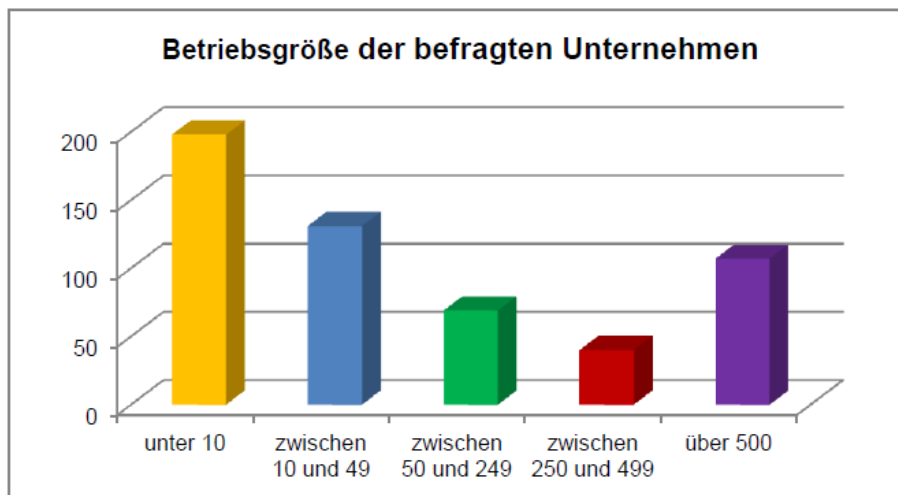
Das Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung (f-bb) begleitete im Rahmen des Modellversuchs „Entwicklung von Verfahren und Produkten externen Ausbildungsmanagements in der gestaltungsoffenen Ausbildung“ das Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern (zab) (Laufzeit 2002 bis 2006), Auftraggeber war das BMBF. Hier wurden explizit Instrumente externen Ausbildungsmanagements erprobt (Loebe 2007, S. 6f).

Angefragt wurden 810 Unternehmen der bayerischen Metall- und Elektroverbände, wovon 196 Betriebe den Fragebogen ausfüllten. Die Rücklaufquote betrug somit ca. 24 %. Weiterhin wurden bundesweit 357 Betriebe telefonisch befragt, insgesamt nahmen somit 553 Betriebe an der Untersuchung teil (Neumann/Sailmann 2007, S. 32f).

Die befragten Betriebe kamen aus folgenden Branchen und Betriebsgrößenklassen:



Branche der befragten Betriebe (f-bb)

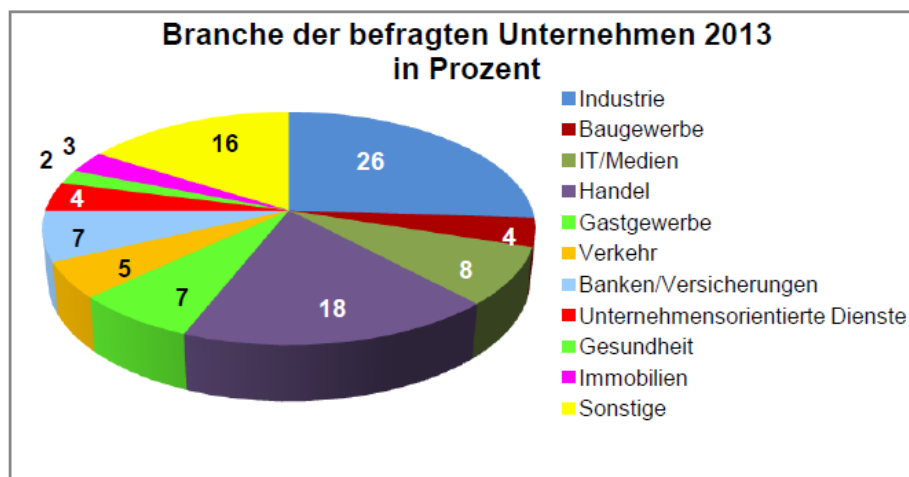


Betriebsgröße der befragten Unternehmen (f-bb)

Die meisten Betriebe kamen aus den Sektoren Industrie und Dienstleistungen, der größte Teil von ihnen waren Unternehmen mit unter 50 MitarbeiterInnen. Der Fragebogen<sup>101</sup> enthielt geschlossene Fragen und Fragen, die man auf einer Skala beantworten konnte. Die Befragung unterschied nach Unterstützungsleistungen vor und während der Ausbildung (Neumann/Sailmann 2007, S. 33).

### 3. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

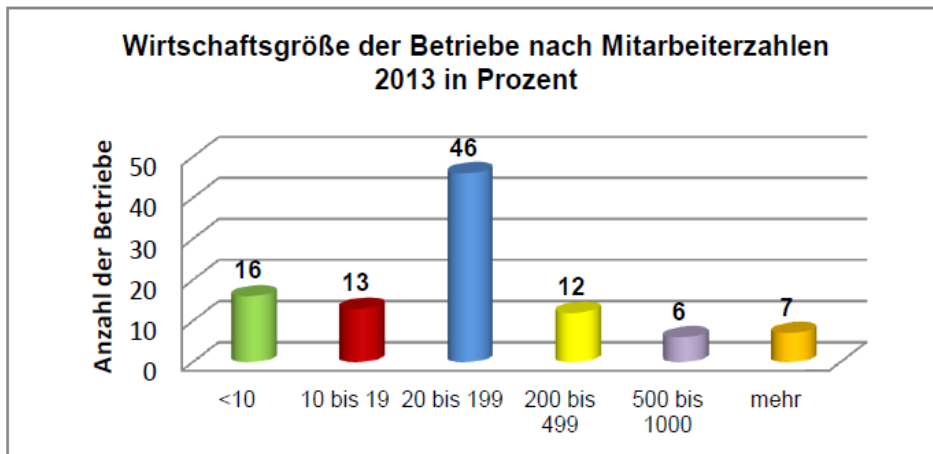
Der DIHK befragt jedes Jahr Unternehmen zu ihren Ausbildungsplänen und Ausbildungsmotiven. Auch 2013 konnten sich in der Zeit vom 20. Februar bis 1. März 2013 Unternehmen online an der Befragung beteiligen. Die Auswahl und Ansprache der Unternehmen erfolgte über die Industrie- und Handelskammern. Insgesamt beteiligten sich 15.002 Unternehmen an der Online-Umfrage (DIHK 2013, S. 2). Die Verteilung der Betriebe nach Branche und Wirtschaftsgröße war wie folgt:



Branche der befragten Unternehmen 2013 (DIHK) (Datenquelle: DIHK 2013, S. 2)

Die meisten Befragten kamen aus Industrie und Handel. Zusammen mit der IT/Medien-Branche verkörperten sie über 50 % der beteiligten Branchen. Die Wirtschaftsgrößenverteilung der befragten Betriebe sah wie folgt aus:

<sup>101</sup> Der Fragebogen ist verfügbar unter: [http://www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/Instrumente/Fragebogen%20 Externes%20 Ausbildungsmanagement.pdf](http://www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/Instrumente/Fragebogen%20Externes%20Ausbildungsmanagement.pdf) (22.04.2013).



Wirtschaftsgröße der befragten Betriebe 2013 (DIHK) (Datenquelle: DIHK 2013, S. 2)

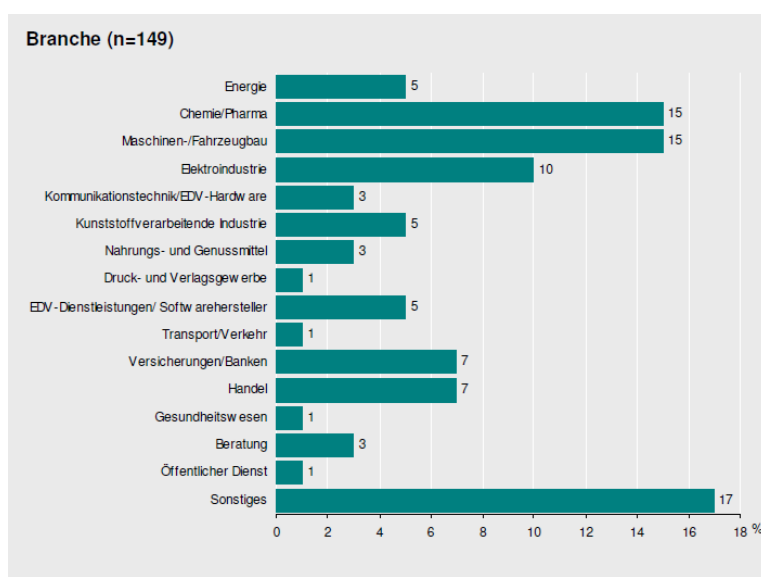
Der größte Teil der Betriebe (46 %) waren Betriebe mittlerer Wirtschaftsgröße. Überwiegend beteiligten sich Ausbildungsbetriebe an der Umfrage (DIHK 2013, S. 2).

#### 4. Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (IW)

Im IW-Unternehmervotum werden vier Mal im Jahr EntscheidungsträgerInnen der deutschen Wirtschaft zu aktuellen wirtschaftlichen und politischen Vorgängen online befragt. Hierfür werden Unternehmen aus der Industrie sowie den industrienahen Dienstleistungen angeschrieben. Die Angaben werden anhand der Anzahl der Unternehmen im Unternehmensregister für Deutschland hochgerechnet. Konzipiert wird die Befragung von der IW Consult, einer Tochtergesellschaft des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Für das IW-Unternehmervotum wurden vom 22. Mai bis zum 3. Juni 2012 insgesamt 803 Vertreter von Unternehmen aus Deutschland online befragt (IW Consult 2012, S. 19).

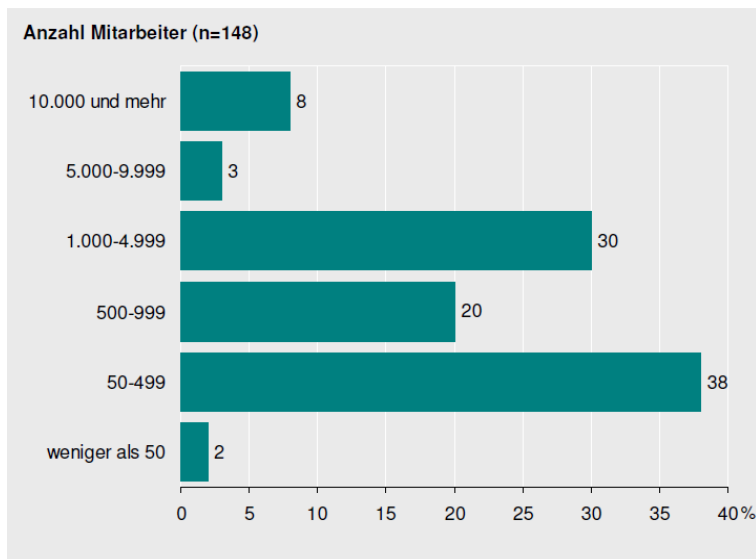
#### 5. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP e.V.) beschäftigt sich mit aktuellen Themen des Personalmanagements und führt dazu immer wieder Befragungen unter den eigenen Mitgliedsunternehmen durch. Im April 2008 wurden alle Mitgliedsunternehmen per E-Mail zu einer Online-Befragung eingeladen. 149 der 1.689 Unternehmen (9 %) füllten den Fragebogen aus (DGFP 2008, S. 26). Die genaue Zusammensetzung der Stichprobe zeigen nachfolgende Abbildungen:



Branche der befragten Unternehmen (DGFP) (Quelle: DGFP 2008, S. 26)





Betriebsgröße der befragten Unternehmen (DGFP) (Quelle: DGFP 2008, S. 26)

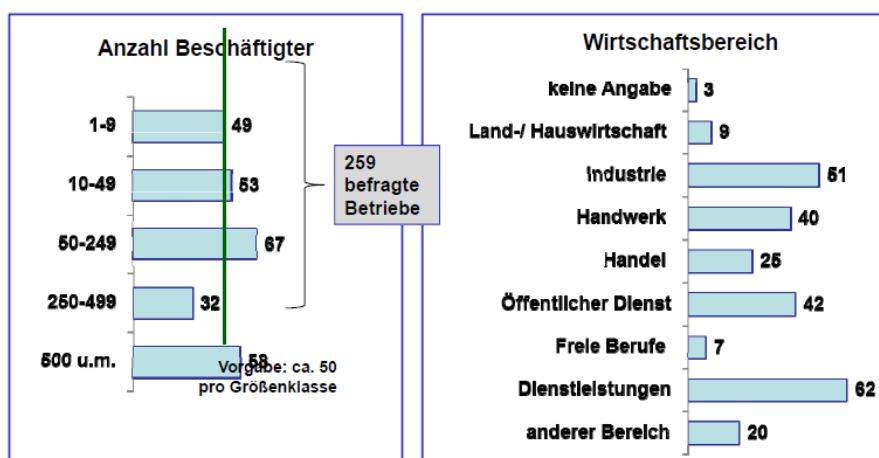
Unter den TeilnehmerInnen waren Unternehmen aller Betriebsgrößenklassen und Branchen. Schwerpunktartig haben sich Unternehmen beteiligt, die mehr als 49 aber weniger als 5.000 Mitarbeiter beschäftigen und Unternehmen aus den Bereichen Chemie/Pharma sowie Maschinen-/Fahrzeugbau. Der Fragebogen wurde in den meisten Fällen von der Personalleitung ausgefüllt (DGFP 2008, S.26).

## 6. Telefonbefragung der Forschungsgruppe SALSS

Die Forschungsgruppe SALSS (Sozialwissenschaftliche Analysen zur Leistungssteigerung Sozialer Systeme) in Bonn übernimmt im Auftrag des BIBB die wissenschaftliche Begleitung des Modellversuchsprogramms „Neue Wege in die duale Ausbildung - Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“.

Zum Thema „Heterogenität in der beruflichen Bildung – neue Entwicklungen aufgrund des demografischen Wandels“ führte sie Ende 2009 eine Befragung unter 259 Ausbildungsbetrieben und 54 Bildungsdienstleistern durch. Die unveröffentlichten Ergebnisse wurden von Frau Gisela Westhoff (BIBB) auf einer Veranstaltung der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN) am 27./28. April 2010 in Bonn vorgestellt (Westhoff 2010, Folie 10). Die Stichprobe setzte sich aus folgenden Betrieben zusammen:

jeweils Anzahl befragter Betriebe



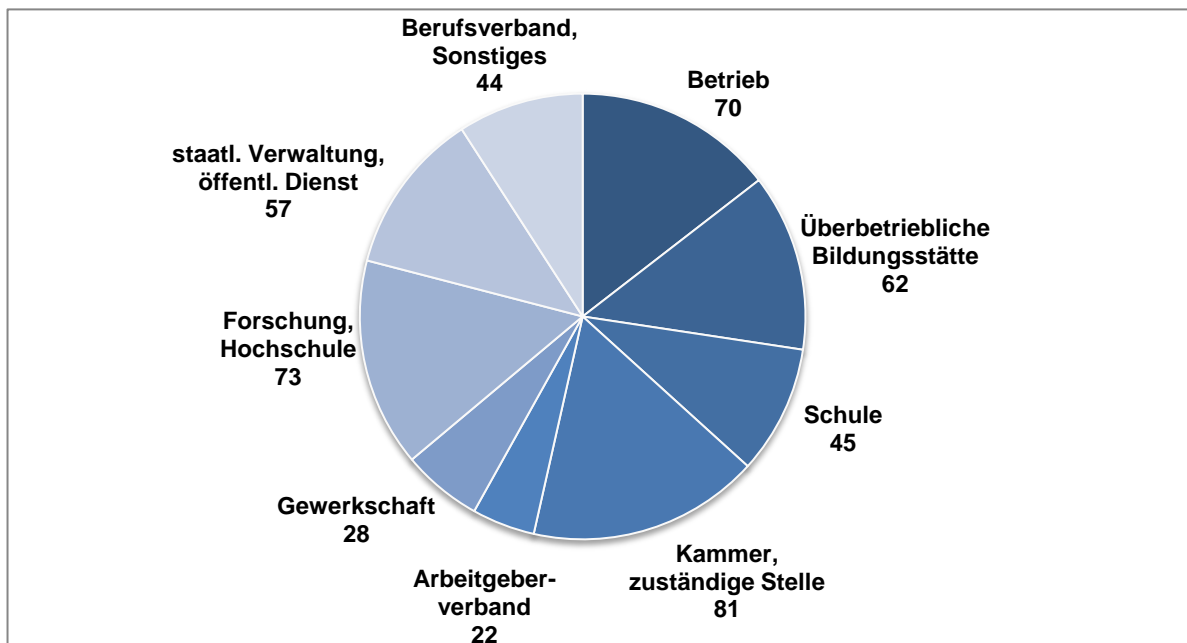
Branche und Mitarbeiterzahl der befragten Betriebe (SALSS) (Quelle: Westhoff 2010, Folie 11)

Die BildungsdienstleisterInnen repräsentierten dabei 779 Maßnahmen im Bereich des Übergangssystems mit insgesamt 23.600 TeilnehmerInnen und langjährigen Erfahrungen in der Berufsorientierung, der Ausbildungsplatzakquise, der außerbetrieblichen Ausbildung, Ausbildungsvermittlung, Berufsvorbereitung bzw. dem externen Bildungsmanagement u. a. (Westhoff 2010, Folie 10).

