

Betriebliche Ausbildungskooperationen

Analysen zu Kooperationsbereichen und -mustern auf Grundlage des Referenz-Betriebs-Systems (RBS)



MARGIT EBBINGHAUS
Dr., Wiss. Mitarbeiterin
im BIBB
ebbinghaus@bibb.de



REGINA DIONISIUS
Dr., Wiss. Mitarbeiterin
im BIBB
dionisius@bibb.de

Viele Betriebe haben über die letzten Jahre ihr Ausbildungsengagement reduziert oder gänzlich eingestellt. Gründe sind veränderte Bedingungen im Betrieb und auf dem Ausbildungsmarkt. Gleichzeitig besteht ein hoher Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften. Damit sind Konzepte gefragt, wie sich Betriebe trotz veränderter Rahmenbedingungen weiterhin an Ausbildung beteiligen können. In diesem Zusammenhang wird auch über betriebliche Ausbildungskooperationen diskutiert. Im Beitrag wird auf der Grundlage einer Betriebsbefragung vorgestellt, in welchen Ausbildungsbereichen Betriebe aktuell kooperieren.

Ausbildungskooperationen gewinnen in Krisenzeiten an Aufmerksamkeit

Betriebe, die sich an der dualen Berufsausbildung beteiligen, führen den betrieblichen Teil der Ausbildung meist allein durch. Sie können sich aber auch mit anderen Betrieben zusammenschließen. Bislang wurden solche Zusammenschlüsse vorwiegend unter dem Stichwort Verbundausbildung mit Blick auf Betriebe diskutiert, die die Lerninhalte der Ausbildungsordnung nicht in vollem Umfang abdecken können. Der Ansatz fand besonders in Krisenzeiten der dualen Berufsausbildung Aufmerksamkeit. Mit den Argumenten, Verbünde ermöglichten es, Ausbildungskosten einzusparen, den Ausbildungsaufwand zu senken, die Ausbildungsqualität zu steigern und die Attraktivität der Ausbildung für Jugendliche zu erhöhen, wurde seit Mitte der 1980er-Jahre wiederholt versucht, allein nicht ausbildungsgerechte Betriebe zu gewinnen, um die Ausbildungsnot Jugendlicher zu verringern (vgl. u. a. MEYER/SCHWIEDRZIK 1984; RASKOPP 2002; PAHL/SCHÜTTE/VERMEHR 2003). Seit ein paar Jahren ist ein weiteres Aufleben der Thematik zu beobachten (vgl. u. a. Allianz für Aus- und Weiterbildung 2019–2021). Dabei werden dieselben Vorteile betrieblicher Zusammenschlüsse in der Ausbildung wie früher aufgegriffen (vgl. u. a. ESSER 2017). Neu ist allerdings, dass mit ihnen versucht wird, bereits ausbildende Betriebe davon zu überzeugen, ihr Ausbildungsengagement trotz höherer Ausbildungskosten, des gestiegenen Ausbildungsaufwands und zunehmender Passungsprobleme (vgl. u. a. BIBB 2019) beizubehalten. Auch unter den Instrumenten, die helfen sollen,

die betriebliche Ausbildungsbeteiligung über die aktuelle Corona-Krise zu retten, haben Ausbildungsverbände ihren Platz gefunden.¹ Kooperationen in der Ausbildung werden derzeit also vor allem als ein Weg gesehen, Betriebe unter veränderten Rahmenbedingungen in der Ausbildung zu halten. Offen ist allerdings, welche Modelle Anklang finden könnten.

Blackbox Ausbildungskooperationen – Betriebsbefragung zur aktuellen Praxis

Zwar wurden parallel zu den Aufmerksamkeitswellen auch Untersuchungen zur Zusammenarbeit von Betrieben in der Ausbildung durchgeführt. Da dies jedoch diskontinuierlich erfolgte, fehlt aktuelles Wissen darüber, wie verbreitet betriebliche Ausbildungskooperationen sind.² Lückenhaft ist zudem die Befundlage dazu, in welchen Ausbildungsbereichen kooperiert wird und ob sich bestimmte Muster von Kooperationsbereichen erkennen lassen. Eine Befragung von Ausbildungsbetrieben, die 2019 – und damit vor der Corona-Pandemie – mit dem Referenz-Betriebs-System (RBS) durchgeführt wurde, sollte hierüber Aufschluss geben (vgl.

