

Margit Ebbinghaus | Anke Bahl | Thomai Gruber
Christine Schwerin | Eva-Maria Soja

Betriebliche Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe

Ergebnisse aus dem BIBB-Expertenmonitor Berufliche Bildung



Margit Ebbinghaus | Anke Bahl | Thomai Gruber
Christine Schwerin | Eva-Maria Soja

Betriebliche Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe

Ergebnisse aus dem BIBB-Expertenmonitor Berufliche Bildung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2017 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Herstellung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Arbeitsbereich 1.4 – Publikationsmanagement/Bibliothek
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

ISBN 978-3-96208-034-1



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 Deutschland).

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite www.bibb.de/cc-lizenz.

Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen Nationalbibliothek angemeldet und archiviert: [urn:nbn:de:0035-0705-9](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0035-0705-9)

Internet: www.bibb.de/veroeffentlichungen

Inhaltsverzeichnis

Wichtiges in Kürze	5
1 Hintergrund der Studie	6
2 Methodisches Vorgehen	8
2.1 Der BIBB-Expertenmonitor Berufliche Bildung	8
2.2 Struktur der Befragung zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe	9
2.3 Befragungsverlauf und Befragungsteilnehmende	10
2.4 Auswertung und Ergebnisdarstellung	12
3 Ergebnisse der Befragung zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften	13
3.1 Einschätzungen zu kleinen und mittleren Betrieben	13
3.1.1 Disposition kleiner und mittlerer Betriebe	13
3.1.2 Beschäftigung in kleinen und mittleren Betrieben	14
3.1.3 Ausbildung in kleinen und mittleren Betrieben	15
3.2 Bedeutung, Potenziale und Grenzen betrieblicher Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe	16
3.3 Konzeption betrieblicher Ausbildungspartnerschaften	18
3.3.1 Partner für Ausbildungszusammenschlüsse mit KMU	18
3.3.2 Grundlegende Ausrichtung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften	21
3.3.3 Steuerung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften	23
3.4 Anlässe und Hemmnisse für Betriebe, Ausbildungspartnerschaften einzugehen	24
3.4.1 Anlässe für Betriebe, Ausbildungspartnerschaften einzugehen	25
3.4.2 Hemmnisse für Betriebe, Ausbildungspartnerschaften einzugehen	26
3.5 Weitere Positionen zur Thematik	28
4 Zusammenfassung	30
Literatur	32

Abbildungen

Abb. 1: Zusammensetzung der im Expertenmonitor gelisteten Berufsbildungsfachleute nach institutioneller Zugehörigkeit	8
Abb. 2: Struktur der Befragung zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften	9
Abb. 3: Befragungsteilnehmende nach institutioneller Zugehörigkeit	11
Abb. 4: Bedeutung, Potenziale und Grenzen betrieblicher Ausbildungspartnerschaften	17

Abb. 5:	Positionen von betrieblichen und allen anderen Experten und Expertinnen zu unterschiedlichen ausbildungsbezogenen Zusammenschlüssen im Vergleich	19
Abb. 6:	Positionen von Experten und Expertinnen aus Betrieben bezüglich unterschiedlicher ausbildungsbezogener Zusammenschlüsse im Vergleich	20
Abb. 7:	Positionen von betrieblichen und allen anderen Experten und Expertinnen zur Ausgestaltung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften im Vergleich	22
Abb. 8:	Befürworter externer und interner Koordination betrieblicher Ausbildungspartnerschaften nach institutioneller Zugehörigkeit	23
Abb. 9:	Für eine externe Koordination betrieblicher Ausbildungspartnerschaften infrage kommende Stellen	24
Abb. 10:	Positionen zu Gründen für ein betriebliches Interesse an Ausbildungspartnerschaften	25
Abb. 11:	Positionen zu Gründen gegen ein betriebliches Interesse an Ausbildungspartnerschaften	27

Abbildungen und Tabellen

Tab. 1:	Panel und Beteiligung an der Befragung zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe	11
Tab. 2:	Aspekte der Disposition kleiner und mittlerer Betriebe	13
Tab. 3:	Aspekte der Beschäftigung in kleinen und mittleren Betrieben	14
Tab. 4:	Aspekte der Ausbildung in kleinen und mittleren Betrieben	15
Tab. 5:	Positionen zu unterschiedlichen institutionellen Ausbildungszusammenschlüssen	18

Wichtiges in Kürze

Betriebliche Ausbildungspartnerschaften werden aktuell als eine Möglichkeit diskutiert, der nachlassenden Attraktivität kleiner und mittlerer Betriebe bei ausbildungsinteressierten Jugendlichen entgegenzutreten. Durch Zusammenschlüsse könnten kleine und mittlere Betriebe ihre Ausbildungsressourcen und -kompetenzen bündeln und damit effektiver und effizienter einsetzen und zugleich als Allianz ihre Position am Ausbildungsmarkt stärken.

Wie aber ließen sich solche betrieblichen Ausbildungspartnerschaften ausgestalten, und welche Überlegungen könnten aus betrieblicher Warte für oder gegen eine Beteiligung sprechen? Von den im Expertenmonitor Berufliche Bildung zusammengeschlossenen Berufsbildungsfachleuten haben 365 Personen im Frühherbst 2017 zu diesen und weiteren Fragen Stellung genommen.

Aus Sicht der Mehrheit können Ausbildungspartnerschaften mithelfen, dass sich kleine und mittlere Betriebe auch in Zukunft weiter in der Ausbildung engagieren – auch weil sie kooperative Ausbildungsformen als Chance sehen, dass Ausbildungsangebote kleiner und mittlerer Betriebe bei Jugendlichen (wieder) an Attraktivität gewinnen. Ein Drittel der Berufsbildungsfachleute ist explizit, ein weiteres Drittel tendenziell dieser Ansicht.

Ein Idealmodell, mit dem sich dieses Ziel erreichen lässt, scheint es aber nicht zu geben. Zwar halten die Berufsbildungsfachleute insbesondere Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe untereinander sowie mit Berufsschulen für sinnvoll. Ob diese aber auf Berufe, Branchen bzw. Regionen bezogen oder übergreifend angelegt werden sollten, wird unterschiedlich gesehen. So tendiert jeweils um die Hälfte der Experten und Expertinnen zu einer beruflichen, branchenbezogenen bzw. regionalen Eingrenzung, wohingegen die andere Hälfte entweder übergreifende Modelle bevorzugen würde oder beiden Gestaltungsvarianten etwas abgewinnen kann.

Fragen der konkreten Ausgestaltung stellen sich allerdings erst dann, wenn Betriebe auch tatsächlich bereit sind, eine Ausbildungspartnerschaft einzugehen. Dem können aber verschiedene Hemmnisse entgegenstehen. Aus Expertensicht spielen hier v. a. der mit Ausbildungspartnerschaften einhergehende Abstimmungsbedarf, die verringerte Anwesenheit der Auszubildenden im Einzelbetrieb sowie die Sorge, den Auszubildenden nach Ausbildungsabschluss an einen der Partnerbetriebe zu verlieren, eine Rolle. Gleichzeitig sehen die Befragten aber auch Anlässe, die das Interesse von Betrieben an kooperativen Ausbildungsformen befördern können. Das gilt primär dann, wenn Betriebe aufgrund ihres spezifischen Tätigkeitsspektrums nicht in der Lage sind, alle geforderten Ausbildungsinhalte eigenständig zu vermitteln. Daneben heben die Experten und Expertinnen u. a. auch hervor, dass die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben die Möglichkeit eröffnet, dass Auszubildende die erworbenen Qualifikationen in unterschiedlichen Arbeitskontexten anwenden und festigen können.

1 Hintergrund der Studie

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)¹ sind ein wichtiges Standbein des Wirtschafts- und Arbeitsmarktes in Deutschland. Rund 99 Prozent aller Betriebe Deutschlands fallen in diese Größenklasse, beschäftigen also unter 250 Mitarbeiter (vgl. TROLTSCH 2017a).² Im Jahr 2015 waren zwei Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in kleinen und mittleren Betrieben tätig (ebd.), darunter viele Auszubildende. Insgesamt erlernten im Jahr 2015 1,12 Millionen Auszubildende einen Beruf in kleinen und mittleren Betrieben, was einem Anteil von gut 70 Prozent aller Auszubildenden entspricht (ebd.).

Trotz der Dominanz kleiner und mittlerer Unternehmen haben gerade diese Betriebe im Vergleich zu Großbetrieben immer häufiger das Nachsehen bei der Besetzung angebotener Ausbildungsstellen. So geht aus den Erhebungen des BIBB-Qualifizierungspanels hervor, dass der Anteil kleiner und mittlerer Betriebe mit unbesetzt gebliebenen Ausbildungsstellen zwischen 2014 und 2016 angestiegen ist, wohingegen sich die Situation bei Großbetrieben im gleichen Zeitraum eher entspannt hat (TROLTSCH 2017b).

Zu den diskutierten Ursachen dieser Entwicklung gehört auch die geringere Attraktivität, die kleine und mittlere Betriebe im Vergleich zu Großbetrieben für ausbildungssuchende Jugendliche haben. Jugendliche gehen i. d. R. davon aus, dass ihre Erwartungen an eine qualitativ hochwertige Ausbildung sowie die sich anschließenden Übernahme- und Entwicklungschancen (vgl. EBERHARD/ULRICH 2017) am ehesten von Großbetrieben erfüllt werden können (vgl. SCHANK 2011). Entsprechend richten sie ihr Bewerbungsverhalten eher auf Großbetriebe als auf KMU aus, wobei die verbesserte Ausbildungsmarktlage den Drang Jugendlicher hin zu Großbetrieben noch weiter befördern dürfte.

Bei der Suche nach Ansätzen, eine Ausbildung in kleinen und mittleren Betrieben für Jugendliche (wieder) attraktiver werden zu lassen – und gleichzeitig dazu beizutragen, die Ausbildungsbeteiligung dieser Betriebe zu stabilisieren –, sind u. a. Zusammenschlüsse von KMU untereinander und/oder mit anderen Ausbildungsanbietern in den Blick geraten. Zwar gibt es bereits seit den 1970er-Jahren Vorstöße in diese Richtung; dabei ging es aber vorwiegend darum, durch Zusammenschlüsse Defizite in den Ausbildungsmöglichkeiten einzelner Betriebe zu kompensieren oder für unversorgte Jugendliche zusätzliche Ausbildungsplätze zu gewinnen (vgl. u. a. MEYER/SCHWIEDRZIK 1987; SCHLOTTAU 2003). Die Frage, inwieweit Ausbildungspartnerschaften von KMU genutzt werden können, um die dortigen Ausbildungsmöglichkeiten offensiver und erfolgreicher am Ausbildungsmarkt zu platzieren, wurde bislang hingegen kaum diskutiert. Entsprechend ist auch weitgehend unklar, wie solche Ausbildungspartnerschaften konkret aussehen könnten oder sollten. Vor diesem Hintergrund hat der BIBB-Expertenmonitor Berufliche Bildung verschiedene konzeptionelle Überlegungen zur Ausgestaltung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften aufgegriffen und von Fachleuten der beruflichen Bildung beurteilen lassen.³ Die thematisierten Gestaltungsaspekte wurden aus deutschen und europäischen For-

¹ Die Bezeichnung „kleine und mittlere Unternehmen“, die Abkürzung „KMU“ und die Bezeichnung „kleine und mittlere Betriebe“ werden synonym verwendet.

² Hier und im Folgenden wird primär auf die Anzahl der Beschäftigten in Orientierung an dem von der EU-Empfehlung 2003/361 definierten Schwellenwert von 249 Beschäftigten abgestellt (vgl. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>; letzter Aufruf: 10.10.2017); der Umsatz bleibt weitgehend unberücksichtigt.

³ Die Befragung erfolgte im Rahmen des BIBB-Forschungsprojektes 2.2.308 „Betriebliche Ausbildungspartnerschaften – Strukturen, Potentiale und Risiken für KMU“.

schungs-, Diskussions- und Erfahrungsberichten zu kooperativen Ausbildungsformen abgeleitet (u. a. LEE-MANN/IMDORF 2015; LACHMAYR/DORNMAYR 2008; GOSPEL/FOREMAN 2006). Da ausbildungsbezogene Partnerschaften von kleinen und mittleren Betrieben im Fokus stehen, wird die Thematik schwerpunktmäßig unter betrieblichen Gesichtspunkten beleuchtet.