### 7. Expertenmonitor Berufliche Bildung des BIBB

Von Mitte Oktober bis Mitte November 2010 führte das BIBB in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung eine Online-Befragung unter BerufsbildungsexpertInnen und Jugendlichen durch. Bei den ExpertInnen handelte es sich um Mitglieder des BIBB-Expertenmonitors „Berufliche Bildung“. Der Online-Befragungskreis des BIBB besteht aus einem Kreis von Experten und Expertinnen aus verschiedenen Institutionen, der in unregelmäßigen Abständen zu Themen der beruflichen Aus- und Weiterbildung befragt wird. Die Zusammensetzung des ExpertInnenkreises berücksichtigt das gesamte Spektrum der mit beruflicher Bildung befassten Akteure, „bildet dieses jedoch nicht repräsentativ ab“. Die beteiligten Experten können somit zwar als stellvertretend, nicht jedoch als repräsentativ für bestimmte Gruppen angesehen werden (BIBB 2011, S. 14).

Von den insgesamt 1.156 kontaktierten Fachleuten nahmen 482 an der Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 42 % entspricht. Nachfolgende Übersicht verdeutlicht die institutionelle Herkunft der Experten und Expertinnen (BIBB 2011, S. 14).



Anzahl der befragten Experten nach ihrer institutionellen Herkunft (BIBB) (Quelle: BIBB 2011, S. 14)

An der Befragung beteiligten sich als größte Gruppe 81 VertreterInnen der Kammern, gefolgt von 73 ExpertInnen der Hochschulen aber auch 70 Verantwortliche von Betrieben. Die Studie bildet somit einen guten institutionellen Querschnitt ab.

Die Sichtweise der Jugendlichen wurde durch Klassenzimmerbefragungen mit insgesamt 316 Jugendlichen an insgesamt sieben Berufsschulschulen bzw. Bildungsträgerstandorten im September 2010 in Nordrhein-Westfalen erfasst. Die Jugendlichen befanden sich im ersten Jahr einer Berufsausbildung (53,5 %), besuchten ein Angebot im Übergangssystem (37,3 %) oder konnten ihren Verbleib nicht eindeutig zuordnen (9,2 %) (BIBB 2011, S. 15).

Den Fachleuten aus dem Bereich der beruflichen Bildung und den Jugendlichen wurden 18 Vorschläge zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in die Berufsausbildung vorgelegt, die die Autorengruppe des BIBB und der Bertelsmann Stiftung größtenteils aus bereits existierenden Programmen und Initiativen abgeleitet hatten (BIBB 2011, S. 15).

# Anhang D 1

## Unternehmenszahl Nürnberg-Fürth

**Unternehmensregister-System 95 (URS 95): Kreise,  
Unternehmen/Betriebe (WZ2008), Abschnitte (WZ2008), Jahr**  
Unternehmensregister-System 95 (URS 95)  
2009

Kreise	Betriebe (URS - WZ 2008)	
	WZ2008 - URS (Abschnitte)	
	Insgesamt	
	Anzahl	
09563	<b>Fürth (Krfr.St)</b>	<b>5767</b>
09564	<b>Nürnberg (Krfr.St)</b>	<b>26362</b>

Stand des Unternehmensregisters bis einschl. Berichtsjahr 2006 jeweils zum 31. Dezember des dem Berichtsjahr folgenden, übernächsten Jahres (z.B. Stand 31.12.2008 für die Angaben des Berichtsjahres 2006), Berichtsjahr 2007 zum Stand 30.09.2009, Berichtsjahr 2008 zum **Stand 30.06.2010** und Berichtsjahr 2009 zum Stand 30.04.2011.

(C)opyright 2012 Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung Stand: 28.03.2012 / 08:34:54

## Anhang D 2

### Anzahl Betriebe mit Auszubildenden nach Wirtschaftszweigen

Die Auswertung erfolgt nach dem Arbeitsortprinzip.

Daten der Beschäftigungsstatistik sind für drei Jahre nach dem Stichtag vorläufig und können revidiert werden.

Jahr	Wirtschaftsabschnitt 08	Anzahl der Betriebe mit Auszubildenden (Personengruppenschlüssel)		Anzahl svpfl. Beschäftigte Auszubildende	
		09563 Fürth, Stadt	09564 Nürnberg, Stadt	09563 Fürth, Stadt	09564 Nürnberg, Stadt
		1	2	3	4
	<b>Insgesamt</b>	<b>675</b>	<b>3.172</b>	<b>2.185</b>	<b>14.594</b>
2010	A Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	11	17	13	26
	B Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	-	*	-	*
	C Verarbeitendes Gewerbe	92	349	456	1.970
	D Energieversorgung	*	3	*	132
	E Wasserversorgung; Abwasser- u. Abfallentsorg. u. Beseitigung v. Umweltverschm.	*	*	*	*
	F Baugewerbe	61	268	171	724
	G Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	170	664	548	2.399
	H Verkehr und Lagerei	8	103	23	831
	I Gastgewerbe	31	132	82	652
	J Information und Kommunikation	17	143	58	606
	K Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	13	79	47	779
	L Grundstücks- und Wohnungswesen	8	41	12	76
	M Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	75	412	140	926
	N Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	20	172	78	577
	O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	5	32	51	1.345
P Erziehung und Unterricht	9	52	47	499	

Q Gesundheits- und Sozialwesen	118	494	382	1.900
R Kunst, Unterhaltung und Erholung	5	27	6	69
S Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	30	180	56	1.074
U Exterritoriale Organisat. u. Körpersch.	-	-	-	-
9 Keine Zuordnung möglich	-	*	-	*

Erstellungsdatum: 16.04.2012, Statistik-Service Südost, Auftragsnummer 135086

© Statistik der Bundesagentur  
für Arbeit

\*) Aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte von 1 oder 2 und Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Zahlenwert geschlossen werden kann, anonymisiert. Gleiches gilt, wenn in einer Region 1 oder 2 Betriebe ansässig sind oder einer der Betriebe einen so hohen Beschäftigtenanteil auf sich vereint, dass die Beschäftigtenzahl praktisch eine Einzelangabe über den Branchenführer darstellt (Dominanzfall).

## Anhang E 1

### Fragebogen: Externes Ausbildungsmanagement - Betriebe

Externes Ausbildungsmanagement ist eine Dienstleistung, die Unternehmen in allen Fragen der Berufsausbildung unterstützen soll. Diese Befragung will herausfinden, welche Angebote für ausbildende Betriebe wichtig sind und inwieweit sie von den Unternehmen finanziell getragen werden können.

Deshalb bitte ich Sie, als zuständige/r MitarbeiterIn für die Ausbildung in Ihrer Firma, sich ca. 5 Minuten Zeit zu nehmen und den folgenden Fragebogen zu beantworten. Die Befragung wird selbstverständlich anonym durchgeführt und ausgewertet. Die Aufbereitung der Daten erfolgt lediglich zum Zweck der Dissertation. Sollten Sie Interesse haben, werde ich Ihnen die Ergebnisse gerne zukommen lassen.

Bitte füllen Sie den Fragebogen innerhalb der nächsten 2 Wochen aus.

Ich bedanke mich sehr für Ihre Unterstützung!

Für weitere Informationen zur vorliegenden Befragung stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung:

Dipl.-Hdl. Beate Christophori  
 Austraße 22  
 90429 Nürnberg  
 Tel.: 0911/288098  
 E-Mail: b.christophori@t-online.de

#### FRAGEBOGEN

#### 1. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- |                                    |                                         |
|------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="radio"/> Industrie    | <input type="radio"/> Verkehr und Lager |
| <input type="radio"/> Handwerk     | <input type="radio"/> Gastgewerbe       |
| <input type="radio"/> Handel       | <input type="radio"/> Sonstiges         |
| <input type="radio"/> Freie Berufe | <input type="text"/>                    |

#### 2. Wie viele Mitarbeiter/innen beschäftigt Ihr Unternehmen?

- |                                                      |                                                    |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> < 10 Kleinbetrieb              | <input type="radio"/> 250 - 499 Großes Unternehmen |
| <input type="radio"/> 10 - 49 Kleinbetrieb           | <input type="radio"/> > 500 Großunternehmen        |
| <input type="radio"/> 50 - 249 Mittleres Unternehmen |                                                    |

#### 3. Bildet Ihr Unternehmen aus?

- |                                                                                                     |                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Nein, wir bilden derzeit nicht aus, könnten es uns aber zukünftig vorstellen. | <input type="radio"/> Ja, wir bilden derzeit aus. (Bitte weiter mit Frage 6) |
| <input type="radio"/> Nein, wir bilden generell nicht aus.                                          |                                                                              |

#### 4. Wenn Sie nicht ausbilden, aus welchen Gründen bilden Sie nicht aus?

- |                                                                               |                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Wir haben keine Ausbildungsberechtigung.             | <input checked="" type="checkbox"/> Ist uns zu teuer. |
| <input type="checkbox"/> Wir kennen die entsprechenden Vorschriften zu wenig. | <input type="checkbox"/> Sonstiges                    |
| <input type="checkbox"/> Wir haben keine Fachkräfte für die Ausbildung.       | <input type="text"/>                                  |

#### 5. Würden Sie ausbilden, wenn Sie entsprechende Hilfen zur Verfügung gestellt bekämen?

- |                                                       |                                                         |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Ja. (Bitte weiter mit Frage 14) | <input type="radio"/> Nein. (Bitte weiter mit Frage 20) |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|

**6. Wie viele Auszubildende sind im Moment in Ihrem Unternehmen beschäftigt?**

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 - 2  | <input type="radio"/> 11 - 20 |
| <input type="radio"/> 3 - 5  | <input type="radio"/> 21 - 50 |
| <input type="radio"/> 6 - 10 | <input type="radio"/> über 50 |

**7. In welchem Zuständigkeitsbereich bilden Sie aus?**

- |                                                                                              |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Handwerkskammer                                                     | <input type="checkbox"/> Sonstige |
| <input type="checkbox"/> Industrie- und Handelskammer                                        | <input type="text"/>              |
| <input type="checkbox"/> Eine Kammer der freien Berufe (Ärzte-,<br>Rechtsanwaltskammer usw.) |                                   |

**8. Wie wird die Berufsausbildung in Ihrem Unternehmen organisiert?**

- |                                                                                                |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Es gibt eine Ausbildungsabteilung mit hauptamtlichen Ausbilder/innen. | <input type="checkbox"/> Sonstiges |
| <input type="checkbox"/> Es gibt in den Abteilungen Fachkräfte, die ausbilden dürfen.          | <input type="text"/>               |
| <input type="checkbox"/> Wir bilden im Verbund mit anderen Unternehmen aus.                    |                                    |

**9. Wird Ihre betriebliche Ausbildung durch Förderungen der Arbeitsagentur oder ARGE unterstützt?**

- |                                                                                         |                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Ja, wir erhalten Förderung.                                       | <input type="radio"/> Nein, wir bilden ohne Förderung aus. (weiter mit Frage 13) |
| <input type="radio"/> Nein, wir haben früher Förderung erhalten, aber jetzt nicht mehr. |                                                                                  |

**10. Welche Form der Förderung erhalten Sie bzw. haben Sie erhalten?**

- |                                                                                   |                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Berufsausbildung in außerbetrieblicher Einrichtung (BaE) | <input type="checkbox"/> Geförderte Verbundausbildung                   |
| <input type="checkbox"/> Ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH)                     | <input type="checkbox"/> Finanzielle Zuschüsse zu den Ausbildungskosten |
| <input type="checkbox"/> Anderes Programm der Arbeitsagentur oder der ARGE        | <input type="checkbox"/> Sonstiges                                      |
| <input type="checkbox"/> Externes Ausbildungsmanagement der Arbeitsagentur        | <input type="text"/>                                                    |

**11. Haben Sie bereits Angebote externen Ausbildungsmanagements der Arbeitsagentur genutzt?**

- |                           |                                                         |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Ja. | <input type="radio"/> Nein. (bitte weiter mit Frage 13) |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|

**12. Wenn ja, welche Angebote haben Sie in Anspruch genommen?**

- |                                                                                                                          |                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Allgemeine Informationen über Ausbildung; Hilfe zur Erlangung der Ausbildungsberechtigung       | <input type="checkbox"/> Schulische Nachhilfe für Auszubildende |
| <input type="checkbox"/> Unterstützung bei der Bewerber/innen-Auswahl                                                    | <input type="checkbox"/> Organisation von Verbundausbildung     |
| <input type="checkbox"/> Entlastung bei administrativen Aufgaben (Ausbildungsvertrag, Einsatzplanung, Prüfungsanmeldung) | <input type="checkbox"/> Prüfungsvorbereitung                   |
| <input type="checkbox"/> Sozialpädagogische Begleitung der Ausbildung                                                    | <input type="checkbox"/> Sonstiges                              |
| <input type="checkbox"/> Schulung des eigenen Ausbildungspersonals (Rechtsfragen, Fördermittel)                          | <input type="text"/>                                            |

**13. Externes Ausbildungsmanagement bietet den Unternehmen Hilfestellungen in allen Belangen der dualen Berufsausbildung an. Würden Sie Dienstleistungen des externen Ausbildungsmanagements nach Ende der Förderung gerne weiter nutzen bzw. erstmalig nutzen?**

- Ja.  Nein. (Bitte weiter mit Frage 20)

**14. Welche Dienstleistungen würden Sie gerne nutzen?**

- |                                                                                                                          |                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Informationen über Ausbildung, Hilfe zur Erlangung der Ausbildungsberechtigung                  | <input type="checkbox"/> Schulische Nachhilfe für Auszubildende |
| <input type="checkbox"/> Unterstützung bei der Bewerber/innen-Auswahl                                                    | <input type="checkbox"/> Organisation von Verbundausbildung     |
| <input type="checkbox"/> Entlastung bei administrativen Aufgaben (Ausbildungsvertrag, Einsatzplanung, Prüfungsanmeldung) | <input type="checkbox"/> Prüfungsvorbereitung                   |
| <input type="checkbox"/> Sozialpädagogische Begleitung der Ausbildung                                                    | <input type="checkbox"/> Sonstiges                              |
| <input type="checkbox"/> Schulung bzw. Coaching des eigenen Ausbildungspersonals (Rechtsfragen, Fördermittel)            | <input type="text"/>                                            |

**15. Würden Sie die Angebote auch dann nutzen, wenn Sie dafür einen Beitrag zahlen müssten?**

- Ja.  Nein. (Bitte weiter mit Frage 18)

**16. Welche Dienstleistungen würden Sie auch dann nutzen, wenn diese etwas kosten?**

- |                                                                                                                         |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Informationen über Ausbildung, Hilfe zur Erlangung der Ausbildungsberechtigung                 | <input type="checkbox"/> Schulische Nachhilfe für die Auszubildende |
| <input type="checkbox"/> Unterstützung bei der Bewerber/innen-Auswahl                                                   | <input type="checkbox"/> Organisation von Verbundausbildung         |
| <input type="checkbox"/> Entlastung bei administrative Aufgaben (Ausbildungsvertrag, Einsatzplanung, Prüfungsanmeldung) | <input type="checkbox"/> Prüfungsvorbereitung                       |
| <input type="checkbox"/> Sozialpädagogische Begleitung der Ausbildung                                                   | <input type="checkbox"/> Sonstiges                                  |
| <input type="checkbox"/> Schulung bzw. Coaching des eigenen Ausbildungspersonals (Rechtsfragen, Fördermittel)           | <input type="text"/>                                                |

**17. Könnten Sie sich zusätzliche Dienstleistungen vorstellen, die Sie bei einem Anbieter für externes Ausbildungsmanagement einkaufen möchten?**

- |                                                                                                |                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Organisation von Veranstaltungen                                      | <input type="checkbox"/> Material zur Prüfungsvorbereitung der Auszubildenden                 |
| <input type="checkbox"/> Hilfe zur Erlangung der Ausbildungs- bzw. Ausbildereignung            | <input type="checkbox"/> Nutzung einer Online-Plattform für Ausbilder/innen und Auszubildende |
| <input type="checkbox"/> Vermittlung von PraktikantInnen zur Ermittlung der Ausbildungseignung | <input type="checkbox"/> Onlineschulungen und Unterstützungsmaterial für die Auszubildenden   |
| <input type="checkbox"/> Lösung von Konflikten mit sozialpädagogischer Unterstützung           | <input type="checkbox"/> Vermittlung von Auslandspraktika für Auszubildende                   |
| <input type="checkbox"/> Prävention von Ausbildungsabbruch durch sozialpädagogische Begleitung | <input type="checkbox"/> Sonstiges                                                            |
| <input type="checkbox"/> Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit der Auszubildenden                  | <input type="text"/>                                                                          |

**18. Haben Sie schon einmal die Dienstleistungen eines privaten Anbieters für Ausbildungsmanagement genutzt?**

- Ja.  Nein. (Bitte weiter mit Frage 20)



**19. Wenn ja, welche Dienstleistungen haben Sie in Anspruch genommen?**

--

**20. Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen?**

- |                                                 |                                                                             |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Unternehmensinhaber/in | <input type="checkbox"/> Anleiter/in von Auszubildenden in meiner Abteilung |
| <input type="checkbox"/> Abteilungsleiter/in    | <input type="checkbox"/> Sonstiges                                          |
| <input type="checkbox"/> Ausbilder/in           | <input type="text"/>                                                        |

**21. Möchten Sie die Ergebnisse der Befragung zugeschickt bekommen?**

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> Ja. | <input type="radio"/> Nein. |
|---------------------------|-----------------------------|

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Dieses Formular wurde mit GrafStat (Ausgabe 2010 / Ver 4.745) erzeugt.  
Ein Programm v. Uwe W. Diener 9/2010.  
Informationen zu GrafStat: <http://www.grafstat.de>

## Anhang E 2

### Fragebogen: Externes Ausbildungsmanagement: Unternehmensberatung

Sehr geehrte Damen und Herren,

aufgrund des demographischen Wandels und der immer komplexer werdenden Ausbildungsbedingungen wird die Entlastung der Unternehmen durch externe Dienstleistungen immer wichtiger. Das externe Ausbildungsmanagement unterstützt die Betriebe in allen Angelegenheiten der dualen Berufsausbildung.