¹ Vgl. Eckpunkte für ein Bundesprogramm www.bmbf.de/files/131_20_Eckpunkte_Ausbildung_sichern_Ansicht02.pdf, aber auch das Projekt »Projekt #AzubiSharing« der IHK Nord Westfalen www.ihk-nordwestfalen.de/coronavirus/azubisharing-4759586 (Stand: jew. 09.09.2020)

² Zwar wird in der Regel im Arbeitsvertrag niedergelegt, wenn die Ausbildung in mehr als einem Betrieb erfolgt; das Merkmal wird aber nicht statistisch erfasst.

Infokasten). Die Betriebe wurden u. a. danach gefragt, ob sie in der Ausbildung mit anderen Betrieben zusammenarbeiten, seit wann die Kooperation besteht und auf welche der folgenden fünf Ausbildungsbereiche sie sich erstreckt:

- **Rekrutierung von Auszubildenden:** Dieser Bereich thematisiert, inwieweit ein Betrieb seine Ressourcen, Kapazitäten und Kompetenzen mit denen anderer Betriebe bündelt, um den Marktauftritt zu stärken und die Attraktivität des Ausbildungsangebots zu erhöhen.
- **Entsendung eigener Auszubildender:** Dieser Bereich bezieht sich darauf, inwieweit eigene Auszubildende Ausbildungsabschnitte in Kooperationsbetrieben absolvieren.

Betriebsbefragung zu betrieblichen Kooperationen mit dem RBS

• Untersuchungspopulation

Befragt wurden die im RBS des BIBB gelisteten Betriebe. Das RBS ist ein Access-Panel mit rund 1.290 Betrieben aller Größen, Branchen und Regionen in Deutschland, die sich bereit erklärt haben, für Kurzbefragungen zur Verfügung zu stehen und bei Aufnahme in das Panel ausbildungsaktiv waren. Es handelt sich zwar nicht um eine Zufallsstichprobe, durch die Berücksichtigung der Größenklassen, Region und Branchen liefert das RBS aber gute Trendergebnisse.

• Methode der Datenerhebung, Nettostichprobe

Die Befragungen wurden – wie beim RBS üblich – als standardisierte Erhebungen durchgeführt. Die Mehrheit der Betriebe bevorzugt den schriftlich-postalischen Weg, ein kleinerer Teil den elektronischen. Es beteiligten sich 371 Betriebe (29%). 65 Prozent davon sind kleinere Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten, 35 Prozent größere Betriebe mit 100 und mehr Beschäftigten.*

• Auswertungsmethode

Die Daten wurden mit dem Statistik-Paket Mplus ausgewertet. Im Anschluss an die deskriptive Auswertung wurde mit einer latenten Klassenanalyse untersucht, inwieweit sich bei den Bereichen, auf die sich die betrieblichen Ausbildungs-k Kooperationen erstrecken, Kombinationsmuster erkennen lassen. Hierfür wurde die vierstufige Antwortskala dichotomisiert. Die Antwortkategorien »immer« und »oft« wurden zur Ausprägung »ja« (i. S. v.: Kooperation in diesem Bereich findet statt) und die Kategorien »selten« und »nie« zur Ausprägung »nein« (i. S. v.: Kooperation findet in diesem Bereich nicht statt) zusammengefasst. Ziel der Analyse ist es, Gruppen von Betrieben mit ähnlichem Kooperationsmuster zu identifizieren. Die Bestimmung der Klassen- resp. Gruppenzahl erfolgte in Orientierung an GEISER (2011) sowie GEISER/OKUN/GRANO (2014).