2 Methodisches Vorgehen

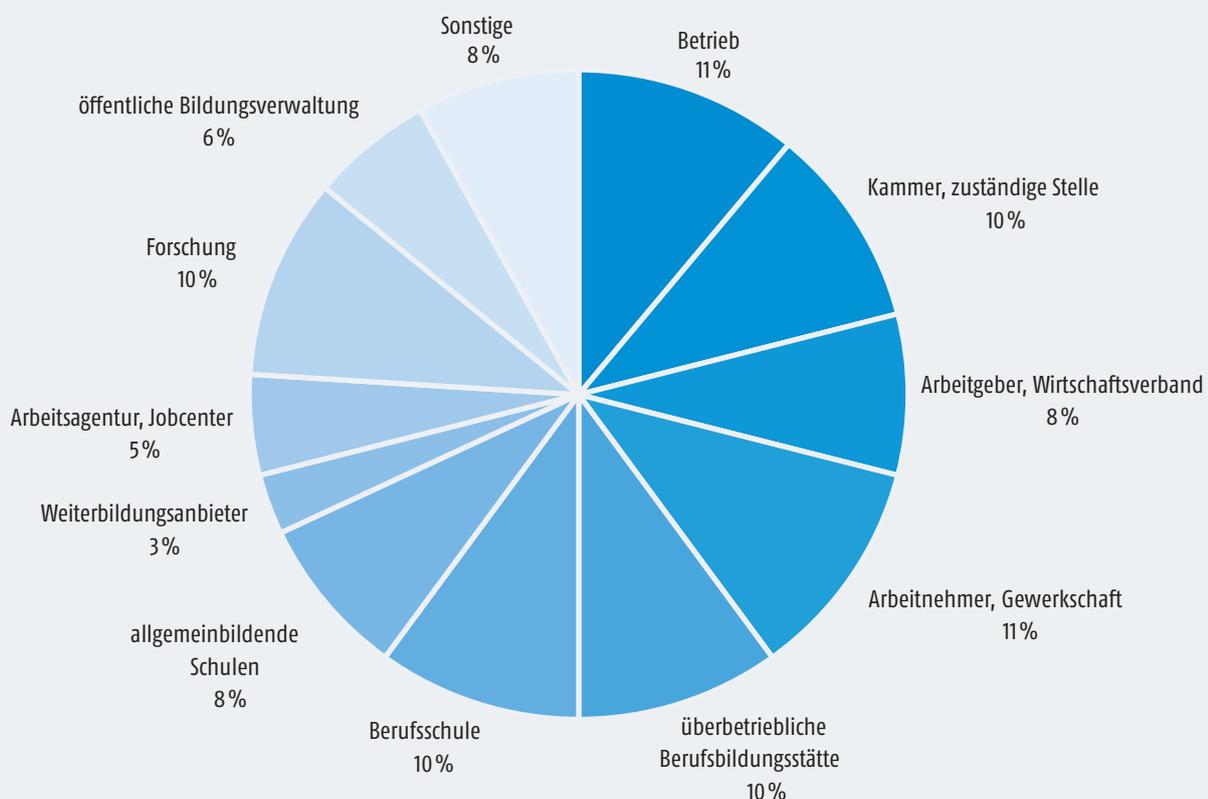
2.1 Der BIBB-Expertenmonitor Berufliche Bildung

Beim BIBB-Expertenmonitor Berufliche Bildung (kurz: Expertenmonitor) handelt es sich um ein im Jahr 2004 angelegtes Online-Access-Panel. Das vorrangige Ziel des Expertenmonitors besteht darin, das fachliche Urteil von Berufsbildungsfachleuten zu aktuellen bildungspolitischen Fragestellungen einzuholen und in die bildungspolitische Diskussion einzubringen (vgl. EHRENTHAL/KREKEL/ULRICH 2004). Zu diesem Zweck umfasst der Expertenmonitor einen Pool an langfristig teilnahmebereiten Fachleuten, die sich in unterschiedlichen institutionellen Kontexten professionell mit Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung befassen.

Die Aufnahme in den Expertenpool erfolgt i. d. R. auf dem Wege der aktiven Rekrutierung. In verschiedenen zeitlichen Abständen werden Personen, die in das Profil des Expertenmonitors passen, auf Grundlage eines nach Institutionen der beruflichen Bildung definierten Quotenplans gezielt angesprochen und eingeladen, sich für das Panel zu registrieren. Die Quotierung soll gewährleisten, dass die verschiedenen an der beruflichen Bildung mitwirkenden Akteursgruppen im Panel vertreten sind. Ein Anspruch auf Repräsentativität des Panels ist damit allerdings nicht

Abbildung 1

Zusammensetzung der im Expertenmonitor gelisteten Berufsbildungsfachleute nach institutioneller Zugehörigkeit



Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n = 2.149

verbunden, weil dafür erforderliche Strukturinformationen über die Gesamtheit aller Berufsbildungsexperten und -expertinnen in Deutschland nicht vorliegen. Dieser Einschränkung steht allerdings der Vorteil gegenüber, dass die eingeholten Fachurteile in den Kontext der spezifischen Aufgabengebiete der befragten Experten und Expertinnen gestellt werden können. So lassen sich die zwischen den Akteuren unterschiedlicher institutioneller Zugehörigkeit bestehenden Gemeinsamkeiten, aber auch existierende Unterschiede in den fachlichen Einschätzungen aufzeigen (vgl. u. a. FRIELING/ULRICH 2013). Neben der aktiven Rekrutierung besteht zudem die Möglichkeit, dass sich Personen selbst als Teilnehmer/-in registrieren (passive Rekrutierung). Eine Freischaltung für das Panel erfolgt in diesen Fällen u. a. auf Grundlage der mit der Registrierung hinterlegten Profildaten (u. a. Tätigkeitsgebiet und institutioneller Kontext).

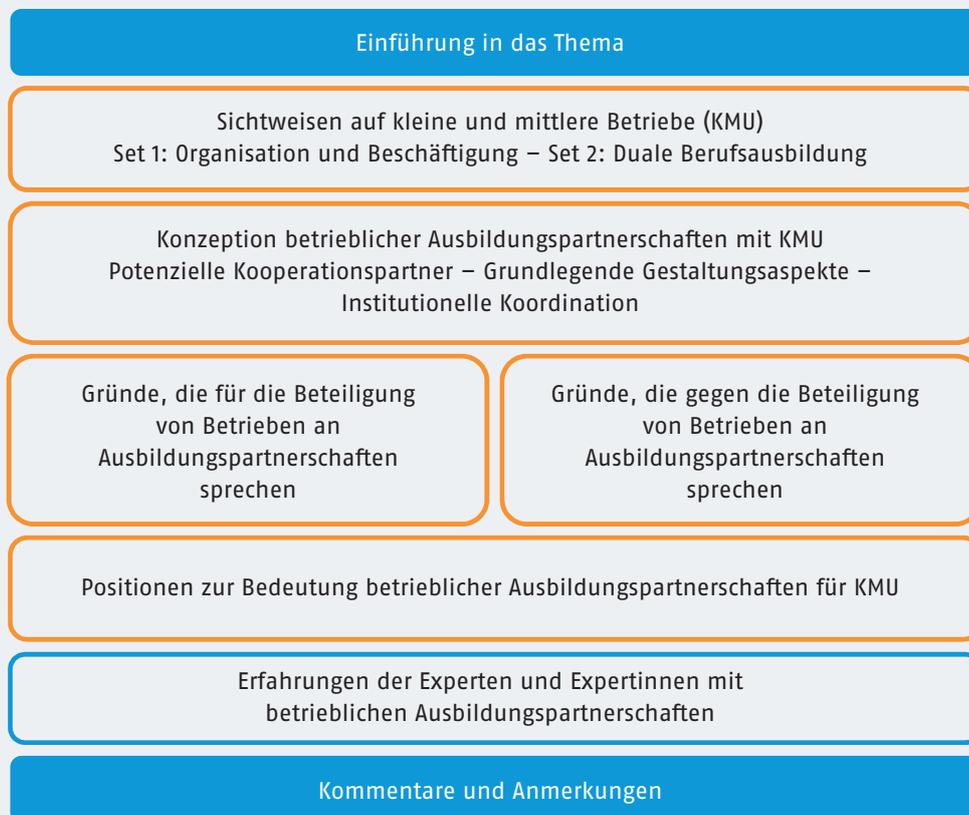
Zum Befragungszeitpunkt waren im Expertenmonitor rund 2.150 Berufsbildungsfachleute gelistet. Die Struktur des Panels nach institutioneller Zugehörigkeit ist in Abbildung 1 ausgewiesen.

2.2 Struktur der Befragung zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe

Der Befragung „Betriebliche Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe“ wurde ein kurzer thematischer Aufriss vorangestellt. In diesem Zusammenhang wurde auch erläutert, dass mit „betrieblichen Ausbildungspartnerschaften“ Zusammenschlüsse kleiner und mittlerer Betriebe untereinander und/oder mit weiteren Ausbildungsanbietern zum Zwecke der gemeinsamen Durchführung der Berufsausbildung nach Berufsbildungsgesetz (BBiG)/Handwerksordnung (HwO) gemeint sind.

Abbildung 2

Struktur der Befragung zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften



Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften

Den Einstieg in die Befragung selbst bildeten zwei Aussagensets über kleine und mittlere Betriebe (vgl. Abbildung 2). Im ersten Set wurden verschiedene Facetten der Organisation und Beschäftigung in kleinen und mittleren Betrieben aufgegriffen, im zweiten Set lag der Fokus auf ausbildungsbezogenen Aspekten. Die Experten und Expertinnen wurden gebeten, sich in Form von Zustimmungsgraden zu den jeweiligen Aussagen zu positionieren.

Daran schlossen sich drei kleinere Frageeinheiten an, die sich auf unterschiedliche Facetten der Konzeption betrieblicher Ausbildungspartnerschaften bezogen. Neben der Frage, inwieweit verschiedene institutionelle Kooperationen bzw. Partnerschaften sinnvoll erscheinen, wurden ausgewählte Merkmale der Gestaltung und Steuerung von Ausbildungspartnerschaften thematisiert. Die nachfolgenden Fragen gingen Gründen und Bedingungen nach, die Betriebe dazu bewegen oder davon abhalten könnten, sich an betrieblichen Ausbildungspartnerschaften zu beteiligen. Im letzten inhaltlichen Fragenbereich wurden einige Aussagen zu Bedeutung, Chancen und Grenzen betrieblicher Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe zur Beurteilung präsentiert.

Zum Abschluss der Befragung wurden die Experten und Expertinnen noch um Auskunft darüber gebeten, ob sie selbst über Erfahrungen mit betrieblichen Ausbildungspartnerschaften verfügen. Zudem bestand die Möglichkeit, vorhandene Erfahrungen kurz zu skizzieren sowie das Befragungsthema zu kommentieren.

Für die Befragung wurden vorwiegend geschlossene Frageformate mit fünf- oder sechsstufigen Antwortskalen verwendet. Bei den meisten Fragen stand zudem die zusätzliche Antwortalternative „weiß nicht“ zur Verfügung. Ferner wurde bei den Fragen zur Konzeption betrieblicher Ausbildungspartnerschaften sowie bei den Gründen für und wider einer Beteiligung von Betrieben an solchen Modellen die Möglichkeit eingeräumt, über die Items nicht abgebildete Aspekte in Form von Freitextangaben zu ergänzen.

2.3 Befragungsverlauf und Befragungsteilnehmende

Die Befragung fand zwischen Anfang September und Anfang Oktober 2017 statt. Mit der Freischaltung der Online-Befragung wurden alle 2.149 im Expertenmonitor registrierten Berufsbildungsfachleute per E-Mail zur Teilnahme eingeladen. Eine Woche vor Ablauf des Erhebungszeitraums wurde eine Erinnerungsmail versandt, mit der die Experten und Expertinnen erneut um ihre Beteiligung gebeten wurden.

169 Experten und Expertinnen konnte die Einladung zur Teilnahme nicht zugestellt werden, weil die hinterlegte E-Mail-Adresse nicht mehr aktiv war. Von den damit knapp 2.000 kontaktierten Berufsbildungsfachleuten gingen 369 Rückläufe ein. Hiervon konnten 365 Rückläufe für die Auswertung herangezogen werden (vgl. Tabelle 1).⁴

Die Zusammensetzung der Befragungsteilnehmenden nach institutioneller Zugehörigkeit entspricht weitgehend der Panelstruktur (vgl. Abschnitt 2.1) und kann Abbildung 3 entnommen werden. Knapp zwei Drittel der Befragungsteilnehmenden sind Männer, gut ein Drittel Frauen. Das durchschnittliche Alter beläuft sich auf 53 Jahre, mit einer Standardabweichung von zehn Jahren.

⁴ Vier Rückläufe blieben bei der Auswertung unberücksichtigt, weil ein Großteil der Fragen mit „weiß nicht“ beantwortet wurde.

Tabelle 1

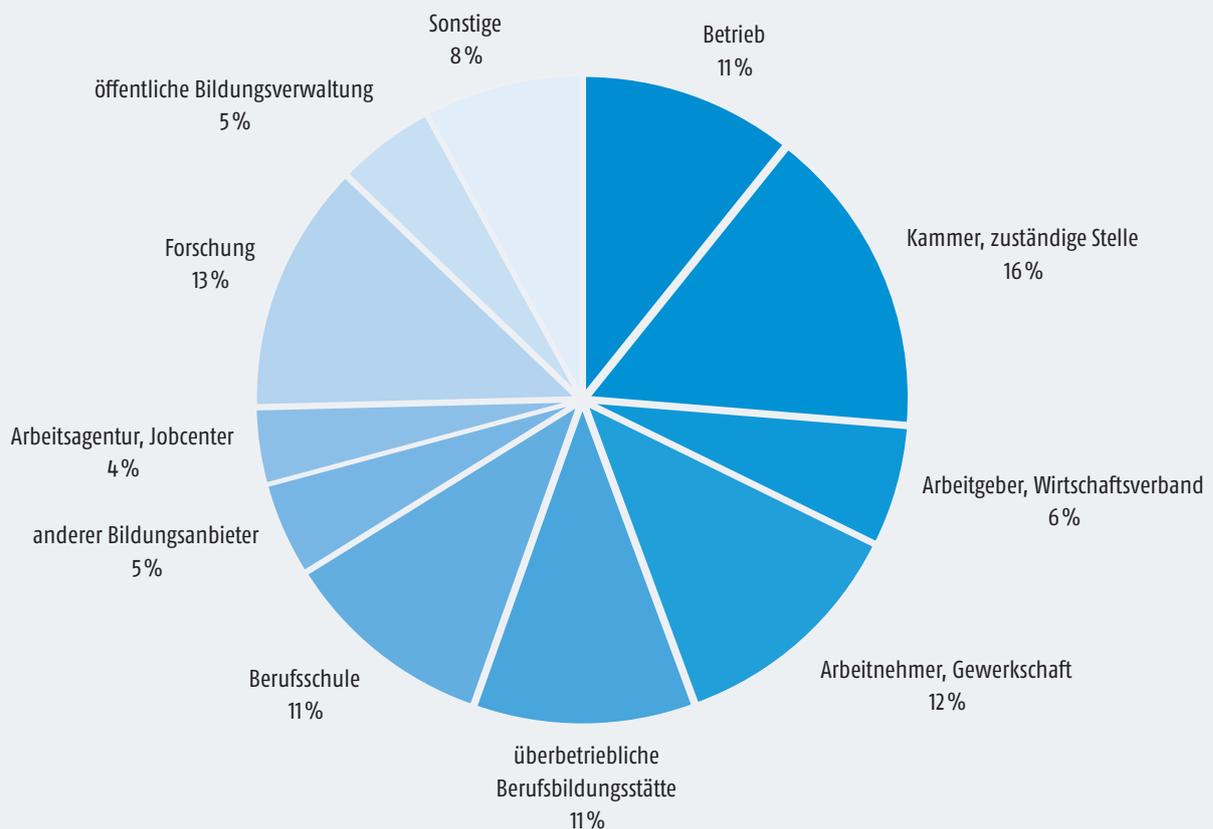
Panel und Beteiligung an der Befragung zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe

	Anzahl	Brutto in % ⁵	Bereinigt in %
Brutto-Panel	2.149	100 %	–
E-Mail-Adresse inaktiv	169	8 %	–
Bereinigtes Panel	1.980	92 %	100 %
Rücklauf	369	17 %	19 %
Auswertbarer Rücklauf	365	17 %	18 %

Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften

Abbildung 3

Befragungsteilnehmende nach institutioneller Zugehörigkeit



Anmerkung: Abweichend von der in Abbildung 1 ausgewiesenen Gruppierung wurden hier aufgrund geringer Fallzahlen Experten und Expertinnen allgemeinbildender Schulen und von Weiterbildungsanbietern zur Gruppe „andere Bildungsanbieter“ zusammengefasst.

Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n = 365

⁵ Prozentangaben werden hier und im Folgenden immer auf ganzzahlige Prozentwerte gerundet angegeben. Dadurch kann es in der Gesamtsumme teilweise zu geringen Abweichungen von 100 % kommen.

Aus den Antworten auf die Frage nach eigenen Erfahrungen mit betrieblichen Ausbildungspartnerschaften ging hervor, dass gut zwei Drittel der teilnehmenden Experten und Expertinnen über mehr oder weniger umfangreiche Erfahrungen mit solchen Ausbildungsmodellen verfügen. Das deutet auf Selbstselektionseffekte innerhalb des Panels hin, d. h. auf eine vermehrte Teilnahmebereitschaft derjenigen Panelmitglieder, die unmittelbare Berührungspunkte mit der Befragungsthematik haben. Derartige Selbstselektivitäten können die Ergebnisse beeinflussen. Daher wurden die Antwortverteilungen der mit der Thematik erfahrenen Befragungsteilnehmenden mit den Antwortverteilungen derjenigen Befragungsteilnehmenden verglichen, die über keine eigenen Erfahrungen mit betrieblichen Ausbildungspartnerschaften verfügen. Lediglich bei 5 der insgesamt 58 Items zeigten sich systematische Unterschiede im Antwortverhalten, wobei es sich um Items aus unterschiedlichen Frageeinheiten (vgl. Abbildung 2) handelt. Insgesamt kann damit davon ausgegangen werden, dass kaum eine auf Selbstselektivität zurückgehende Ergebnisverzerrung gegeben ist und eine Gesamtauswertung vorgenommen werden kann (vgl. hierzu Abschnitt 2.4).

2.4 Auswertung und Ergebnisdarstellung

Der dem Expertenmonitor zugrunde gelegte institutionelle Ansatz findet auch bei der Auswertung der erhobenen Daten Anwendung. Das bedeutet, dass in die Gesamtauswertung die einzelnen Institutionen bzw. institutionellen Gruppen (nicht Personen) mit gleichem Gewicht eingehen. Diese Gesamtauswertung steht im vorliegenden Ergebnisbericht im Mittelpunkt. Ergänzend werden an ausgewiesenen Stellen Ergebnisse einzelner institutioneller Gruppen gesondert dargestellt. Die Abfolge, in der die Ergebnisse dargestellt werden, orientiert sich dabei nicht durchgehend an der Reihenfolge der Themenblöcke im eingesetzten Erhebungsinstrument (vgl. Abbildung 2).

Berichtet werden in erster Linie deskriptive Ergebnisse in Form von relativen Häufigkeiten (Prozentanteilen). Dafür werden aufgrund der besseren Darstellbarkeit Antworten teilweise zusammengefasst und die auf die Ausweichkategorie „weiß nicht“ entfallenden Antworten i. d. R. gesondert ausgewiesen. Grundsätzlich beziehen sich die angegebenen relativen Häufigkeiten damit immer auf die (gewichtete) Gesamtheit aller Befragungsteilnehmenden. Sofern Mittelwerte angegeben werden, bleiben die auf die Ausweichkategorie „weiß nicht“ entfallenden Antworten unberücksichtigt. Entsprechend kann die (gewichtete) Fallzahl, die den Mittelwerten zugrunde liegt, leicht variieren.

3 Ergebnisse der Befragung zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften

Zu Beginn werden die Sichtweisen der Experten und Expertinnen auf kleine und mittlere Betriebe vorgestellt. Daran schließen sich Einschätzungen zum Potenzial und zur Konzeption betrieblicher Ausbildungspartnerschaften für und mit KMU an. Es folgen Überlegungen zu Gründen, die Betriebe dazu bewegen, aber auch davon abhalten könnten, sich an Ausbildungspartnerschaften zu beteiligen. Abschließend wird auf Facetten betrieblicher Ausbildungspartnerschaften eingegangen, die Befragungsteilnehmende in Freitextangaben thematisiert haben.

3.1 Einschätzungen zu kleinen und mittleren Betrieben

3.1.1 Disposition kleiner und mittlerer Betriebe

Die wirtschaftliche Stärke kleiner und mittlerer Betriebe wird insbesondere mit der von ihnen verfolgten Nischen- und Spezialisierungsstrategie in Verbindung gebracht. Gleichzeitig wird der Erfolg dieser Strategie durch den rasanten Technologiefortschritt immer stärker herausgefordert, nicht zuletzt durch den mit technischen Innovationen verbundenen Investitionsbedarf (vgl. u. a. ASTOR u. a. 2016).

Den hieraus resultierenden Spagat sehen auch die befragten Experten und Expertinnen (vgl. Tabelle 2). Gut die Hälfte der befragten Fachleute nimmt kleinen und mittleren Betrieben als hochgradig spezialisiert wahr, ein weiteres Drittel schließt sich dieser Sichtweise tendenziell an. Zwei von drei Fachleuten stufen die Möglichkeiten kleiner und mittlerer Betriebe, in neue Technologien investieren zu können, als mehr oder minder eingeschränkt ein.

Tabelle 2

Aspekte der Disposition kleiner und mittlerer Betriebe

	stimme (voll und ganz) zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme (überhaupt) nicht zu	weiß nicht	Mittelwert*
Viele KMU sind hochgradig spezialisiert.	52 %	33 %	9 %	4 %	2 %	2,5
KMU sind nur eingeschränkt in der Lage, in neue Technologien zu investieren.	23 %	40 %	15 %	20 %	2 %	3,4
Die KMU einer Branche sind untereinander gut vernetzt.	21 %	37 %	25 %	12 %	5 %	3,3
Die KMU einer Region sind untereinander gut vernetzt.	13 %	36 %	28 %	18 %	5 %	3,6

* Berechnet über die Skalenpunkte von 1 = „stimme voll und ganz zu“ bis 6 = „stimme überhaupt nicht zu“

Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n = 365; gewichtete Ergebnisse

Während neue Technologien und hier insbesondere die Digitalisierung einerseits vielfach betriebsübergreifende Vernetzungen fordern, können Vernetzungen andererseits auch dazu beitragen, die mit technologischen Neuerungen einhergehenden Herausforderungen zu bewältigen (u. a. ASTOR u. a. 2016). In Bezug auf Letzteres scheinen v. a. branchenintern Potenziale zu bestehen (vgl. Tabelle 2): Zwar schätzt ein Viertel der Experten und Expertinnen brancheninterne Vernetzung zwischen KMU nur als lose, ein Achtel sogar als im Prinzip nicht gegeben ein; mehr als die Hälfte der Experten und Expertinnen kommt hingegen zur gegenteiligen Einschätzung und beurteilt die Vernetzung der einer Branche angehörenden kleinen und mittleren Betriebe als eher bis sehr deutlich ausgeprägt. In Bezug auf regionale und damit auch branchenübergreifende Vernetzungen zwischen kleinen und mittleren Betrieben kommen die Experten und Expertinnen zu stärker voneinander abweichenden Urteilen: Während knapp die Hälfte sie als eher bis deutlich ausgebaut einstuft, vertreten annähernd gleich viele die konträre Auffassung.

3.1.2 Beschäftigung in kleinen und mittleren Betrieben

Oft sind kleine und mittlere Betriebe inhaber- oder familiengeführt (vgl. HAUSCHILD/WOLTER 2010). Dies dürfte – zusammen mit weiteren Eigenschaften wie kleinen, überschaubaren Belegschaften – hinter der unter den befragten Experten und Expertinnen dominierenden Ansicht stehen, dass in KMU ein familiäres Betriebsklima vorherrscht (vgl. Tabelle 3). Dazu dürfte auch die – damit häufig einhergehende – Annahme eher geringer Personalfluktuationen in kleinen und mittleren Betrieben beitragen.

Demgegenüber fällt die Einordnung der den Beschäftigten in kleinen und mittleren Betrieben offenstehenden beruflichen Entwicklungs- und Karrierechancen uneinheitlicher aus. Dass solche Chancen nur in geringem Umfang bestehen, unterstreicht knapp jeder sechste Befragungsteilnehmende deutlich, rund jeder vierte votiert klar dagegen. Die übrigen Befragungsteilnehmenden tendieren zu annähernd gleichen Teilen in die eine oder andere Richtung.

Tabelle 3

Aspekte der Beschäftigung in kleinen und mittleren Betrieben

	stimme (voll und ganz) zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme (über- haupt) nicht zu	weiß nicht	Mittel- wert*
KMU zeichnen sich durch ein familiäres Betriebsklima aus.	44 %	41 %	8 %	3 %	4 %	2,6
Die Fluktuation von Beschäftigten in KMU ist hoch.	9 %	13 %	36 %	35 %	7 %	4,1
In KMU bestehen für die Beschäftigten nur geringe berufliche Entwicklungs- und Karrierechancen.	15 %	29 %	28 %	26 %	2 %	3,8
Für KMU ist es schwierig, Fachkräfte zu gewinnen.	45 %	37 %	13 %	5 %	1 %	2,6

* Berechnet über die Skalenpunkte von 1 = „stimme voll und ganz zu“ bis 6 = „stimme überhaupt nicht zu“

Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n = 365; gewichtete Ergebnisse

Die Einschätzung über Entwicklungs- und Karrierechancen schlägt partiell darauf durch, wie die Position von kleinen und mittleren Betrieben am Fachkräftemarkt beurteilt wird. Zwar wird weit überwiegend die Ansicht vertreten, dass die Rekrutierung von Fachkräften für KMU mit mehr oder minder großen Schwierigkeiten verbunden ist; Befragte, die den Entwicklungs- und Karrierechancen in KMU skeptisch gegenüberstehen, sehen in der Personalgewinnung aber eine noch etwas größere Herausforderung als Befragte, die die beruflichen Entwicklungs- und Karrierechancen in KMU eher positiv einschätzen.

3.1.3 Ausbildung in kleinen und mittleren Betrieben

Mit Blick auf ihren (zukünftigen) Ausbildungsbetrieb ist Jugendlichen neben guten Rahmenbedingungen während der Ausbildung v. a. auch ein sich an die Ausbildung anschließendes Beschäftigungsverhältnis wichtig (vgl. EBERHARD/ULRICH 2017). In einigen hierzu gehörenden Facetten sind KMU aus Expertensicht durchaus gut, in anderen allerdings nicht ganz so überzeugend aufgestellt.

Tabelle 4

Aspekte der Ausbildung in kleinen und mittleren Betrieben

In kleinen und mittleren Betrieben ...	(sehr) gut	eher gut	eher schlecht	(sehr) schlecht	weiß nicht	Mittelwert*
... sind die Aussichten auf Übernahme nach der Ausbildung	58 %	33 %	7 %	1 %	1 %	2,3
... ist die persönliche Betreuung während der Ausbildung	31 %	46 %	18 %	2 %	2 %	2,8
... ist die Bereitschaft, die Ausbildung individuell an die Stärken und Schwächen der Auszubildenden anzupassen	28 %	40 %	27 %	4 %	1 %	3,1
... sind die zeitlichen Freiräume, die Beschäftigte für Ausbildungsaufgaben haben	10 %	19 %	54 %	14 %	3 %	3,8
... sind die Möglichkeiten, umfassende berufliche Handlungskompetenz zu erwerben	36 %	39 %	21 %	4 %	1 %	2,9
... sind die Möglichkeiten, die verschiedenen Tätigkeitsfelder eines Berufes kennenzulernen	28 %	33 %	31 %	7 %	1 %	3,1
... ist die Ausstattung mit modernen Ausbildungsmaterialien	11 %	29 %	45 %	9 %	6 %	3,6
... sind die Chancen, Zusatzqualifikationen während der Ausbildung zu erwerben	9 %	24 %	51 %	12 %	3 %	3,7

* Berechnet über die Skalenpunkte von 1 = „sehr gut“ bis 6 = „sehr schlecht“

Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n=365; gewichtete Ergebnisse

So stellen sich insbesondere die Chancen, nach erfolgreichem Ausbildungsabschluss im Betrieb verbleiben zu können, für die Mehrheit der Experten und Expertinnen günstig dar. Knapp 60 Prozent der Fachleute beurteilen diese als gut bis sehr gut, ein weiteres Drittel als eher gut. Nur jeder hundertste Befragte meldet diesbezüglich ernsthafte Zweifel an (vgl. Tabelle 4).