Die vorliegende Untersuchung soll darlegen, inwieweit die Betriebe bereit sind, diese Unterstützungsleistungen selbst zu finanzieren. Ihr Unternehmen bietet Unternehmensberatung in verschiedenen Bereichen an und wurde deshalb für diese Untersuchung ausgewählt.

Bitte füllen Sie den nachfolgenden Fragebogen vollständig aus. Dauer ca. 5 Minuten. Die Befragung wird selbstverständlich anonym durchgeführt und ausgewertet. Die Aufbereitung der Daten erfolgt lediglich zum Zweck der Dissertation. Sollten Sie Interesse haben, werde ich Ihnen die Ergebnisse gerne zukommen lassen.

Bitte füllen Sie den Fragebogen innerhalb der nächsten 2 Wochen aus.

Ich bedanke mich sehr für Ihre Unterstützung! Für weitere Informationen zur vorliegenden Befragung stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung:

Dipl.-Hdl. Beate Christophori  
 Austraße 22  
 90429 Nürnberg  
 Tel.: 0911/288098  
 E-Mail: b.christophori@t-online.de

#### FRAGEBOGEN

##### 1. Welche Dienstleistungen bieten Sie im Rahmen Ihrer Unternehmensberatung an? Mehrfachnennungen sind möglich.

<input type="checkbox"/> Arbeitsplatzsuche	<input type="checkbox"/> Ausbildungsmanagement
<input type="checkbox"/> Karriereberatung (einschließlich Bewerbungstraining)	<input type="checkbox"/> Schüler- bzw. Schulberatung
<input type="checkbox"/> Coaching	<input type="checkbox"/> Sonstiges
<input type="checkbox"/> Personalverwaltung	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Personalentwicklung, Weiterbildung	

Sollten Sie kein Ausbildungsmanagement anbieten, bitte weiter mit Frage 11!

##### 2. Wenn Sie Ausbildungsmanagement anbieten, wer nimmt Ihr Angebot in Anspruch?

<input type="checkbox"/> Unternehmen	<input type="checkbox"/> Sonstige
<input type="checkbox"/> Schulen	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> SchülerInnen und Eltern	

### 3. Welche Unterstützungsleistungen bieten Sie im Bereich Ausbildungsmanagement den Unternehmen an?

- |                                                                                                               |                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Allgemeine Informationen bzw. Feststellung der Ausbildungsberechtigung des Betriebes | <input type="checkbox"/> Schulische Nachhilfe für die Auszubildenden                       |
| <input type="checkbox"/> Organisation von Veranstaltungen bzw. Präsentation auf Fachmessen                    | <input type="checkbox"/> Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit, Training vor Ausbildungsbeginn |
| <input type="checkbox"/> Unterstützung bei der Bewerber/innen-Auswahl                                         | <input type="checkbox"/> Prüfungsvorbereitung                                              |
| <input type="checkbox"/> Administrative Aufgaben (Ausbildungsvertrag, Prüfungsanmeldung, Einsatzplanung usw.) | <input type="checkbox"/> Vermittlung von Verbundausbildung                                 |
| <input type="checkbox"/> Lösung von Konflikten mit sozialpädagogischer Unterstützung                          | <input type="checkbox"/> Sonstiges                                                         |
| <input type="checkbox"/> Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals                                      | <input type="text"/>                                                                       |

### 4. Welche weiteren Dienstleistungen erbringen Sie im Rahmen eines Ausbildungsmanagement?

### 5. In welcher Form bieten Sie Ihre Leistungen im Bereich Ausbildungsmanagement an?

- |                                                                                   |                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Einzeldienstleistungen                                   | <input type="checkbox"/> sonstiges |
| <input type="checkbox"/> Module (Kombination von Einzeldienstleistungen)          | <input type="text"/>               |
| <input type="checkbox"/> Dienstleistungen gegen monatlichen/jährlichen Festbetrag |                                    |

### 6. Welcher Unternehmensgröße gehören die Betriebe an, die Ihre Dienstleistungen im Ausbildungsbereich in Anspruch nehmen?

- |                                                                                       |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Kleinbetriebe (< 10 Mitarbeiter/innen)                       | <input type="checkbox"/> Große Unternehmen (zwischen 250 und 499 Mitarbeiter/innen) |
| <input type="checkbox"/> Kleinbetriebe (10 bis 49 Mitarbeiter/innen)                  | <input type="checkbox"/> Großunternehmen (über 500 Mitarbeiter/innen)               |
| <input type="checkbox"/> Mittlere Unternehmen (zwischen 50 und 249 Mitarbeiter/innen) |                                                                                     |

### 7. Seit wann bietet Ihr Unternehmen Ausbildungsmanagement an?

### 8. Welches Personal setzen Sie für das Ausbildungsmanagement ein?

- |                                                          |                                   |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sozialpädagogen/-innen          | <input type="checkbox"/> Sonstige |
| <input type="checkbox"/> Ausbilder/innen                 | <input type="text"/>              |
| <input type="checkbox"/> Lehrkräfte und Pädagogen/-innen |                                   |

### 9. Wie viele Betriebe nehmen das Angebot eines Ausbildungsmanagements durch Ihr Unternehmen in Anspruch?

- |                                         |                                                |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-5 Betriebe   | <input type="checkbox"/> 51-100 Betriebe       |
| <input type="checkbox"/> 6-10 Betriebe  | <input type="checkbox"/> mehr als 100 Betriebe |
| <input type="checkbox"/> 11-50 Betriebe |                                                |

### 10. Welche Dienstleistungen nehmen die Betriebe bevorzugt in Anspruch?

- |                                                                                                               |                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Allgemeine Informationen bzw. Feststellung der Ausbildungsberechtigung des Betriebes | <input type="checkbox"/> Schulische Nachhilfe für die Auszubildenden                       |
| <input type="checkbox"/> Organisation von Veranstaltungen bzw. Präsentation auf Fachmessen                    | <input type="checkbox"/> Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit, Training vor Ausbildungsbeginn |
| <input type="checkbox"/> Unterstützung bei der Bewerberauswahl                                                | <input type="checkbox"/> Prüfungsvorbereitung                                              |
| <input type="checkbox"/> Administrative Aufgaben (Ausbildungsvertrag, Prüfungsanmeldung, Einsatzplanung usw.) | <input type="checkbox"/> Vermittlung von Verbundausbildung                                 |
| <input type="checkbox"/> Lösung von Konflikten mit sozialpädagogischer Unterstützung                          | <input type="checkbox"/> Sonstiges                                                         |
| <input type="checkbox"/> Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals                                      | <input type="text"/>                                                                       |

### 11. Externes Ausbildungsmanagement bietet den Unternehmen Hilfestellungen in allen Belangen der dualen Berufsausbildung an.

Sind die Betriebe Ihrer Meinung nach bereit, Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagement selbst zu bezahlen?

- Ja, sind sie.  Nein, sind sie nicht.

### 12. Welche Rolle wird Ihrer Meinung nach ein von den Betrieben selbst finanziertes externes Ausbildungsmanagement in Zukunft in der Ausbildungslandschaft der Bundesrepublik Deutschland spielen?

- |                                                                        |                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Es wird ein grundlegender Bestandteil werden. | <input type="checkbox"/> Es wird keine Rolle spielen, da die Betriebe für die Dienstleistungen nichts zahlen wollen. |
| <input type="checkbox"/> Es ist wünschenswert.                         | <input type="checkbox"/> Sonstiges                                                                                   |
| <input type="checkbox"/> Es wird eine geringe Rolle spielen.           | <input type="text"/>                                                                                                 |
| <input type="checkbox"/> Es wird keine Rolle spielen.                  |                                                                                                                      |

### 13. Was ist Ihrer Meinung nach für ein privatwirtschaftlich angebotenes externes Ausbildungsmanagement wichtig?

### 14. Möchten Sie die Ergebnisse der Untersuchung zugeschickt bekommen?

- Ja.  Nein.

## Anhang F

### **Förderbaustein 4 des Programms "JOBSTARTER" der Bundesagentur für Arbeit**

Die Frage nach den bereits in Anspruch genommenen Dienstleistungen (Frage 12 bei den Betrieben) beziehen sich auf den Förderbaustein 4 des Programms "Jobstarter" der Arbeitsagentur und beinhalten vier Kategorien:

- Entlastung der Betriebe, insbesondere Hilfe bei administrativen und organisatorischen Aufgaben
- Unterstützung bei der Auswahl der BewerberInnen
- Mediation und Moderation im Konfliktfall
- Einbeziehung von ausbildungsbegleitenden Hilfen (Unterstützung und Begleitung der Ausbildung (Jobstarter 2006)).

## Anhang G

### EXPERTENBEFRAGUNG - LEITFADEN „EXAM“ – Anbieter/innen

Firma:

Gesprächspartner/in:

Funktion:

Ort:

Datum/Zeitraum:

Einholen der informierten Einwilligung:

Aufnahmelänge:

### Fragen an die Expert/innen der Beratungsunternehmen

#### A) Fragen zum Ist-Zustand

- Was verstehen Sie unter einem externen Ausbildungsmanagement?
- Welche Dienstleistungen bieten Sie im Rahmen Ihres Ausbildungsmanagement an?
- Welche Berufe unterstützen Sie dabei?
- Wer nimmt Ihre Unterstützungen an? Wer sind Ihre Kunden?
- Welcher Unternehmenskategorie würden Sie Ihre Kunden zuordnen?

Unternehmenskategorie	Zahl der Mitarbeiter/innen	Notizen
Kleinstbetriebe	< 10	Mitarbeiter/innen
Kleinbetriebe	10 - 49	Mitarbeiter/innen
Mittlere Unternehmen	50 – 249	Mitarbeiter/innen
Große Unternehmen	250 – 499	Mitarbeiter/innen
Großunternehmen	> 500	Mitarbeiter/innen

- Wie viele Betriebe nehmen Ihre Unterstützungsleistungen an?

#### B) Fragen zu Unterstützungsleistungen

- Welche Hauptprobleme haben Ihrer Meinung nach die Betriebe bei der Durchführung der Berufsausbildung?
- Was benötigen Ihrer Meinung nach die Betriebe an Unterstützungsleistungen um diese Probleme zu lösen?
- Welche Schwierigkeiten haben Sie bei der Durchführung Ihrer Dienstleistung?

#### C) Fragen zur Zahlungsbereitschaft

- Wer finanziert Ihre Unterstützungsleistungen?
- Welchen finanziellen bzw. organisatorischen Beitrag müssen die Betriebe bei Ihnen leisten?

- Sind die Unternehmen Ihrer Meinung nach bereit, für Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements selbst zu bezahlen?

**D) Fragen zu externem Ausbildungsmanagement**

- Für welche Angebote im Rahmen eines externen Ausbildungsmanagement sind Ihrer Meinung nach die Unternehmen bereit etwas zu zahlen?
- Wie sehen Sie die Zukunft eines privatwirtschaftlich angebotenen externen Ausbildungsmanagements in der Ausbildungslandschaft der BRD?

**E) Allgemeine Informationen zum Unternehmen**

- Wie viel und welches Fachpersonal setzen Sie in der täglichen Arbeit mit den Betrieben ein?
- Welchen Fachrichtungen gehören Ihren Mitarbeiter/innen an?
- Was möchten Sie gerne noch ergänzen?

**F) Fragen zur Person**

- Was sind Sie von Beruf? Welche Ausbildung haben Sie? Welche Qualifikation bringen Sie selbst mit?
- Seit wann bieten Sie externes Ausbildungsmanagement an? Seit wann sind Sie in Ausbildung tätig?
- Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen?
- Wie ordnen Sie ihr Unternehmen in die Ausbildungslandschaft ein?

**G) Abschließende Aufgaben der Interviewerin**

- Kontaktdaten übergeben
- Auskunft über weiteren Verlauf der Untersuchung geben
- Auf Art und Zeitpunkt der Veröffentlichung hinweisen.

**Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen!**

---

**EXPERTENBEFRAGUNG - LEITFADEN**

**„EXAM“ - Unternehmen**

Firma:

Gesprächspartner/in:

Funktion:

Ort:

Datum/Zeitraum:

Einholen der informierten Einwilligung:

Aufnahmelänge:

**Fragen an die Experten in den Betrieben**

**A) Fragen zum Ist-Zustand in der Ausbildung**

- Welche Berufe bilden Sie derzeit aus?
- Wie viele Auszubildende sind im Moment in Ihrem Unternehmen tätig?
- Welches sind Ihrer Meinung nach die Hauptprobleme bei der Ausbildung?

**B) Fragen zu Unterstützungsleistungen**

- Welche Hilfe würden Sie benötigen um Entlastung zu verzeichnen?
- Haben Sie schon einmal Unterstützungsleistungen von außen für die Ausbildung in Ihrem Betrieb genutzt?
- Von wem haben Sie schon Dienstleistungen erhalten? (Bildungsträger, Unternehmensberatung, EXAM, Sonstige)
- Welche Dienstleistungen haben Sie in Anspruch genommen?
- Waren die Dienstleistungen hilfreich für Sie?
- Welche Probleme hatten Sie mit der Unterstützung von außen?

**C) Fragen zur Zahlungsbereitschaft**

- Von wem wurden die Unterstützungsleistungen finanziert? (Agentur, ARGE, Selbstzahler/in, sonstige)
- Wären Sie bereit für diese Dienstleistungen selbst zu bezahlen? Würden Sie Dienstleistungen, die etwas kosten in Anspruch nehmen?
- Für welche der Dienstleistungen wären Sie bereit zu bezahlen?

**D) Fragen zu externem Ausbildungsmanagement**

- Wie sehen Sie die Zukunft eines privatwirtschaftlich angebotenen externen Ausbildungsmanagement?
-



**E) Allgemeine Informationen zum Unternehmen erfragen**

- Welcher Unternehmenskategorie würden Sie Ihr Unternehmen zuordnen?

Unternehmenskategorie	Zahl der Mitarbeiter/innen	Notizen
Kleinstbetriebe	< 10	Mitarbeiter/innen
Kleinbetriebe	10 - 49	Mitarbeiter/innen
Mittlere Unternehmen	50 – 249	Mitarbeiter/innen
Große Unternehmen	250 – 499	Mitarbeiter/innen
Großunternehmen	> 500	Mitarbeiter/innen

- Mit welchen Kammern arbeiten Sie zusammen?
- Was möchten Sie gerne noch ergänzen?

**F) Fragen zur Person**

- Was sind Sie von Beruf? Welche Ausbildung haben Sie?
- Wie lange sind Sie schon im Bereich Ausbildung tätig?
- Welche Funktion haben Sie im Betrieb?
- Wie viele Mitarbeiter/innen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

**G) Abschließende Aufgaben der Interviewerin**

- Kontaktdaten übergeben
- Auskunft über weiteren Verlauf der Untersuchung geben
- Auf Art und Zeitpunkt der Veröffentlichung hinweisen.

**Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen!**

**EXPERTENBEFRAGUNG - LEITFADEN  
EXAM - Bildungsträger**

Firma:

Gesprächspartner/in:

Funktion:

Ort:

Datum/Zeitraum:

Einholen der informierten Einwilligung:

Aufnahmelänge:

### Fragen an die Expertinnen der Bildungsträger

#### A) Fragen zum Istzustand der Maßnahmedurchführung

- Welche Hilfen zur Berufsausbildung bieten Sie an?
- Wie viele Auszubildende erhalten im Moment bei Ihnen Förderung?
- Wie viele und welche Berufe fördern Sie?
- Wie viele Betriebe betreuen Sie im Moment?
- Welcher Unternehmenskategorie würden Sie diese Unternehmen zuordnen?