• Untersuchungszeitraum

Die Befragung erfolgte von Mitte Februar bis Mitte April 2019 mit einer Nachfassaktion nach etwa der Hälfte der Feldzeit. Sie fand im Rahmen des BIBB-Forschungsprojekts »Betriebliche Ausbildungspartnerschaften – Strukturen, Potenziale und Risiken für KMU« statt.

* Vgl. für weitere Informationen www.bibb.de/dokumente/pdf/RBS_Info_42.pdf (Stand: 09.09.2020)

- **Aufnahme externer Auszubildender:** Der Bereich fragt danach, inwieweit Auszubildende der Kooperationsbetriebe Ausbildungsabschnitte im eigenen Betrieb absolvieren.
- **Zusatzqualifikationen:** In diesen Bereich fällt, dass von einem Betrieb angebotene Zusatzqualifikationen auch von Auszubildenden der Kooperationsbetriebe in Anspruch genommen werden können.
- **Prüfungsvorbereitung:** Dieser Bereich bezieht sich darauf, inwieweit die Vorbereitung der Auszubildenden aller an der Kooperation beteiligten Betriebe zentral von einem der Betriebe durchgeführt wird.

Die Zusammenstellung der Bereiche gründet sich auf vorliegende Forschungsbefunde (vgl. u. a. SCHLOTTAU 2003) und den Berufsbildungsdiskurs über betriebliche Ausbildungs-k Kooperationen (vgl. u. a. RAUNER 2003; ESSER 2017).

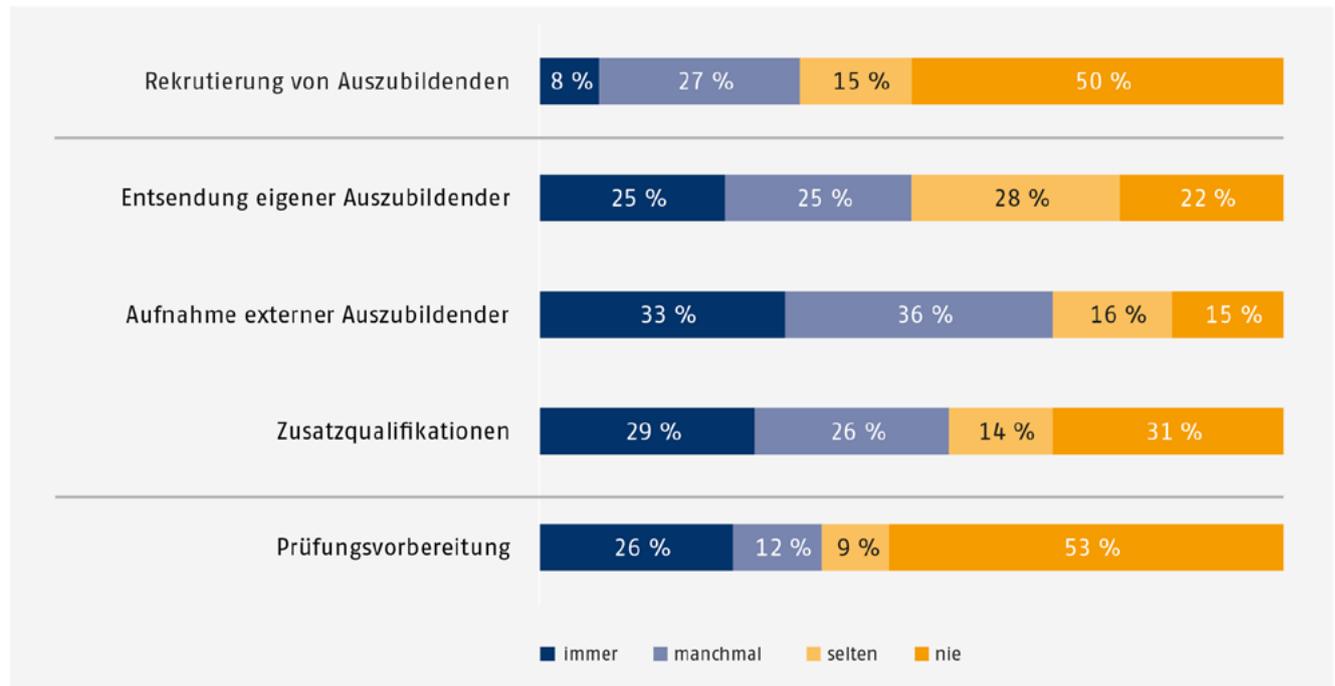
Die in der Ausbildung kooperierenden Betriebe wurden gebeten, auf einer vierstufigen Skala (vgl. Abb. 1, S. 18) anzugeben, ob bzw. in welcher Intensität die von ihnen unterhaltenen Ausbildungskooperationen jeden der fünf Bereiche umfassen.