Vielfach attestieren die Fachleute kleinen und mittleren Betrieben auch, dass Jugendliche während der Ausbildung recht gut persönlich betreut werden und dabei auch individuell auf die jeweiligen Stärken und Schwächen der Auszubildenden eingegangen wird. Die Betreuung könnte aber sicherlich noch dahin gehend verbessert werden, dass die – i. d. R. zusätzlich zu ihrer Fachtätigkeit in Ausbildungsaufgaben eingebundenen – Beschäftigten mehr Zeit auf die Ausbildung verwenden könnten. Die hierfür erforderlichen zeitlichen Freiräume stufen die befragten Berufsbildungsfachleute allerdings mehrheitlich als eher begrenzt ein.

Inwieweit es gelingen kann, in kleinen und mittleren Betrieben umfassende berufliche Handlungskompetenz zu entwickeln, verknüpfen die Experten und Expertinnen recht eng mit dem betrieblichen Tätigkeitsspektrum. Das lässt sich daraus ableiten, dass diejenigen Experten und Expertinnen, die von einem breiten und differenzierten Tätigkeitsspektrum in KMU ausgehen, überzeugter als andere Befragungsteilnehmende davon sind, dass (auch) in KMU im Rahmen der Ausbildung berufliche Handlungskompetenz erlangt werden kann. Die während einer in einem kleinen oder mittleren Betrieb absolvierten Ausbildung bestehenden Aussichten, das durch die jeweilige Ausbildungsordnung definierte Qualifikationsprofil durch Zusatzqualifikationen zu schärfen, sehen die meisten Experten und Expertinnen indes als (eher) gering an.

3.2 Bedeutung, Potenziale und Grenzen betrieblicher Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe

Die unter Gesichtspunkten von Wettbewerb und Wirtschaftlichkeit erforderliche wie sinnvolle Nischen- und Spezialisierungsstrategie vieler kleiner und mittlerer Betriebe bringt im Zusammenhang mit der beruflichen Qualifizierung Jugendlicher oftmals Schwierigkeiten mit sich. Denn durch die Konzentration auf ein definiertes Dienstleistungs- oder Produktsegment ist die Vielfalt der einen Beruf ausmachenden Tätigkeitsfelder mit ihren je eigenen Qualifikationsanforderungen i. d. R. nicht gegeben. Das hat häufig zur Konsequenz, dass diesen Betrieben (alleine) die erforderliche Eignung als Ausbildungsstätte fehlt, was ihnen zugleich die Möglichkeit nimmt, den eigenen Fachkräftenachwuchs auszubilden.

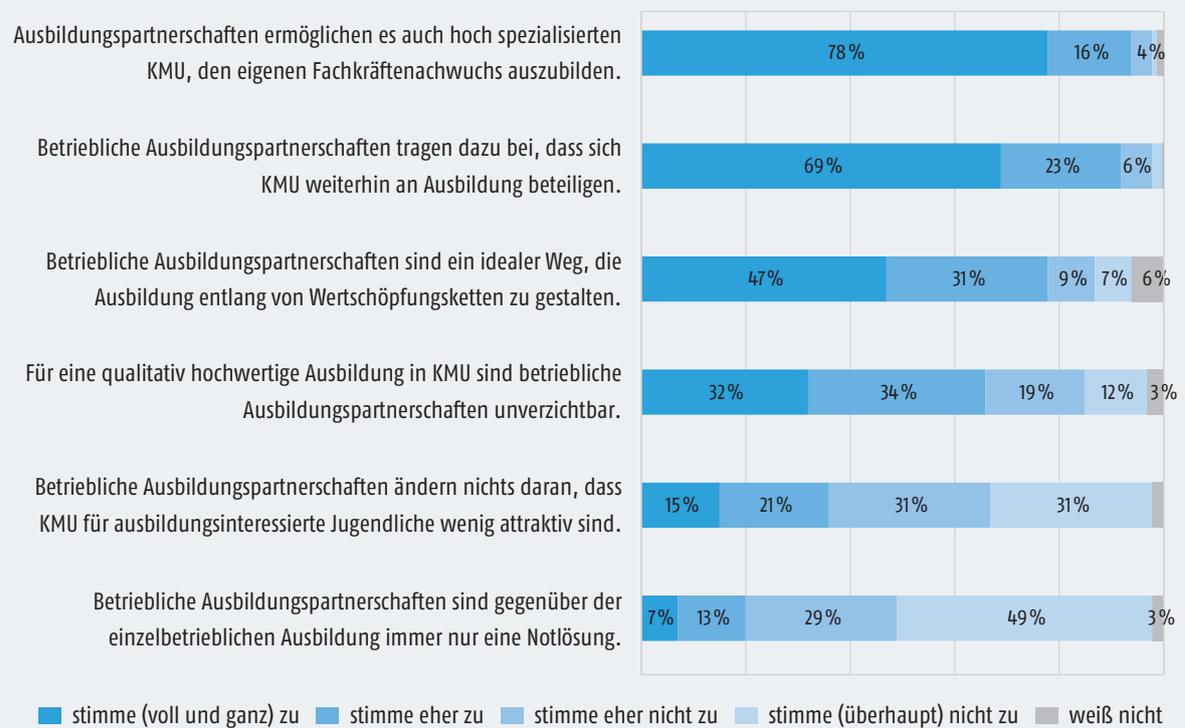
Dieser Einschränkung können betriebliche Ausbildungspartnerschaften etwas entgegensetzen. Hiervon sind nahezu alle befragten Experten und Expertinnen überzeugt, wenngleich auch in leicht unterschiedlicher Deutlichkeit (vgl. Abbildung 4).

Über die Möglichkeit hinaus, dass in partnerschaftlichen Zusammenschlüssen auch für stark spezialisierte KMU eine Möglichkeit besteht, selbst ausbildungsaktiv zu werden, spricht die Mehrheit der Berufsbildungsfachleute solchen Modellen auch das Potenzial zu, bereits ausbildende kleine und mittlere Betriebe in ihrem Ausbildungsengagement zu festigen. Für gut zwei Drittel der Expertinnen und Experten vermögen betriebliche Ausbildungspartnerschaften dies deutlich, für knapp ein Viertel zumindest tendenziell zu leisten.

In der modernen Arbeitswelt gewinnen Wissen über und Verständnis für betriebsübergreifende Arbeitszusammenhänge an Bedeutung (vgl. u. a. RAUNER 2003). Für knapp die Hälfte der befragten Berufsbildungsfachleute eröffnen Ausbildungspartnerschaften gute Möglichkeiten, dieser Entwicklung in der Ausbildung Rechnung zu tragen, indem Partnerschaften entlang von Wertschöpfungsketten eingegangen werden. Knapp ein Drittel der Befragten stuft Ausbildungspartnerschaften hierfür zumindest vom Ansatz her als geeignet ein. Jede/-r achte Befragungs-

Abbildung 4

Bedeutung, Potenziale und Grenzen betrieblicher Ausbildungspartnerschaften



Anmerkung: Anteile unter 3 % sind nicht numerisch ausgewiesen.

Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n = 365; gewichtete Ergebnisse

teilnehmende äußert hingegen mehr oder minder größere Skepsis, ob sich Wertschöpfungsketten über betriebliche Zusammenschlüsse für die Ausbildung erschließen lassen.

Dass trotz dieses Potenzials betriebliche Ausbildungspartnerschaften unverzichtbar sind, um eine qualitativ hochwertige Ausbildung in KMU sicherzustellen, wird nur von knapp einem Drittel der Berufsbildungsfachleute uneingeschränkt unterstrichen. Ein weiteres Drittel positioniert sich in dieser Frage gemäßiger; von ihnen werden Ausbildungspartnerschaften unter Qualitätsgesichtspunkten nicht als unverzichtbar, sondern eher als ratsam eingestuft. Das übrige Drittel vertritt tendenziell bis überzeugt die Position, dass in KMU auch ohne partnerschaftliche Zusammenschlüsse eine hohe Ausbildungsqualität gewährleistet werden kann.

Anders verhält es sich mit der Attraktivität einer Ausbildung in kleinen und mittleren Betrieben für Jugendliche. Diese dürfte durch Zusammenschlüsse mehrerer Betriebe nach Ansicht von knapp einem Drittel der Berufsbildungsfachleute deutlich, nach Ansicht eines weiteren Drittels nuanciert steigen. Die Übrigen sind eher bis sehr skeptisch, dass KMU für Jugendliche als Ausbildungsbetriebe attraktiver werden, wenn sie sich zu Ausbildungspartnerschaften zusammenschließen.

Zieht man die Positionen zusammen, so verbinden die Experten und Expertinnen mit betrieblichen Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe offenbar vorwiegend Chancen für die dortige Ausbildung. Insofern verwundert auch nicht, dass sich die meisten Experten und Expertinnen mehr oder minder deutlich dagegen aussprechen, betriebliche Ausbildungspartnerschaften in der Gegenüberstellung zur einzelbetrieblichen Ausbildung als Notlösung anzusehen.

3.3 Konzeption betrieblicher Ausbildungspartnerschaften

Inwieweit die Potenziale betrieblicher Ausbildungspartnerschaften zum Tragen kommen, dürfte auch von ihrer Konzeption abhängen. Damit sind u. a. Fragen nach den für einen Ausbildungszusammenschluss mit KMU geeigneten Partnern sowie Fragen nach der grundlegenden Ausrichtung und Koordination bzw. Steuerung von Ausbildungspartnerschaften angesprochen. Da in diesem Zusammenhang insbesondere die Vorstellungen von Betrieben als einem, wenn nicht *dem* Hauptakteur partnerschaftlicher Ausbildungsformen von Bedeutung sind, werden nachfolgend die Sichtweisen von Berufsbildungsfachleuten aus Betrieben mit denen aller anderen Institutionen kontrastiert. Teilweise werden weitere Gegenüberstellungen ergänzt.

3.3.1 Partner für Ausbildungszusammenschlüsse mit KMU

An der dualen Berufsausbildung sind neben Betrieben verschiedene weitere Akteure beteiligt – und kommen somit als potenzielle Partner für Ausbildungszusammenschlüsse mit kleinen und mittleren Betrieben in Betracht. Aber nicht alle Zusammenschlüsse werden von den Berufsbildungsfachleuten als gleichermaßen sinnvoll erachtet (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5

Positionen zu unterschiedlichen institutionellen Ausbildungszusammenschlüssen

Ausbildungspartnerschaften zwischen KMU und ...	(sehr) sinnvoll	eher sinnvoll	eher nicht sinnvoll	(überhaupt) nicht sinnvoll	weiß nicht	Mittelwert*
... anderen kleinen und mittleren Betrieben	78 %	17 %	4 %	1 %	1 %	2,0
... Berufsschulen	78 %	14 %	5 %	2 %	1 %	1,9
... überbetrieblichen Berufsbildungsstätten	71 %	20 %	4 %	3 %	2 %	2,0
... Bildungsträgern	58 %	27 %	8 %	6 %	1 %	2,4
... Großbetrieben	50 %	29 %	14 %	4 %	3 %	2,6

* Berechnet über die Skalenpunkte von 1 = „sehr sinnvoll“ bis 6 = „überhaupt nicht sinnvoll“

Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n = 365; gewichtete Ergebnisse

Es fällt aber auch auf, dass keine Form potenzieller Zusammenschlüsse wirklich abgelehnt und für grundlegend unzweckmäßig erachtet wird. So melden zwar mit einem Anteil von knapp einem Fünftel Experten und Expertinnen noch am ehesten (gewisse) Zweifel an einer ausbildungsbezogenen Zusammenarbeit zwischen KMU und Großbetrieben an; gleichwohl überwiegt auch mit Blick auf diese Option die Gruppe derer, die sie für gewinnbringend halten. Die Präferenz der Berufsbildungsfachleute gilt allerdings eindeutig Zusammenschlüssen von KMU untereinander sowie solchen mit Berufsschulen. Beide Formen werden von annähernd vier von fünf Berufsbildungsfachleuten als (sehr) sinnvoll und von den meisten der Übrigen als eher sinnvoll eingestuft. Nur unwesentlich verhaltener sind die Positionen zu Zusammenschlüssen zwischen kleinen und mittleren Betrieben und überbetrieblichen Berufsbildungsstätten. Partnerschaften zwischen KMU und Bildungsträgern werden demgegenüber – ähnlich wie solche zwischen KMU und Großbetrieben – etwas seltener als Kooperationsform der Wahl angesehen.