Unternehmenskategorie	Zahl der Mitarbeiter/innen		Notizen
Kleinstbetriebe	< 10	Mitarbeiter/innen	
Kleinbetriebe	10 - 49	Mitarbeiter/innen	
Mittlere Unternehmen	50 – 249	Mitarbeiter/innen	
Große Unternehmen	250 – 499	Mitarbeiter/innen	
Großunternehmen	> 500	Mitarbeiter/innen	

#### B) Fragen zu Unterstützungsleistungen

- Welche Schwierigkeiten ergeben sich Ihrer Meinung nach in den Betrieben bei der Durchführung der Berufsausbildung?
- Was benötigen die Betriebe an Unterstützungsleistungen, um diese Schwierigkeiten zu überwinden und erfolgreiche Arbeit in der Berufsausbildung zu leisten?
- Welche Unterstützungsleistungen bieten Sie den Betrieben für die berufliche Ausbildung an?

#### C) Fragen zur Zahlungsbereitschaft

- Wer finanziert Ihre Maßnahme?
- Welchen finanziellen bzw. organisatorischen Beitrag müssen die Betriebe in Ihrer Maßnahme leisten?

- Sind die Unternehmen Ihrer Meinung nach bereit, für Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements selbst zu bezahlen?
- Welche Angebote im Rahmen eines externen Ausbildungsmanagement würden Ihrer Meinung nach die Unternehmen auch selbst finanzieren?

#### **D) Fragen zum externen Ausbildungsmanagement**

Externes Ausbildungsmanagement unterstützt Betriebe in allen Fragen rund um die Ausbildung. Ziel ist, die Betriebe zu entlasten, ihre Ausbildungsbereitschaft zu erhöhen und so zu einer Erhöhung des Ausbildungsangebotes und der Ausbildungsqualität zu kommen. Das Angebot umfasst dabei u. a. administrative Aufgaben, Hilfe bei der Auswahl geeigneter Bewerberinnen und Bewerber sowie Mediation bzw. Moderation bei Konflikten innerhalb des Betriebes oder zwischen beteiligten Lernorten.

- Würden Sie nach dieser Definition Ihre Hilfen für die Unternehmen als externes Ausbildungsmanagement bezeichnen?
- Würden Ihrer Meinung nach, die Betriebe Ihre Unterstützungsleistungen auch über den Förderhorizont hinaus gerne in Anspruch nehmen?
- Hat Ihrer Meinung nach ein privatwirtschaftlich angebotenes externes Ausbildungsmanagement in der Ausbildungslandschaft in Deutschland eine Zukunft?
- Was möchten Sie noch ergänzen?

#### **E) Allgemeine Informationen zum Unternehmen**

- Welches Fachpersonal setzen Sie in der täglichen Arbeit mit den Betrieben ein?
- Wie viele Mitarbeiter/innen sind mit der Hilfe zur Berufsausbildung beschäftigt?
- Welche Berufe haben und welchen Fachrichtungen gehören die Mitarbeiter/innen an?
- Was möchten Sie gerne noch ergänzen?

#### **F) Fragen zur Person**

- Was sind Sie von Beruf? Welche Ausbildung haben Sie?
- Welche Funktion haben Sie in Ihrer Organisation?
- Wie lange sind Sie schon im Bereich Ausbildung tätig?

#### **G) Abschließende Aufgaben der Interviewerin**

- Kontaktdaten übergeben
- Auskunft über weiteren Verlauf der Untersuchung geben
- Auf Art und Zeitpunkt der Veröffentlichung hinweisen.

**Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen!**

## Anhang H

## Fragetypen nach GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 129)

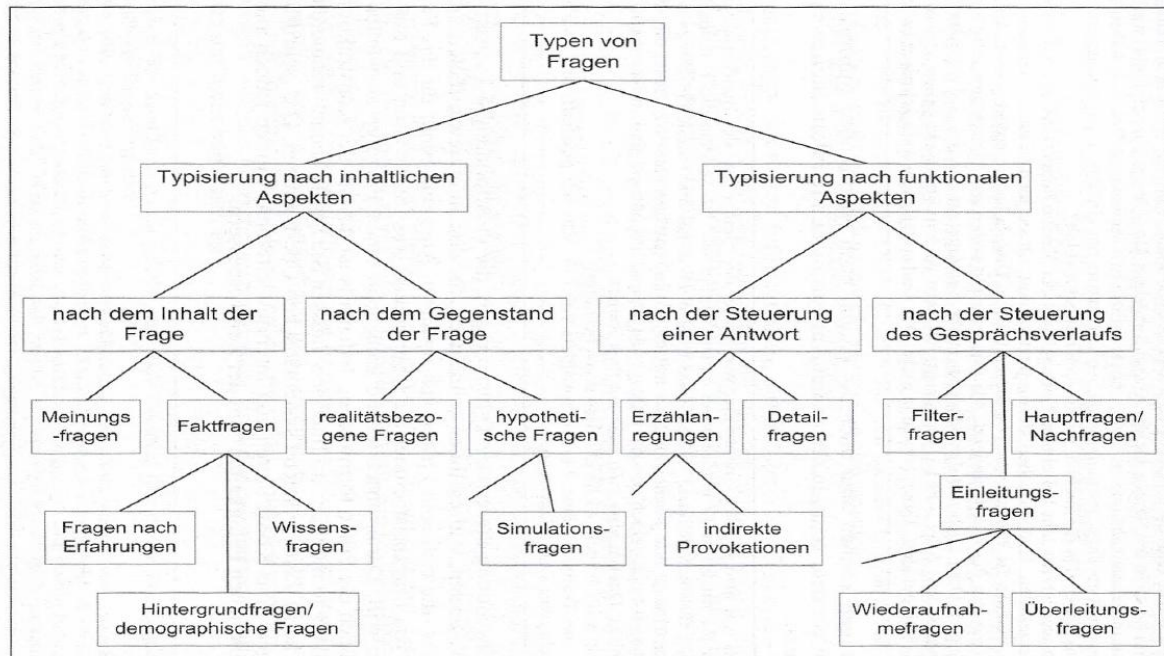


Abbildung 111: Typisierung von Interviewfragen (Quelle: Gläser/Laudel 2010, S. 130)

## Anhang I

### Verschlüsselung der Namen für die Auswertung der Interviews

Verschlüsselung	Name	Organisation	Homepage
A	Beate Plenge	Ausbildung Rundum, Kaarst	<a href="http://www.ausbildung-rundum.de">www.ausbildung-rundum.de</a>
B	Thomas Schrörs	Externes AusbildungsManagement Zukunft für Unternehmen, Krefeld	<a href="http://www.thomasschroers.de">www.thomasschroers.de</a>
C	Frank Meiners	Frank Meiners Raumausstattung, Fürth	<a href="http://www.meiners-der-raumausstatter.de">www.meiners-der-raumausstatter.de</a>
D	Ursula Zimmermann	Poco Domäne, Nürnberg	<a href="http://www.poco.de">www.poco.de</a>
E	Sonja Buckenmaier	Noris-Arbeit gGmbH, Nürnberg	<a href="http://www.noa.nuernberg.de">www.noa.nuernberg.de</a>
F	Holger Timmermann	Jugendbildung Hamburg gGmbH	<a href="http://www.jugendbildung-hamburg.de">http://www.jugendbildung-hamburg.de</a>

## Anhang J

## Suchraster für die Auswertung

## Suchraster für EXAM - AnbieterInnen

InterviewpartnerIn	Ausbildungsberufe	Kunden	Hauptprobleme der Unternehmen bei der Ausbildung	Benötigte Unterstützungsleistungen	Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Angebotene Dienstleistungen		Finanzierung	Zahlungsbereitschaft der Unternehmen	Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Probleme bei der Dienstleistung			Hilfsmittel	Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Zukunft privatwirtschaftliches EXAM			Ergänzungen	Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Eigene Qualifikation	Selbstständig seit?	Mitarbeiter	Eigene Einordnung in die Ausbildungslandschaft	Quelle im Text

## Suchraster für EXAM - Betriebe

InterviewpartnerIn	Ausbildungsberufe	Anzahl der Auszubildenden	Anzahl der MitarbeiterInnen	Unternehmenskategorie	Kammerzugehörigkeit	Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Hauptprobleme der Unternehmen bei der Ausbildung		Benötigte Unterstützungsleistungen	In Anspruch genommene Dienstleistungen		Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Finanzierung		Problem mit geförderten Maßnahmen			Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Zahlungsbereitschaft der Unternehmen		Zukunft privatwirtschaftliches EXAM			Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Eigene Qualifikation		Seit wann in Ausbildung tätig?	Eigene Einordnung in die Ausbildungslandschaft		Quelle im Text

## Suchraster für EXAM - Bildungsträger

InterviewpartnerIn	Projekt	Ausbildungsberufe	Anzahl der Auszubildenden	Beteiligte Unternehmen		Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Hauptprobleme der Unternehmen bei der Ausbildung		Angebotene Dienstleistungen	Benötigte Unterstützungsleistungen		Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Finanzierung der Projekte	Finanzielle Beteiligung der Firmen	Zahlungsbereitschaft der Unternehmen für Dienstleistungen			Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Probleme bei der Dienstleistung		Wichtigstes Hilfsmittel			Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Zukunft privatwirtschaftliches EXAM		Eigene Einordnung in die Ausbildungslandschaft			Quelle im Text
InterviewpartnerIn	Eigene Qualifikation	Seit wann in Ausbildung tätig?	Anzahl der Mitarbeiter/innen	Eingesetztes Personal		Quelle im Text

## Anhang K

### Extraktionsregeln

1. Vor dem Extrahieren alle fallbezogenen Unterlagen lesen, z. B. Transkription, Gesprächsprotokolle, Notizen, Informationsmaterial der InterviewpartnerInnen!
2. Interessante Textstellen mit Textmarker farblich markieren!
3. Wichtige Textabschnitte mit eigenen Worten formulieren!
4. Textabschnitte mit gleichem Inhalt am rechten Seitenrand nummerieren!
5. Querverweise rechts am Seitenrand notieren!
6. Die Extraktion soll ökonomisch sein.
7. Eine gefundene Stelle wird möglichst nur einer Kategorie zugeordnet.
8. Die zentralen Textaussagen werden in den Auswertungskategorien platziert
9. Die übernommenen Textaussagen werden im Kategoriensystem mit der genauen Fundstelle versehen. Zuerst wird die Seitenzahl genannt, dann mit einem Schrägstrich getrennt die Zeilennummer.
10. Es soll bei allen Zuordnungsproblemen einheitlich und transparent nachvollziehbar verfahren werden.
11. Es können während der Extraktion neue Kategorien aufgenommen und bestehende angepasst werden.

---

## Anhang L 1

### Quantitative Kriterien

- **Objektivität:** Unabhängig von der Person müssen andere „bei der Untersuchung desselben Sachverhalts mit denselben Methoden zu vergleichbaren Resultaten kommen können. Dies erfordert eine genaue Beschreibung des methodischen Vorgehens (Transparenz) und eine gewisse Standardisierung“ (Bortz/Döring 2006, S. 326; Flick 2009, S. 269f; Diekmann 2011, S. 249).

Für die vorliegende Arbeit waren die Rahmenbedingungen durch den theoretischen Teil und die Beschreibung der Methodenauswahl und der Durchführung der Befragungen genau definiert. Die TeilnehmerInnen erhielten einheitliche Instruktionen bei der schriftlichen Befragung und das Experteninterview wurde durch den Leitfaden teilweise einheitlich strukturiert. Die Ergebnisse sind somit größtenteils unabhängig von der Autorin. Der Fragebogen enthielt nur wenige offene Fragen. Durch den hohen Grad an Standardisierung wird eine gewisse Objektivität erreicht. Die Antworten der offenen Fragen wurden sehr genau in die Ergebnisse übertragen.

- **Reliabilität:** Sie misst die Zuverlässigkeit des Messinstrumentes (Bortz/Döring 2006, S. 327; Flick 2009, S. 262f; Diekmann 2011, S. 250). Wird die Messung mit dem gleichen Instrument wiederholt, so sollte dies zu vergleichbaren Ergebnissen führen.

Die vorliegenden Befragungen wurden durch Vortests auf ihre Zuverlässigkeit überprüft, d. h. die Fragestellungen des Fragebogens wurden auf ihre Klarheit und Eindeutigkeit für die TeilnehmerInnen getestet und Missverständnisse korrigiert. Die Standardisierung des Verfahrens mit vorwiegend geschlossenen Fragen sollte die Reliabilität erhöhen. Die Befragung von Experten im qualitativen Teil der Arbeit bestätigte überwiegend die Ergebnisse der schriftlichen Befragung.

- **Validität:** Hier stellt sich die Frage, ob das Verfahren auch das misst, was es messen soll? Es wird somit die Gültigkeit und Glaubwürdigkeit des Messinstrumentes betrachtet (Bortz/Döring 2006, S. 327f; Flick 2009, S. 264ff; Diekmann 2011, S. 256f).

"Ebenso wie bei der Validierung von Daten, wird auch bei der Validierung von Interpretationen der interpersonale Konsens als Gütekriterium herangezogen (Bortz/Döring 2006, S. 335). „Eine Interpretation sollte systematisch daraufhin überprüft werden, welche Alternativdeutungen möglich sind und inwiefern sich das präferierte Modell als das überlegene begründen lässt“ (ebenda).

Es wurden bereits existierende Untersuchungen zu Hilfen bei der Berufsausbildung und externes Ausbildungsmanagement mit in die Vorüberlegungen zu den Befragungen aufgenommen. Die TeilnehmerInnen der Experteninterviews machten in jedem Abschnitt des Gespräches den Eindruck, dass sie authentisch und ehrlich antworten und diskutieren und dass sie ihre Meinung äußerten. Die Ergebnisse stimmen mit den Ergebnissen vorangegangener Untersuchungen und der Literatur überein. Die sorgfältige Vorbereitung und Durchführung der Befragungen, der Umgang mit den Daten geben Validität zu erkennen.



---

## Anhang L 2

### Qualitative Kriterien

Die Prinzipien nach GLÄSER/LAUDEL (2010, S. 30ff) wurden wie folgt operationalisiert:

- (1) Das Prinzip der Offenheit: der Forschungsprozess muss offen sein für unerwartete Informationen. Die Interviews waren nur wenig standardisiert und damit offen für jede überraschende Information, die die Experten boten. Offen war auch das Kategoriensystem, das durch die Experteninterviews entworfen und während der Extraktion durch neue Kategorien weiterentwickelt wurde (Gläser/Laudel 2010, S. 205).
- (2) Das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens: man muss sich am theoretischen Vorwissen über den Untersuchungsgegenstand ausrichten, um so das Wissen weiterzuentwickeln. Die vorliegende Arbeit wertet im ersten Schritt die vorhandene Literatur und die bereits durchgeführten Untersuchungen aus und entwickelte daraus ein neues Verfahren, sich dem Untersuchungsgegenstand „externes Ausbildungsmanagement“ zu nähern, in der Hoffnung, dass die Ergebnisse das vorhandene Wissen erweitert.
- (3) Das Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens: Die Vorgehensweise muss sich an Regeln orientieren, so dass andere ihr folgen bzw. sie rekonstruieren können. Die Befragungen richten sich an den vorhandenen Methoden für Fragebogen und Experteninterviews aus, die die Struktur vorgeben. Die einzelnen Schritte der Vorgehensweise wurden beschrieben. Das Material wurde immer gleich behandelt (Gläser/Laudel 2010, S. 204). Das Vorgehen ist somit regelgeleitet und kann von Außenstehenden nachvollzogen werden.
- (4) Das Prinzip vom Verstehen als „Basishandlung“ sozialwissenschaftlicher Forschung: Verstehen als Mittel der Forschung, ohne dass das eigene Forschungsziel nicht erreicht werden kann. Die vorliegende Arbeit versucht durch die Methodenwahl die Einstellungen und Handlungen der Entscheidungsträger in den Betrieben zu verstehen. Sie sind wichtig, um Aussagen über die Zukunft eines privatwirtschaftlich organisierten Ausbildungsmanagement und seinem Nutzen als Instrument für die betriebliche Ausbildung machen zu können.

Diese Prinzipien finden sich auch in den qualitativen Gütekriterien nach Mayring (2002, S. 144ff) wieder. Ihre Umsetzung wird nachfolgend dargestellt:

- 1) Verfahrensdokumentation: Die Vorgehensweise bei der Methodenwahl, der Datenerhebung und der Auswertung wird genau beschrieben (ebenda, S. 144f). Die vorliegende Untersuchung verwendete die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse von Gläser und Laudel. Die einzelnen Datenerhebungsschritte sowie die Schritte zur Analyse der Transkriptionen und der Interpretationen wurden ausführlich beschrieben und sind somit für jeden nachvollziehbar.
- 2) Argumentative Interpretationsabsicherung: Interpretationen lassen sich schwer beweisen, deshalb müssen sie argumentativ begründet werden und schlüssig sein (ebenda, S. 145).
- 3) Um die Interpretation abzusichern, wurden die Vorüberlegungen theoretisch untermauert, die Ergebnisse mit Zitaten begründet und beides argumentativ zusammengeführt.
- 4) Regelgeleitetheit: Das Verfahren muss sich durch systematisches Vorgehen auszeichnen, welches vorher festgelegt wird (ebenda, S. 145). Die Autorin richtete sich während der Durchführung und Auswertung der qualitativen Fallstudie an der methodischen Vorgehensweise von Gläser und Laudel (2010) aus. Die Regeln für die Leitfadenerstellung und die Durchführung der Interviews wurden beachtet und beschrieben. Damit verbunden war die Einhaltung der vorgegebenen Regeln zur schrittweisen qualitativen Inhaltsanalyse.
- 5) Nähe zum Gegenstand: Man versucht soweit wie möglich in die natürliche Lebenswelt der Beforschten zu gehen und Interessensübereinstimmung (gleichberechtigtes Verhältnis zueinander) herzustellen (Gläser/Laudel 2010, S. 146). Die Autorin versuchte die Befragungen so nahe an der beruflichen Lebenswelt der Befragten zu führen, wie es unter diesen Umständen möglich war. Alle Interviewten befanden sich an ihrem Arbeitsplatz während des Gespräches, ob

beim direkten Gesprächsbesuch oder den Skype-Gesprächen. Autorin und InterviewpartnerInnen waren im zu untersuchenden Sachgebiet (Ausbildung) tätig. Somit fanden die Gespräche soweit wie möglich auf „Augenhöhe“ statt. Die Interviewerin stellte sich auf die befragten Experten ein. Die Befragten betonten alle, dass ihnen berufliche Ausbildung sehr „am Herzen“ liege und sie sich deshalb an dieser Befragung beteiligt haben. Es bestand ein gemeinsames Interesse, sich dem Untersuchungsgegenstand zu nähern und ihn aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

- 6) Kommunikative Validierung: Man legt die Ergebnisse den Befragten offen und diskutiert sie mit ihnen (ebenda, S. 147). Dieser Punkt dürfte eine Schwachstelle beinhalten. Die Ergebnisse werden den InterviewpartnerInnen erst nach Abgabe der vorliegenden Arbeit zugänglich sein. Eine nachträgliche Diskussion der Ergebnisse fand mit den ExpertInnen nicht statt. Es wurde ihnen ein Exemplar der fertigen Arbeit zugesichert. Dies war aufgrund der zeitlichen Begrenzung der Datenerhebung und -auswertung nicht anders möglich. Die Befragungen fanden aber im Dialog mit den InterviewpartnerInnen statt, so dass ihre Erkenntnisse in die Arbeit einfließen.
- 7) Triangulation: Man versucht für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen (ebenda, S. 147f). Mit der Triangulation wird versucht, den Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. In der vorliegenden Arbeit wurde das in einem eigenen Punkt unter Kapitel 6.5.3 bereits ausführlich besprochen. Innerhalb der Expertenbefragung wurde dies vertiefend versucht durch die Befragung unterschiedlicher Personen- und Berufsgruppen. Einmal der Blickwinkel der Ausbilder in den Betrieben, einmal der der Unternehmensberatungsgesellschaften, die externes Ausbildungsmanagement anbieten und einmal der der Bildungsträger, die einem externen Ausbildungsmanagement am nächsten kommen.

---

## Anhang M

### Fallbeschreibungen

#### 1. Der Anbieter mit der längsten Erfahrung

Der Anbieter mit der längsten Erfahrung in Ausbildungsmanagement bietet Wirtschaftsbetrieben ab einer mittleren Unternehmensgröße folgende Unterstützung an:

- Lösungen von Konflikten mit sozialpädagogischer Unterstützung
- Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals
- Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit, Training vor Ausbildungsbeginn
- Prüfungsvorbereitung.

Nach den Angaben dieses Beraters nehmen die Betriebe genau diese Dienstleistungen bevorzugt in Anspruch. Dafür setzt er als Personal Sozialpädagoginnen, Ausbilderinnen sowie Lehrerinnen und Pädagoginnen ein. Dabei hat er 11 bis 50 Betriebe als Kunden. Neben Ausbildungsmanagement bietet er Coaching und Personalentwicklung für diese Betriebe an. Nach Meinung dieses Dienstleisters sind die Betriebe bereit, Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagement selbst zu bezahlen.

#### 2. Der Anbieter mit der kürzesten Erfahrung

Die jüngste Anbieterin von Ausbildungsmanagement bietet außerdem Karriere- und Schüler- bzw. Schulberatung an. Dabei sind Unternehmen, Schulen, Familien und Bildungsträger ihre Kunden. Diese 1 bis 5 Betriebe rekrutieren sich aus Kleinbetrieben und mittleren Unternehmen.

Das Angebot gestaltet sich wie folgt:

- Allgemeine Informationen bzw. Feststellung der Ausbildungsberechtigung des Betriebes
- Organisation von Veranstaltungen bzw. Präsentation auf Fachmessen
- Administrative Aufgaben
- Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl
- Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals
- Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit, Training vor Ausbildungsbeginn
- Schulische Nachhilfe für die Auszubildenden
- Individuelle Begleitung von Jugendlichen bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz
- Optimierung der Ausbildung (Organisation, Prozesse).

Diese Dienstleistungen bietet der Dienstleister in Einzeldienstleistungen, Modulen und gegen Festbetrag an. Dabei wird eine Soziologin als Personal eingesetzt. Bevorzugt in Anspruch genommen wird nach ihrer Aussage

- Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl
- Administrative Aufgaben
- Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit, Training vor Ausbildungsbeginn
- Schulische Nachhilfe für die Auszubildenden. Auch sie ist der Ansicht, dass die Betriebe bereit sind, für Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements zu bezahlen.

Nach ihrer Meinung ist für ein privatwirtschaftlich angebotenes externes Ausbildungsmanagement „Flexibilität, Individualität, Seriosität/Professionalität und einschlägige Berufserfahrung“ wichtig.

#### 3. Anbieter von Softwarelösungen

Der Anbieter von Ausbildungsmanagement als Softwarelösung bietet ausschließlich Ausbildungsmanagement an. Dabei unterstützt er ausschließlich Großunternehmen. Die Zahl seiner Kunden beziffert er auf 11 bis 50. Die Software bietet folgende Unterstützungsleistungen:

- Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl
- Administrative Aufgaben und
- Komplettes Softwarepaket zum Management (intern)

- 
- Implementierung kompletter Lösungen zum Gesamtprozess, d. h. der Auswahl und des Ausbildungsmanagement inkl. Beurteilungswesen.

Diese Dienstleistungen bietet er als Einzeldienstleistung, Module, per Festbetrag an, „immer bezogen auf die Softwareprojekte“. Er setzt dazu Ausbilder als Mitarbeiter ein. Bevorzugt nehmen seine Kunden Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl und der Ausbildungsplanung an. Er ist sich sicher, dass die Betriebe bereit sind, für die Unterstützungsleistungen selbst zu bezahlen.

#### **4. Anbieter für Mitglieder der Arbeitgeberverbände**

Der Dienstleister, der nur Mitgliedsbetriebe der Arbeitgeberverbände als Klienten hat, bietet neben Ausbildungsmanagement auch Personalentwicklung an. Er wurde „2000 als externes Projekt und 2010 als Kerndienstleistung“ der Arbeitgeberverbände gegründet. Er bedient mehr als 100 Betriebe, die allen Unternehmensgrößen angehören. Sein Angebot für die Mitgliedsunternehmen gestaltet sich wie folgt:

- Organisation von Veranstaltungen bzw. Präsentation auf Fachmessen
- Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl
- Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals
- Schulische Nachhilfe für die Auszubildenden
- Prüfungsvorbereitung
- Vermittlung von Verbundausbildung
- Telefonische Beratung/Hotline, Tagungen, Workshops, Trainingsreihen
- Plattform zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch
- Praxisnahe Informationen und Arbeitshilfen und Tools im Internet
- Imagekampagne für Ausbildung in der M+E Industrie
- Projekte zur Bewerbung der Unternehmen als Ausbildungsbetriebe, zur Förderung des Technikinteresses.

Diese Dienstleistungen bietet er ausschließlich den Mitgliedsunternehmen in Einzel- und Modulform an. Diese werden durch die Mitgliedsbeiträge abgedeckt. Dafür setzt er Sozialpädagoginnen, Ausbilderinnen, Lehrkräfte, Psychologen und Sozialwirte als Mitarbeiterinnen ein.

Schwerpunkt der Leistungen ist das Training der Ausbilder in den Mitgliedsbetrieben. Außerdem nehmen die Mitglieder folgende Dienstleistungen bevorzugt in Anspruch:

- Organisation von Veranstaltungen bzw. Präsentation auf Fachmessen
- Unterstützung bei der BewerberInnen-Auswahl
- Schulung bzw. Coaching des Ausbildungspersonals
- Prüfungsvorbereitung
- Vermittlung von Verbundausbildung.

Nach Meinung dieses Dienstleistungsunternehmens sind die Betriebe nicht bereit selbst für ein externes Ausbildungsmanagement zu bezahlen. Externes Ausbildungsmanagement wird in Zukunft nur eine geringe Rolle in der Ausbildungslandschaft der Bundesrepublik Deutschland spielen. Für ein privatwirtschaftlich angebotenes externes Ausbildungsmanagement wäre ein sich „weiterhin verschärfender Fachkräftemangel sowie eine höhere Ausbildungsreife der Jugendlichen“ wichtig.

---

## Anhang N

### Beschreibungen der InterviewpartnerInnen

#### 1. Die AnbieterInnen von externem Ausbildungsmanagement

Externes Ausbildungsmanagement ist als privatwirtschaftliches Konzept eine junge Branche in der Ausbildungslandschaft der Bundesrepublik Deutschland. Die beiden InterviewpartnerInnen der Anbieterseite haben sich auf externes Ausbildungsmanagement spezialisiert und ihre Selbstständigkeit darauf aufgebaut. Sie bieten explizit Dienstleistungen mit diesem Namen an und wurden deshalb als Experten in die Studie aufgenommen.

##### Interviewpartnerin A

Die Befragte hat ein Soziologiestudium abgeschlossen und war nach einigen Berufsjahren in der Lebensberatung Ausbildungsleiterin in mehreren Unternehmen. Sie ist seit 2010 selbstständig im Bereich externes Ausbildungsmanagement tätig und hat es mit verschiedenen Ausbildungsberufen zu tun. Ihre Kunden sind Ausbildungsplatzsuchende, Eltern, Schulen und größere Betriebe sowie die IHK und andere Bildungsträger. Größere Betriebe sind ihrer Meinung nach offener für externe Hilfeleistungen, weil sie es eher gewohnt sind auf externe Dienstleister zurückzugreifen. Ihr wichtigstes Hilfsmittel bei der Beratungs- und Bildungsarbeit ist ihr aufgebautes Netzwerk. Dieses leistet gute Dienste im Umgang mit den Akteuren der Berufsausbildung und bei der Vermittlung von Aufgaben an andere Dienstleister, die sie selbst nicht durchführen kann. Da die Selbstständigkeit ihrer Meinung nach noch zu wenig abwirft, hat sie bisher keine MitarbeiterInnen eingestellt. Sie sieht sich selbst als Netzwerkerin und Mittlerin zwischen den AusbildungspartnerInnen.

##### Interviewpartner B

Interviewpartner B ist von Beruf Kfz-Mechaniker. Er hat als Ausbilder in einem mittelständischen Unternehmen gearbeitet sowie bei verschiedenen Bildungsträgern. Er ist seit 2009 als Selbstständiger im externen Ausbildungsmanagement tätig. Zu seinen Klienten gehören Kleinstbetriebe (Zwei-Mann-Betrieb) sowie kleinere und große Unternehmen (400 Mitarbeiter, 15 Auszubildende). Er hilft bei allen Berufen und in verschiedenen Branchen. Tendenziell sind seine Kunden aber häufiger aus der Kfz-Branche und er bedient eher die kaufmännischen Berufe. Er hat bisher keine MitarbeiterInnen eingestellt, seine Lebensgefährtin hilft im Büro. Er sieht sich als Partner der Akteure und als Vermittler zwischen ihnen, der Hilfeleistungen für das Unternehmen bietet.

#### 2. Die Ausbildungsbetriebe

Als Kunden eines möglichen externen Ausbildungsmanagements, werden hier die Entscheidungsträger ausgewählter Ausbildungsbetriebe vorgestellt.

##### Interviewpartner C

Der Interviewpartner ist von Beruf Raumausstatter und bildet seit drei Jahren Jugendliche in diesem Beruf aus. Er ist der Inhaber des Betriebes und gleichzeitig der Ausbilder. Er beschäftigt eine Angestellte und drei Auszubildende. Der Betrieb gehört zu den Kleinstbetrieben und bildet im Zuständigkeitsbereich der Handwerkskammer aus. Er will Jugendlichen die Chance auf einen interessanten Arbeitsplatz geben.

##### Interviewpartnerin D

Die Gesprächspartnerin ist Kauffrau im Einzelhandel und hat sowohl den AdA-Schein, der für die Ausbildung notwendig ist, als auch die Weiterbildung als Handelsfachwirtin abgeschlossen. Sie hat vorher in einem Baumarkt als Verkäuferin und als Ausbilderin gearbeitet. Sie ist momentan als Marktleiterin und Ausbilderin in einem Möbeldiscounter angestellt. Sie bildet somit seit 15 Jahren junge Erwachsene aus. Sie bildet vor allen Dingen aus, um späteres Personal aus der Ausbildung zu gewinnen. Sie ist der Meinung, dass sich Ausbildung irgendwann während der Ausbildung lohnen muss. Sie

---

bildet innerhalb ihrer Einrichtung VerkäuferInnen, Kaufleute im Einzelhandel und Fachlageristen aus. In der Zentrale werden auch Bürokaufleute ausgebildet. Sie ist für 12 Auszubildende zuständig und in einem mittleren Unternehmen mit 100 MitarbeiterInnen beschäftigt, das sowohl im Zuständigkeitsbereich der IHK als auch der HK ausbildet.

### **3. Die BildungsträgerInnen**

Als Vermittler zwischen den Institutionen der Berufsausbildung und als VorgängerInnen eines externen Ausbildungsmanagement werden hier die beiden Repräsentanten der Bildungsträger beschrieben.

#### **Interviewpartnerin E**

Die Befragte ist Kauffrau im Einzelhandel und Sozialpädagogin in einer Tochtergesellschaft der Stadt Nürnberg und betreut benachteiligte Jugendliche, die im Rahmen von BaE eine Ausbildung absolvieren. Sie ist gleichzeitig Koordinatorin des Projektes. Sie arbeitet seit 13 Jahren in der Ausbildung und koordiniert 10 MitarbeiterInnen, die in BaE tätig sind. Dabei handelt es sich um fünf Sozialpädagoginnen, sieben Ausbilder und vier LehrerInnen, die meisten mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung. Im Projekt werden zurzeit 50 Auszubildende betreut. Die Abteilung arbeitet mit ca. 16 Kleinst- bis mittleren Betrieben zusammen. Außerdem gibt es noch zahlreiche Verbundstellen in der Stadtverwaltung und den dazugehörigen Betrieben. Das Ausbildungsangebot ist vielseitig, es reicht von VerkäuferInnen über MetallbauerInnen bis zu TierpflegerInnen. Sie sieht die Arbeit ihrer Abteilung als Entlastung der Betriebe.

#### **Interviewpartner F**

Interviewpartner F ist von Beruf Maschinenbaumeister. Er ist außerdem Ausbilder und Verbundkoordinator bei der Stadt Hamburg und seit 1999 in Ausbildung tätig. In seiner Abteilung sind Leute beschäftigt, die in dem jeweiligen Bereich tätig waren und sich durch Weiterqualifizierung und Nachqualifizierung in den Ausbildungsbereich bzw. in den sozialpädagogischen Bereich „rein gearbeitet haben“. Der Befragte war bis ca. 2002 in EXAM tätig und dann in der entsprechenden Ausbildungsagentur. Die Abteilung bildet im Moment 700 Auszubildende in 26 Berufen aus, hat aber die Ausbildungserlaubnis für 34 Berufe. Sie arbeiten mit kleinen und großen Unternehmen aus dem Raum Hamburg zusammen. Der Befragte sieht sich als „Kümmerer“ um die Bedürfnisse der Betriebe und als „Dealer“ in Sachen Ausbildung. Er bedient sich dabei eines Netzwerkes und bringt Menschen zusammen oder „schiebt Figuren hin und her“ bzw. macht Dinge machbar, nur durch das Telefonieren.

# Antwortmatrix der Experteninterviews nach Befragten

## EXAM - AnbieterInnen

Interview-partnerIn	Ausbildungs-berufe	Kunden	Hauptprobleme der Unternehmen bei der Ausbildung	Benötigte Unterstützungsleistungen
A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschiedene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmen (1/9) z. B. Elektroinstallateur (9/18), Versicherung (10/19), Callcenterbetreiber (4/4)</li> <li>Ausbildungsplatzsuchende, Eltern (1/9 u. 6/17)</li> <li>Schüler/innen (1/13)</li> <li>Schulen im Bereich Berufsorientierung (1/9)</li> <li>Größere Betriebe: sind offener, weil sie es eher gewohnt sind auf externe Dienstleister/in zurückzugreifen. (3/32)</li> <li>IHK (5/3)</li> <li>Bildungsträger/innen (3/6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapazitäten und Kompetenzen für Ausbildung nicht vorhanden (3/34)</li> <li>Bei mittelgroßen und größeren Unternehmen, die Ausbildung zu strukturieren, bei größeren U. sich nach der Ausbildungsordnung zu richten (4/13)</li> <li>Nicht ausreichend qualifizierte Ausbildungsbetreuer (4/18)</li> <li>Ausbilder in ausbildungsfremden Aufgaben gebunden (4/22)</li> <li>Zuständigkeiten für Ausbildung sind nicht klar (4/24)</li> <li>Die Rekrutierung von Auszubildenden (4/26)</li> <li>Bei mittelgroßen U.: Azubis werden nur verwaltet (4/27), haben keine qualifizierte Betreuung (4/28), konkreten Entwicklungsplan und die Prozesse sind nicht offen (Welche Aufgaben hat der Azubi? Wie ist die organisatorische Einbindung?) (4/29)</li> <li>Die Einsatzplanung (4/33)</li> <li>Kein oder schlecht gemachter Ausbildungsplan (4/36)</li> <li>Bei Real- und GymnasialschülerInnen: Dass die Auszubildenden nach dem Ende ihrer Ausbildung nicht bleiben (9/31)</li> <li>Bei Hauptschüler: die Abbrecherquote sehr hoch (13/35)</li> <li>Das es zu wenig gute Auszubildende gibt (12/22)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei HauptschülerInnen: Individuelle Begleitung durch die Ausbildung (13/19)</li> <li>Beratung rund um das Thema Ausbildung</li> <li>Beratung wie man die Azubis nach der Prüfung im U. hält (9/35)</li> <li>Externes Ausbildungsmanagement für mittelgroße Unternehmen (fünf bis sechs Auszubildende) sind aufwändig zu administrieren, lohnt sich nicht für die U. jemand einzustellen (8/35)</li> <li>alles in einer Hand, ist doch für die Betriebe am besten</li> </ul>
B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschiedene Branchen</li> <li>Alle Berufe (5/11)</li> <li>Tendenziell eher Kfz und kaufmännische Berufe (5/13)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kleinstbetrieb (2 Mann Betrieb) (2/27)</li> <li>Kleinere Unternehmen (2/29)</li> <li>Große Unternehmung (400 Mitarbeiter, 15 Auszubildende) (2/22)</li> <li>Versicherungsmakler</li> <li>Tendenziell mehr Betriebe aus der Kfz-Branche (5/13)</li> <li>Autohaus (6/45)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewerberauswahl (3/15)</li> <li>Kleinere Betriebe: gesetzliche Vorgaben, in die Praxis umsetzen (3/25)</li> <li>Die Ausbildung im Betrieb zu gestalten (3/24)</li> <li>Nimmt Zeit weg, in der sie ihre eigene Arbeit nicht machen können (3/27)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching der Ausbilder (Struktur und Inhalte einer Ausbildung)</li> <li>Bewerberauswahl (Anforderungsprofil, Stellenanzeigen usw.)</li> <li>Ausbildungsmarketing</li> <li>Coaching der Auszubildenden (Abbrecher, Rollenfindung)</li> <li>Kontakte vermitteln</li> </ul>

## Antwortmatrix der Experteninterviews nach Befragten

### EXAM - AnbieterInnen

Interview-partnerIn	Angebotene Dienstleistungen	Finanzierung	Zahlungsbereitschaft der Unternehmen
A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelcoaching (2/20)</li> <li>• Beratung rundum Erstausbildung für alle Akteure in dem Bereich (1/7)</li> <li>• Individuelle Begleitung bei der Ausbildungsplatzsuche (6/32)</li> <li>• Berufsorientierung für SchülerInnen und Eltern: z. B. Liste mit Berufskolleg raussuchen (6/26)</li> <li>• Berufsorientierung für Schulen (Bewerbungstraining (1/21), Praktikumsplatzvermittlung, Berufsorientierungsbüro (1/16)</li> <li>• Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme (3/5)</li> <li>• Ausbildungsscheck (Optimierungspotential im betrieblichen Ausbildungswesen) (4/4)</li> <li>• Coaching (Einstiegscoaching) für AusbilderInnen (5/3)</li> <li>• Schulungen über rechtliche Voraussetzungen, Ausbildungsordnung usw.) über die IHK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsorientierung für Schulen durch öffentliche Gelder („Zukunft fördern“) und Fördervereine (2/10)</li> <li>• BvB von der ARGE (3/8)</li> <li>• Berufsorientierung für SchülerInnen und Eltern von den Eltern oder SchülerInnen (6/33)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große und mittelgroße U.: Pakete (7/20), z. B. Ausbildungsscheck, da bezahlt man einmal (7/25)</li> <li>• Einsicht Geld für die Dienstleistung zu bezahlen dauert noch ein bisschen (9/11)</li> <li>• Monatliche Zahlungen würden sich nicht für die U. lohnen. (8/32)</li> </ul>
B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbungstraining (2/10)</li> <li>• Suche eines Auszubildenden</li> <li>• Coaching der Auszubildenden (in die Rolle finden) und Ausbilder (2/36)</li> <li>• Kontakte vermitteln (5/29)</li> <li>• Bewerberauswahl (6/3)</li> <li>• Kaufmännischer Ausbildungsbereich übernommen (2/24)</li> <li>• Ausbildungsbegleitende Maßnahmen</li> <li>• Vermittlung von Verbundausbildung (5/36)</li> </ul> <p>Motto: Informationen liefern, Hilfestellung bieten, Arbeit abnehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen zahlen selbst (4/4), mit pauschalen Honoraren</li> <li>• Meist erfolgsabhängig (Bewerberauswahl)</li> <li>• e) und f) Arbeitsagentur (5/33)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauschale Honorare</li> <li>• Erfolgsabhängige Honorare für</li> </ul>



## Antwortmatrix der Experteninterviews nach Befragten

### EXAM - AnbieterInnen

Interview-partnerIn	Probleme bei der Dienstleistung	Hilfsmittel
A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kleine Handwerksbetriebe: Glaubwürdigkeit, wenn man nicht den gleichen Beruf hat. Sehen nicht, dass Ausbildung zu 80 % immer gleich (7/30)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netzwerk aufbauen (6/5)</li> <li>Vermitteln (z. B. Assessment-Center-Training bei der Sparkasse) (6/14)</li> </ul>
B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handwerksbetriebe tun sich generell schwer für die Dienstleistung Geld zu bezahlen (4/22)</li> <li>IHK bietet ähnliche Angebote kostenlos an.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partner (Netzwerkarbeit 5/27) (Nachhilfeinstitut 5/29, Prüfungsvorbereitung 5/30 durch Kammerseminare 5/26)</li> <li>Bin selbst Handwerker, da stimmt die Chemie (3/40)</li> </ul>

Interview-partnerIn	Zukunft privatwirtschaftliches EXAM	Ergänzungen
A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausbaufähig (9/6)</li> <li>Die Sichtweise der U. muss sich noch ändern (9/6)</li> <li>Der Bedarf ist da, nur das man dafür bezahlt dauert noch ein bisschen (9/9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei der IHK trauen sich die kleineren Betriebe oft nicht zu fragen, wissen nicht wer zuständig ist, haben eine Hemmschwelle (12/7)</li> </ul>
B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird eine zunehmende Dienstleistung, die Unternehmen vermehrt kaufen werden (2/3)</li> <li>Der ganze Bereich wird wachsen (6/22)</li> <li>Dienstleistungen werden wachsen (6/23)</li> <li>Es wird noch zwei, drei Jahre dauern bis es sich durchsetzt (6/30)</li> <li>Es wird sich auf jeden Fall durchsetzen (6/31)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

Interview-partnerIn	Eigene Qualifikation	Selbstständig seit?	Mitarbeiter	Eigene Einordnung in die Ausbildungslandschaft
A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studium Soziologie (5/11)</li> <li>Berufsjahre in einer Lebensberatung (5/11)</li> <li>Ausbildungsleitung in mehreren Unternehmen (5/14)</li> <li>Einführung neuer Berufe (Dialogmarketing) bei großen Unternehmen als Projekt (5/16)</li> </ul>	1. September 2010 (5/27)	Keine, wirft zu wenig ab (5/32)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netzwerkarbeiter/in (6/2)</li> <li>Mittlerin (6/10)</li> </ul>
B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kfz-Mechaniker (3/35)</li> <li>Ausbilder in einem mittelständischen Unternehmen. (1/15)</li> <li>Verschiedene Bildungsträger (2/10)</li> </ul>	Seit 1 ½ Jahren (=September 2009) (1/15)	Keine MA (5/47) Partner/in hilft im Büro (5/47)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hilfeleistung für das Unternehmen (5/32)</li> <li>Partner der Akteure</li> <li>Vermittler (5/29)</li> </ul>

## Antwortmatrix der Experteninterviews nach Befragten EXAM - Betriebe

Interview-partnerIn	Ausbildungsberufe	Anzahl der Auszubildenden	Anzahl der MitarbeiterInnen	Unternehmenskategorie	Kammerzugehörigkeit
C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>RaumausstatterInnen (4/5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 (4/7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 (6/13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kleinstbetrieb (6/16)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handwerkskammer (6/18)</li> </ul>
D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkäufer/in (1/18)</li> <li>Kauffrau/ -mann im Einzelhandel (1/18)</li> <li>Fachlageristen (1/19)</li> <li>Bürokaufleute in der Zentrale (1/22)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 (2/2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 (2/6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mittleres Unternehmen (10/22)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industrie- und Handelskammer (10/23)</li> </ul>
Interview-partner/in	Hauptprobleme der Unternehmen bei der Ausbildung		Benötigte Unterstützungsleistungen		In Anspruch genommene Dienstleistungen
C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schlechte Vorbildung der Jugendlichen (4/17)</li> <li>Keine Grundlagenkenntnisse (Rechnen, Deutsch) (4/18)</li> <li>Jugendliche sind sehr unselbstständig (4/19)</li> <li>Häusliche Probleme der Auszubildenden (Ärger mit Eltern oder Freunden, Ärger mit überstürzten Vertragsabschlüssen) (4/20)</li> <li>Auswahl der Auszubildenden (z. B. 70 BewerberInnen für einen Ausbildungsplatz) kostet viel Zeit und Energie (4/10)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswahlverfahren für Auszubildende (4/29)</li> <li>Schulen sollen Grundkenntnisse besser vermitteln (4/31)</li> <li>Eltern sollen ihren Erziehungsauftrag ernst nehmen und Kinder mehr soziale Kompetenzen mitgeben (4/30)</li> <li>Kurse in Rechnen, Mathe, fachspezifischer Art für die Auszubildenden (5/40)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein EXAM (4/35)</li> <li>Lädt die Eltern zu Gesprächen ein, telefoniert mit ihnen (4/32)</li> <li>BaE(4/37)</li> <li>BaE für Alleinerziehende (4/40)</li> </ul>
D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elternhaus gibt Jugendlichen keinen Freiraum für die Ausbildung. Jugendliche müssen bereit stehen, bei häuslichen Problemsituationen (2/27)</li> <li>Probleme im Elternhaus, Ärger mit den Eltern (2/30)</li> <li>Mangelnde Bildung (3/8)</li> <li>Fehlende Ausbildungsreife (3/15)</li> <li>Grundbildung nicht vorhanden (Rechnen, Deutsch, usw.) (3/32)</li> <li>Konfrontation mit MitarbeiterInnen und MarktleiterInnen, die nicht mit den Auszubildenden „richtig“ umgehen (4/4)</li> <li>Soziale Kompetenzen (Grüßen, Konflikte mit Kollegen lösen) (8/37)</li> <li>Bei BaE-TeilnehmerInnen vor allem Fehlzeiten in der Arbeit und in der Berufsschule</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prüfungsvorbereitung, weil es nicht überall kompetente AusbilderInnen gibt (6/28)</li> <li>Berufliche Benimmkurse (Körperpflege, Arbeitskleidung usw.) (6/38)</li> <li>Mediation für die Auszubildenden bei Problemen mit Eltern, Kollegen und Kolleginnen, bei Mobbing</li> <li>Berufswahl- und Bewerbungscounseling für die Auszubildenden vor der Aufnahme einer Ausbildung (10/16)</li> <li>Betreuung während der Ausbildung (10/17)</li> <li>Kurse für die Grundkenntnisse (Deutsch, Rechnen usw.)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisiert selbst Nachhilfe oder Kurse (z. B. im Bildungszentrum)</li> <li>Gibt Betriebsunterricht, dem Förderunterricht ähnelnd (6/12, 6/18)</li> <li>Führt selbst die Prüfungsvorbereitung durch (6/20)</li> <li>abH (6/1), BaE (4/28)</li> <li>wenn Probleme auftauchen Gespräch mit Sozpäd. (5/13)</li> </ul>

## Antwortmatrix der Experteninterviews nach Befragten

### EXAM - Betriebe

Interview-partnerIn	Finanzierung	Problem mit geförderten Maßnahmen
C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhält für eine Auszubildende Förderung durch BaE von der Arbeitsagentur (5/18)</li> <li>• Eine BaE-Ausbildung, wurde aber bereits im ersten Ausbildungsjahr wieder aufgelöst (4/39)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Kompetenz der Jugendlichen lässt zu wünschen übrig (5/5)</li> <li>• Lohnt sich für ihn nicht. Da leicht Kunden durch schlechtes Benehmen der Auszubildenden verloren gehen (5/12)</li> <li>• Ärger kostet mehr Nerven als man Geld bekommt (5/11)</li> <li>• Jugendliche bringen zu viele Probleme mit (häuslicher oder persönlicher Art) (5/15)</li> <li>• Dienste waren hilfreich, haben aber nicht zum Erfolg geführt (5/3)</li> <li>• Die Dienstleistungen haben ihn nicht entlastet (5/25)</li> </ul>
D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BaE, weil man den problematischen Auszubildenden ein Jahr testen kann, vor der Übernahme. Zu 95 % wird es nichts mit der Übernahme. Nehmen pro Jahr zwei geförderte und fünf ungeförderte Auszubildende (4/34, 4/38, 5/3)</li> <li>• abH. Zwei Auszubildende, die dann aber nicht mehr hingegangen sind. Heute wird niemand mehr dafür frei gestellt (6/1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsagentur schickt „unreife“ Jugendliche (5/21)</li> <li>• Arbeitsagentur, die unreife Jugendliche in Ausbildung drängen (3/12)</li> <li>• Arbeitsvermittler schauen nicht, ob die Jugendlichen schon das „Rüstzeug“ für eine Ausbildung haben. Körperliche und geistige Reife, Rechnen, Schreiben bzw. 40 Stunden Woche aushalten (3/20)</li> <li>• Kontakt zur Arbeitsagentur zu schwierig, kommt man nur bis zur Hotline (7/7)</li> <li>• Sozialpädagogische Betreuung gute Sache aber die Sozialpädagogen haben zu wenig Zeit (7/11)</li> <li>• Sozialpädagogen sind mehr beschäftigt, mit den Statistiken für die Arbeitsagentur als mit den Jugendlichen, Druck wird durch Arbeitsagentur vorgegeben</li> <li>• Zuständigen Ansprechpartner bei den Bildungsträgern finden und telefonisch erreichen (7/20)</li> <li>• Fehlendes Engagement der Bildungsträger (8/18)</li> </ul>

## Antwortmatrix der Experteninterviews nach Befragten

### EXAM - Betriebe

Interview-partnerIn	Zahlungsbereitschaft der Unternehmen	Zukunft privatwirtschaftliches EXAM
C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Würde für keine Dienstleistungen bezahlen, da er nur selbst kompetent ist (5/32), adäquate Auszubildende auszusuchen. Nachhilfe in Deutsch und Rechnen fordert er von den Auszubildenden selbst in Anspruch zu nehmen (5/33)</li> <li>• Bezahlte jede Art von Hilfsmitteln, z. B. Arbeitskleidung, Schulbücher usw. (5/34)</li> <li>• Vor allem größere Betriebe können sich Unterstützungsleistungen kaufen (6/2)</li> <li>• Könnte sich vorstellen Kurse in Anspruch zu nehmen (5/40)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann sich vorstellen, dass Dienstleistungen für andere Betriebe in Zukunft wichtiger werden.</li> <li>• Könnte sich aber vorstellen, dass Leute vom Fach solche Auswahlverfahren durchführen.</li> </ul>
D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kümmert sich selbst um Nachhilfe z. B. im Bildungszentrum für die Auszubildenden</li> <li>• Würde sonst keine Dienstleistungen in Anspruch nehmen, die etwas kosten.</li> <li>• Größere Unternehmen werden sich Dienstleistungen kaufen können, kleinere nicht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Könnte sich vorstellen, dass in Zukunft Dienstleistungen für größere Unternehmen immer wichtiger werden.</li> <li>• Die kleinen Unternehmen werden es sich nicht leisten können.</li> </ul>

Interview-partnerIn	Eigene Qualifikation	Seit wann in Ausbildung tätig?	Eigene Einordnung in die Ausbildungslandschaft
C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raumausstatter(6/3)</li> <li>• Ausbilder (6/5)</li> <li>• Geschäftsinhaber (6/5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seit drei Jahren (4/9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Will Jugendlichen eine Chance auf einen interessanten Ausbildungsplatz geben. (4/37)</li> </ul>
D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kauffrau/ -mann im Einzelhandel (2/13)</li> <li>• Handelsfachwirt/in (2/14)</li> <li>• AdA-Schein (2/14)</li> <li>• Hat als VK in einem Baumarkt gearbeitet und sich um die Azubis gekümmert (2/20)</li> <li>• Jetzt Marktleiterin und Ausbilderin bei einem Möbeldiscounter (2/22, 10/11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 Jahre (2/10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildet aus, um Personal aus den eigenen Auszubildenden zu rekrutieren.</li> <li>• .Ausbildung muss sich irgendwann während der Ausbildung schon lohnen</li> </ul>

## Antwortmatrix der Experteninterviews nach Befragten

### EXAM – Bildungsträger

Interview-partnerIn	Projekt	Ausbildungsberufe	Anzahl der Auszubildenden	Beteiligte Unternehmen
E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>BaE (Berufsausbildung in außerbetrieblicher Einrichtung) (1/2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VerkäuferInnen, Kaufleute im Einzelhandel</li> <li>Kaufleute für Bürokommunikation</li> <li>Hotelfachleute</li> <li>Fachkraft für Systemgastronomie</li> <li>Metallbauer</li> <li>Fachlageristen</li> <li>Wasserbauer</li> <li>Tierpfleger/in</li> <li>U .e. m.</li> </ul> <p style="text-align: right;">Alle (1/13)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 (1/11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16 Betriebe (2/18)</li> <li>Kleinst- und Kleinbetriebe bzw. Mittlere Unternehmen (2/14f)</li> <li>Verbundstellen (2/20)</li> </ul>
F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>EXAM bis ca. 2002, dann</li> <li>Ausbildungsagentur (5/15)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dürfen in 34 Berufen ausbilden (23/13)</li> <li>Bilden im Moment in 26 Berufen aus (23/14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>700 (23/5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Von Kleinstbetrieben bis Großunternehmen aus dem Raum Hamburg (36/30 u. 40/2)</li> </ul>

# Antwortmatrix der Experteninterviews nach Befragten

## EXAM – Bildungsträger

Interview-partnerIn	Hauptprobleme der Unternehmen bei der Ausbildung	Angebotene Dienstleistungen	Benötigte Unterstützungsleistungen
E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitdruck der Ausbilder, die sich dadurch nicht um die Auszubildenden kümmern können (4/13)</li> <li>• Keine pädagogische Ausbildung der Ausbilder (4/18)</li> <li>• Vertragswesen, Firmen haben niemanden, der sich explizit darum kümmert (z. B. unentschuldigtes Fehlen) (4/27)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplettes Vertragswesen (2/28)</li> <li>• Anmeldung bei der Berufsschule (2/28)</li> <li>• Gebühren für IHK und Prüfungsanmeldung (2/30)</li> <li>• Zuschuss, wenn Unternehmen tariflich bezahlt (2/32)</li> <li>• Passgenaue Vermittlung der Jugendlichen (2/17, 3/4)</li> <li>• Förderunterricht (6/4, 7/2)</li> <li>• Hilfe bei der Berichtsheftführung (3/17)</li> <li>• Mediation zwischen Chef, Kollege und Auszubildende (7/9)</li> <li>• Persönliches Coaching der Auszubildenden: Tipps zu Verhaltensweisen (7/4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufarbeitung des Berufsschulstoffs (5/19)</li> <li>• Prüfungsvorbereitung (5/24)</li> <li>• Persönliche Probleme der Auszubildenden lösen (Schuldnerberatung, Drogen usw.) (5/26)</li> <li>• Konflikte in der Firma (5/427)</li> <li>• Vertragswesen (5/31)</li> <li>• Anmeldung zu überbetrieblichen Ausbildungsabschnitten (5/216/1)</li> </ul>
F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsabbrecher aus persönlichen Gründen (14/18), aus Gründen die im Unternehmen liegen (14/20f)</li> <li>• Weggang der gut ausgebildeten Kräfte nach der Ausbildung (15/36)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenbedingungen für Ausbildung geschaffen für Betriebe, die noch nie ausgebildet haben (3/41)</li> <li>• Aktive Werbung für neue Berufe bei Betrieben (5/37)</li> <li>• Vermittlung und Koordination von Verbundausbildung (6/24)</li> <li>• Bewerbervorauswahl durch Testverfahren (7/35, 8/5)</li> <li>• Individuelle Rückmeldung an die Jugendlichen 8/30)</li> <li>• Passgenaue Vermittlung von Jugendlichen in Ausbildung (24/22)</li> <li>• Bewerbungen schreiben (10/9)</li> <li>• Konfliktmanagement, z. B. den Auszubildenden Grundlagen beibringen (z. B der Hygiene oder Haushaltsführung) (11/13, 12/16, 13/18)</li> <li>• Mediation, Moderation (11/20, 13/41)</li> <li>• Persönliches Coaching der Auszubildenden: Tipps zu Verhaltensweisen (13/39)</li> <li>• Beratung der Betriebe (24/22)</li> <li>• Vertragswesen (17/40)</li> <li>• Anträge für Förderung (6/28, 17/8)</li> <li>• Prüfungsvorbereitung (23/44)</li> <li>• Beratung über Fördergelder und Antragstellung (24/29)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brauchen „Kümmerer“ nicht Vermittler (40/5)</li> </ul>

## Antwortmatrix der Experteninterviews nach Befragten

### EXAM – Bildungsträger

Interview-partnerIn	Finanzierung der Projekte	Finanzielle Beteiligung der Firmen	Zahlungsbereitschaft der Unternehmen für Dienstleistungen
E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch Arbeitsagentur und Jobcenter (1/6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nur die Personalkosten vor Ort für den Ausbilder (2/31)</li> <li>Bei vorhandenem Tarifvertrag zahlt die Firma, den Unterschied zwischen der tatsächlichen Ausbildungsvergütung und dem Zuschuss (2/42)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kleinstbetriebe haben keine finanziellen Möglichkeiten (4/42)</li> <li>Großbetriebe haben die finanziellen Möglichkeiten (4/43)</li> <li>Kommt auf die Wirtschaftslage der Firmen an (5/9)</li> </ul>
F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch ESF (6/36, 24/18)</li> <li>Durch die Behörde für Arbeit und Wirtschaft (6/37)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalerweise keine (24/14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prinzipiell keine Zahlungsbereitschaft der Unternehmen (26/36, 40/40)</li> <li>Hatten aber bereits Firmen, die Vorauswahl von Auszubildenden selbst gezahlt haben (27/19)</li> </ul>

Interview-partnerIn	Probleme bei der Dienstleistung	Wichtigstes Hilfsmittel
E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erwartungen der Betriebe und der Auszubildenden manchmal nicht vereinbar (3/21, 7/15)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontakte und Netzwerke (7/19, 2/10)</li> </ul>
F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebe lassen sich Verfahren ausarbeiten und übernehmen die Durchführung dann mit eigenem Personal (28/7)</li> <li>Nehmen die Tests und führen sie selber durch (37/1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netzwerk aufbauen (11/22 u. 19/7f)</li> <li>Also das Telefon ist die stärkste Waffe (11/26)</li> <li>Man muss selbst bekannt sein. Kontakte haben (bei IHK, Betrieben usw.) und pflegen (19/7)</li> <li>Man braucht als Neuling Minimum zwei Jahre bis erste Erfolge kommen (19/46)</li> <li>Wichtig ist es in den Betrieb zu gehen und zu fragen: „was ist euer Bedarf? Was braucht Ihr?“ Und den Bedarf individuell zu decken (25/33)</li> </ul>

# Antwortmatrix der Experteninterviews nach Befragten

## EXAM – Bildungsträger

Interview-partnerIn	Zukunft privatwirtschaftliches EXAM	Eigene Einordnung in die Ausbildungslandschaft
E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch Fachkräftemangel in der Zukunft, wird man auch leistungsschwächere Jugendliche für die Ausbildung zurück greifen. Dadurch könnten große Betriebe diese Angebote in Anspruch nehmen wollen (5/10)</li> <li>Sind in Zukunft froh, wenn sich jemand um die „Defizite“ kümmert und sie Unterstützung in Mathe, Deutsch, Fachunterricht erhalten (5/41)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entlastung der Betriebe (4/39, 7/10)</li> </ul>
F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gut wäre ein Ausbildungsmalus, wer nicht ausbildet, soll dafür bezahlen, damit könnte man ein EXAM finanzieren (29/27)</li> <li>Ist „guter Hoffnung“, dass es sich ausweiten wird (33/17)</li> <li>Wir brauchen diese Spezialisten, die sich auskennen. Die das was die Handelskammer und die Arbeitsagentur können auch können und was dazwischen liegt auch noch (33/45)</li> <li>Wird nicht funktionieren, ohne entsprechende Werbung zu platzieren. Man braucht Leute, die das entsprechend bewerben (34/15, 36/38)</li> <li>Wichtig ist, das es jemanden gibt, der alle Facetten kennt, über ein großes Netzwerk verfügt, alle Beteiligten mit einbeziehen kann und alle Anforderungen bedienen kann, die ein Unternehmen an das Thema Ausbildung hat (37/17)</li> <li>Man braucht zwei Millionen, um „Durststrecken“ zu überwinden, entsprechende Leute bezahlen, super Konzepte (36/36)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kümmerer um den Betrieb (10/23)</li> <li>„Dealer“ in einem Spinnennetz, der sich nur der Sache des Netzwerkes bedient und die Figuren hin und her schiebt und Menschen zusammen bringt oder Dinge machbar, möglich macht, nur durch telefonieren (11/24)</li> </ul>

Interview-partner/I	Eigene Qualifikation	Seit wann in Ausbildung tätig?	Anzahl der Mitarbeiter/innen	Eingesetztes Personal
E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kauffrau im Einzelhandel (6/1)</li> <li>Sozialpädagogin (6/1)</li> <li>Koordinatorin in BaE (6/3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seit 13 Jahre (6/17)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 in BaE (6/9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 SozialpädagogenInnen (6/12)</li> <li>7 AusbilderInnen (6/13)</li> <li>4 LehrerInnen (6/12)</li> </ul> <p>Viele haben selbst eine abgeschlossene Berufsausbildung [Anm. d. Autorin]</p>
F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maschinenbaumeister (3/7)</li> <li>Ausbilder (3/8)</li> <li>Verbundkoordinator (17/13)</li> <li>Hat bei EXAM gearbeitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seit 1999 (3/8)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Leute, die in dem jeweiligen Bereich tätig waren und sich durch Weiterqualifizierung und Nachqualifizierung in den Ausbildungsbereich, in den sozialpädagogischen Bereich rein gearbeitet haben (3/3)</li> </ul>



# Antwortmatrix der Experteninterviews nach Auswertungskategorien

## Zusammenfassung der Auswertungskategorien

Hauptprobleme der Unternehmen bei der Ausbildung		Quelle	
nach Meinung der			
Anbieter/In	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapazitäten und Kompetenzen für Ausbildung nicht vorhanden</li> <li>• Bei mittelgroßen und größeren Unternehmen, die Ausbildung zu strukturieren, bei größeren U. sich nach der Ausbildungsordnung zu richten</li> <li>• Nicht ausreichend qualifizierte Ausbildungsbetreuer</li> <li>• Ausbilder in ausbildungsfremden Aufgaben gebunden.</li> <li>• Kein oder zu schlecht gemachter Ausbildungsplan</li> <li>• Zuständigkeiten für Ausbildung sind nicht klar.</li> <li>• Die Rekrutierung von Auszubildenden</li> <li>• Bei mittelgroßen U.: Azubis werden nur verwaltet (4/27), haben keine qualifizierte Betreuung (4/28), konkreten Entwicklungsplan und die Prozesse sind nicht offen (Welche Aufgaben hat der Azubi? Wie ist die organisatorische Einbindung?)</li> <li>• Die Einsatzplanung</li> <li>• Bei Real- und GymnasialschülerInnen: Dass die Auszubildenden nach dem Ende ihrer Ausbildung nicht bleiben.</li> <li>• Bei Hauptschüler: die Abbrecherquote sehr hoch.</li> <li>• Das es zu wenig gute Auszubildende gibt.</li> </ul>	<p>A/3/34 A/4/13</p> <p>A/4/18 A/4/22 A/4/36 A/4/24 A/4/26</p> <p>A/4/29 A/4/33 A/9/31 A/13/35 A/12/22</p>
	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeignete Bewerber finden und auswählen</li> <li>• Nimmt Zeit weg, in der sie ihre eigene Arbeit nicht machen können.</li> <li>• Die Ausbildung im Betrieb zu gestalten</li> <li>• Kleinere Betriebe oder Betriebe, die nicht oft ausbilden: gesetzliche Vorgaben, in die Praxis umsetzen.</li> </ul>	<p>B/3/15 B/3/22 B/3/24 B/3/25</p>
Betriebe	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlechte Vorbildung der Jugendlichen</li> <li>• Keine Grundlagenkenntnisse (Rechnen, Deutsch)</li> <li>• Jugendliche sind sehr unselbstständig</li> </ul>	<p>C/4/17 C/4/18 C/4/19 C/4/20</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Anhang O</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häusliche Probleme der Auszubildenden (Ärger mit Eltern oder Freunden, Ärger mit überstürzten Vertragsabschlüssen)</li> <li>• Auswahl der Auszubildenden (z. B. 70 BewerberInnen für einen Ausbildungsplatz) kostet viel Zeit und Energie.</li> </ul>	C/4/10
	<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elternhaus gibt Jugendlichen keinen Freiraum für die Ausbildung. Jugendliche müssen bereit stehen, bei häuslichen Problemsituationen</li> <li>• Probleme im Elternhaus, Ärger mit den Eltern.</li> <li>• Mangelnde Bildung</li> <li>• Fehlende Ausbildungsreife</li> <li>• Grundbildung nicht vorhanden (Rechnen, Deutsch, usw.)</li> <li>• Konfrontation mit MitarbeiterInnen und MarktleiterInnen, die nicht mit den Auszubildenden „richtig“ umgehen.</li> <li>• Soziale Kompetenzen (z. B. Grüßen, Konflikte mit Kollegen lösen)</li> <li>• Bei BaE-TeilnehmerInnen vor allem Fehlzeiten in der Arbeit und in der Berufsschule</li> </ul>	D/2/27 D/2/30 D/3/8 D/3/15 D/3/32 D/4/4 D/8/37 D (4/39)
<b>Bildungsträger</b>	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitdruck der Ausbilder, die sich dadurch nicht um die Auszubildenden kümmern können.</li> <li>• Nicht pädagogische Ausbildung der Ausbilder</li> <li>• Vertragswesen</li> <li>• Unentschuldigtes Fehlen in der Berufsschule. Firmen haben niemanden, der sich explizit darum kümmert</li> </ul>	E/4/23 E/4/28 E/4/37 E/4/38
	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsabbrecher aus persönlichen Gründen</li> <li>• Ausbildungsabbruch aus Gründen die im Unternehmen liegen.</li> <li>• Weggang der gut ausgebildeten Kräfte nach der Ausbildung</li> </ul>	F/14/18 F/14/20 F/15/36
<b>Benötigte Unterstützungsleistungen</b>			
<b>AnbieterIn</b>	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei HauptschülerInnen: Individuelle Begleitung durch die Ausbildung, abH</li> <li>• Beratung rund um das Thema Ausbildung, alles aus einer Hand</li> <li>• Beratung wie man die Azubis nach der Prüfung im Unternehmen hält.</li> <li>• Externes Ausbildungsmanagement für mittelgroße Unternehmen (fünf bis sechs Auszubildende). Sie sind aufwändig zu administrieren, es lohnt sich aber für die Unternehmen nicht jemanden dafür einzustellen.</li> <li>• alles in einer Hand, ist doch für die Betriebe am besten</li> </ul>	A/13/19 A/12/12 A/9/35 A/8/35 A/12/12
	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching der Ausbilder (Struktur und Inhalte einer Ausbildung)</li> <li>• Bewerberauswahl (Anforderungsprofil, Stellenanzeigen usw.)</li> <li>• Ausbildungsmarketing</li> <li>• Coaching der Auszubildenden (Abbrecher, Rollenfindung in der Ausbildung)</li> <li>• Kontakte vermitteln</li> </ul>	B/2/35 B/2/27 B/4/10 B/2/37, 3/28 B/5/27

Betriebe	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahlverfahren für Auszubildende</li> <li>• Schulen sollen Grundkenntnisse besser vermitteln</li> <li>• Eltern sollen ihren Erziehungsauftrag ernst nehmen und Kinder mehr soziale Kompetenzen mitgeben.</li> <li>• Kurse in Rechnen, Mathe, fachspezifischer Art für die Auszubildenden</li> </ul>	C/4/29 C/4/31 C/4/30 C/5/40
	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfungsvorbereitung, weil es nicht überall kompetente AusbilderInnen gibt.</li> <li>• Berufliche Benimmkurse (Körperpflege, Arbeitskleidung usw.)</li> <li>• Mediation für die Auszubildenden bei Problemen mit Eltern, Kollegen und Kolleginnen und bei Mobbing.</li> <li>• Berufswahl- und Bewerbungscoaching für die Auszubildenden vor der Aufnahme einer Ausbildung.</li> <li>• Betreuung der Auszubildenden während der Ausbildung.</li> <li>• Kurse für die Grundkenntnisse (Deutsch, Rechnen usw.)</li> </ul>	D/6/28 D/6/38  D/10/16 D/10/17
Bildungsträger	E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufarbeitung des Berufsschulstoffs mit den Auszubildenden</li> <li>• Prüfungsvorbereitung</li> <li>• Persönliche Probleme der Auszubildenden lösen (Schuldnerberatung, Drogen usw.)</li> <li>• Mediation bei Konflikten in der Firma</li> <li>• Hilfe bei Vertragswesen</li> <li>• Anmeldung zu überbetrieblichen Ausbildungsabschnitten</li> </ul>	E/5/32 E/5/36 E/5/38 E/5/40 E/5/44 E/6/1
	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebe brauchen „Kümmerer“ nicht Vermittler</li> </ul>	F/40/5
<b>Angebotene Dienstleistungen bzw. in Anspruch genommene Dienstleistungen zur Lösung der Probleme</b>			
AnbieterIn	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung rundum Erstausbildung</li> <li>• Einzelcoaching</li> <li>• Individuelle Begleitung bei der Ausbildungsplatzsuche</li> <li>• Berufsorientierung für SchülerInnen und Eltern, z. B. Liste mit Berufskolleg raussuchen.</li> <li>• Berufsorientierung in den Schulen (Bewerbungstraining, Praktikumsplatzvermittlung)</li> <li>• Berufsorientierungsbüro</li> <li>• Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme für einen Bildungsträger</li> <li>• Ausbildungcheck für Callcenter (Optimierungspotential im betrieblichen Ausbildungswesen).</li> <li>• Coaching (Einstiegscoaching) für U., die ausbilden wollen: Schulungen über rechtliche Voraussetzungen, Ausbildungsordnung usw.)</li> </ul>	A/1/7 A/2/20 A/6/32 A/6/26 A/1/21 A/1/16 A/3/5 A/4/4 A/5/3 u. A/8/12
	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbungstraining</li> </ul>	B/2/10

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche eines Auszubildenden</li> <li>• Coaching der Auszubildenden (in die Rolle finden)</li> <li>• Kontakte vermitteln</li> <li>• Bewerberauswahl</li> <li>• Kaufmännischer Ausbildungsbereich übernommen</li> <li>• Ausbildungsbegleitende Maßnahmen</li> <li>• Vermittlung von Verbundausbildung</li> <li>• Erstgespräche für die technischen Auszubildenden</li> </ul> <p>Motto: Informationen liefern, Hilfestellung bieten, Arbeit abnehmen</p>	<p>B/2/28</p> <p>B/2/36</p> <p>B/5/29</p> <p>B/6/3</p> <p>B/2/24</p> <p>B/5/33</p> <p>B/3/3</p> <p>B/6/45</p> <p>B/5/44</p>
<b>Betriebe</b>	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein EXAM bisher</li> <li>• Lädt die Eltern zu Gesprächen ein, telefoniert mit ihnen.</li> <li>• BaE</li> <li>• BaE für Alleinerziehende</li> </ul>	<p>C/4/35</p> <p>C/4/32</p> <p>C/4/37</p> <p>C/4/40</p>
	<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisiert selbst Nachhilfe oder Kurse (z. B. im Bildungszentrum).</li> <li>• Gibt Betriebsunterricht, dem Förderunterricht ähnelnd.</li> <li>• Führt selbst die Prüfungsvorbereitung durch.</li> <li>• BaE</li> <li>• abH</li> <li>• Wenn Probleme auftauchen, Gespräch mit Sozialpädagogen</li> </ul>	<p>D /6/12 u 6/18</p> <p>D/6/20</p> <p>D/4/28</p> <p>D/6/1</p> <p>D/5/13</p>
<b>Bildungsträger</b>	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplettes Vertragswesen</li> <li>• Anmeldung bei der Berufsschule</li> <li>• Gebühren für IHK und Prüfungsanmeldung</li> <li>• Zuschuss, wenn Unternehmen tariflich bezahlt.</li> <li>• Passgenaue Vermittlung zwischen Jugendlichen und Betrieb</li> <li>• Förder- und Stützunterricht</li> <li>• Hilfe bei der Berichtsheftführung</li> <li>• Mediation zwischen Chef, Kollege und Auszubildende</li> <li>• Persönliches Coaching der Auszubildenden: Tipps zu Verhaltensweisen, Rollenfindung.</li> </ul>	<p>E/2/33</p> <p>E/2/33</p> <p>E/2/35</p> <p>E/2/37</p> <p>2/11 u. 3/10</p> <p>6/17 u. 7/14</p> <p>E/3/25</p> <p>E/7/20</p> <p>E/3/22 u. E/7/16</p>
	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsrahmenbedingungen für Betriebe schaffen, die noch nie ausgebildet haben.</li> </ul>	<p>F/3/41</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Werbung für neue Berufe bei Betrieben.</li> <li>• Vermittlung und Koordination von Verbundausbildung.</li> <li>• Bewerbervorauswahl durch Testverfahren.</li> <li>• Individuelle Rückmeldung an die Jugendlichen.</li> <li>• Vermittlung von Jugendlichen in Ausbildung.</li> <li>• Bewerbungen schreiben.</li> <li>• Konfliktprävention, z. B. den Auszubildenden Grundlagen beibringen (z. B der Hygiene oder Haushaltsführung).</li> <li>• Mediation, Moderation bei Konflikten.</li> <li>• Persönliches Coaching der Auszubildenden: Tipps zu Verhaltensweisen.</li> <li>• Beratung der Betriebe</li> <li>• Anträge für Förderung</li> <li>• Prüfungsvorbereitung für die Auszubildenden</li> <li>• Beratung über Fördergelder und Hilfe bei der Antragstellung</li> </ul>	<p>F/5/37 F/6/24 7/35 u. 8/5 F/8/30 F/24/22 F/10/9 F/11/13 F/11/20 F/13/39 F/24/22 6/28 u. 17/8 F/23/44 F/24/29</p>
<b>Probleme bei der Durchführung der Dienstleistungen eines EXAM</b>			
<b>Anbieter</b>	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine Handwerksbetriebe: Glaubwürdigkeit, wenn man nicht den gleichen Beruf hat. Aber Ausbildung zu 80 % immer gleich ist.</li> <li>• Monatliche Zahlungen würden sich nicht für die U. lohnen.</li> </ul>	<p>A/7/31 u. A/7/30 A/8/32</p>
	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handwerksbetriebe tun sich generell schwer für die Dienstleistung Geld zu bezahlen.</li> <li>• IHK bietet ähnliche Angebote kostenlos an.</li> <li>• U. tun sich noch schwer Dienstleistungen wahr zu nehmen.</li> </ul>	<p>B/4/22 B/4/20 B/1/19</p>
<b>Probleme bei der Durchführung der öffentlich geförderten Dienstleistungen</b>			
<b>nach Meinung der</b>			
<b>Betriebe</b>	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Kompetenz der Jugendlichen lässt zu wünschen übrig.</li> <li>• Lohnt sich für ihn nicht. Da leicht Kunden durch schlechtes Benehmen der Auszubildenden verloren gehen.</li> <li>• Ärger kostet mehr Nerven als man Geld bekommt.</li> <li>• Jugendliche bringen zu viele Probleme mit (häuslicher oder persönlicher Art).</li> <li>• Dienste waren hilfreich, haben aber nicht zum Erfolg geführt.</li> <li>• Die Dienstleistungen haben ihn nicht entlastet.</li> </ul>	<p>C/5/5 C/5/12 C/5/11 C/5/15 C/5/24 C/5/26</p>

	<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsagentur schickt „unreife“ Jugendliche</li> <li>Arbeitsagentur, die unreife Jugendliche in Ausbildung drängen</li> <li>Arbeitsvermittler schauen nicht, ob die Jugendlichen schon das „Rüstzeug“ für eine Ausbildung haben. Körperliche und geistige Reife, Rechnen, Schreiben bzw. 40 Stunden Woche aushalten.</li> <li>Kontakt zur Arbeitsagentur zu schwierig, kommt man nur bis zur Hotline.</li> <li>Sozialpädagogische Betreuung gute Sache aber die Sozialpädagogen haben zu wenig Zeit.</li> <li>Sozialpädagogen sind mehr beschäftigt, mit den Statistiken für die Arbeitsagentur als mit den Jugendlichen, Druck wird durch Arbeitsagentur vorgegeben.</li> <li>Zuständigen Ansprechpartner bei den Bildungsträgern finden und telefonisch erreichen.</li> <li>Fehlendes Engagement der Bildungsträger</li> </ul>	D/5/21 D/3/12 D/3/20  D/7/7 D/7/11 D/7/14  D/7/20 D/8/18
Bildungsträger	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erwartungen der Betriebe und der Auszubildenden manchmal nicht vereinbar.</li> </ul>	E/7/15 u. E/3/21
	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebe lassen sich Programme ausarbeiten und übernehmen die Durchführung dann mit eigenem Personal</li> <li>Nehmen Tests und führen sie selber durch</li> </ul>	F/28/7 F/37/1
<b>Finanzierung der Dienstleistungen</b>			
Anbieter	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berufsorientierung für Schulen werden durch öffentliche Gelder (Berufsorientierungsbüro, „Zukunft fördern“) und Fördervereine finanziert</li> <li>BvB von der ARGE</li> <li>Berufsorientierung für SchülerInnen und Eltern von den Eltern oder SchülerInnen</li> </ul>	A/2/10  A/3/8 A/6/33
	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmen zahlen selbst, mit pauschalen Honoraren</li> <li>Zum größten Teil erfolgsabhängig (Bewerbersauswahl)</li> <li>Arbeitsagentur</li> </ul>	B/4/4 B/4/8 B/5/33
Betriebe	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhält für eine Auszubildende Förderung durch BaE von der Arbeitsagentur</li> <li>Eine BaE-Ausbildung, wurde aber bereits im ersten Ausbildungsjahr wieder aufgelöst.</li> </ul>	C/5/19 C/4/39
	<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BaE, man den problematischen Auszubildenden ein Jahr testen kann, vor der Übernahme.</li> <li>Zu 95 % wird es nichts mit der Übernahme.</li> <li>Nehmen pro Jahr zwei geförderte und fünf ungeförderte Auszubildende.</li> <li>abH. Zwei Auszubildende, die dann aber nicht mehr hingegangen sind. Heute wird niemand mehr dafür frei gestellt.</li> </ul>	D/4/34 D/4/38 D/5/3D/6/1

Finanzierung der Projekte			Finanzielle Beteiligung der Betriebe		
Bildungsträger	E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch Arbeitsagentur und Jobcenter</li> </ul>	E/1/6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nur die Personalkosten vor Ort für den Ausbilder</li> <li>Bei vorhandenem Tarifvertrag zahlt die Firma, den Unterschied zwischen der tatsächlichen Ausbildungsvergütung und dem Zuschuss.</li> </ul>	E/2/37 E/3/4
	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch ESF</li> <li>Durch die Behörde für Arbeit und Wirtschaft</li> </ul>	F/6/36 u. F/24/18 F/6/37	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalerweise keine</li> </ul>	F/24/14
<b>Zahlungsbereitschaft der Betriebe</b>					
Anbieter	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Große und mittelgroße U.: Pakete, z. B. Ausbildungsscheck, da bezahlt man einmal.</li> <li>Einsicht Geld für die Dienstleistung zu bezahlen dauert noch ein bisschen</li> </ul>			A/7/20 u. A/7/25 A/9/11
	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pauschale Honorare</li> <li>Erfolgsabhängig</li> <li>Das ist ganz unterschiedlich</li> </ul>			B/4/6 B/4/8 B/4/22
Betriebe	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Würde für keine Dienstleistungen bezahlen, da er nur selbst kompetent ist, adäquate Auszubildende auszusuchen.</li> <li>Nachhilfe in Deutsch und Rechnen fordert er von den Auszubildenden selbst in Anspruch zu nehmen.</li> <li>Bezahlt jede Art von Hilfsmitteln, z. B. Arbeitskleidung, Schulbücher usw.</li> <li>Könnte sich aber vorstellen, Kurse (Deutsch, Mathe, fachspezifisch) für die Auszubildenden in Anspruch zu nehmen</li> <li>Vor allem größere Betriebe können sich Unterstützungsleistungen kaufen.</li> </ul>			C/5/32 C/5/33 C/5/34 C/5/40 C/6/2
	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kümmert sich selbst um Nachhilfe z. B. im Bildungszentrum für die Auszubildenden</li> <li>Würde sonst keine Dienstleistungen in Anspruch nehmen, die etwas kosten.</li> <li>Größere Unternehmen werden sich Dienstleistungen kaufen können, kleinere nicht.</li> </ul>			
Bildungsträger	E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kleinstbetriebe haben keine finanziellen Möglichkeiten</li> <li>Großbetriebe haben die finanziellen Möglichkeiten</li> <li>Kommt auf die Wirtschaftslage der Firmen an.</li> </ul>			5/11 5/12 5/21

	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzipiell keine Zahlungsbereitschaft der Unternehmen</li> <li>• Hatten aber bereits Firmen, die Vorauswahl von Auszubildenden selbst gezahlt haben.</li> </ul>	40/40 u. 26/36 27/19
<b>Zukunft privatwirtschaftliches EXAM</b>			
nach Meinung der			
<b>Anbieter</b>	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbaufähig</li> <li>• Die Sichtweise der U. muss sich noch ändern.</li> <li>• Der Bedarf ist da, nur dass man dafür bezahlt dauert noch ein bisschen.</li> </ul>	9/6 9/6 9/9
	<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird eine zunehmende Dienstleistung, die Unternehmen vermehrt kaufen werden.</li> <li>• Der ganze Bereich wird wachsen.</li> <li>• Dienstleistungen werden wachsen</li> <li>• Es wird noch zwei, drei Jahre dauern bis es sich durchsetzt</li> <li>• Es wird sich auf jeden Fall durchsetzen</li> </ul>	2/3 6/22 6/23 6/30 6/31
<b>Betriebe</b>	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann sich vorstellen, dass Dienstleistungen für andere Betriebe in Zukunft wichtiger werden.</li> <li>• Könnte sich aber vorstellen, dass Leute vom Fach Auswahlverfahren durchführen.</li> </ul>	5/42 4/28
	<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Könnte sich vorstellen, dass in Zukunft Dienstleistungen für größere Unternehmen immer wichtiger werden.</li> <li>• Die kleinen Unternehmen werden es sich nicht leisten können.</li> </ul>	10/19 10/20
<b>Bildungsträger</b>	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Fachkräftemangel in der Zukunft, wird man auch leistungsschwächere Jugendliche für die Ausbildung zurück greifen. Dadurch könnten große Betriebe diese Angebote in Anspruch nehmen wollen.</li> <li>• Sind in Zukunft froh, wenn sich jemand um die „Defizite“ kümmert und sie Unterstützung in Mathe, Deutsch, Fachunterricht erhalten.</li> </ul>	5/2 6/9
	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gut wäre ein Ausbildungsmalus, wer nicht ausbildet, soll dafür bezahlen, damit könnte man ein EXAM finanzieren.</li> <li>• Ist „guter Hoffnung“, dass es sich ausweiten wird.</li> <li>• Wir brauchen diese Spezialisten, die sich auskennen. Die das was die Handelskammer und die Arbeitsagentur können auch können und was dazwischen liegt auch noch.</li> <li>• Wird nicht funktionieren, ohne entsprechende Werbung zu platzieren. Man braucht Leute, die das entsprechend bewerben.</li> <li>• Wichtig ist, dass es jemanden gibt, der alle Facetten kennt, über ein großes Netzwerk verfügt, alle Beteiligten mit einbeziehen kann und alle Anforderungen bedienen kann, die ein Unternehmen an das Thema Ausbildung hat.</li> <li>• Man braucht zwei Millionen, um „Durststrecken“ zu überwinden, entsprechende Leute bezahlen, super Konzepte.</li> </ul>	29/27 33/27 33/45 34/15 u. 36/38 37/17 36/36