Betriebliche Ausbildungs-k Kooperationen in der Praxis – Verbreitung und Gegenstandsbereiche

Insgesamt arbeiten 37 Prozent der befragten RBS-Betriebe mit einem oder mehreren anderen Betrieben in der Ausbildung zusammen. Interessant und bemerkenswert dabei ist nicht nur der hohe Anteil – denn weithin besteht die Annahme, Ausbildungs-k Kooperationen seien eher eine Randerscheinung (vgl. u. a. BAHL u. a. 2019; LEEMANN/IM-DORF 2015) –, sondern auch, dass nahezu alle diese Betriebe (97%) prinzipiell auch ohne Partner ausbilden könnten. Zwischen kleineren und größeren Betrieben, Betrieben aus West- und Ostdeutschland sowie Betrieben unterschiedlicher Branchen gibt es diesbezüglich kaum Unterschiede. Größenbedingte Unterschiede zeigen sich aber bei der Beteiligung an einer Ausbildungs-k Kooperation als solcher. Kleinere Betriebe sind deutlich seltener als größere in Ausbildungs-k Kooperationen eingebunden (25% vs. 59%). Demgegenüber beteiligen sich Betriebe aus West- und Ostdeutschland annähernd gleich häufig an Ausbildungs-k Kooperationen (37% vs. 38%) ebenso wie Betriebe aus den Bereichen produzierendes Gewerbe, Handel, Verkehr und dem Bereich Dienstleistungen, Verwaltung (37% vs. 39%). Inhaltlich richtet sich die Kooperation – wie auch in der früheren Verbundförderung und -forschung hervorgehoben – besonders darauf, die Vermittlung der von der Ausbildungsordnung vorgeschriebenen Berufsbildpositionen untereinander aufzuteilen (vgl. Abb. 1). Die Unterweisung externer Auszubildender im eigenen Betrieb ist häufiger regelmäßiger oder gelegentlicher Bestandteil einer Koope-

Abbildung 1

Inwieweit sind verschiedene Bereiche Gegenstand betrieblicher Ausbildungskooperationen? (Mehrfachnennungen)



Quelle: RBS 42; N = 138; ohne fehlende Angaben, Prozentwerte ganzzahlig gerundet

ration als der umgekehrte Weg, also die Entsendung eigener Auszubildender für Unterweisungseinheiten in andere Betriebe. Dies hat mit dem hohen Anteil größerer Betriebe unter den kooperationsaktiven Betrieben zu tun, die häufiger externe Auszubildende aufnehmen, als eigene zu entsenden. Bei den kleineren Betrieben verhält es sich umgekehrt. Bei Angebot und Vermittlung von Qualifikationen, die über das obligatorische Ausbildungsberufsprofil hinausgehen, arbeitet gut die Hälfte der Betriebe regelmäßig (29%) oder zumindest immer mal wieder (26%) mit anderen Betrieben zusammen.

Maßnahmen im Vorfeld und zum Abschluss der Ausbildung sind seltener Gegenstand der Kooperation (vgl. Abb. 1). Dabei zeigen die Daten aber auch: Schließen sich Betriebe zusammen, um Auszubildende gemeinsam auf die Prüfung vorzubereiten, dann erfolgt das eher als festes (26%) denn als sporadisches (12%) Arrangement. Das umgekehrte Bild kennzeichnet die gemeinsame Rekrutierung von Auszubildenden. In diesem Bereich werden Ressourcen und Kompetenzen, wenn überhaupt, dann eher gelegentlich (27%) als regelmäßig (8%) gebündelt.

Betriebstypen – Muster in der Ausbildungskooperation

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die einzelnen Bereiche unterschiedlich oft Gegenstand von Ausbildungskooperationen sind. Sie zeigen aber nicht, ob und welche Bereiche

gleichzeitig Bestandteil der Ausbildungskooperationen sind und inwieweit es Betriebe mit ähnlichen Kooperationsmustern gibt. Um dies zu untersuchen, wurden latente Klassenanalysen (vgl. Infokasten) durchgeführt. Darüber ließen sich drei Kooperationsmuster ermitteln, die aufgrund der miteinander einhergehenden Kooperationsbereiche als »rotationsorientiert«, »marktorientiert« und »ergebnisorientiert« bezeichnet werden können (vgl. Abb. 2).³ Zu berücksichtigen ist, dass sich die gewählten Bezeichnungen auf die besonders hervortretenden und sich von den anderen Mustern absetzenden Charakteristika beziehen. Ferner ist zu bedenken, dass die Muster auf einer relativ kleinen Fallzahl von n = 138 kooperationsaktiven Betrieben basieren. Sie sind daher im Sinne einer ersten empirischen Exploration zu verstehen und nicht als verallgemeinerbare Abbildung betrieblicher Kooperationspraktiken.

Die **rotationsorientierte Kooperation** kennzeichnet 42 Prozent der in der Ausbildung zusammenarbeitenden Betriebe. Die Kooperationsaktivitäten dieser Betriebe konzentrieren sich weitgehend darauf, die Auszubildenden zwischen den Betrieben wechseln zu lassen, indem die eigenen Auszubildenden bestimmte Ausbildungsabschnitte in Partnerbetrieben absolvieren, deren Auszubildende in anderen Ausbildungsabschnitten im eigenen Betrieb unterwiesen werden. Dabei scheint sich die Kooperation allein auf die

³ Statistische Kennwerte finden sich im electronic supplement.

Vermittlung der von der Ausbildungsordnung geforderten Inhalte zu beziehen, da Zusatzqualifikationen nicht ins Gewicht fallen. Für das Ausbildungsmarketing ist die Möglichkeit, in unterschiedlichen Betrieben lernen zu können, bisher eher nicht erschlossen worden. Das lässt sich daraus schließen, dass gemeinsame Maßnahmen zur Rekrutierung von Auszubildenden bei Betrieben dieser Gruppe nur eine untergeordnete Rolle spielen.

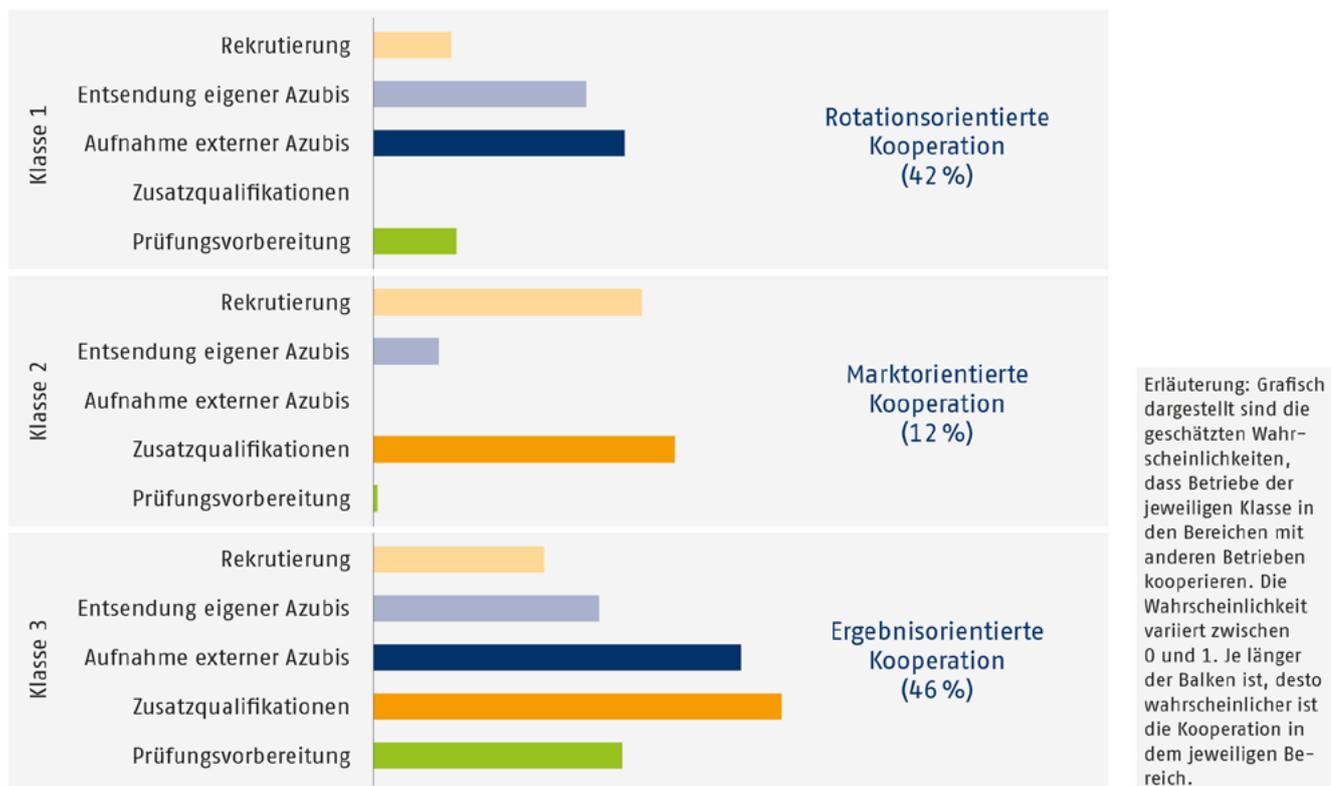
Ganz anders bei der zweiten, mit zwölf Prozent am schwächsten besetzten Gruppe der **marktorientiert kooperierenden Betriebe**: Bei ihnen ist der gemeinsame Marktauftritt bei der Rekrutierung von Auszubildenden ein Schwerpunkt der Kooperationsaktivitäten. Als Marketinginstrument dürfte die Aussicht, Zusatzqualifikationen zu erwerben, zum Einsatz kommen. Denn sie anzubieten und zu vermitteln, ist ein weiteres prägendes Element der Zusammenarbeit dieser Gruppe.

Die mit 46 Prozent größte Betriebsgruppe zeichnet sich durch das dritte, **ergebnisorientierte Kooperationsmuster** aus. Betriebe dieser Gruppe zeigen anders als die beiden anderen Gruppen keine enge Fokussierung ihrer Kooperationsaktivitäten auf bestimmte Ausbildungsbereiche. Vielmehr sind sie in der Zusammenarbeit mit anderen Betrieben breit aufgestellt. Gleichwohl sticht hervor, dass allein bei

ihnen die gemeinsame Vorbereitung der Auszubildenden auf die Prüfungen gewichtiger Bestandteil der unterhaltenen Kooperationen ist.

Der abschließende Blick auf die strukturelle Zusammensetzung der Betriebstypen zeigt, dass sich die Gruppe der rotationsorientiert kooperierenden Betriebe und die der marktorientiert kooperierenden Betriebe in regionaler Hinsicht stark ähneln. Jeweils über vier Fünftel der in die beiden Gruppen fallenden Betriebe haben ihren Standort im westdeutschen Landesteil (85% bzw. 81%); in der Gruppe der ergebnisorientiert kooperierenden Betriebe ist der Anteil westdeutscher Betriebe geringer (72%). In Bezug auf die Größenstruktur weist der rotationsorientiert kooperierende Betriebstyp hingegen deutliche Ähnlichkeiten mit dem ergebnisorientiert kooperierenden Betriebstyp auf. In beiden Gruppen sind größere Betriebe mit 64 Prozent bzw. 56 Prozent stärker vertreten als kleinere Betriebe. Dem marktorientierten Betriebstyp gehören im Unterschied dazu mit 75 Prozent auffallend viele kleinere Betriebe an. Auch differenziert nach (stark aggregierten) Branchen sind sich der rotationsorientiert und der ergebnisorientiert kooperierende Betriebstyp sehr ähnlich; jeweils knapp zwei Drittel (62% bzw. 64%) der Betriebe gehören den Bereichen produzierendes Gewerbe, Handel, Verkehr an, gut ein Drittel

Abbildung 2
Muster betrieblicher Ausbildungskooperationen*



* Statistische Kennwerte stehen online unter www.bwp-zeitschrift.de/g416

Quelle: RBS 42; N = 138; ohne fehlende Angaben

dem Bereich Dienstleistungen und Verwaltung. Beim marktorientiert kooperierenden Betriebstyp ist das Branchenverhältnis ausgeglichener (56 % zu 44 %).

Breitere Nutzung braucht Marketing

Die Daten des RBS zeigen, dass Ausbildungskooperationen nicht nur ein Modell für allein nicht ausbildungsgerechte Betriebe sind. Zugleich wurde durch die Analysen deutlich, dass es nicht die eine Form der Zusammenarbeit gibt. So gibt es neben Kooperationen, bei denen der Austausch von Auszubildenden im Vordergrund steht, auch solche, die darüber hinausgehen oder auf ganz andere Aspekte abstellen. Das kann die gemeinsame Prüfungsvorbereitung, die Vermittlung von Zusatzqualifikationen, aber auch die Suche nach Auszubildenden sein.

Das spricht dafür, dass Betriebe Ausbildungskooperationen aus unterschiedlichen Anlässen sowie mit unterschiedlichen Zielen eingehen. Beispielsweise lässt sich vermuten, dass es sich bei der marktorientierten Kooperation um eine Reaktion auf die rückläufige Nachfrage Jugendlicher nach Ausbildung handelt.⁴ Unterstützt wird diese Annahme durch den hohen Anteil kleinerer Betriebe in dieser Gruppe, die besonders von Besetzungsproblemen betroffen sind. Anders gewendet scheinen Betriebe also in Kooperationen Potenzial zu sehen, Herausforderungen in der Ausbildung besser als im Alleingang bewältigen zu können.

Dieser Befund zeigt, dass die derzeitigen Initiativen,⁵ sich an Kooperationen zu beteiligen, um den coronabedingten Einschnitten in der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung zu begegnen, an empirisch belegbare betriebliche Interessen anknüpfen. Inwieweit der besondere Anlass eigene Formen der Kooperation hervorbringt, bleibt abzuwarten. Ein Selbstläufer dürften Ausbildungskooperationen – ähnlich wie in früheren Krisenzeiten – allerdings auch unter den derzeitigen Rahmenbedingungen nicht werden, zumal auch heute noch viele Betriebe nicht um die Möglichkeit wissen, in der Ausbildung mit anderen zusammenarbeiten zu können (vgl. ECKELT u. a. 2020). Ausbildungskooperationen können damit nicht nur für das Marketing genutzt werden; sie brauchen auch selbst Marketing, will man die in ihnen liegenden Chancen breiter ausschöpfen. ◀



Die in Abb. 2 vorgestellten Muster betrieblicher Ausbildungskooperationen basieren auf einer latenten Klassenanalyse (LCA). Die Kennwerte für die vier geschätzten Modelle sind online veröffentlicht und erläutert unter www.bwp-zeitschrift.de/g416

LITERATUR

ALLIANZ FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG: Allianz für Aus- und Weiterbildung 2019–2021. Berlin 2019 – URL: www.aus-und-weiterbildungsallianz.de/AAW/Redaktion/DE/Downloads/allianz-fuer-aus-und-weiterbildung-2019-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Stand: 09.09.2020)

BAHL, A. u. a.: Ausbildungspartnerschaften – Strukturen, Potentiale und Risiken für KMU. Zwischenbericht zum Forschungsprojekt 2.2.308. Bonn 2019 – URL: www.bibb.de/tools/dapro/data/documents/pdf/zw_22308.pdf (Stand: 09.09.2020)

BIBB (Hrsg.): Die betriebliche Sicht auf Berufsausbildung und Fachkräftegewinnung. Referenz-Betriebs-System, Information Nummer 41. Bonn 2019 – URL: www.bibb.de/dokumente/pdf/RBS_Info_41.pdf (Stand: 09.09.2020)

ECKELT, M. u. a.: Rückgang der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung: Gründe und Unterstützungsmaßnahmen mit Fokus auf Kleinbetriebe. Bonn 2020

ESSER, F. H.: Berufesystem. Berufliche Bildung stärken. In: Position 3/2017, S. 10–11

GEISER, C.: Datenanalyse mit Mplus. 2. Aufl. Wiesbaden 2011

GEISER, C.; OKUN, M. A.; GRANO, C.: Who is motivated to volunteer? A latent profile analysis linking volunteer motivation to frequency of volunteering. In: Psychological Test and Assessment Modeling 56 (2014) 1, S. 3–24

⁴ Solchen Vermutungen geht derzeit das BIBB-Forschungsprojekt »Betriebliche Ausbildungspartnerschaften – Strukturen, Potentiale und Risiken für KMU« mit qualitativen Fallstudien weiter nach.

⁵ Vgl. Fußnote 1

LEEMANN, R. J.; IMDORF, C.: Wechselnde betriebliche Lernorte in Ausbildungsverbänden. In: BWP 44 (2015) 1, S. 22–26 – URL: www.bwp-zeitschrift.de/de/bwp.php/de/bwp/show/7530 (Stand: 09.09.2020)

MEYER, K.; SCHWIEDRZIK, B.: Ausbildungsverbund – Schlagwort oder Perspektive. In: BWP 13 (1984) 1, S. 1–4 – URL: www.bwp-zeitschrift.de/de/bwp.php/de/bwp/show/12711 (Stand: 09.09.2020)

PAHL, J.-P.; SCHÜTTE, F.; VERMEHR, B. (Hrsg.): Verbundausbildung. Lernorganisation im Bereich der Hochtechnologie. Bielefeld 2003

RASKOPP, K.: Verbundausbildung als Maßnahme zur Erhöhung des betrieblichen Lehrstellenangebots: Untersuchungsergebnisse zu Artikel 2 des Jugendsofortprogramms. In: BWP 31 (2002) 4, S. 29–31 – URL: www.bwp-zeitschrift.de/de/bwp.php/de/bwp/show/715 (Stand: 09.09.2020)

RAUNER, F.: Ausbildungspartnerschaften als Regelmodell für die Organisation der dualen Berufsausbildung? Bremen 2003

SCHLOTTAU, W.: Verbundförderung: Anschubfinanzierung für betriebliche Ausbildungsplätze. Ergebnisse einer Befragung von Verbundbetrieben und -koordinatoren. In: BWP Sonderausgabe 2003, S. 28–30 – URL: www.bwp-zeitschrift.de/de/bwp.php/de/bwp/show/860 (Stand: 09.09.2020)