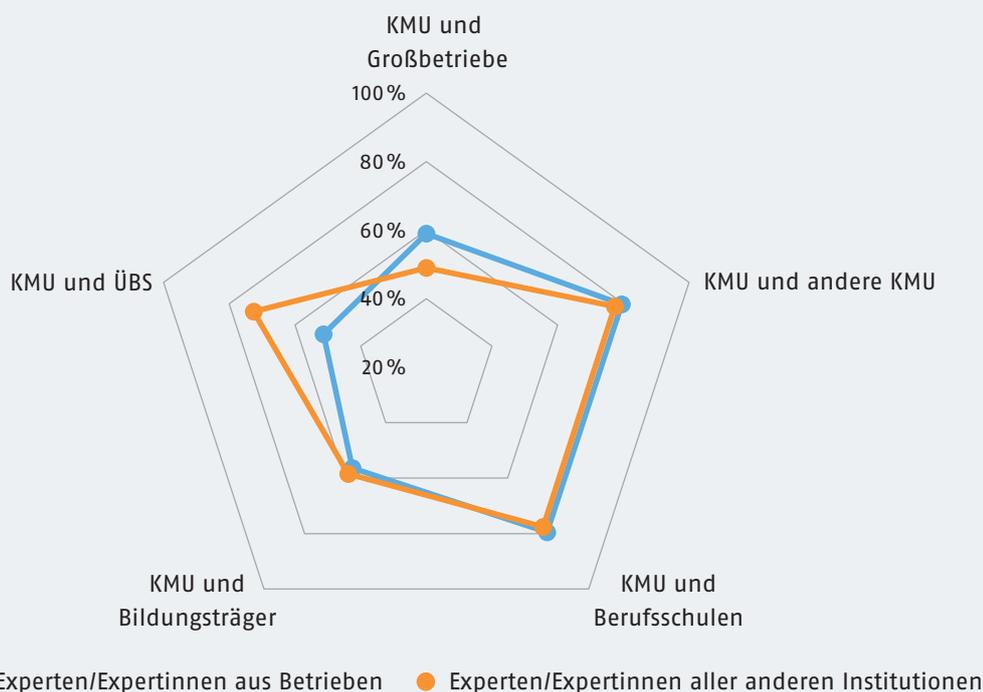
Die bislang über alle Befragungsteilnehmenden berichteten Ergebnisse spiegeln auch recht gut die Positionen der in Betrieben mit Berufsbildungsfragen befassten Experten und Expertin-

nen wider (vgl. Abbildung 5). Leicht unterschiedliche Positionen zeigen sich lediglich in Bezug auf Zusammenschlüsse zwischen KMU und Großbetrieben sowie mit überbetrieblichen Berufsbildungsstätten. Während erstere Kooperationsform von Berufsbildungsfachleuten aus Betrieben häufiger präferiert wird als von den Experten und Expertinnen aller anderen Institutionen, trifft auf letzteres Kooperationsmodell das Gegenteil zu.⁶

Abbildung 5

Positionen von betrieblichen und allen anderen Experten und Expertinnen zu unterschiedlichen ausbildungsbezogenen Zusammenschlüssen im Vergleich

So viele Befragungsteilnehmende (in %) aus Betrieben und allen anderen Institutionen halten diese Ausbildungspartnerschaften für (sehr) sinnvoll



Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n = 365; gewichtete Ergebnisse

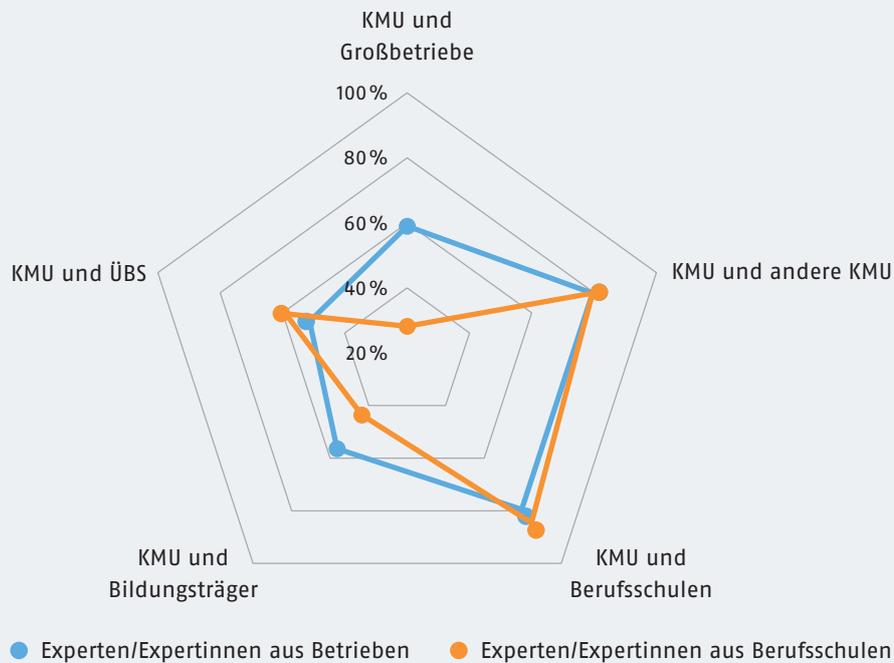
Deutlich größere Unterschiede in Bezug auf die (besonders) anzustrebenden Partnerschaftsmodelle fördert der Vergleich der drei primär für solche Ausbildungsformen in den Blick genommenen Institutionen zutage (vgl. Abbildung 6). Zwischen Experten und Expertinnen aus Betrieben und solchen aus Berufsschulen bestehen in erster Linie Meinungsunterschiede bzgl. der Beteiligung von Großbetrieben an Ausbildungspartnerschaften mit KMU. Kleinere Unterschiede bestehen zudem in Bezug auf Allianzen zwischen KMU und Bildungsträgern. Vertreter/-innen berufsbildender Schulen halten sie noch etwas seltener für (sehr) sinnvoll als Vertreter/-innen von Betrieben. Demgegenüber zeigen sich zwischen Experten und Expertinnen aus Betrieben und aus überbetrieblichen Berufsbildungsstätten bei allen hier thematisierten Konstellationen der ausbildungsbezogenen Zusammenarbeit zwischen KMU und anderen Akteuren stärker erkennbare Meinungsunterschiede. Am größten sind diese in der Frage, inwieweit Partnerschaften zwischen KMU und ÜBS eingegangen werden sollten. Vertreter/-innen überbetrieblicher Berufsbil-

⁶ Eine Differenzierung zwischen Experten und Expertinnen aus Klein-, Mittel- und Großbetrieben ist nicht möglich.

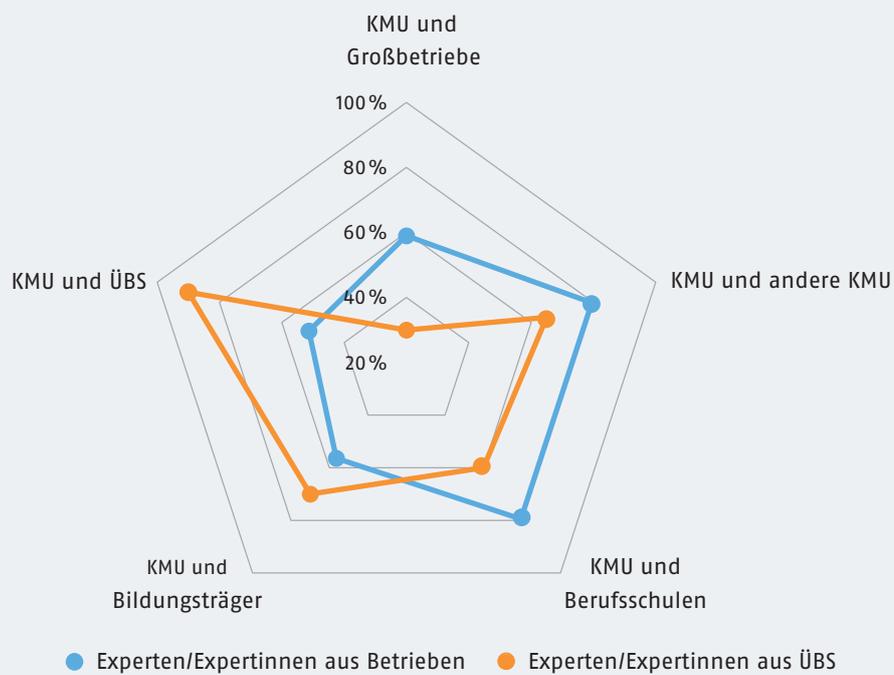
Abbildung 6

Positionen von Experten und Expertinnen aus Betrieben bezüglich unterschiedlicher ausbildungsbezogener Zusammenschlüsse im Vergleich mit jenen von Befragungsteilnehmenden aus Berufsschulen (oben) und überbetrieblichen Bildungsstätten (unten)

So viele Befragungsteilnehmende (in %) aus Betrieben und Berufsschulen halten diese Ausbildungspartnerschaften für (sehr) sinnvoll



So viele Befragungsteilnehmende (in %) aus Betrieben und überbetrieblichen Berufsbildungsstätten halten diese Ausbildungspartnerschaften für (sehr) sinnvoll



Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n = 78 (Abb. oben)/ n = 79 (Abb. unten)

dungsstätten halten eine solche Konstellation – nachvollziehbarerweise – fast geschlossen und damit deutlich häufiger als Vertreter/-innen aus Betrieben für (sehr) sinnvoll. Auch Zusammenschlüsse von KMU und (anderen) Bildungsträgern präferieren Berufsbildungsfachleute aus überbetrieblichen Berufsbildungsstätten öfter als Berufsbildungsfachleute aus Betrieben. Bei allen anderen Kooperationsmodellen findet sich das umgekehrte Verhältnis. Sie werden von Betriebsvertretern und -vertreterinnen häufiger befürwortet als von Vertretern und Vertreterinnen überbetrieblicher Berufsbildungsstätten. Ähnlich wie die Fachleute aus Berufsschulen stehen dabei auch jene aus überbetrieblichen Berufsbildungsstätten v. a. Ausbildungskooperationen zwischen KMU und Großbetrieben nur sehr selten positiv gegenüber.

In freien Mitteilungen wurde noch wiederholt angeregt, Technologiezentren in Ausbildungspartnerschaften mit Betrieben einzubinden. Ferner wurden verschiedentlich Konkretisierungen der Betriebe, mit denen KMU in Ausbildungsfragen zusammenarbeiten könnten, vorgenommen. Dabei wurde zum einen an das Konzept der Wertschöpfungskette angeknüpft, indem Kooperationen mit Hersteller-, Zuliefer- und Abnehmerbetrieben angesprochen wurden. Zum anderen wurde dafür plädiert, auch Betriebe aus dem Ausland als potenzielle Kooperationspartner in den Blick zu nehmen.

3.3.2 Grundlegende Ausrichtung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften

Betriebliche Ausbildungspartnerschaften können bereits auf der generellen Ebene unterschiedlich angelegt sein, z. B. in zeitlicher oder regionaler Hinsicht. Welche Richtung hierbei eingeschlagen werden sollte, stellt sich aus Sicht der betrieblichen Experten und Expertinnen ähnlich dar wie aus Sicht der anderen Institutionen angehörenden Berufsbildungsfachleute. Zugleich zeigt sich bei jedem der sieben über Gegensatzpaare abgebildeten Gestaltungsaspekte eine klare Präferenz unter den Befragungsteilnehmenden (vgl. Abbildung 7).

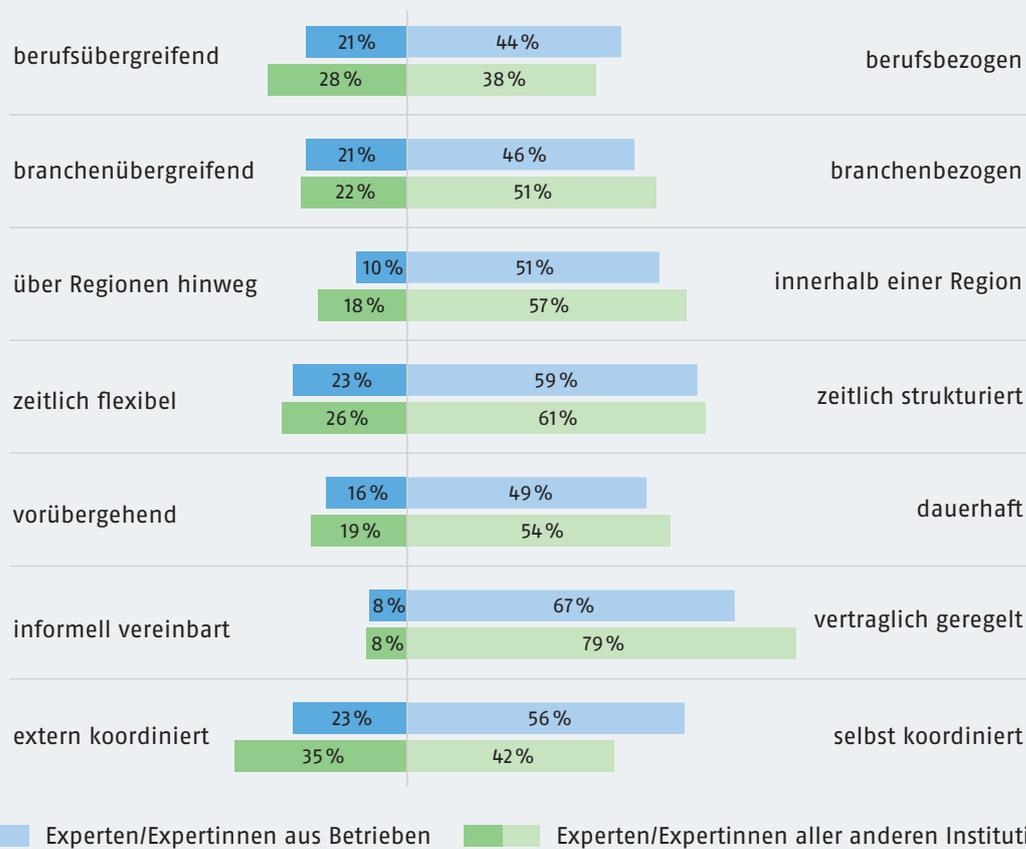
Allem voran steht das Votum, betriebliche Ausbildungspartnerschaften vertraglich zu fundieren. Zwei Drittel der Experten und Expertinnen aus Betrieben und vier Fünftel aller anderen Berufsbildungsfachleute sprechen sich hierfür (eher) aus. Mehrheitlich wird auch dafür plädiert, bei einer von mehreren (betrieblichen) Akteuren gemeinsam durchgeführten Ausbildung eine klare zeitliche Strukturierung festzulegen. Jeweils sechs von zehn Berufsbildungsfachleuten halten dies für (eher) geboten. Jeweils jeder vierte favorisiert demgegenüber (eher) zeitlich flexible Abläufe. Mit diesen Positionen korrespondieren die Präferenzen in Bezug auf die zweite Komponente der zeitlichen Ausgestaltung – nämlich der Frage, ob betriebliche Ausbildungspartnerschaften vorübergehend oder mit dem Ziel einer Verstetigung eingegangen werden sollten. Knapp die Hälfte der Experten und Expertinnen mit betrieblichem Hintergrund und gut die Hälfte aller anderen Experten und Expertinnen ziehen auf Dauer angelegte Kooperationsmodelle (eher) vor, jeweils nicht ganz ein Fünftel tendieren (eher) zu temporären Modellen.

