

# Betriebliche Ausbildungspartnerschaften von KMU – Vier Fallanalysen zu Struktur und Praxis

Es ist paradox: Fachkräfte werden dringender denn je gebraucht und doch ziehen sich mehr und mehr Betriebe aus der Ausbildung zurück. Wie kann verhindert werden, dass die duale Berufsausbildung als einst tragende Säule der Fachkräftesicherung in Deutschland weiter ins Wanken gerät?

## Die Ausbildungsbeteiligung von Betrieben ist rückläufig – vor allem bei kleineren Betrieben

**Ausbildungsbetriebsquoten ausgewählter Jahre – Deutschland (in %)**

	2007	2014	2021
Kleinstbetriebe	18,5	12,4	10,3
Kleinbetriebe	48,4	43,4	42,0
Mittelbetriebe	68,5	67,0	65,2
Großbetriebe	84,7	81,3	81,5
Insgesamt	24,1	20,3	19,1

Quelle: BIBB-Datenreport 2016, 2019; eigene Darstellung

Ein Ansatz wird in betrieblichen Ausbildungspartnerschaften gesehen – also in Zusammenschlüssen von allein ausbildungsberechtigten Betrieben.

Wie können solche Zusammenschlüsse gestaltet sein? Wie funktionieren sie und welche Faktoren führen sie zum Erfolg? Zur Beantwortung dieser Fragen wurden im Zuge von Fallstudien vier ganz unterschiedlich aufgestellte Beispiele betrieblicher Ausbildungspartnerschaften untersucht.

## Vier Fallbeispiele betrieblicher Ausbildungspartnerschaften

### Fall 1: Kundenservicezentrale mit Marketingagentur

- ▶ Handelsbetrieb entsendet eigene Auszubildende für drei Monate zu Betrieb aus der Werbebranche
- ▶ Beruf „Kaufmann/-frau für Büromanagement“

### Fall 2: Musikverlag im Tandem mit Musiklabel

- ▶ zwei sehr unterschiedliche Betriebe der Musikbranche teilen sich eine/-n Auszubildende/-n zur Hälfte
- ▶ Beruf „Kaufmann/-frau für audiovisuelle Medien“

### Fall 3: Allianz von Unternehmen der Speditionsbranche

- ▶ vier KMU betreiben gemeinsames Ausbildungsmarketing, die Durchführung sozialer Events für Auszubildende und einen Tausch für zwei Wochen (einmalig zu einem anderen Betrieb)
- ▶ Berufe „Berufskraftfahrer/-in“, „Kaufmann/-frau für Spedition und Logistik“, „Fachkraft für Lagerlogistik“

### Fall 4: Sozialunternehmen in Kooperation mit der Wirtschaft

- ▶ eine gGmbH als Stammbetrieb kooperiert mit 13 Unternehmen der Region; je Auszubildendem/Auszubildender jeweils mehrere Aufenthalte zwischen drei und sechs Monaten in bis zu sechs Partnerbetrieben
- ▶ Berufe „Kaufmann/-frau für Büromanagement“ und „Fachlagerist/-in“



## Erfolgsfaktoren

Für das Gelingen und die Nachhaltigkeit von betrieblichen Ausbildungspartnerschaften stellt keines der Modelle ein Patentrezept für andere dar. Die Analyse zeigt vielmehr, dass jede betriebliche Ausgangssituation einer maßgeschneiderten Lösung bedarf. Einige allgemeine Schlüsse lassen sich aus den Interviews mit Führungskräften, Ausbildern/Ausbilderinnen und Auszubildenden dennoch ziehen.

Bereiche	Merkmale
1. Werte und Haltungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Offenheit für Neues</li> <li>▶ geteilte Werte in Bezug auf Unternehmensführung und das Handlungsfeld Ausbildung</li> <li>▶ gemeinsames Ziel, das über unmittelbare Eigeninteressen hinausgeht</li> </ul>
2. Strukturelle Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ unterstützende, entlastende und „treibende“ externe Organisationen als dritte Partner (z. B. Verbundberatung; Branchenverband; Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft); möglichst wenig bürokratischer Aufwand</li> <li>▶ Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum für die Ausbildungsverantwortlichen, „kurze Wege“ zur Unternehmensleitung</li> <li>▶ Regelmäßigkeit der Partnertreffen/ Absprachen</li> </ul>
3. Personelle Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einzelpersonen als „Zugpferde“</li> <li>▶ Kontinuität der Ansprechpartner/-innen für wachsende Vertrauensbeziehungen</li> </ul>



## Stellschrauben

Welches sind Stellschrauben einer betrieblichen Ausbildungspartnerschaft, die betriebliche Entscheider/-innen bei der Gestaltung ihres Modells im Blick haben müssen?

- ▶ **Ausbildungsberuf:**  
Sollte der Betrieb in mehreren Berufen ausbilden, bietet es sich an, zunächst mit einem Beruf zu beginnen. Daraus folgt dann unmittelbar die Wahl des Partners.
- ▶ **Kooperationspartner:**  
Die Eignung hängt jenseits der fachlichen Seite stark von geteilten Werten, Vertrauen zueinander und einer gemeinsamen Zielsetzung ab.
- ▶ **Rotationsmodell:**  
Zu welchem Zweck, wann und für wie lange können die Auszubildenden im Einklang mit den betrieblichen Erfordernissen einen Betriebswechsel vornehmen?
- ▶ **Auszubildende:**  
Welche Voraussetzungen bringen sie mit? Wie kann ich sie auf einen Betriebswechsel vorbereiten und im Prozess gut unterstützen?
- ▶ **Kooperations- und Kommunikationsregeln:**  
Absprachen müssen untereinander getroffen und eingehalten werden. Eine Vereinbarung über eine koordinierende Funktion ist hilfreich.
- ▶ **Marketing:**  
Wie kommuniziere ich die neue Ausbildungsform nach innen in die Belegschaft und wie werbe ich dafür nach außen, sowohl bei der Zielgruppe potenzielle Bewerber/-innen als auch bei der Wirtschaft an sich?

„Für den Aufbau von Ausbildungspartnerschaften sind KMU vor allem auf fachliche und personelle Unterstützung angewiesen. Finanzielle Subventionen geben nicht den Ausschlag. Vielmehr sind individuelle Lösungen gefragt, um Betriebe in der Ausbildung halten und die Attraktivität ihres Angebots erhöhen zu können.“

Dr. Anke Bahl, Projektleiterin der Fallstudien

Weitere Informationen über betriebliche Ausbildungspartnerschaften und zum zugehörigen Forschungsprojekt „Betriebliche Ausbildungspartnerschaften – Strukturen, Potentiale und Risiken für KMU“ finden Sie hier:



[https://www.bibb.de/dienst/dapro/de/index\\_dapro.php/detail/2.2.308](https://www.bibb.de/dienst/dapro/de/index_dapro.php/detail/2.2.308)



Bahl, Anke; Settelmeier, Anke; Dionisius, Regina; Ebbinghaus, Margit; Schwerin, Christine; Wetten, Leonie: Betriebliche Ausbildungspartnerschaften von KMU – Vier Fallanalysen zu Struktur und Praxis. Bonn 2023

**bibb** Bundesinstitut für Berufsbildung



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International). Weitere Informationen zu Creative Commons und Open Access finden Sie unter [www.bibb.de/oa](http://www.bibb.de/oa).