Die Entscheidung, ob bei betrieblichen Ausbildungspartnerschaften eine auf Berufe, Branchen und Regionen bezogene oder übergreifende Strategie verfolgt werden sollte, fällt sowohl unter betrieblichen Berufsbildungsfachleuten als auch unter den in anderen Kontexten mit Ausbildungsfragen befassten Experten und Expertinnen eher zugunsten einer engen Ausrichtung aus. Gleichzeitig können sich aber zu allen drei Aspekten jeweils substantielle Gruppen beide Gestaltungsvarianten vorstellen.

Mit Blick auf die betrieblichen Ausbildungspartnerschaften zuerkannte Möglichkeit, Wertschöpfungsketten für die Ausbildung erschließen zu können, ist die Tendenz zu einer beruflichen, branchenbezogenen bzw. regionalen Eingrenzung überraschend. In den offenen Mitteilungen von Befragungsteilnehmenden lassen sich hierfür aber einige Erklärungsansätze finden. So wurde etwa angemerkt, dass in unterschiedlichen Berufen, Branchen und Regionen unterschiedliche Tarifverträge greifen können und auch die Frage der Schulungsformen virulent

Abbildung 7

Positionen von betrieblichen und allen anderen Experten und Expertinnen zur Ausgestaltung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften im Vergleich



Anmerkung: Differenz zu 100 % = Anteil der auf die Kategorie „sowohl, als auch“ entfallenen Antworten

Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften, Fallzahl: n = 365; gewichtete Ergebnisse

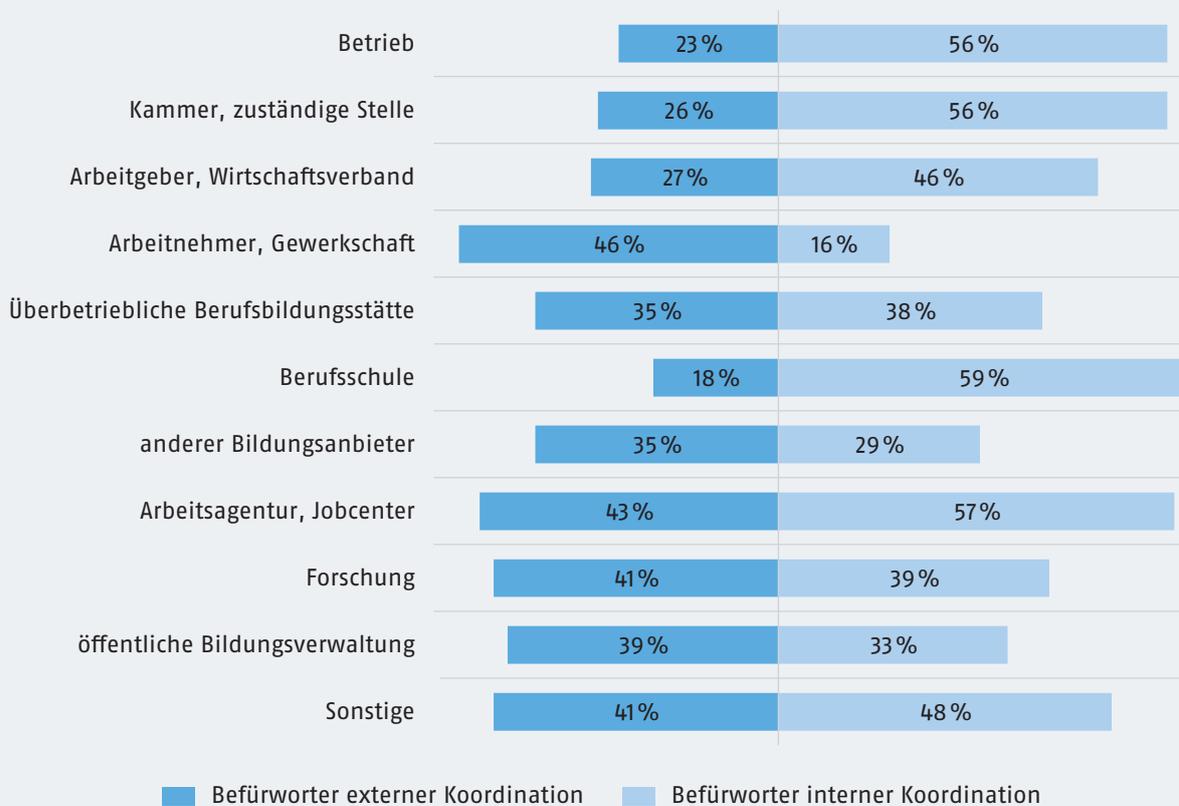
werden kann. Bei sich über verschiedene Regionen erstreckenden Ausbildungspartnerschaften können zudem Mobilitätsfragen hinzukommen.

Die größten Meinungsunterschiede zwischen betrieblichen und anderen Berufsbildungsfachleuten wie auch innerhalb der Gruppe der nicht betrieblichen Experten und Expertinnen bestehen zur Koordination betrieblicher Ausbildungspartnerschaften. Von letzteren sprechen sich annähernd gleich viele dafür aus, dass die Koordination einer ausbildungsbezogenen Zusammenarbeit in der Hand der beteiligten Partner liegen sollte, wie sich dafür aussprechen, die Koordination einer externen Stelle zu übertragen. Von den betrieblichen Experten und Expertinnen plädieren hingegen doppelt so viele für eine interne wie für eine externe Koordination. Zu berücksichtigen ist allerdings auch hier, dass für jeweils gut ein Fünftel der betrieblichen wie auch aller anderen Berufsbildungsfachleute beide Optionen in Betracht kommen.

Abbildung 8 verdeutlicht, dass die Frage der Koordination betrieblicher Ausbildungspartnerschaften in nahezu allen nach institutioneller Zugehörigkeit differenzierten Expertengruppen recht konträr gesehen wird.

Abbildung 8

Befürworter externer und interner Koordination betrieblicher Ausbildungspartnerschaften nach institutioneller Zugehörigkeit



Anmerkung: Differenz zu 100 % = Anteil der auf die Kategorie „sowohl, als auch“ entfallenen Antworten

Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n = 365

Positionen zu Gründen für ein betriebliches Interesse an Ausbildungspartnerschaften

(Mittelwerte berechnet über eine Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 6 = „stimme voll und ganz zu“)

3.3.3 Steuerung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften

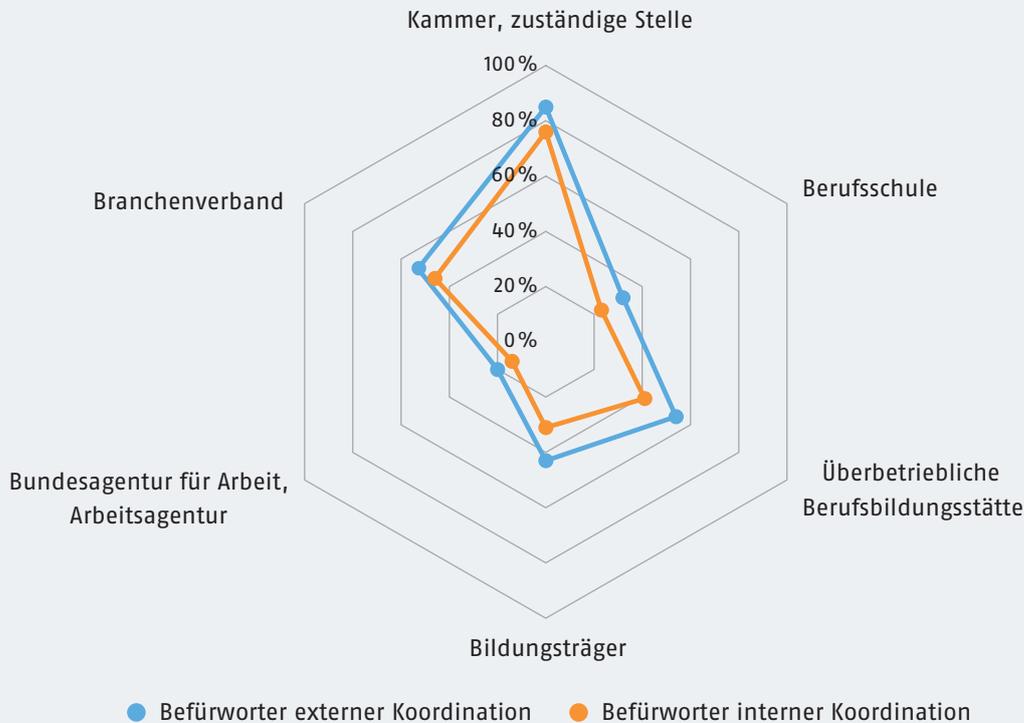
Unabhängig davon, ob die Befragten eine externe Koordination betrieblicher Ausbildungspartnerschaften eher befürworteten oder ablehnten, wurden sie gebeten anzugeben, welche Stelle/ Einrichtung unter der Voraussetzung, dass eine externe Steuerung erfolgt, diese wahrnehmen sollte. Im Ergebnis zeigt sich, dass auch diejenigen Experten und Expertinnen, die einer externen Steuerung eher ablehnend gegenüberstehen, für den Fall einer solchen ähnliche Prioritäten setzen wie diejenigen, die eine externe Steuerung befürworteten (vgl. Abbildung 9).⁷ So besteht breiter Konsens darüber, dass in erster Linie die Kammern (zuständigen Stellen) als steuernde und koordinierende Instanz in Betracht kämen. Alle anderen den Befragten vorgeschlagenen Stellen finden deutlich weniger Zuspruch. Die Arbeitsverwaltung bildet hierbei das Schlusslicht.

⁷ Befragungsteilnehmende, die sich bei der Frage der Koordination nicht in die eine oder andere Richtung positionierten, bleiben hier unberücksichtigt.

Abbildung 9

Für eine externe Koordination betrieblicher Ausbildungspartnerschaften infrage kommende Stellen (Mehrfachantworten; Anteil der [eher] zustimmenden Antworten in %)

Sofern eine externe Koordination betrieblicher Ausbildungspartnerschaften erfolgte, sollte sie wahrgenommen werden von ...



Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften; Fallzahl: n = 281; gewichtete Ergebnisse

3.4 Anlässe und Hemmnisse für Betriebe, Ausbildungspartnerschaften einzugehen

Die aktuelle Datenlage zur Verbreitung betrieblicher Kooperationsformen in der dualen Berufsausbildung ist zwar sehr begrenzt; verschiedene Studien und Erhebungen deuten aber darauf hin, dass solche Modelle kein Selbstläufer sind. So scheint der zentrale Anlass, sich kooperativen Ausbildungsmodellen zu öffnen, die Schwierigkeit zu sein, als Einzelbetrieb alle erforderlichen Ausbildungsinhalte eigenständig vermitteln zu können (MEYER/SCHWIEDRZIK 1987; RASKOPP 2002). Hemmnisse deuten sich u. a. in Sorgen vor Autonomieverlust während der Ausbildung und Konkurrenzbeziehungen im Zusammenhang mit der Weiterbeschäftigung der Ausgebildeten an (SCHMIERL 2011).

In der Expertenbefragung wurden diese Erkenntnisse aufgegriffen und um einige aus der aktuellen Diskussion entnommene Aspekte ergänzt, die das Interesse von Betrieben an partnerschaftlichen Ausbildungsformen begünstigen oder auch beeinträchtigen könnten. Da damit auch hier die Sichtweisen von Betrieben von besonderem Belang sind, wird erneut eine Kontrastierung ihrer Einschätzungen mit denen aller anderen Befragungsteilnehmenden vorgenommen.

Es zeigt sich, dass sich die thematisierten Gründe und Motive für Vertreter und Vertreterinnen aus Betrieben ähnlich darstellen wie aus Sicht der anderen Institutionen angehörenden Berufsbildungsfachleute. Dies gilt gleichermaßen für Gründe, die das betriebliche Interesse, sich an Ausbildungspartnerschaften zu beteiligen, befördern können (vgl. Abbildung 10), wie für Motive, die dem entgegenstehen können (vgl. Abbildung 11).

3.4.1 Anlässe für Betriebe, Ausbildungspartnerschaften einzugehen

Übereinstimmend mit bisherigen Forschungsbefunden sind Einschränkungen, als Einzelbetrieb alle Ausbildungsinhalte vermitteln zu können, der stärkste Motor, sich Ausbildungspartnerschaften zuzuwenden. Experten und Expertinnen aus Betrieben betonen diesen Aspekt sogar noch etwas deutlicher als alle anderen Berufsbildungsfachleute. Vergleichbares findet sich auch bei der ebenfalls starken Triebfeder, die von den Auszubildenden entwickelten Qualifikationen in anderen als den betriebseigenen Arbeitskontexten verstetigen zu lassen. Auch hierin sehen Berufsbildungsfachleute aus Betrieben stärker als andere einen Anlass, der das Interesse von Betrieben an Ausbildungspartnerschaften fördern kann. Aber nicht nur Auszubildende können bei der Entwicklung ihrer Qualifikationen von Ausbildungspartnerschaften profitieren: Wiederholt äußer-

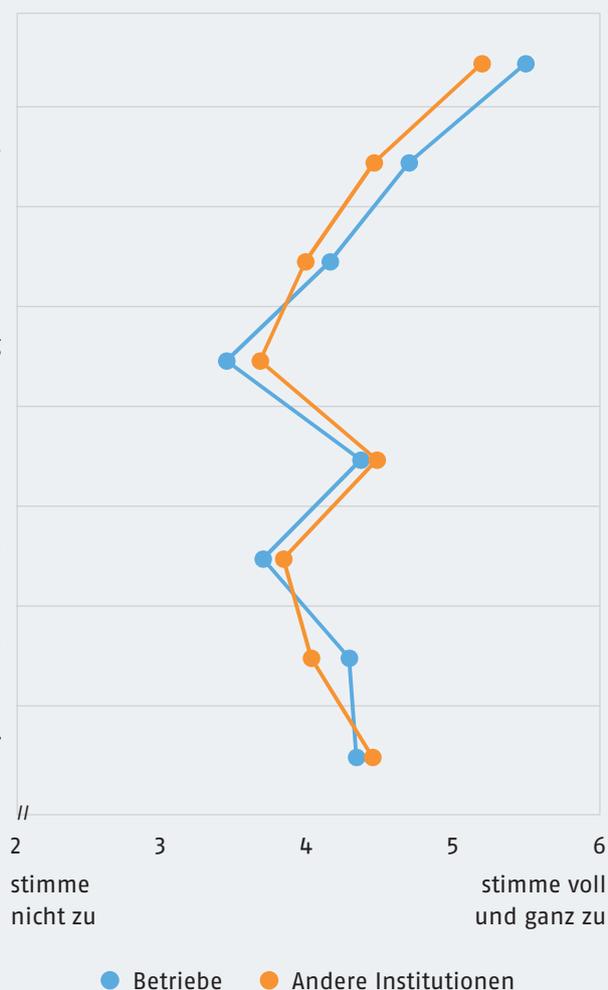
Abbildung 10

Positionen zu Gründen für ein betriebliches Interesse an Ausbildungspartnerschaften

(Mittelwerte berechnet über eine Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 6 = „stimme voll und ganz zu“)

Betriebe sind eher an einer
Ausbildungspartnerschaft interessiert, ...

- ... wenn sie nicht alle Ausbildungsinhalte selbst vermitteln können.
- ... weil Auszubildende dadurch Gelerntes in unterschiedlichen Kontexten festigen können.
- ... weil dadurch der Einstieg in die Ausbildung leichter wird.
- ... um sich Ausbildungsverantwortung mit anderen zu teilen.
- ... wenn die Startphase durch ein Förderprogramm unterstützt wird.
- ... um Beschäftigte von Ausbildungsaufgaben zu entlasten.
- ... um eigene Ausbildungskapazitäten auslasten zu können.
- ... weil sie sich davon Vorteile bei der Gewinnung von Auszubildenden erhoffen.



Anmerkung: Zur besseren Darstellung gibt die Werteachse nur einen Ausschnitt der verwendeten Antwortskala wieder.

Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften, Fallzahl: n = 365; gewichtete Ergebnisse

ten sich Befragungsteilnehmende auch dahin gehend, dass das Lernen der Ausbilder und Ausbilderinnen voneinander ebenfalls ein Anreiz für Betriebe sein kann, die Zusammenarbeit mit Partnern zu suchen.

Nutzen aus Ausbildungspartnerschaften in der Form zu ziehen, sich von einem Teil der Ausbildungsverantwortung und die Beschäftigten von einem Teil der Ausbildungsaufgaben zu entlasten, wird nur bedingt als Motiv hinter dem Interesse von Betrieben an Ausbildungspartnerschaften gesehen. Eher könnte hingegen eine finanzielle Entlastung in der Anschub- und Anlaufphase partnerschaftlicher Ausbildungsmodelle das betriebliche Interesse wecken, sich an solchen Modellen zu beteiligen. Aber auch die Erwartung, die Position am Ausbildungsmarkt zu stärken und dadurch die Chancen zu erhöhen, Bewerber/-innen und Auszubildende zu gewinnen, wird von Berufsbildungsfachleuten aus Betrieben genauso wie von Experten und Expertinnen aus anderen institutionellen Kontexten durchaus als ein gewisser Anreiz für Betriebe gesehen, den Zusammenschluss mit anderen Betrieben zu suchen.

Dass Betriebe Ausbildungspartnerschaften suchen, um vorhandene Ausbildungskapazitäten auslasten zu können, ist aus Sicht der Befragten bedingt der Fall, wobei Vertreter/-innen von Betrieben dieses Argument etwas stärker hervorheben als Berufsbildungsfachleute aus anderen Institutionen.

Mehrfach wurde von Befragungsteilnehmenden darauf hingewiesen, dass Kosteneinsparungen ein gutes Argument dafür seien, dass Betriebe sich für die Ausbildung zusammenschließen. So müsste jeder Betrieb nur einen Teil der für die Ausbildung erforderlichen Ausstattungen und Materialien vorhalten. Ferner wurde wiederholt betont, dass sich durch die Zusammenarbeit in der Ausbildung auch Synergien in anderen Bereichen ergeben könnten.

3.4.2 Hemmnisse für Betriebe, Ausbildungspartnerschaften einzugehen

Die Hauptgründe, die einer Beteiligung von Betrieben an Ausbildungspartnerschaften entgegenstehen, betreffen Kosten- und Nutzenaspekte. Unter Kostengesichtspunkten wird besonders der Abstimmungsaufwand ins Feld geführt. In zahlreichen offenen Mitteilungen wurde dieser Aspekt noch weiter unterstrichen und auch konkretisiert. Demnach erstrecken sich Abstimmungserfordernisse nicht nur auf die inhaltliche und zeitliche Struktur der Ausbildung, sondern umfassen auch wechselseitige Informationen über Urlaubs- und Krankheitstage bis hin zu Vereinbarungen über disziplinarische Zuständigkeiten und Vorgehensweisen.

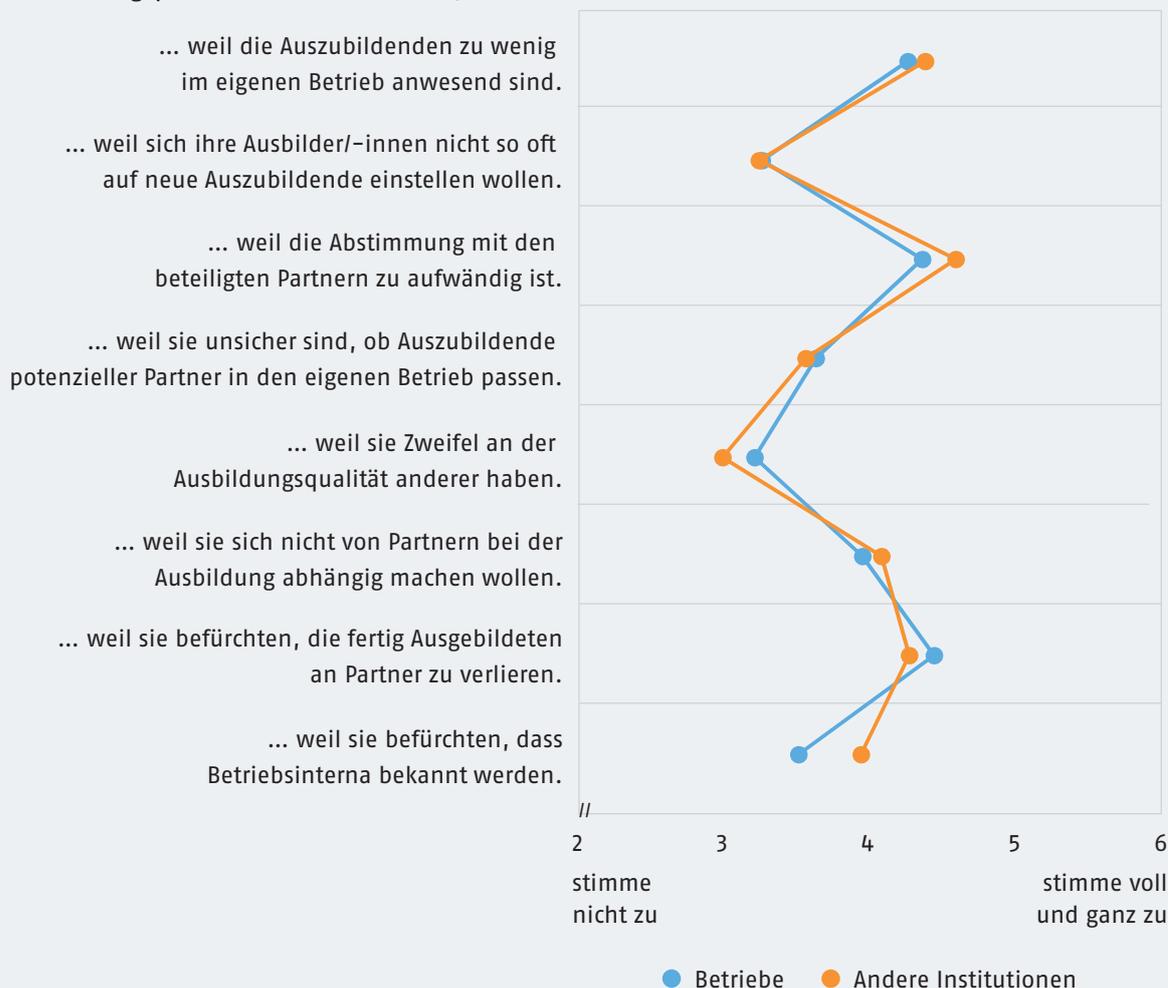
Unter Nutzensgesichtspunkten stehen die geringere Anwesenheit des Auszubildenden im eigenen Betrieb und die Sorge, den Ausgebildeten nach erfolgreich abgelegter Prüfung an Partnerbetriebe zu verlieren, im Vordergrund. Zweifel an der Ausbildungsqualität potenzieller Partner, die dann durch eigene Mehranstrengungen ausgeglichen werden müssten, spielen demgegenüber eine geringere Rolle, wenngleich Fachleute aus Betrieben dieses Hemmnis etwas eher konstatieren als Fachleute anderer institutioneller Herkunft. Auch zu diesen Punkten fanden sich in vielen Kommentaren nähere Erläuterungen. Daraus geht hervor, dass mit der geringeren Anwesenheit der Auszubildenden im eigenen Betrieb Arbeitskraft verloren geht, sich aber auch die Möglichkeiten verringern, den Auszubildenden in und für den eigenen Betrieb zu sozialisieren – was wiederum die Chance mindert, den Auszubildenden langfristig an sich binden zu können. Auch die Schwierigkeit, den Auszubildenden während der Probezeit ausreichend kennenzulernen, wurde in diesem Kontext thematisiert. Die Frage der Ausbildungsqualität als möglicher Grund, von der Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften Abstand zu nehmen, wurde nicht nur mit Blick auf die Ausbildungsleistung potenzieller Partner kommentiert. Argumentiert wurde ferner, dass Betriebe durch die Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften auch ihre eigene Ausbildungsqualität auf den Prüfstand stellen lassen müssten, was – begründet oder nicht – nicht selten Unwohlsein hervorrufe. Die weiteren Ausführungen deuten darauf hin, dass dabei

weniger die Sorge bestehe, Ausbildungsmängel könnten ans Tageslicht kommen, sondern eher, im Wettbewerb mit anderen nicht so gut wie gedacht abzuschneiden.⁸ Damit lässt sich auch vereinbaren, dass v. a. Experten und Expertinnen aus Betrieben die Sorge vor Bekanntwerden von Betriebsinterna als ein eher schwaches Argument gegen die Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften einstufen, zumal Betriebsinterna deutlich mehr umfassen dürften als das Ausbildungsgeschehen.

Abbildung 11

Positionen zu Gründen gegen ein betriebliches Interesse an Ausbildungspartnerschaften
(Mittelwerte berechnet über eine Skala von „1 = stimme überhaupt nicht zu“ bis „6 = stimme voll und ganz zu“)

Betriebe sind **eher nicht** an einer Ausbildungspartnerschaft interessiert, ...



Anmerkung: Zur besseren Darstellung gibt die Werteachse nur einen Ausschnitt der verwendeten Antwortskala wieder.

BIBB-Expertenmonitor 2/2017 – Betriebliche Ausbildungspartnerschaften, Fallzahl: n = 365; gewichtete Ergebnisse

⁸ Manche Befragungsteilnehmenden äußerten die Ansicht, dass ein gewisser Wettbewerb zwischen den kooperierenden Betrieben sich auch durchaus positiv auf die Ausbildungsqualität auswirken könnte.

Partielle Bestätigung findet der Befund vorliegender Studien (u. a. SCHMIERL 2011), dem zufolge erwartete Einschnitte in der Autonomie der Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften entgegenstehen können. Berufsbildungsfachleute aus Betrieben wie aus anderen Institutionen halten es tendenziell für zutreffend, dass Betriebe von einer ausbildungsbezogenen Zusammenarbeit mit anderen Abstand nehmen, um Abhängigkeiten zu vermeiden. Als etwas weniger bedeutsam stufen sie Zweifel ein, ob die Auszubildenden potenzieller Partnerbetriebe sich beim Wechsel in den eigenen Betrieb in diesen einfügen, und noch etwas randständiger sehen sie eine begrenzte Bereitschaft von Beschäftigten, sich häufig auf neue Auszubildende einzustellen, als Hemmnis für Ausbildungspartnerschaften.

Des Weiteren wurde in ergänzenden Mitteilungen darauf hingewiesen, dass die fehlende Sicht auf den Nutzen kooperativen Ausbildungsformen entgegenstünde. Dieser Nutzen bestehe für den Betrieb beispielsweise in einer zeitlichen Entlastung der Beschäftigten von Ausbildungsaufgaben sowie einer finanziellen Entlastung des Betriebes, da nur ein Teil der Ausbildungsmaterialien angeschafft werden müsste. Auszubildende profitierten dadurch, dass ihnen durch den Betriebswechsel u. a. Einblicke in unterschiedliche Arbeitsweisen ermöglicht und ihre Sozialkompetenz durch das Arbeiten in unterschiedlichen Teams gefördert würde. Darüber hinaus sei aber auch die Möglichkeit als solche, zusammen mit anderen Betrieben und/oder weiteren Ausbildungsakteuren auszubilden, nach wie vor zu wenig bekannt.

3.5 Weitere Positionen zur Thematik

Ein großer Teil der Befragungsteilnehmenden nutzte die Möglichkeiten, die thematisierten Facetten betrieblicher Ausbildungspartnerschaften durch Freitextangaben zu ergänzen oder zu kommentieren. Über die bereits in den vorangegangenen Kapiteln aufgegriffenen Themen hinaus bezogen sich viele weitere dieser Mitteilungen auf eigene Erfahrungen mit und Anregungen für kooperative Ausbildungsformen.

Aus diesen geht hervor, dass die Ausgestaltung partnerschaftlichen Ausbildungshandelns in der Praxis breit gefächert ist. So wurde zwar auch berichtet, dass Betriebe kooperieren, weil sie allein nicht alle Ausbildungsinhalte abdecken können. Geschildert wurden aber auch verschiedene andere Kooperationsformen. Dazu gehören etwa Formen, bei denen ausschließlich die Grundbildung von einem der Partnerbetriebe durchgeführt wird, oder aber Formen, die auf die Prüfungsvorbereitung ausgelegt sind, sei es, dass hierfür gemeinsam Konzepte entwickelt wurden, sei es, dass ein Betrieb Auszubildende mehrerer Betriebe auf die Prüfungen vorbereitet. Andere Ansätze der Zusammenarbeit haben ihren Schwerpunkt auf Qualifikationen, die über den Ausbildungsrahmenplan hinausgehen. Beispielsweise wurde beschrieben, dass Betriebe spezielle Schulungen für Auszubildende anderer Betriebe öffnen. Nicht zuletzt wurde auf unterschiedliche Varianten wechselseitiger Praktika und Hospitationen hingewiesen, um den Auszubildenden Einblicke in andere Abläufe und Techniken zu ermöglichen. Vielfach hoben die Befragungsteilnehmenden die positiven Erfahrungen hervor, die sie mit der jeweiligen Kooperation gesammelt hätten, besonders aufseiten der Auszubildenden, die sich mit großem Interesse der anderen Umgebung zugewandt hätten. Es kamen aber auch Probleme zur Sprache, angefangen von ungeklärten Zuständigkeiten – etwa bei der Kontrolle von Ausbildungsnachweisen – über Missverhältnisse zwischen zusätzlichen und prüfungsrelevanten Ausbildungsinhalten bis hin zu Interessenkonflikten zwischen den beteiligten Partnern über Dauer, Art und Inhalt der wechselseitig durchgeführten Ausbildungseinheiten und dem Verlust von Auszubildenden an Partnerbetriebe. Mitunter wurden solche Probleme auf eine zu kurze Anlaufzeit zurückgeführt, was gelegentlich auch dazu geführt habe, dass „ein vielversprechender Ansatz (...) nach zu geringer Erprobungszeit leider wieder eingestellt“ wurde.

Darüber hinaus sprechen die Ausführungen dafür, dass ein Gutteil der befragten Berufsbildungsfachleute das Konzept „Ausbildungspartnerschaften“ weiter fasst als die Zusammenarbeit von zwei und mehr Betrieben im Rahmen der regulären Ausbildung. Vielmehr scheinen sie in Ausbildungspartnerschaften einen Ansatz zu sehen, der mithelfen kann, Betriebe auch und gerade für die Ausbildung von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf zu öffnen. So wurden Partnerschaften zwischen Betrieben und Berufsförderungswerken, aber auch zwischen Betrieben und Volkshochschulen sowie Nachhilfeeinrichtungen angeregt, um Ausbildung und Förderung strukturiert miteinander zu verzahnen. Angeregt wurden aber auch Partnerschaften zwischen Betrieben und (technischen Instituten von) Universitäten und Fachhochschulen sowie mit Technologiezentren, um leistungstärkeren Auszubildenden die Möglichkeit zu geben, an ausgewählten Seminaren und Tutorien teilnehmen zu können, gleichzeitig aber auch Studierenden mehr Praxiseinblicke zu ermöglichen – und darüber ggf. sogar Fachkräfte zu gewinnen. Nicht zuletzt wurde mehrfach darauf eingegangen, die in Gewerbeparks und -zentren angesiedelten Betriebe für Ausbildungspartnerschaften zu gewinnen, da sich hier ein umfangreiches Spektrum an Qualifizierungsmöglichkeiten an einem Ort biete.

4 Zusammenfassung

Für viele kleine und mittlere Betriebe gehört die Berufsausbildung Jugendlicher zur Betriebstradition. Die Notwendigkeit, sich durch Spezialisierungen bei den angebotenen Produkten und Dienstleistungen von der Konkurrenz abzusetzen, stellt diese Selbstverständlichkeit bereits seit längerem vor Herausforderungen. Weitere Probleme bringt die seit einigen Jahren spürbar rückläufige Ausbildungsnachfrage junger Menschen mit sich, die vorwiegend zulasten von KMU geht.

Zu den Möglichkeiten, diesen Schwierigkeiten zu begegnen, werden Zusammenschlüsse kleiner und mittlerer Betriebe untereinander und/oder mit anderen Ausbildungsakteuren zu Ausbildungspartnerschaften gezählt (u. a. ESSER 2017). Die in diesem Zusammenhang durchgeführte Befragung von Fachleuten, die in unterschiedlichen institutionellen Kontexten professionell mit Berufsbildung befasst sind, zeichnet ein differenziertes Bild. Denn während Ausbildungspartnerschaften aus Sicht der Experten und Expertinnen grundsätzlich dazu beitragen können, die schwierige Ausbildungssituation von kleinen und mittleren Betrieben zu entschärfen, gilt es gleichzeitig, einige mit dem partnerschaftlichen Ansatz seinerseits verbundene Herausforderungen zu überwinden, um dies zu erreichen.

In der Bündelung ihrer Ressourcen, Kapazitäten und Kompetenzen liegt nach Einschätzung weiterer Teile der Experten und Expertinnen eine Chance für kleine und mittlere Betriebe, die aus Sicht der jungen Menschen verloren gegangene Attraktivität als Lernort wieder zurückzugewinnen. Das könnte etwa dadurch gelingen, Zusammenschlüsse entlang von interessanten wie anspruchsvollen Wertschöpfungsketten einzugehen, wofür betriebliche Ausbildungspartnerschaften aus Expertensicht geradezu prädestiniert sind. Damit eröffnen Ausbildungspartnerschaften, so die Mehrheit der Experten und Expertinnen, nicht nur einen möglichen Weg, den Rückzug kleiner und mittlerer Betriebe aus der dualen Berufsausbildung aufzuhalten, sondern können auch Anstoß sein, hoch spezialisierte Betriebe für die Ausbildung (zurück)zugewinnen.

Angesichts der extremen Bandbreite kleiner und mittlerer Betriebe – die von über mehrere Generationen hinweg von der Familie geführten Betrieben bis hin zu Start-up-Unternehmen reicht (vgl. u. a. ASTOR u. a. 2016) – wird sich aber kaum ein Prototyp betrieblicher Ausbildungspartnerschaften finden lassen. Darauf verweisen auch die Beurteilungen der Experten und Expertinnen, und zwar sowohl in Bezug auf die institutionelle als auch im Hinblick auf die konzeptionelle Anlage von Ausbildungspartnerschaften.

Was die institutionelle Komponente betrifft, besteht zwar breiter Konsens darüber, dass Allianzen zwischen KMU anzustreben sind; deutlich konträrer sind hingegen die Auffassungen darüber, inwieweit weitere Akteure – alternativ oder zusätzlich – ins Boot geholt werden sollten. Vergleichbares trifft auf die Präferenzen über die innere Ausgestaltung kooperativer Ausbildungsmodelle zu. Hier lassen sich zwar Tendenzen in Richtung enger gefasster Formen der Zusammenarbeit finden; abgesehen von der Frage des Formalisierungsgrades sind diese Tendenzen aber nur mäßig ausgeprägt. Das legt nahe, dass eine breite Fächerung an Ausbildungspartnerschaften erforderlich ist, um den jeweiligen (betrieblichen, regionalen und weiteren) Gegebenheiten, Anlässen und Zielen Rechnung zu tragen. Dafür sprechen auch die sehr unterschiedlich gelagerten Modelle, die von Befragungsteilnehmenden als ihr eigener Erfahrungshintergrund mit diesem Ansatz skizziert wurden.

Für eine breitere Verankerung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften in der Praxis erscheint es daher sinnvoll, diese Vielfalt näher zu beschreiben und die bislang erprobten Optionen näher zu durchleuchten. Dabei sollte auch den Spannungsverhältnissen nachgegangen werden, die sich in der vorliegenden Befragung andeuteten. Das betrifft beispielsweise, dass – auch und besonders – von betrieblicher Seite aufwendige Abstimmungsprozesse einer Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften entgegenstehen, gleichzeitig aber eine externe Koordination, die von solchen Prozessen entlasten könnte, nur wenig Zuspruch findet. Aber auch die Frage, wie sich zwischen der Motivation, durch die Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften die eigenen Nachwuchsfachkräfte umfassend qualifizieren zu können, und der Sorge, sie an einen der beteiligten Partner zu verlieren, ein Ausgleich finden lässt, ist zu verfolgen.

Literatur

- ASTOR, Michael u. a.: *Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik*. Endbericht. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Berlin 2016
- EBERHARD, Verena; ULRICH, Joachim Gerd: Sind Jugendliche mit starker Marktposition anspruchsvoller bei der Betriebswahl? In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* (2017) 4, S. 19–23
- EHRENTHAL, Bettina; KREKEL, Elisabeth M.; ULRICH, Joachim Gerd: BIBB richtet Expertenmonitor Berufliche Bildung ein. In: *BWPplus*, Beilage zur Zeitschrift *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* (2004) 5, S. 2–3
- ESSER, Friedrich Hubert: Zukunftsfragen zur Berufsbildung. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* (2017) 3, S. 3–4
- FRIELING, Friederike; ULRICH, Joachim Gerd: Die Reformdebatte zum Übergang Schule – Berufsausbildung im Spiegel divergierender Interessen. In: MAIER, Maja S.; VOGEL, Thomas (Hrsg.): *Übergänge in eine neue Arbeitswelt? Blinde Flecken in der Debatte zum Übergangssystem Schule – Beruf*. Wiesbaden 2013, S. 69–93
- GOSPEL, Howard; FOREMAN, Jim: Inter-Firm Training Co-ordination in Britain. In: *British Journal of Industrial Relations* (2006) 2, S. 191–214
- HAUSCHILD, Ljuba; WOLTER, Hans-Jürgen: *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen*. IfM-Materialien Nr. 199. Bonn 2010
- LACHMAYR, Norbert; DORNMAYR, Helmut: *Ausbildungsverbände in Österreich: Potenzial zusätzlicher Lehrstellen*. Wien 2008
- LEEMANN, Regula Julia; IMDORF, Christian: Ausbildungsverbände als Organisationsnetzwerke. In: KNOLL, Lisa (Hrsg.): *Organisationen und Konventionen. Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung*. Wiesbaden 2015, S. 137–161
- MEYER, Klaus; SCHWIEDRZIK, Bernd: *Der betriebliche Ausbildungsverbund – Praxis und Rechtsfragen*. Band 1: *Verbundausbildung – Anlässe, Meinungen, Perspektiven*. Betrieblicher Ausbildungsverbund in der Praxis. Berlin und Bonn 1987
- RASKOPP, Kornelia: Verbundausbildung als Maßnahme zur Erhöhung des betrieblichen Lehrstellenangebots: Untersuchungsergebnisse zu Artikel 2 des Jugendsofortprogramms. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* (2002) 4, S. 29–31
- RAUNER, Felix: *Ausbildungspartnerschaften als Regelmodell für die Organisation der dualen Berufsausbildung?* ITB-Forschungsberichte 12/2003
- SCHANK, Christoph: *Die Betriebswahl im dualen System der Berufsausbildung. Eine empirische Analyse aus mittelstandsökonomischer Perspektive*. Wiesbaden 2011
- SCHLOTTAU, Walter: *Verbundförderung: Anschubfinanzierung für betriebliche Ausbildungsplätze. Ergebnisse einer Befragung von Verbundbetrieben und -koordinatoren*. In: *BWP Sonderausgabe* 2003, S. 28–30
- SCHMIERL, Klaus: *Unternehmensübergreifende Lernallianzen in der Metall- und Elektroindustrie – Typologie, Besonderheiten und theoretische Implikationen*. In: Voss-DAHM, Dorothea; MÜHGE, Gernot; SCHMIERL, Klaus; STRUCK, Olaf (Hrsg.): *Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität*. Wiesbaden 2011, S. 25–48
- TROLTSCH, Klaus: *Betriebliche Ausbildungsbeteiligung – Ergebnisse der Beschäftigungsstatistik zur Ausbildungsbeteiligung*. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017*. Bonn 2017a, S. 214–226

TROLTSCH, Klaus: Betriebliche Ausbildungsbeteiligung – Ergebnisse aus dem BIBB-Qualifizierungspanel. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017. Bonn 2017b, S.228–236



Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: (0228) 107-0

Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten