



► **2.2.308 - Betriebliche
Ausbildungspartnerschaften – Strukturen,
Potentiale und Risiken für KMU**

Forschungsprojekt: Abschlussbericht

**Dr. Anke Bahl; Dr. Margit Ebbinghaus
(Dr. Regina Dionisius, Anke Settelmeyer,
Christine Schwerin, Leonie Wetten)***

*** Projektmitarbeitende zum Zeitpunkt der Berichterlegung**

Laufzeit II/2017 bis II/2022

Bonn Juni 2022

Bundesinstitut für Berufsbildung

Robert-Schuman-Platz 3

53175 Bonn

Telefon: 0228/107-1407

E-Mail: bahl@bibb.de

Mehr Informationen unter:

www.bibb.de

Zitiervorschlag:

Bahl, Dr. Anke; Ebbinghaus, Dr. Margit: Betriebliche
Ausbildungspartnerschaften – Strukturen, Potentiale und
Risiken für KMU. Bonn, 2022.



© Bundesinstitut für Berufsbildung, 2022

Dieses Dokument gehört zu der VET Repository-Sammlung
„BIBB Projektberichte“.

Herausgeber:

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Internet: www.vet-repository.info/
E-Mail: repository@bibb.de

CC Lizenz

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

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer
Creative-Commons-Infoseite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen
Nationalbibliothek angemeldet und archiviert.

Wie viele Projekte war auch dieses durch personelle Veränderungen geprägt. Wir danken den Kolleginnen **Thomai S. Gruber** und **Eva-Maria Soja** für ihre tatkräftige Unterstützung in der ersten Phase des Projektes.

Inhaltsverzeichnis

Das Wichtigste in Kürze	3
1 Problemdarstellung.....	3
2 Projektziele, Projektgegenstand und Projektstruktur	5
3 Erste Projektphase – Bestandsaufnahme und Erkundung des Forschungsgegenstandes ..	7
3.1 Forschungsfragen und forschungsleitende Annahmen der Projektphase 1.....	7
3.2 Methodisches Vorgehen in Projektphase 1	8
3.2.1 Sekundäranalysen vorhandener Datensätze	9
3.2.2 Informationsgespräche mit institutionellen Vertreterinnen und Vertretern.....	9
3.2.3 Standardisierte Befragung von Expertinnen und Experten der Berufsbildung	10
3.2.4 Befragung von Projekten aus dem JOBSTARTER Förderschwerpunkt „Initiierung und Organisation von Verbundausbildung“	10
3.2.5 Standardisierte Befragung der Betriebe des Referenz-Betriebs-Systems (RBS).....	11
3.3 Ergebnisse aus Projektphase 1	11
3.3.1 Verbreitung und Formen betrieblicher Ausbildungspartnerschaften	12
3.3.2 Treiber und Motive	16
3.3.3 Chancen, Grenzen und Ansätze zur Förderung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften	20
4 Zweite Projektphase – Fallstudien zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften	22
4.1 Forschungsfragen und forschungsleitende Annahmen	23
4.2 Methodisches Vorgehen in Projektphase 2	25
4.2.1 Fallkonstruktion und Fallakquise	26
4.2.2 Durchführung der Fallstudien	31
4.3 Ergebnisse aus Projektphase 2	35
4.3.1 Charakterisierung der vier betrieblichen Ausbildungspartnerschaften	35
4.3.2 Befunde aus dem Fallvergleich	44
5 Zielerreichung	50
6 Zusammenführung der Projektergebnisse, Ausblick und Transfer	51
Veröffentlichungen	53
Vorträge	54
Anhang/Literaturverzeichnis.....	55

Das Wichtigste in Kürze

Ausbildungspartnerschaften von allein ausbildungsberechtigten Betrieben sind ein bislang nur wenig beleuchtetes Phänomen. Da hierin jedoch Potentiale für eine Stabilisierung der Ausbildungsbeteiligung insbesondere von KMU gesehen werden, hat sich das Projekt dieser Ausbildungsform auf unterschiedlichen Wegen angenähert. Die Befundlage zur Verbreitung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften stellt sich kompliziert und insgesamt uneinheitlich dar, so dass keine präzisen Informationen zu ihrem quantitativen Stellenwert gewonnen werden konnten. Die Ergebnisse einer RBS-Befragung zeigen immerhin, dass die Zusammenarbeit von Betrieben in der Ausbildung keine Randerscheinung ist, sondern bereits von vielen Betrieben praktiziert wird, die formal auch allein ausbilden könnten. Konzeptionell haben Kooperationen allein ausbildungsberechtigter Betriebe häufig informellen Charakter. Formalisierte Formate sind seltener anzutreffen, vor allem jenseits von jenen durch Förderprogramme unterstützten Kooperationen. Sie unterscheiden sich neben dem Formalisierungsgrad auch in den Gegenstandsbereichen der Zusammenarbeit. Häufig dominiert allerdings noch die Perspektive auf den Ausgleich von Mängeln in der eigenen Ausbildung und weniger die Suche nach Innovation. Größere Betriebe und Betriebe, die im Wertschöpfungsbereich Kooperationen unterhalten, scheinen eher als andere den Schritt zu einer Ausbildungspartnerschaft zu gehen. Weiterhin scheinen Umstrukturierungsmaßnahmen und Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen als Treiber betrieblicher Ausbildungspartnerschaften zu fungieren. Die qualitative Analyse von vier unterschiedlichen Beispielen macht die große Bandbreite von Ausbildungspartnerschaften deutlich im Hinblick auf die Treiber, die ihre Entstehung motivieren und im Hinblick auf die Durchführungsmodalitäten. Sie zeigt im Detail, dass zwischenbetriebliche Kooperationen einiges an Potential für die Stabilisierung der Ausbildungsbeteiligung von KMU als auch für die Erhöhung ihrer Attraktivität als Ausbildungsbetrieb bergen. Zugleich sind für ihre Anbahnung dritte Organisationen und einzelne Persönlichkeiten als Zugpferde unerlässlich, die die Betriebe bei ihren spezifischen Interessen und Ausbildungszielen abholen und bei der Entwicklung passgenauer Lösungen unterstützen. Die Ergebnisse verweisen auf wichtige Gelingensbedingungen, die auch für die Förderpolitik von Interesse sind.

1 Problemdarstellung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)¹ sind ein wichtiges Standbein des Wirtschafts- und Arbeitsmarktes in Deutschland. Im Jahr 2020 fielen rund 99 Prozent aller Betriebe in diese Größenklasse, in denen rund zwei Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig waren (vgl. MOHR 2022, S. 183 ff.).

¹ Die Abkürzung ‚KMU‘ und die Bezeichnung ‚kleine und mittlere Betriebe‘ werden synonym verwendet und beziehen sich auf Betriebe mit weniger als 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Auch an der Fachkräftesicherung über die duale Berufsausbildung nach BBiG/HwO haben KMU einen erheblichen Anteil. Mit knapp 406.000 ausbildenden Betrieben stellten KMU im Jahr 2020 annähernd 97 Prozent aller Ausbildungsbetriebe. In ihnen erlernten gut 1,11 Millionen junge Menschen und damit rund 69 Prozent aller Auszubildenden einen Beruf (vgl. ebd.).

Obwohl die Ausbildungsleistung von KMU damit beachtlich ist, zeigt sich seit einigen Jahren eine rückläufige Tendenz. Diese ist zwar auch generell in der Wirtschaft zu beobachten, bei KMU ist sie aber ausgeprägter als bei Großbetrieben. So ist die Ausbildungsbetriebsquote bei KMU von 2007 bis 2020 um knapp fünf Prozentpunkte, bei Großbetrieben um knapp drei Prozentpunkte, und die Ausbildungsquote bei KMU um knapp zwei Prozentpunkte, bei Großbetrieben um gut einen Prozentpunkt gesunken (vgl. ebd.).

Der Rückzug aus der Ausbildung erfolgt aus vielfältigen Gründen. Zu diesen zählen neben einem veränderten betrieblichen Fachkräftebedarf insbesondere Umbrüche in der betrieblichen Struktur und Wirtschaftslage, Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Bindung von Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern sowie ein steigender Aufwand für Ausbildungskosten und -durchführung (vgl. MOHR/TROLTSCH/GERHARDS 2015; BIBB 2019).

Bei der Suche nach Ansätzen, die Ausbildungsbeteiligung von KMU zu stabilisieren, ist unter anderem die Beteiligung von KMU an Ausbildungspartnerschaften² mit anderen Betrieben in den Blick geraten (vgl. ESSER 2017; JOSUPEIT 2016). Argumentiert wird, dass Ausbildungspartnerschaften es ermöglichen, die Ausbildungskosten und den Ausbildungsaufwand für den einzelnen Betrieb zu senken und dabei zugleich die Ausbildungsqualität zu steigern und die Attraktivität der Ausbildung für Jugendliche zu erhöhen (vgl. ESSER 2017; JOSUPEIT 2016).

Diese Argumente sind nicht neu. Vielmehr wurden sie bereits in den 1980er- und 1990er-Jahren vorgebracht, um Betriebe für Ausbildungspartnerschaften zu gewinnen. Primäre Zielgruppe waren damals allerdings nicht ausbildende und allein nicht ausbildungsberechtigte Betriebe. Durch die Bündelung ihrer Teilausbildungskapazitäten im Verbund sollten neue vollwertige Ausbildungsangebote generiert werden, um die massive Ausbildungsnot der Jugendlichen abzumildern (vgl. MEYER/SCHWIEDRZIK 1987; SCHLOTTAU 2000; PAHL/SCHÜTTE/VERMEHR 2003; SEEGER/VAN BUER/MOHR 2004).

Aktuell richten sich die Argumente hingegen primär an bereits ausbildende und dazu auch allein berechtigte Betriebe, deren Ausbildungsengagement aufgrund von veränderten internen oder externen Rahmenbedingungen auf dem Prüfstand steht. Ihnen soll mit der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft ein möglicher Weg aufgezeigt werden, unter veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen weiter auszubilden (vgl. ESSER 2017; ALLIANZ FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG 2019). Mit dieser Intention wurde die Verbundausbildung auch im Rahmen des Bundesprogrammes „Ausbildungsplätze sichern“ in das Set der Instrumente

² Nachfolgend wird alternativ zum Begriff Ausbildungspartnerschaft auch der Begriff Ausbildungskooperation verwendet. Beide Begriffe beziehen sich auf Formen der *freiwilligen* Zusammenarbeit von Betrieben in der Ausbildung (vgl. auch Kapitel 2).

aufgenommen, die die betriebliche Ausbildungsbeteiligung unter den schwierigen Bedingungen der Covid-19-Pandemie aufrechterhalten sollten (vgl. BMBF 2021).

Den hohen Erwartungen an diese Ausbildungsform steht zugleich ein großes Forschungsdefizit gegenüber. Obschon der Aufbau verschiedener Verbundmodelle bis heute über vielfältige öffentliche Programme gefördert wird, liegen nur vereinzelte Studien (SCHLOTTAU 2003; SEEBER/VAN BUER 2003) vor, die dieses heterogene Feld über förderstatistische Zielmarken – wie z.B. die Zahl der zusätzlich gewonnenen Ausbildungsplätze – und das Ende von Projektlaufzeiten hinaus tiefer ergründet hätten. Allgemein fehlen Erkenntnisse dazu, inwieweit von veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen Impulse für die Gründung von oder Beteiligung an solchen Ausbildungspartnerschaften ausgehen und welches Potential Ausbildungspartnerschaften haben, diese Bedingungen zu entschärfen. Es gibt auch keine Befunde darüber, in welchem Umfang und in welcher Ausgestaltung sich allein ausbildungsberechtigte Betriebe zu Ausbildungszwecken zusammenschließen. Weiterhin ist wenig darüber bekannt, wie Betriebe und insbesondere KMU als institutionelle Akteure über solche Kooperationen denken, und welchen Logiken sie bei der Entwicklung und Beteiligung an unterschiedlichen Formen von Ausbildungspartnerschaften folgen. Auch liegen keine empirischen Arbeiten vor, die die Potentiale und Risiken solcher Kooperationsmodelle aus Sicht der Betriebe als auch aus Sicht von Auszubildenden systematisch fokussieren.

2 Projektziele, Projektgegenstand und Projektstruktur

Das Projekt verfolgte das Ziel, die benannten Erkenntnislücken mit ersten empirisch basierten Befunden zu schließen. Dafür galt es, die verstreut vorliegenden Annahmen zu Chancen und Risiken betrieblicher Ausbildungspartnerschaften von (allein ausbildungsberechtigten) KMU für Betriebe wie Auszubildende einerseits zu systematisieren und andererseits durch eigene quantitative und qualitative Erhebungen spezifisch zu vertiefen. Übergreifende Ziele waren,

- Hinweise darauf zu gewinnen, inwiefern Ausbildungspartnerschaften dazu beitragen können, die Ausbildungsbeteiligung vor allem von KMU zu stabilisieren,
- Informationen darüber zu erlangen, welchen Beitrag Ausbildungspartnerschaften für die Steigerung der Attraktivität der beruflichen Ausbildung in KMU leisten können, sowie
- Erkundungen anzustellen, welche Rahmenbedingungen impulsgebend dafür sind, dass sich Betriebe trotz alleiniger Ausbildungsberechtigung zusammenschließen und in der Ausbildung kooperieren und damit Ansatzpunkt gezielter Unterstützung und Förderung solcher Ausbildungsformate sein können.

Die im Projekt im Fokus stehenden betrieblichen Ausbildungspartnerschaften sind Organisationsformen, *die KMU aus eigenen Stücken mit anderen Betrieben eingehen*, wobei die Beteiligung weiterer Akteure wie außer- und überbetrieblicher Bildungsträger und ggf.

auch von Schulen nicht ausgeschlossen ist. Der Forschungsgegenstand unterscheidet sich damit spezifisch von den Phänomenen, die üblicherweise als „Verbundausbildung“ wie auch „Ausbildungsverbund“ bezeichnet werden. Diese stellen primär auf Zusammenschlüsse von allein nicht ausbildungsfähigen Betrieben ab, um ihnen einen Zugang zur Ausbildung zu ermöglichen (vgl. BBiG § 27, Abs. 2). Im Zentrum des Projekts stehen jedoch Betriebe, die die Wahl haben, ob sie allein oder gemeinsam mit Partnern ausbilden wollen. Sie wären von der Eignung ihrer Ausbildungsstätte her folglich auch eigenständig ausbildungsberechtigt, suchen jedoch – als Initiator oder Partner – die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren anderen (ebenfalls allein ausbildungsberechtigten) Betrieben und ggf. weiteren Ausbildungsinstitutionen (vgl. BBiG § 10, Abs. 5).

Mit dieser Ausrichtung verfolgt das Projekt als ein weiteres Ziel, die bisher eng auf Verbünde von allein nicht ausbildungsberechtigten Betrieben bezogene Forschung im Bereich des Zusammenwirkens von Ausbildungsbetrieben zu weiten. Damit sollen u.a. erste Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit die von der Verbundforschung herausgearbeiteten Motive, Logiken sowie Vor- und Nachteile einer Verbundbeteiligung spezifisch für Zusammenschlüsse von allein nicht ausbildungsfähigen Betrieben sind oder auch für Ausbildungspartnerschaften gelten, die Betriebe aus eigenen Stücken eingehen.³

Zur Bearbeitung der Forschungsthematik gliederte sich das Projekt in zwei Phasen. Die erste Projektphase diente im Sinne einer allgemeinen Bestandsaufnahme dazu,

- bereits bestehender Befunde zu systematisieren,
- aktuelle Meinungsbilder unterschiedlicher Akteursgruppen der beruflichen Bildung über betriebliche Ausbildungspartnerschaften einzuholen und
- zu versuchen, Hinweise auf die zahlenmäßige Verbreitung von betrieblichen Ausbildungspartnerschaften sowie ihrer Formen und Merkmale zu gewinnen.

Die zweite Phase widmete sich der Ausgestaltung und der Praxis gelebter betrieblicher Ausbildungspartnerschaften. Dies erfolgte anhand von vier qualitativen Fallstudien zu sich stark unterscheidenden Kooperationsmodellen.

Eine Zieldimension speziell der qualitativen Fallstudien bestand darin, die Gelingensbedingungen sowohl auf der strategischen Ebene der beteiligten Betriebe und ggf. weiterer Organisationen als auch für die operative Ebene der Ausbildung selbst zu ermitteln, indem

- den Motiven und Anlässen nachgegangen wurde, die die Bildung von Ausbildungspartnerschaften zu befördern scheinen und
- die Implikationen beleuchtet wurden, die sich aus der Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften für die Durchführung der Ausbildung ergeben.

³ Im Weiteren wird der Begriff Ausbildungspartnerschaften grundsätzlich für betriebliche Zusammenschlüsse für Ausbildungszwecke, an denen mindestens ein allein ausbildungsberechtigter Betrieb als Initiator oder Partner beteiligt ist, verwendet. Synonym dazu wird auch der Begriff Ausbildungskooperation genutzt.

Die Forschungsfragen, die forschungsleitenden Annahmen, das methodische Vorgehen und die erzielten Ergebnisse werden nachfolgend für die beiden Projektphasen getrennt voneinander in den Kapiteln 3 und 4 dargestellt. In Kapitel 6 erfolgt eine Zusammenführung der Befunde und ihre Einordnung.

3 Erste Projektphase – Bestandsaufnahme und Erkundung des Forschungsgegenstandes

3.1 Forschungsfragen und forschungsleitende Annahmen der Projektphase 1

Partnerschaften von allein ausbildungsberechtigten Betrieben wurden bislang allenfalls von der „traditionellen“ Verbundforschung gestreift. Expliziter Gegenstand von Studien waren sie indes bisher nicht und auch in den zur dualen Berufsausbildung geführten Statistiken wird nicht erfasst, ob ein Betrieb die Ausbildung allein oder im Zusammenschluss mit anderen Betrieben durchführt.⁴ Daher galten die Fragen in der ersten Phase des Forschungsprojektes der Existenz und ersten Erkundung des interessierenden Phänomens als solchem:

- Sind betriebliche Ausbildungspartnerschaften ein zur Ausbildungspraxis gehörendes Phänomen?
- Welche quantitative Bedeutung haben Ausbildungspartnerschaften und inwieweit sind KMU an ihnen beteiligt?
- Zeigen sich unterschiedliche Formen betrieblicher Ausbildungspartnerschaften und mit welchen Faktoren (u. a. Betriebsgröße, Branche, Region, Art und Umfang von Kooperationen im Wertschöpfungsbereich) lassen sich diese Unterschiede in Verbindung bringen?

Ausgehend davon, dass die Verbundausbildung jenseits des Ausgleichs eignungsbeschränkender Mängel 2005 explizit in das BBiG aufgenommen wurde (BBiG § 10 (5)), wurde angenommen, dass die Regelung eine Entsprechung in der Praxis hat, Betriebe also trotz der Möglichkeit, alleine auszubilden, Ausbildungsaufgaben gemeinsam wahrnehmen. Anknüpfend an die bisherige Verbundforschung wurde aber auch davon ausgegangen, dass es sich dabei – ähnlich wie bei der „klassischen“ Verbundausbildung (MEYER/SCHWIEDRZIK 1987; SCHLOTTAU 2000; PAHL/SCHÜTTE/VERMEHR 2003; SEEGER/VAN BUER/MOHR 2004) – um ein im Vergleich zur einzelbetrieblichen Ausbildung seltenes Ausbildungskonzept handelt, das zudem eher von Großbetrieben praktiziert wird.

⁴ Wenn neben dem vertragschließenden Betrieb weitere Lernorte an der praktischen Ausbildung beteiligt sind, wird dies zwar in der Regel im Ausbildungsvertrag festgehalten, eine darüber hinausgehende Erfassung erfolgt bislang jedoch nicht. Das IAB Betriebspanel bildet lediglich ab, wie hoch der Anteil der nur im Verbund ausbildungsberechtigten Betriebe an allen ausbildungsberechtigten Betrieben ist (vgl. KÖNIG 2020, S. 15 ff.). Wie viele dieser Betriebe tatsächlich im Verbund ausbildungsaktiv sind, wird eben so wenig erfasst wie die Beteiligung allein ausbildungsberechtigter Betriebe an kooperativen Ausbildungsmodellen.

Ebenfalls auf Grundlage der früheren Verbundforschung wurden Annahmen bezüglich der *Nichtbeteiligung* an betrieblichen Ausbildungspartnerschaften entwickelt. Es wurde davon ausgegangen, dass vor allem kleinste und kleine Betriebe kaum an betrieblichen Partnerschaften interessiert sind, weil sie

- a) nicht wissen, dass ihnen diese Ausbildungsform möglich ist,
- b) nicht die personellen Ressourcen haben, um die Ausbildung über ihren eigenen Betrieb hinweg zu planen und bei der Durchführung im Blick zu behalten,
- c) eher produktions- als investitionsorientiert agieren und auf die Arbeitskraft des Auszubildenden nicht verzichten wollen, aber auch
- d) die Auszubildenden möglichst früh und umfassend an sich binden wollen, um sie nach Ausbildungsabschluss als Fachkraft halten zu können, sowie
- e) ihre Arbeits- und Ausbildungspraxis nicht offenlegen wollen bzw. den Vergleich mit anderen Betrieben scheuen.

3.2 Methodisches Vorgehen in Projektphase 1

Um grundlegende Informationen zum Vorkommen betrieblicher Ausbildungspartnerschaften zu gewinnen, wurden verschiedene methodische Zugänge miteinander kombiniert. Neben der Aufarbeitung der Forschungsliteratur wurden vorhandene Datensätze daraufhin überprüft, inwieweit sie zur Beantwortung der Fragestellungen beitragen können. Zur weiteren Auslotung der Praxisverankerung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften wurden Informationsgespräche mit Vertretern und Vertreterinnen unterschiedlicher, für die Projektthematik relevanter Institutionen geführt, sowie explorierende standardisierte Befragungen durchgeführt. Hierfür wurden die BIBB-eigenen Befragungssysteme Expertenmonitor Berufliche Bildung (kurz: BIBB-Expertenmonitor) und Referenz-Betriebs-System (kurz: RBS) genutzt. Zusätzlich konnte noch auf Projekte zugegangen werden, die von der beim BIBB angesiedelten Programmstelle JOBSTARTER im Rahmen des Förderbausteins „Initiierung und Organisation von Verbundausbildung“ gefördert worden waren.

Die Vorgehensweisen der zum Projektteil 1 gehörenden Feldzugänge wurden bis auf die Methodik der RBS-Befragung bereits im Zwischenbericht ausführlich dargelegt (vgl. BAHL/EBBINGHAUS 2019, S. 5 ff.). Daher wird nachfolgend nur auf die Anlage dieser Befragung etwas ausführlicher eingegangen, während das Vorgehen der anderen Feldzugänge an dieser Stelle nur kurz umrissen wird.

3.2.1 Sekundäranalysen vorhandener Datensätze

Die Sekundäranalysen bezogen sich auf das BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung (kurz: BIBB-Qualifizierungspanel), das IAB-Betriebspanel, sowie die BIBB-Erhebungen zu Kosten und Nutzen der betrieblichen Ausbildung.⁵

Sowohl beim BIBB-Qualifizierungspanel als auch beim IAB-Betriebspanel handelt es sich um jährliche Betriebsbefragungen, wohingegen die BIBB-Kosten- und Nutzen-Erhebung in größeren zeitlichen Abständen durchgeführt wird. Alle drei Erhebungen sind als repräsentative Betriebsbefragungen angelegt, sie unterscheiden sich aber in den Stichprobenkonzepten und Erhebungsdesigns.

In allen drei Erhebungen kommen Fragen zur Ausbildungsberechtigung und -beteiligung zum Tragen, in den beiden BIBB-Erhebungen darüber hinaus Fragen zu Lernorten.

Anhand der Erhebungsinstrumente sowie im Austausch mit den für die Erhebungen verantwortlichen Personen wurde ausgelotet, inwieweit sich aus einzelnen Variablen oder Variablenkombinationen Hinweise auf den quantitativen Umfang betrieblicher Ausbildungspartnerschaften gewinnen lassen.

3.2.2 Informationsgespräche mit institutionellen Vertreterinnen und Vertretern

Mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Institutionen wurden explorierende Gespräche geführt. Diese dienten zum einen dazu, Hintergrundinformationen über den Stellenwert partnerschaftlicher und anderer Formen betrieblicher Zusammenarbeit in der Berufsausbildung in der Praxis, aber auch im institutionell geführten Diskurs zu gewinnen. Zum anderen wurden Hinweise auf konkret in der Praxis verankerte Formen und Modelle betrieblicher Ausbildungspartnerschaften gesucht.

Im Einzelnen wurden die Gespräche geführt mit

- Ausbildungsberatern von Kammern unterschiedlicher Zuständigkeitsbereiche,
- Akteuren aus Landesprogrammen zur Förderung kooperativer betrieblicher Ausbildungsformen,
- betrieblichen Ausbildungsverantwortlichen, die kooperative Ausbildungsformen realisieren sowie
- Geschäftsführer/-innen unterschiedlicher Bildungsdienstleister, die im Kontext unterschiedlicher Förderprogramme Betriebe gezielt bei der Verbundausbildung bzw. kooperativen Ausbildungsformen unterstützen.

⁵ Für weitere Informationen zum BIBB-Qualifizierungspanel vgl. <https://www.bibb.de/de/1482.php>, zum IAB-Betriebspanel vgl. <https://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx> und zur BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung vgl. <https://www.bibb.de/de/11060.php>.

3.2.3 Standardisierte Befragung von Expertinnen und Experten der Berufsbildung

Für die im Mittelpunkt des Projektinteresses stehenden Ausbildungspartnerschaften sind Betriebe zwar der zentrale Akteur, gleichwohl können andere Akteure der beruflichen Bildung bei der Anbahnung, Förderung, Ausgestaltung und Umsetzung partnerschaftlicher Ausbildungsmodelle eine wichtige Rolle spielen. Zur Verortung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften im Berufsbildungsdiskurs lag es daher nahe, auch die Bewertungen und Positionen nicht-betrieblicher Akteure zu dieser Ausbildungsform zu berücksichtigen.

Daher erfolgte im Herbst 2017 eine standardisierte Online-Befragung unter den rund 2.000 Berufsbildungsfachleuten des BIBB-Expertenmonitors. Gegenstände der Befragung waren unterschiedliche Facetten der *Konzeption* betrieblicher Ausbildungspartnerschaften von KMU, u. a. in institutioneller und steuernder Hinsicht, potentielle *Chancen, Grenzen und Herausforderungen*, die für KMU mit partnerschaftlichen Ausbildungsmodellen verbunden sein können, sowie mögliche *Gründe*, die KMU dazu bewegen oder davon abhalten könnten, sich an betrieblichen Ausbildungspartnerschaften zu beteiligen.

An der Befragung beteiligten sich 369 Berufsbildungsfachleute, von denen 365 Rückmeldungen für die Auswertung herangezogen werden konnten (vgl. EBBINGHAUS u.a. 2017).

3.2.4 Befragung von Projekten aus dem JOBSTARTER Förderschwerpunkt „Initiierung und Organisation von Verbundausbildung“

Zwischen 2006 und 2013 förderte die Programmstelle JOBSTARTER insgesamt 82 Projekte mit Schnittstellen zum Förderschwerpunkt „Initiierung und Organisation von Verbundausbildung“. Die Projekte sollten insbesondere KMU, die allein nicht das ganze Spektrum einer Ausbildung abbilden können, beim Einstieg in die berufliche Ausbildung unterstützen.

Die anvisierte betriebliche Zielgruppe entspricht zwar nicht der Gruppe an Betrieben, auf die sich das Hauptinteresse des Forschungsprojektes richtet; die Trägerorganisationen der Projekte können aber als intermediäre Institutionen verstanden werden, die bestimmte Funktionen bei der Gründung, initialen Umsetzung sowie Verstetigung von Verbundausbildungen wahrnehmen. Es bot sich daher an, zu diesen, aber auch weiteren Aspekten, das Expertenwissen der Projekte bzw. ihrer Träger abzuholen. Dies geschah durch die Sichtung der Projektabschlussberichte und eine postalische Befragung. Die Projekt- bzw. Trägerbefragung erfolgte im Herbst 2018. Zu diesem Zeitpunkt konnten von den ursprünglich 82 Projektträgern noch 66 ausfindig gemacht werden. Von diesen schickten 30 den standardisierten Fragebogen zurück; 28 konnten für die Auswertung verwendet werden.

3.2.5 Standardisierte Befragung der Betriebe des Referenz-Betriebs-Systems (RBS)

Da sich weder aus einschlägigen Statistiken zur dualen Berufsausbildung noch aus anderen Datenquellen konkrete Informationen über die Verbreitung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften gewinnen ließen (vgl. BAHL/EBBINGHAUS 2019, S. 9, sowie Kapitel 3.3.1 in diesem Bericht), wurde im Frühjahr 2019 eine Befragung der Betriebe des Referenz-Betriebs-Systems (RBS) zum Forschungsgegenstand durchgeführt.

Das RBS ist ein etabliertes Instrument des BIBB, das als betriebliches Access-Panel angelegt ist. Es umfasst Betrieben aller Größen, Branchen und Regionen Deutschlands. Aufgenommen werden allerdings nur Betriebe, die zum Zeitpunkt des Beitritts ausbildungsaktiv sind. Sollte sich das zu einem späteren Zeitpunkt ändern, erfolgt kein Ausschluss aus dem Panel, sodass das RBS inzwischen auch einen Teil nicht (mehr) ausbildender Betriebe umfasst.

Trotz der Berücksichtigung von Betrieben unterschiedlicher Größe, Branchen und regionaler Zugehörigkeit handelt es sich beim RBS-Betriebspanel um keine repräsentative Stichprobe. Die Stärke des RBS liegt vielmehr in Trendstudien, an denen sich – je nach Thema – i. d. R. 30 bis 40 Prozent der im Panel befindlichen Betriebe und damit deutlich höhere Anteile als bei vielen anderen Stichprobenerhebungen beteiligen.

Für die RBS-Befragung zu Ausbildungspartnerschaften wurde das Erhebungsinstrument so konzipiert, dass Betriebe, die Ausbildungspartnerschaften⁶ unterhalten oder suchen, danach differenziert werden konnten, ob sie allein ausbildungsberechtigt sind oder nicht. Des Weiteren wurde erfasst, auf welche Bereiche des Ausbildungsgeschehens (u. a. Rekrutierung von Auszubildenden, Vermittlung von Zusatzqualifikationen, Prüfungsvorbereitung) sich die Partnerschaft bezieht und mit welchen Zielen und Erwartungen die Zusammenarbeit verbunden wird.

Die Befragung fand – wie beim RBS üblich – als standardisierte Erhebung statt. Die Mehrheit der zum Befragungszeitpunkt 1.290 Betriebe bevorzugt den schriftlich-postalischen Weg, ein kleinerer Teil den elektronischen. Es beteiligten sich 371 Betriebe (29%), davon 65 Prozent kleinere Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten und 35 Prozent größere Betriebe mit 100 und mehr Beschäftigten.

3.3 Ergebnisse aus Projektphase 1

Die in der ersten Projektphase erzielten Ergebnisse werden thematisch strukturiert berichtet. Zunächst wird auf die Verbreitung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften und auf Modelle, die sich in der Praxis finden, eingegangen. Es folgen Befunde zu den Treibern und Motiven, die Betriebe dazu bewegen, sich an betrieblichen Ausbildungspartnerschaften zu beteiligen. Abschließend werden die gewonnenen Hinweise über Potential, Chancen und Risiken betrieblicher Ausbildungspartnerschaften für KMU und ihre Ausbildungsbeteiligung vorgestellt.

⁶ Im Fragebogen wurde der für die Zielgruppe geläufigere Begriff *Kooperation* statt *Partnerschaft* verwendet.

Einige der Ergebnisse wurden bereits im Zwischenbericht differenziert vorgestellt (vgl. BAHL/EBBINGHAUS 2019). Sie fließen daher in die vorliegenden Ergebnisdarstellungen nur gerafft ein.

3.3.1 Verbreitung und Formen betrieblicher Ausbildungspartnerschaften

Die Befundlage zur Verbreitung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften stellt sich kompliziert und insgesamt uneinheitlich dar. So konnten aus vorhandenen regelmäßigen Erhebungen keine präzisen Informationen zum quantitativen Stellenwert betrieblicher Ausbildungspartnerschaften in der Ausbildungspraxis gewonnen werden. Aus der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung und einigen Wellen des BIBB-Qualifizierungspanels geht zwar hervor, wie hoch der Anteil ausbildender Betriebe ist, der Auszubildende für Teile der Ausbildung an andere, externe Lernorte entsendet (vgl. SCHÖNFELD u. a. 2016; 2020); eine Differenzierung danach, ob es sich bei dem anderen Lernort um einen Betrieb oder eine andere Institution der Berufsausbildung (bspw. Überbetriebliche Bildungsstätte (ÜBS)) handelt, ist allerdings nicht möglich. Entsprechend ließen sich auch keine Hinweise auf ein branchen- bzw. berufsspezifisches Auftreten betrieblicher Ausbildungspartnerschaften gewinnen, die u. a. für die Entwicklung des Fallstudiendesigns hätten herangezogen werden können. Anhand des IAB-Betriebspanels lässt sich lediglich erkennen, wie hoch der Anteil an Ausbildungsbetrieben ist, der in einem oder mehreren Ausbildungsberufen über keine alleinige Ausbildungsberechtigung verfügt und inwieweit dieser Anteil über die Zeit und zwischen Branchen variiert (vgl. KÖNIG 2020). Informationen über das tatsächliche Zusammenwirken von Betrieben in der Ausbildung, sei es aufgrund fehlender oder trotz alleiniger Berechtigung, lassen sich jedoch nicht gewinnen. Ähnliches trifft auf die Daten zu, die 2019 vom BIBB-Qualifizierungspanel im Rahmen des Sondermoduls Ausbildungsbeteiligung erhoben wurden (vgl. ECKELT u. a. 2019). Hier wurde zwar danach gefragt, inwieweit den Betrieben die Verbundausbildung bekannt ist und ob dieses Ausbildungsmodell genutzt wird. Eine Differenzierung der Betriebe, die im Verbund ausbilden, nach der Art ihrer Ausbildungsberechtigung ließ sich aber nicht vornehmen.

Die Zusammenführung der in den einzelnen Erhebungen enthaltenen Informationen lässt dennoch den Schluss zu, dass mehr Betriebe in der Ausbildung zusammenarbeiten, als rein formal aufgrund fehlender alleiniger Ausbildungsberechtigung dazu angehalten wären (vgl. KÖNIG 2020; ECKELT u. a. 2019), wobei Betriebe mit zunehmender Größe häufiger in eine (verbundmäßige) Zusammenarbeit eingebunden sind. Insgesamt sprechen die Erhebungen aber dafür, dass betriebliche Zusammenschlüsse in der Ausbildung die Ausbildungspraxis nur bedingt prägen (vgl. ECKELT u. a. 2019).

Die im Rahmen des Projektes durchgeführte RBS-Befragung legt demgegenüber nahe, dass Ausbildungspartnerschaften keine Randerscheinung der betrieblichen Ausbildungspraxis sind. Denn von den befragten RBS-Betrieben gaben 37 Prozent an, in der Ausbildung mit einem oder mehreren anderen Betrieben zusammenzuarbeiten, von denen wiederum nahezu alle Betriebe (97 %) angaben, grundsätzlich auch alleine ausbilden zu können.

Entsprechend den Annahmen und Befunden aus der Verbundforschung (vgl. SCHLOTTAU 2003, 2004) und auch den Hinweisen, die aus jüngeren Datenbeständen gewonnen wurden (vgl. KÖNIG 2020; ECKELT u. a. 2019), scheinen auch freiwillige Zusammenschlüsse in der Ausbildung bei größeren Betrieben verbreiteter als bei kleineren. So gaben von den kleineren Betrieben (unter 100 Beschäftigte) 25 Prozent an, solche Ausbildungspartnerschaften mit anderen Betrieben zu unterhalten, von den größeren Betrieben (ab 100 Beschäftigte) waren es 59 Prozent.

Eine Ursache für die unterschiedlichen Befunde zur Verbreitung des Zusammenwirkens von Betrieben in der Ausbildung kann in der in den einzelnen Erhebungen verwendeten Begrifflichkeit liegen. Während das IAB-Betriebspanel und das BIBB-Qualifizierungspanel explizit nach Verbundausbildungen fragen, wurde bei der RBS-Befragung nach betrieblichen Kooperationen in der Ausbildung gefragt, was aus betrieblicher Sicht möglicherweise auch weniger formalisierte Ansätze umfassen könnte. Unterstützung erfährt dieser Erklärungsansatz durch die Einschätzungen institutioneller Vertreterinnen und Vertreter, denen zufolge Kooperationen zwischen allein ausbildungsberechtigten Betrieben eher *informellen* Charakter haben. Darunter verstehen sie insbesondere die gegenseitige Gewährung von Kurzpraktika im Umfang von wenigen Tagen oder Wochen für Auszubildende. Betriebswechsel für ganze, jedoch meist kürzere Ausbildungsabschnitte könnten aber durchaus auch vorkommen, insbesondere um einem befreundeten Betrieb bei kurzfristigen Problemen auszuweichen. *Formalisierte* Formate seien hingegen eher selten anzutreffen, vor allem jenseits von den durch Förderprogramme unterstützten Kooperationen. Am ehesten würden sie im industriellen und landwirtschaftlichen Bereich vorkommen, nur selten im Handwerk.

Neben dem Formalisierungsgrad unterscheiden sich die in der Praxis anzutreffenden partnerschaftlichen Ausbildungsmodelle auch in den Gegenstandsbereichen der Zusammenarbeit. Darauf weisen die auf Grundlage der RBS-Befragung vorgenommenen tiefergehenden Analysen zur Konzeption partnerschaftlicher Ausbildungen hin. Hierfür wurden die Antworten der RBS-Betriebe, die in betriebliche Ausbildungspartnerschaften eingebunden sind, auf die Frage herangezogen, inwieweit ihre eigene Ausbildungspartnerschaft bestimmte Gegenstandsbereiche umfasst.⁷ Konkret wurde nach folgenden fünf Gegenstandsbereichen gefragt:

1. Gemeinsame Durchführung von Maßnahmen zur Suche nach Auszubildenden,
2. Entsendung eigener Auszubildender für Teile der Ausbildung in andere Betriebe,
3. Aufnahme externer Auszubildender für Teile der Ausbildung,
4. Angebot von Zusatzqualifikationen an Auszubildende aller Partnerbetriebe sowie
5. Zentrale Prüfungsvorbereitung aller Auszubildender durch einen der Partnerbetriebe.

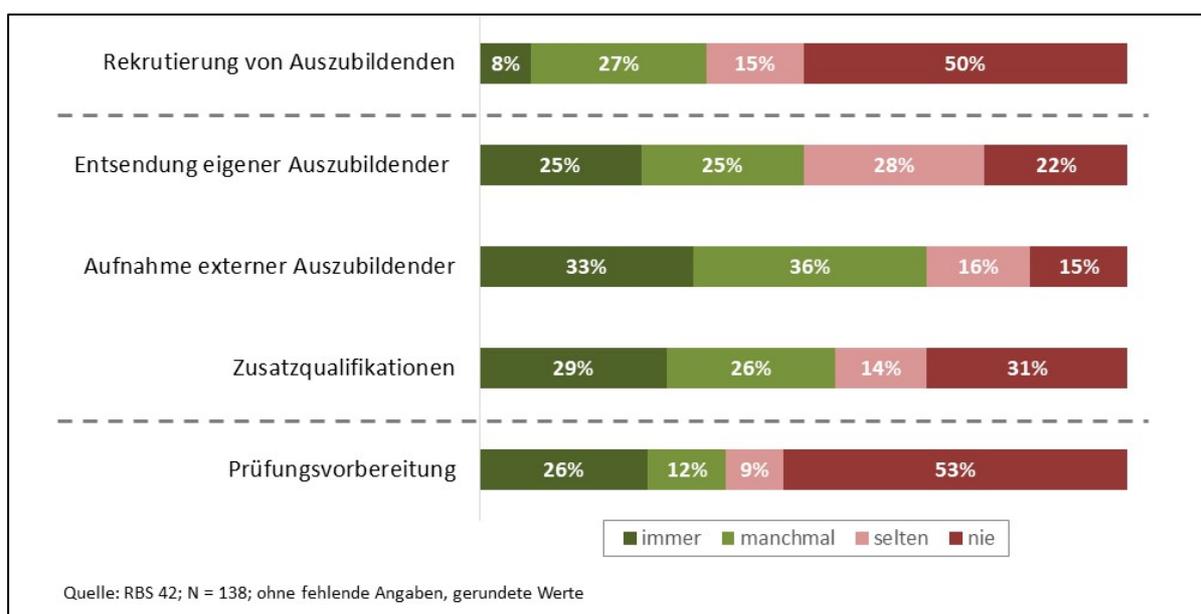
⁷ Vgl. hierfür auch EBBINGHAUS, Margit; DIONISIUS, Regina: Betriebliche Ausbildungskooperationen. Analysen zu Kooperationsbereichen und -mustern auf Grundlage des Referenz-Betriebs-Systems (RBS). Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 49, 2020/6, S. 16-20.

Gefragt wurde somit nach einem Gegenstandsbereich, der der eigentlichen Ausbildung vorgelagert ist, nach drei Gegenstandsbereichen, die den Ausbildungsverlauf betreffen, und nach einem Gegenstandsbereich, der am Ende der Ausbildungszeit angesiedelt ist. Die Zusammenstellung der Gegenstandsbereiche gründete sich auf vorliegende Forschungsbefunde (vgl. u. a. SCHLOTTAU 2003) und den Berufsbildungsdiskurs über betriebliche Ausbildungspartnerschaften (vgl. u. a. RAUNER 2003; ESSER 2017).

Zur Beantwortung der Frage, ob bzw. in welcher Intensität die eigene Ausbildungspartnerschaft jeden der fünf Gegenstandsbereiche beinhaltet, stand den RBS-Betrieben eine vierstufige Skala mit den Ausprägungen „immer“, „manchmal“, „selten“ und „nie“ zur Verfügung.

Die deskriptive Auswertung zeigt, dass sich die Ausbildungspartnerschaften der RBS-Betriebe – wie auch in der früheren Verbundförderung und -forschung hervorgehoben – besonders darauf richten, 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 Partnerschaft als der umgekehrte Weg; die Öffnung der von einem Betrieb angebotenen Zusatzqualifikationen für Auszubildende aller Partnerbetriebe rangiert dazwischen. Maßnahmen im Vorfeld und zum Abschluss der Ausbildung sind bei den RBS-Betrieben im Vergleich zu den im Laufe der Ausbildung zum Tragen kommenden Maßnahmen wesentlich seltener Gegenstand der Partnerschaft.

Abbildung 1: Intensität, mit der verschiedene Gegenstandsbereiche Bestandteil betrieblicher Ausbildungspartnerschaften sind (Mehrfachnennungen)



Zwar geben die deskriptiven Befunde erste Aufschlüsse über die inhaltliche Ausgestaltung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften; sie lassen aber offen, ob und wenn ja welche Aktivitäten *gleichzeitig* Gegenstand von ihnen sind. Daher erfolgten im Anschluss an die deskriptiven Auswertungen explorative latente Klassenanalysen. Mit diesem Analyseverfahren lässt sich untersuchen, ob sich die Betriebe zu Gruppen mit ähnlich intensiven Kooperationsaktivitäten in den fünf betrachteten Gegenstandsbereichen zusammenfassen lassen. Hierfür wurde die vierstufige Antwortskala dichotomisiert. Die Antwortkategorien „immer“ und „oft“ wurden zur Ausprägung „ja“ (i. S. v.: Ausbildungspartnerschaft umfasst diesen Bereich) und die Kategorien „selten“ und „nie“ zur Ausprägung „nein“ (i. S. v.: Ausbildungspartnerschaft umfasst diesen Bereich nicht) zusammengefasst.

Neben dem Ein-Klassen-Modell, das den deskriptiven Ergebnissen entspricht, wurden Modelle mit zwei, drei und vier Klassen geschätzt. Zur Identifikation des am besten auf die Daten passenden Modells kamen in Orientierung an GEISER (2011) sowie GEISER/OKUN/GRANO (2014) aus der Gruppe der informationstheoretischen Maße (Information Criteria (IC)) *Akaike's Information Criteria* (AIC), das *Bayesian Information Criteria* (BIC) sowie das *sample size adjusted BIC* (aBIC) zur Anwendung. Als weitere Kriterien wurden die mittleren Klassenzugehörigkeitswahrscheinlichkeiten, die *Entropy* sowie das Vorliegen von *Boundary Estimations* einbezogen. Schließlich spielte auch die Interpretierbarkeit der Lösung eine Rolle.

In Tabelle 1 sind die Kennwerte der vier geschätzten Modelle ausgewiesen. Danach bildet das Drei-Klassen-Modell die Daten am besten ab. Zwar lassen sich bei allen Modellen die besten *Loglikelihood*-Werte für mehrere Startsets reproduzieren und bei keinem Modell sind kritische *Boundary Estimations* aufgetreten, die auf unvalide Lösungen oder Lösungen mit zu vielen Klassen verweisen. Darüber hinaus zeigen sich bei dem Drei-Klassen-Modell aber für zwei der drei informationstheoretischen Maße sowie für das Globalmaß die besten Werte und auch die mittleren Klassenzugehörigkeiten erreichen gute bis sehr gute Werte.

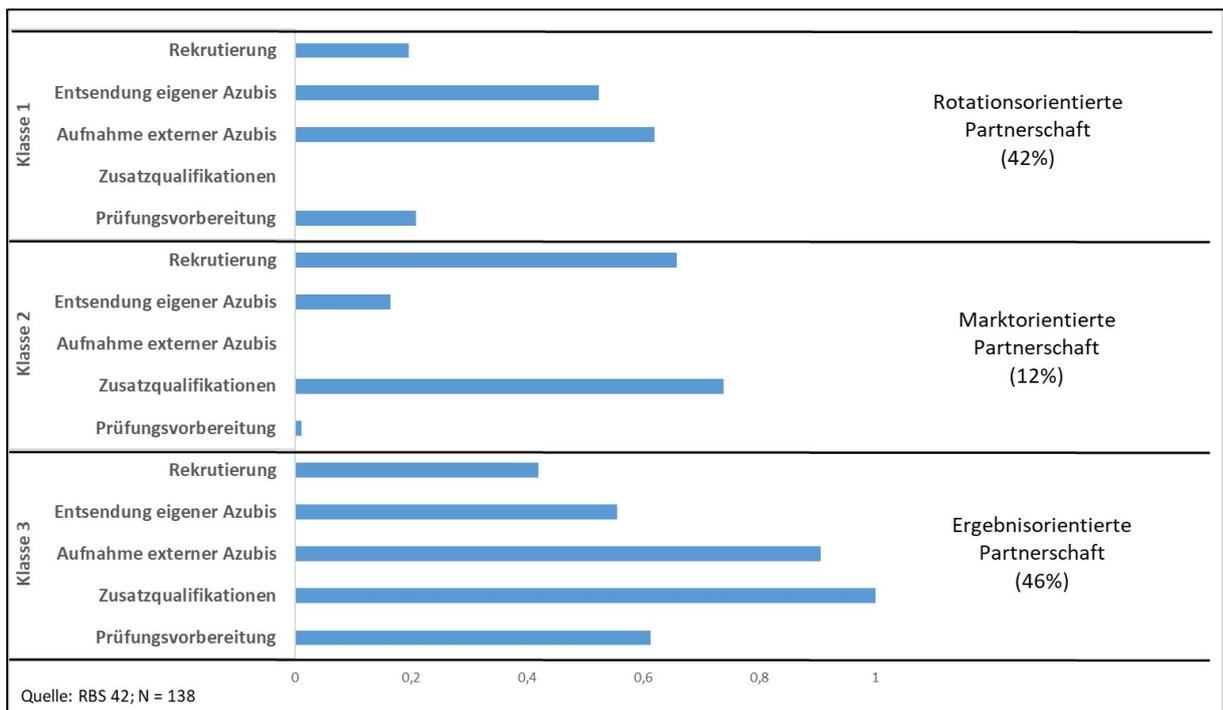
Tabelle 1: Kennwerte zur Güte der geschätzten Modelle

	1-Klassen-Modell	2-Klassen-Modell	3-Klassen-Modell	4-Klassen-Modell
Loglikelihood (Wdh.)	-455,887 (50/50)	-439,750 (50/50)	-433,180 (34/50)	-430,123 (32/50)
AIC	921,774	901,500	900,359	906,246
BIC	936,410	933,699	950,122	973,573
aBIC	920,592	898,899	896,340	900,809
Entropy	--	0,660	0,911	0,772
kritische Boundary Estimations	nein	nein	nein	nein
Mittlere Klassenzuordnungswahrscheinlichkeit / Klassengröße	C 1: 1,000 / 100%	C 1: 0,850 / 34% C 2: 0,910 / 66%	C 1: 0,970 / 42% C 2: 0,857 / 12% C 3: 0,973 / 46%	C 1: 0,831 / 23% C 2: 0,760 / 22% C 3: 0,969 / 30% C 4: 0,836 / 25%

Quelle: RBS 42; N = 138

Für dieses Modell sind in Abbildung 2 die geschätzten bedingten Wahrscheinlichkeiten (Variationsbreite zwischen Null und Eins) dafür abgetragen, dass Betriebe der jeweiligen Klasse in den fünf Gegenstandsbereichen mit anderen Betrieben kooperieren. Aufgrund dieser Wahrscheinlichkeiten lassen sich die drei Formen betrieblicher Ausbildungspartnerschaften als „rotationsorientiert“, „marktorientiert“ und „ergebnisorientiert“ bezeichnen.⁸

Abbildung 2: Gleichzeitige Gegenstände betrieblicher Ausbildungspartnerschaften



Der – aufgrund der geringen Fallzahl vorsichtig vorzunehmende – Blick auf die strukturelle Zusammensetzung der Klassen zeigt, dass an rotationsorientierten und ergebnisorientierten Ausbildungspartnerschaften vorwiegend größere RBS-Betriebe (64% bzw. 56%) beteiligt sind. Marktorientierte Ausbildungspartnerschaften werden hingegen überwiegend von kleineren Betrieben (75%) unterhalten.

3.3.2 Treiber und Motive

Obwohl ausbildungsbezogene Zusammenschlüsse in der Ausbildung seit einiger Zeit auch jenseits der „klassischen“ Verbundkonzeption diskutiert werden (vgl. RAUNER 2003; ESSER 2017; ALLIANZ FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG 2019; o. J.), scheint der Ausgleich von temporären

⁸ Die gewählten Bezeichnungen beziehen sich auf die besonders hervortretenden und sich von den anderen Mustern absetzenden Charakteristika.

oder grundsätzlichen Einschränkungen in der einzelbetrieblichen Ausbildungseignung nach wie vor als ein, wenn nicht der wesentliche Impulsgeber zu gelten, aus dem sich Betriebe in der Ausbildung zusammenschließen. Dieser Eindruck wurde nicht nur in den Informationsgesprächen gewonnen, sondern auch über die standardisierte Befragung von Expertinnen und Experten der beruflichen Bildung untermauert. Dabei stellte sich zudem heraus, dass die Ausrichtung auf den Mängelausgleich besonders in der betrieblichen Praxis verankert zu sein scheint. Denn von allen im Expertenpool vertretenen Akteursgruppen waren es die Vertreter/-innen aus den Betrieben, die in dem Mängelausgleich den gewichtigsten Grund für eine betriebliche Zusammenarbeit in der Ausbildung sahen (vgl. EBBINGHAUS u.a. 2017, S. 25).

Gleichwohl konnten über die Expertenbefragung auch Anzeichen für eine gewisse Weitung der Perspektive gewonnen werden, und zwar insofern, als nur ein kleinerer Teil der Expertinnen und Experten ausbildungsbezogene Zusammenschlüsse von Betrieben als reine Notlösung gegenüber der einzelbetrieblichen Ausbildung einordnete. Vielmehr wurden von den Berufsbildungsfachleuten die – auch in der aktuellen Berufsbildungsdiskussion vermehrt betonten – Potentiale gesehen, durch das Lernen in mehreren Betrieben Ausbildungsangebote für junge Menschen attraktiver werden zu lassen und damit Rekrutierungsschwierigkeiten begegnen zu können. Auch in der RBS-Befragung kristallisierte sich die für junge Menschen attraktivere Gestaltung von Ausbildungsangeboten als einer der vorrangigen Gründe heraus, aus denen Betriebe bereits bestehende Ausbildungspartnerschaften fortführen oder diese neu eingehen wollen.

Damit stellt sich die Frage, inwieweit Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Auszubildenden, aber auch andere Rahmenbedingungen, die die betriebliche Ausbildungsbeteiligung infrage stellen (vgl. MOHR/TROLTSCH/GERHARDS 2015; BIBB 2019) und der aktuellen Berufsbildungsdiskussion zufolge durch Ausbildungspartnerschaften ausgeglichen werden könnten (vgl. RAUNER 2003; JOSUPEIT 2016; ESSER 2017), auch *Treiber* dieser Ausbildungskonzeption sind.

Um dieser Frage in einer ersten Annäherung nachzugehen, wurden Daten aus der RBS-Befragungen zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften (Herbstbefragung 2019; → 3.2.5) mit Daten aus einer vorangegangenen RBS-Befragung zur Attraktivität der betrieblichen Berufsausbildung (Frühjahrsbefragung 2019; vgl. BIBB 2019) gematcht. Konkret wurden die Daten von 256 allein ausbildungsberechtigten Betrieben zusammengeführt, die an beiden Befragungen teilgenommen hatten.

Aus der Herbstbefragung 2019 wurde die binär codierte abhängige Variable entnommen, die angibt, ob sich ein allein ausbildungsberechtigter Betrieb an einer Ausbildungspartnerschaft beteiligt. Die – ebenfalls binär codierten – unabhängigen Variablen stammen aus der Frühjahrsbefragung 2019. Hierbei handelt es sich um insgesamt zwölf Variablen, von denen jede einen möglichen Grund beschreibt, aus welchem Betriebe sich aus der Ausbildung zurückziehen könnten (vgl. Tabelle 2). Vier dieser Gründe thematisieren betriebliche Entwicklungen, vier beziehen sich auf die Kosten und die Durchführung der Ausbildung und

vier auf Besetzungs- und Bindungsprobleme.⁹ Zu jedem dieser Gründe wurden die Betriebe indirekt gefragt, ob es sich dabei um einen Grund handelt, der die Ausbildungsbeteiligung des Betriebes auf den Prüfstand stellt. Als weitere Variablen wurden die im System hinterlegten Informationen zur Betriebsgröße (kleinerer/größerer Betrieb) und zum Betriebsstandorte (West/Ost) herangezogen. Schließlich wurde noch die aus der Herbstbefragung 2019 stammende Information darüber berücksichtigt, ob von den Betrieben im Wertschöpfungsbereich Kooperationen unterhalten werden (ja/nein). Die Berücksichtigung dieser drei Strukturvariablen knüpft an Ergebnisse aus der Verbundforschung an und diente entsprechend primär der Kontrolle.

Die zunächst bivariat vorgenommenen Untersuchungen auf Zusammenhänge zwischen dem Vorliegen erschwerender Bedingungen für die Aufrechterhaltung des betrieblichen Ausbildungsengagements und der Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften deuten darauf hin, dass die meisten der Bedingungen, die das Ausbilden für Betriebe schwieriger machen, Treiber betrieblicher Ausbildungspartnerschaften sind (→ Tabelle 2). Von den Strukturmerkmalen zeigen sich nur zur Betriebsgröße Beziehungen.

Tabelle 2: Bivariate Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen erschwerenden Rahmenbedingungen und der Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften
(Mehrfachnennungen bei den Bedingungen möglich; Gesamt Spalten-, sonst Zeilenprozent)

Betriebliche Strukturmerkmale		Betriebliche Ausbildungspartnerschaft		Gesamt
		nein	ja	
Betriebsgröße***	kleiner	72,0	28,0	64,1
	größer	35,9	64,1	35,9
Region	West	59,0	41,0	78,1
	Ost	58,9	41,1	21,9
Zwischenbetriebliche Kooperation im Wertschöpfungsbereich	nein	66,0	34,0	20,7
	ja	57,1	42,9	79,3
Erschwerende Rahmenbedingungen				
Betriebsentwicklung				
Keine Übernahmemöglichkeit mehr für Auszubildende**	nein	63,5	36,5	69,5
	ja	48,7	51,3	30,5
Unternehmenszentrale/-leitung will weniger oder gar nicht mehr ausbilden**	nein	62,4	37,6	82,0
	ja	43,5	56,5	18,0
Umstrukturierungsmaßnahmen im Betrieb***	nein	64,6	35,4	76,2
	ja	41,0	60,0	23,8
Wirtschaftliche Situation des Betriebs hat sich verschlechtert**	nein	64,5	35,5	64,8
	ja	48,9	51,1	35,2
Kosten und Organisation der Ausbildung				
Kosten für die Ausbildung sind gestiegen	nein	55,9	44,1	53,1
	ja	62,5	37,5	46,9
	nein	65,2	34,8	53,9

⁹ Die Zuordnung der Variablen zu Themen wurde aus der Originalerhebung übernommen (vgl. BIBB 2019).

Zu kosten- und zeitintensive Suche nach Auszubildenden**	ja	51,7	48,3	46,1
Auszubildende können nicht mehr so intensiv wie erforderlich betreut werden**	nein	64,6	35,4	64,1
	ja	48,9	51,1	35,9
Ausbildungsinhalte können nicht mehr vollständig vermittelt werden***	nein	63,5	36,5	79,3
	ja	41,5	58,5	20,7
Besetzungsprobleme				
Rückläufige Zahlen an Bewerbungen**	nein	69,7	30,3	29,7
	ja	54,4	45,6	70,3
Passungsprobleme durch vermehrt ungeeignete Bewerber**	nein	69,7	30,3	25,8
	ja	55,3	44,7	74,2
Vermehrt Abspringen von Bewerbern oder vorzeitige Vertragslösungen**	nein	64,6	35,4	61,7
	ja	50,0	50,0	38,3
Bedingungen im Ausbildungsberuf sind für Jugendliche unattraktiv	nein	57,3	42,7	64,1
	ja	61,9	38,1	35,9
Gesamt		59,0	41,0	100,0
χ^2 -Test: * p < .1, ** p < .05, ***p < .01				

Quelle: RBS 41 und 42; N = 256

Eine anschließend vorgenommene logistische Regression verändert jedoch das Bild (→ Tabelle 3). Anders als bei den bivariaten Analysen erweisen sich neben der Betriebsgröße multivariat auch bestehende Kooperationen im Wirtschaftsbereich als bedeutsam für die Beteiligung an Ausbildungskooperationen. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit um 15 Prozentpunkte.

Durch die gleichzeitige Berücksichtigung aller einbezogenen Bedingungen und die Kontrolle auf Strukturmerkmale lassen sich zudem für die meisten erschwerenden Bedingungen keine Effekte mehr finden. Das betrifft insbesondere Bedingungen aus dem Bereich von Ausbildungskosten und -organisation. Bei zwei erschwerenden Bedingungen bleibt aber ein signifikanter Zusammenhang zur Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften bestehen, und zwar für betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen und eine nachlassende Nachfrage nach den angebotenen Ausbildungsplätzen. Dieser Befund legt es nahe, diese beiden Bedingungen als Treiber betrieblicher Ausbildungspartnerschaften zu verstehen.

Tabelle 3: Logistische Regressionsmodelle zur Beteiligung von Betrieben an Ausbildungskooperationen (Average Marginal Effects, AME's)

	Effekte		
	change	von	zu
Strukturmerkmale (Kontrollvariablen)			
Betriebsgröße (von kleiner zu größer)	.281***	.310	.591
Region (von West zu Ost)	.008	.408	.417
Zwischenbetriebliche Kooperation im Wertschöpfungsbereich (von nein zu ja)	.150**	.293	.443
Betriebsentwicklung			
Keine Übernahmemöglichkeit mehr für Auszubildende (von nein zu ja)	-.041	.423	.382

Unternehmenszentrale/-leitung will weniger oder nicht mehr ausbilden (von nein zu ja)	.122	.389	.511
Umstrukturierungsmaßnahmen im Betrieb (von nein zu ja)	.122*	.382	.504
wirtschaftliche Situation des Betriebes hat sich verschlechtert (von nein zu ja)	.066	.388	.454
Kosten und Organisation der Ausbildung			
Kosten für die Ausbildung gestiegen (von nein zu ja)	-.071	.444	.373
zu kosten- und zeitintensive Suche nach geeigneten Auszubildenden (von nein zu ja)	.000	.410	.410
Auszubildende können nicht mehr so intensiv wie erforderlich betreut werden (von nein zu ja)	.073	.385	.458
Ausbildungsinhalte können nicht mehr vollständig vermittelt werden (von nein zu ja)	.071	.396	.467
Besetzungsprobleme			
rückläufige Zahlen an Bewerbungen (nein zu ja)	.145**	.307	.452
Passungsprobleme durch vermehrt ungeeignete Bewerber (nein zu ja)	.100	.336	.435
vermehrt Abspringen von Bewerbern od. vorzeitige Vertragslösungen (nein zu ja)	.074	.381	.456
Bedingungen im Ausbildungsberuf sind für Jugendliche unattraktiv (nein zu ja)	-.039	.424	.385
Beobachtungen	256		
R ² (Nagelkerke)	.282		
AIC	318.436		
BIC	375.159		

Quelle: RBS 41 und 42; N = 256

3.3.3 Chancen, Grenzen und Ansätze zur Förderung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften

In der ersten Projektphase kristallisierte sich heraus, dass die nach wie vor vorherrschende Denkfigur über betriebliche Zusammenschlüsse in der Ausbildung die des Ausgleichs einzelbetrieblicher Einschränkungen in der Ausbildungseignung ist. Entsprechend wird auch der wesentliche Vorteil dieser Ausbildungsform in der Gewinnung zusätzlicher betrieblicher Ausbildungskapazitäten gesehen, die ausbildungssuchenden jungen Menschen angeboten werden können.

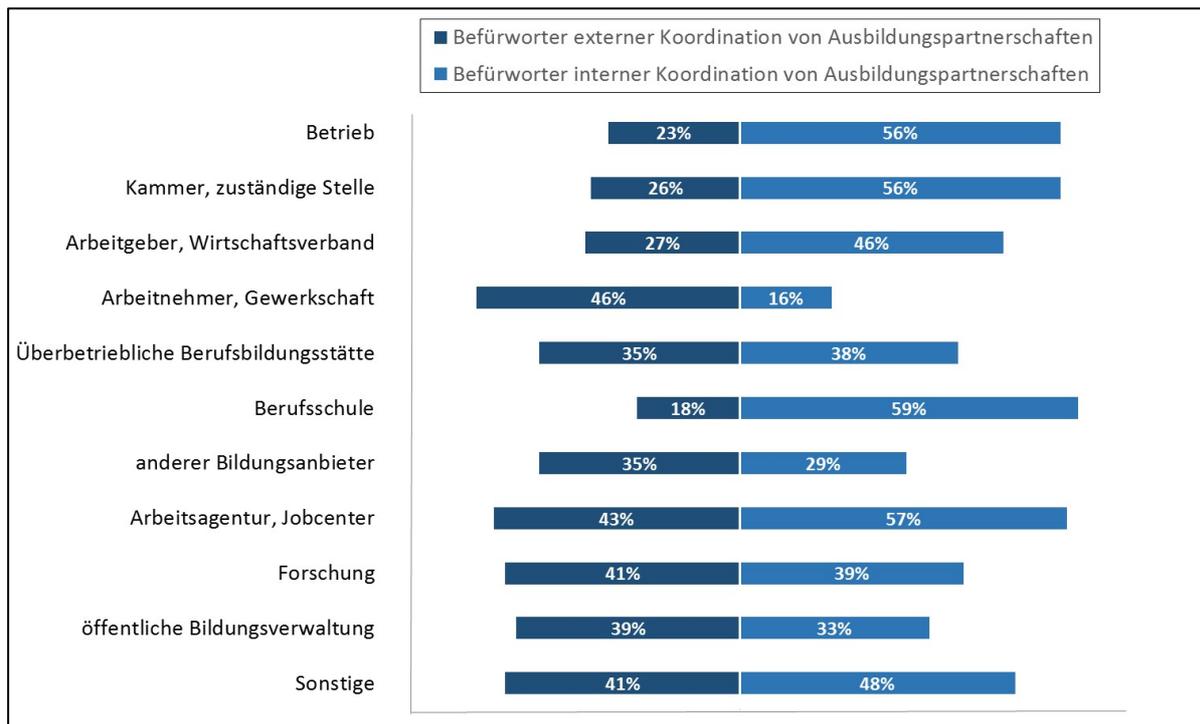
Die in der aktuellen Berufsbildungsdiskussion in den letzten Jahren aufgekommene neue Denkfigur, die anstelle der Versorgung Jugendlicher mit Ausbildungsplätzen (*social demand approach*) darauf abstellt, durch Zusammenschlüsse Betriebe in der Ausbildung zu halten, um den Bedarf an Fachkräften zu sichern (*manpower requirement approach*), ist hingegen noch kaum unter den Akteuren des Berufsausbildungsgeschehens anzutreffen.

Möglicherweise ist es der Neuheit dieses Gedankengebäudes geschuldet, dass sich die zu persönlichen Gesprächen aufgesuchten institutionellen Vertreter/-innen zunächst nur zögerlich hierzu äußerten. Im weiteren Gesprächsverlauf setzten sie sich aber zunehmend mit der neuen Perspektive auf betriebliche Zusammenschlüsse in der Ausbildung auseinander. Die dabei eingenommenen Positionen weisen zusammen mit den Ergebnissen

aus den standardisierten Experten-, Betriebs- und Projektträgerbefragungen auf Dilemmata hin, die die praktische Umsetzung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften betreffen. So werden betriebliche Ausbildungspartnerschaften zwar theoretisch insbesondere für Kleinst- und Kleinbetriebe als guter Ansatz gesehen, dem Ausstieg aus der Ausbildung entgegenzuwirken. In der Praxis steht dem allerdings entgegen, dass Kleinst- und Kleinbetriebe kaum über die für die Organisation von Ausbildungspartnerschaften erforderlichen Zeit-, Personal- und Wissensressourcen verfügen. Hypothetisch könnte hier zwar durch die Einbindung einer externen Instanz Abhilfe geschaffen werden, faktisch stehen aber vor allem Kleinst- und Kleinbetriebe den Einblicken Dritter in ihren Betrieben ablehnend gegenüber.

Angesichts dieser Dilemmata wundert es nicht, dass es unter Fachleuten der beruflichen Bildung keine einheitliche Position zu der Frage gibt, ob die Koordination und Organisation betrieblicher Ausbildungspartnerschaften von KMU in die Hände einer externen Institution gelegt oder von den kooperierenden Betrieben selbst geleistet werden sollte. Von den 369 Berufsbildungsfachleuten, denen diese Frage im Rahmen der in der ersten Projektphase durchgeführten Expertenbefragung (vgl. Kapitel 3.2.3) gestellt wurde, favorisierten 34 Prozent eine externe und 43 Prozent eine interne Koordination. Die übrigen Befragten waren in dieser Frage unentschlossen. Auffälliger als dieses Gesamtergebnis ist, dass auch innerhalb der nach institutioneller Zugehörigkeit gebildeten Expertengruppen die Meinungen über das vorzuziehende Koordinationsmodell auseinandergehen (vgl. Abbildung 3). So spricht sich zwar etwa von den Vertreterinnen und Vertretern der Betriebe, Kammern und Arbeitgeberverbände eine jeweils größere Gruppe für eine interne Koordination aus; nicht unerhebliche Teile nehmen aber die gegenteilige Position ein. Das umgekehrte Bild zeigt sich bei den Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitnehmervereinigungen. In anderen Gruppen, wie beispielsweise den außerbetrieblichen Bildungsanbietern, halten sich die Befürworter der externen und der internen Koordination annähernd die Waage. Auch die Befragung von Projektträgern (vgl. Kapitel 3.2.4) hat kein einheitliches Bild darüber ergeben, ob eine interne oder externe Koordination für zielführender angesehen wird. Entsprechend wurde auch das Potential, die Gründung von Ausbildungspartnerschaften dadurch zu fördern, dass eine intermediäre Organisation unterstützend agiert, unterschiedlich beurteilt. Da dieses heterogene Bild anhand der erhobenen Daten nicht weiter aufgeklärt werden konnte, wurden Rolle und Beitrag der intermediären Organisationen zu den betrieblichen Ausbildungspartnerschaften als Aspekt in den anschließenden Fallstudien näher aufgegriffen.

Abbildung 3: Befürworter interner und externer Koordination betrieblicher Ausbildungspartnerschaften nach institutioneller Zugehörigkeit



Anmerkung: Differenz zu 100% = auf die Antwortkategorie „sowohl, als auch“ entfallende Antworten
 Quelle: BIBB-Expertenmonitor 2/2017; EBBINGHAUS U. A. 2017, S. 21 ff.

4 Zweite Projektphase – Fallstudien zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften

Im zweiten Teil des Projekts ging es darum, anhand von Fallstudien vor Ort unterschiedliche Beispiele für betriebliche Ausbildungspartnerschaften hinsichtlich ihrer Genese, Ausgestaltung und Praxis in der Tiefe zu durchleuchten und zueinander in Beziehung zu setzen. Ziel der qualitativen Forschung war es, Begründungszusammenhänge auf organisationsstrategischer wie operativ-berufspädagogischer Ebene herzustellen, um daraus nicht zuletzt auch Hinweise auf wichtige Bedingungen für das Gelingen von Ausbildungspartnerschaften zu erhalten. Um Zusammenhänge zwischen der Organisationsform und den jeweiligen Motiven der beteiligten Partner erkennen zu können, sollten die spezifischen Rahmenbedingungen für die Genese der Kooperation ermittelt und die Sichtweisen der Akteure auf der strategischen Ebene in den Blick genommen werden. Um wiederum die Rückwirkungen auf die Ausbildungspraxis zu ermitteln, waren die Erfahrungen der Akteure auf der Durchführungsebene einzubeziehen. Daher wurden zwei Analyseebenen unterschieden, nämlich

- a) die strategische Ebene – die Zielsetzungen der beteiligten Partner/ Organisationen,
- b) die operative Ebene – die Durchführung der Ausbildung in Partnerschaft.

4.1 Forschungsfragen und forschungsleitende Annahmen

Die übergreifenden Leitfragen für die Fallstudien waren:

- a) Welche Motive und Anlässe befördern die Bildung von Ausbildungspartnerschaften?
- b) Welche Implikationen ergeben sich aus der Beteiligung an Ausbildungspartnerschaften für die Durchführung der Ausbildung?

Die im Vorfeld der Fallstudien zu *bestehenden* Kooperationsformen explizierten Annahmen des Projekts beruhen auf theoretisch-konzeptionellen Überlegungen in Anlehnung an den neoinstitutionalistischen Theorieansatz (SENGE 2017) und dessen Konzept der mimetischen Isomorphie von Institutionen, der Auswertung älterer empirischer Studien im Bereich der Verbund- und Kooperationsforschung sowie den eigenen empirischen Erhebungen der ersten Projektphase. Die folgenden Ausführungen dienen der Strukturierung und Offenlegung der Deutungsschemata, mit denen das Projekt an die qualitative Forschung heranging. Die Annahmen stehen in enger Verbindung zu den Forschungsfragen, haben aber nicht den Charakter von Hypothesen im engeren Sinn, die durch die Fallstudien auf ihre Allgemeingültigkeit hätten geprüft werden können.

Im Abschnitt →3.3.2 wurden bereits *praxisgetriebene Treiber und Motive der Betriebe* angeführt, sich für eine Ausbildung in Partnerschaft mit einem anderen Betrieb zu öffnen. So deuten die quantitativen Analysen über das RBS darauf hin, dass sich erschwerende Rahmenbedingungen für die (einzelbetriebliche) Durchführung der Ausbildung wie a) eine nachlassende Nachfrage nach den angebotenen Ausbildungsplätzen oder b) Umstrukturierungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens begünstigend auf die Kooperationswilligkeit auswirken. Aus früheren Studien zur Verbundpraxis (z.B. HENSGE/MEYER 1989) und der Programmevaluation von JOBSTARTER ist außerdem bekannt, dass die Einführung neuer oder modernisierter Ausbildungsberufe mit breiteren Inhalten und neuen Qualifikationen Betriebe dazu bringen kann, mit anderen zu kooperieren. Ferner sind Betriebe, die technologieintensive Berufsbilder ausbilden und für die Durchführung der Grundausbildung auf spezifisches technisches Equipment (Maschinen) angewiesen sind, für Kooperationen tendenziell offener als Betriebe, die die Ausbildung ohne aufwändige Investitionen durchführen können (DEHNBOSTEL 2003; ECKERT 2004).¹⁰ Die Aussicht auf Kostenersparnisse kann die Anbahnung von Kooperationen befördern.¹¹

Mit Rückgriff auf *neoinstitutionalistische Organisationstheorien* und jenseits von ausbildungsspezifischen Überlegungen lassen sich weitere Motive für Kooperationen im allgemeinen Kontext von Wirtschaftsunternehmen finden. Dazu zählt

¹⁰ Zur dominierenden Ausbildungsverbunderfahrung in der produzierenden Industrie im Vergleich zu anderen Branchen vgl. auch MEYER 1987, S. 73.

¹¹ Hier bleibt zu berücksichtigen, dass vor dem Hintergrund von Kosten-Nutzen-Erwägungen bildungsökonomisch zusätzlich noch zwischen produktions- und investitionsorientierten Ausbildungsbetrieben unterschieden werden kann. Letztere sind über den unmittelbaren Ausbildungsverlauf hinaus an der Gewinnung einer längerfristigen Arbeitskraft im Sinne von Nachwuchssicherung interessiert. Dieses Merkmal dürfte auch auf Betriebe zutreffen, welche sich in Ausbildungspartnerschaften engagieren.

- die Erwartung, dass Kooperationen die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, weil sie die Integration neuer Ideen und neuen Wissens erleichtern.
- die Möglichkeit, sich durch Kooperationen nach innen und außen als wettbewerbsfähiges, attraktives und innovatives Unternehmen zu präsentieren.

Bei diesen Annahmen handelt es sich um wie selbstverständlich geteilte kulturelle Überzeugungen, die Organisationen Legitimität verleihen (vgl. KIESER 2006, S. 381). Im Sinne des theoretischen Konzepts der „mimetischen Isomorphie“ können Betriebe insofern auch Kooperationen eingehen, um anderen Unternehmen nachzueifern und diesem Konsens zu entsprechen. Indem sie dem Axiom der Kooperation folgen, senden sie zugleich das Signal, dass sie wettbewerbsfähig, innovativ und damit attraktiv sind. Übertragen auf den spezifischen Kontext der dualen Berufsausbildung hieße dies u.a., dass

- Betriebe Ausbildungspartnerschaften eingehen, um ihre Chancen für die Rekrutierung geeigneter Bewerber/-innen auf ihre Ausbildungsstellen zu erhöhen.

Angesichts des Fachkräftemangels könnten die mit einer betrieblichen Ausbildungspartnerschaft für Ausbildungsbetriebe verknüpften strategischen *Potentiale* folgendermaßen formuliert werden:

- Über die Modernisierung der eigenen Ausbildung und Erweiterung auf zukunftssträchtige Inhalte wird eine spezialisierte Fachkraft gewonnen.
- Die bessere Sichtbarkeit als Firma und ausbildender Betrieb in der Region erleichtert die Gewinnung von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern für die eigenen Ausbildungsplätze.

Hinsichtlich der Potentiale einer Ausbildung in betrieblicher Partnerschaft gibt es vor allem Hinweise aus der Schweizer Verbundforschung. So könnten die *Vorteile für die Ausbildung der Auszubildenden* aus betrieblicher Sicht darin bestehen, dass

- a) diese eine breitere berufliche Handlungskompetenz als bei einer einzelbetrieblichen Ausbildung entwickeln (vgl. LEEMANN/BIRR 2015, S. 254),
- b) es aufgrund der Pluralität der Ansprechpartner/-innen ein geringeres Konflikt- und Vertragslösungsrisiko gibt; der Ausbildungserfolg also wahrscheinlicher wird (vgl. SEITERLE 2016),
- c) sie stärker berufsübergreifende Schlüsselkompetenzen entwickeln (vgl. LEEMANN/SAGELSDORFF 2014).

Als *Risiken* für Betriebe werden in der Verbundforschung im Allgemeinen folgende Punkte genannt:

- a) Machtkonflikte zwischen größeren und kleineren Betrieben bei der Ausbildungsgestaltung (vgl. EBBINGHAUS u. a. 2017; RASKOPP 2002),
- b) konkurrierendes Werben um die Auszubildenden während als auch nach Abschluss der Ausbildung (vgl. LEEMANN/IMDORF 2015a, 2015b),
- c) die fehlende Arbeitskraft der Auszubildenden im vertragsschließenden Betrieb während ihrer Ausbildung beim Partner (vgl. LACHMAYR 2009; SCHLOTTAU 2004),

- d) der hohe Koordinations- und Abstimmungsaufwand für die Durchführung der Ausbildung als auch für die Einarbeitung der Auszubildenden im Zuge der Rotation zwischen den Partnern (vgl. EBBINGHAUS u. a. 2017; BIBB 2020) sowie
- e) der Verlust von Betriebsgeheimnissen durch die Öffnung für Auszubildende des Partners (vgl. BIBB 2020).¹²

Die Risiken für die Ausbildung selbst könnten sein, dass Auszubildende

- f) sich durch den Wechsel des Betriebs überfordert fühlen bzw. je nach Anzahl der Stationen im Ausbildungsverlauf aufgrund der geringeren Verweildauer an keiner Stelle vertiefte bzw. die vom Übernahmebetrieb gefragten Kompetenzen erlangen (vgl. SCHLOTTAU 2004) sowie
- g) eine nur lockere Bindung an das Unternehmen aufbauen (vgl. BIBB 2020).

4.2 Methodisches Vorgehen in Projektphase 2

Für die Ausrichtung und Durchführung der Fallstudien konnte das Projekt auf keine einschlägigen Vorarbeiten zurückgreifen. Die wenigen empirischen Arbeiten im Bereich der Verbundforschung bestehen in der Regel aus Evaluationsstudien mit dem Auftrag, die Zielerreichung innerhalb eines Förderkontextes zu untersuchen. Eine Betrachtung unterschiedlicher Kooperationsformen jenseits von Förderlaufzeiten und Modellversuchen wurde jedoch noch nicht durchgeführt. Fallstudien in der Unternehmensforschung wiederum betrachten als Untersuchungseinheit häufig einzelne Betriebe (für die Industriesoziologie vgl. PFLÜGER u.a. 2010); hier jedoch stehen die Bezüge zwischen mehreren Betrieben und weiteren Organisationen im Zentrum, so dass die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands besondere Überlegungen verlangte (vgl. Abschnitt → 4.2.1).

Aufgrund der zu leistenden Entwicklungsarbeit hinsichtlich der Fallkonstruktion und erwarteten Heterogenität der möglichen Fälle, führte das Projektteam die Erhebungen selbst durch. Im Unterschied zur Vergabe von Forschungsaufträgen an Dritte waren damit alle Informationen und Eindrücke, die sich beispielsweise bei spontan vor Ort angebotenen Betriebsführungen und zwischen den Interviewterminen ergaben, aus erster Hand verfügbar. Auch konnte sich die Forschung im Prozess flexibel an neue Bedingungen im Feld anpassen. Allerdings ließen die personellen Ressourcen damit aber auch nur die Berücksichtigung einer kleinen Anzahl von Fällen zu. Letztlich konnten – mit einigen methodischen Anpassungen aufgrund der Covid-19-Pandemie – vier sehr unterschiedliche Kooperationsformen in unterschiedlichen Landesteilen der Bundesrepublik Deutschland detailliert untersucht werden.

¹² Vgl. hierzu exemplarisch auch die Argumente zu Vor- und Nachteilen, die von Verbundprojekten häufig angeführt werden in JOBSTARTER 2011, S. 27 ff., als auch entsprechende Webseiten von Industrie- und Handelskammern.

4.2.1 Fallkonstruktion und Fallakquise

Fallstudien sind keine Einzelmethode, sondern werden als Forschungsstrategie verstanden, die bei der Analyse des Untersuchungsgegenstands unterschiedliche empirische Erhebungsinstrumente kombiniert (YIN 2009; PFLÜGER u.a. 2010). Qualitative Daten wurden über Dokumentenanalysen, Begehungen der Betriebe, verschiedenartige Gespräche, die Durchführung eines virtuellen Workshops und insbesondere die Führung problemzentrierter Audio-Interviews gesammelt. Diese wurden mithilfe unterschiedlicher, vor allem rekonstruktiv-hermeneutischer Verfahren interpretiert. Teil der Auswertungsstrategie war es beispielsweise auch, die Fälle grafisch darzustellen, was sich sehr hilfreich für die Systematisierung erwies (vgl. YIN 2009, S. 129).

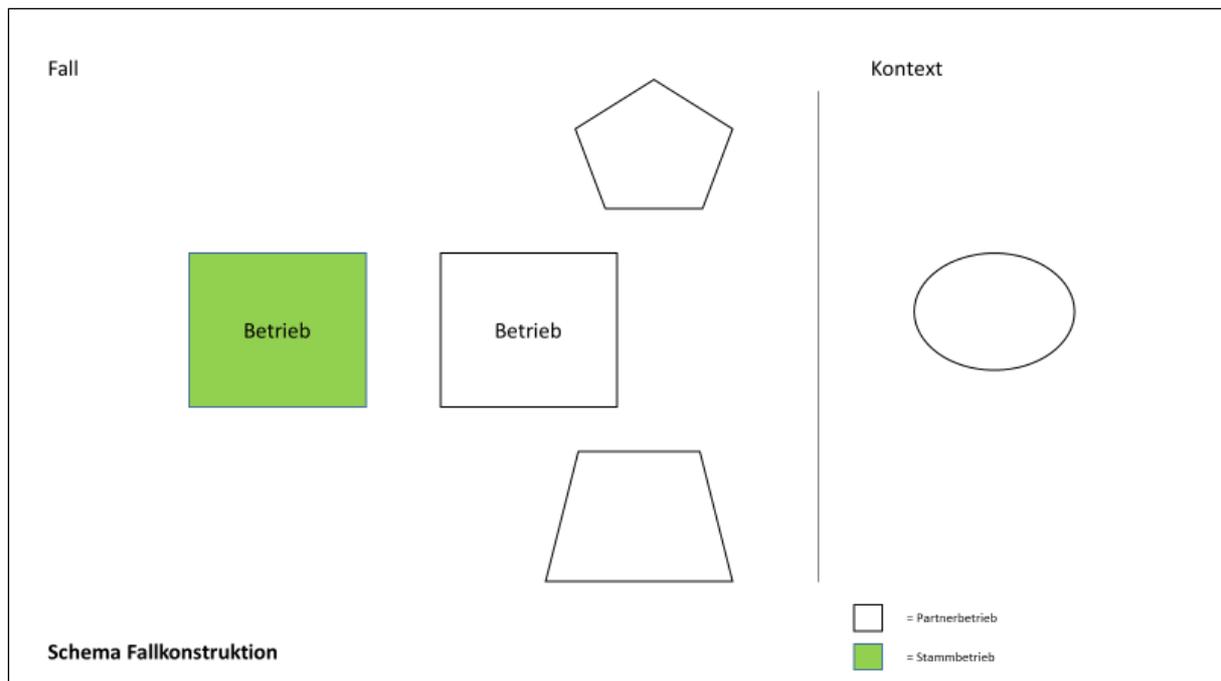
Die Überlegungen bei der Leitfadententwicklung für die Interviews werden im Abschnitt → 4.2.2 zur Durchführung der Fallstudien dargelegt. Im Folgenden wird zunächst auf die Falldefinition, das Sampling und die Herausforderungen bei der Fallakquise eingegangen.

Fallkonstruktion und Sampling der Fälle

Als „Fall“ im Sinne der zu wählenden Untersuchungseinheit für die Fallstudien wird im Projekt die betriebliche Ausbildungspartnerschaft als Gesamtes verstanden. Als Fall wird also nicht ein einzelnes Unternehmen, sondern die zwischenbetriebliche Kooperation selbst im Sinne eines organisatorischen und sozialen Gefüges unterschiedlicher Partner gefasst. Zu einem Fall können auch außerbetriebliche Akteure gehören, wenn sie von der Entstehung der Partnerschaft bis hin zur Durchführung der Ausbildung eine tragende Rolle spielen. Weiterhin muss für die Fallkonstruktion der Kontext im Sinne einer Dualität systematisch berücksichtigt und einer parallelen Betrachtung unterzogen werden. Je nach konkreter Konstellation bedeutete das, dass für jede Fallstudie einzeln zu klären war, welche Organisationen zum Fall selbst gehören und welche Organisationen bzw. Gegebenheiten dessen Kontext zuzuordnen sind (vgl. YIN 2009, S. 46ff; PFLÜGER u.a. 2010, S. 6). Der Kontext wird in die Untersuchung einbezogen, um Bedingungen berücksichtigen zu können, die für die Entwicklung und Ausrichtung der Ausbildungspartnerschaft eine Rolle spielten oder noch spielen. Dabei kann sich die Zuordnung der nicht-betrieblichen Organisationen zum Fall und oder Kontext je nach betrachteter Ebene (strategisch oder operativ) entsprechend unterschiedlich darstellen. Je nach Komplexität unterschied sich auch die Zahl der Perspektiven, die für den Fall zu berücksichtigen waren, was den unterschiedlichen Umfang der Fallstudien bzw. der zu berücksichtigenden Datenquellen erklärt (vgl. Abschnitt → 4.2.2).

Ausgangspunkt der Fallbetrachtung sind jeweils die kooperierenden Ausbildungsbetriebe, von denen (mindestens) derjenige, der den Ausbildungsvertrag schließt, freiwillig an der Ausbildungspartnerschaft teilnimmt, d. h. prinzipiell auch allein ausbilden könnte. Dieses Unternehmen wird als ‚Stammbetrieb‘ bezeichnet. Der oder die anderen beteiligten Betriebe werden als ‚Partnerbetriebe‘ bezeichnet. In Abbildung 4 ist der Fallansatz auf der Durchführungsebene der Ausbildung schematisch dargestellt. Neben den mindestens vorhandenen zwei Ausbildungsbetrieben, hier als Rechteck dargestellt, können vielfältige weitere Organisationen Funktionen für eine oder innerhalb einer Ausbildungspartnerschaft übernehmen. Denkbar sind Berufsschulen, Bildungszentren und sonstige unterstützende und beratende Instanzen, hier typografisch durch unterschiedliche Formen gekennzeichnet.

Abbildung 4: Fallansatz zwischenbetriebliche Kooperation mit unterschiedlichen Optionen



Das Sampling war weitgehend offen angelegt und sah jenseits von der Festlegung auf KMU für das Setting der betrieblichen Ausbildungspartnerschaften die Merkmale Region, Branche und Ausbildungsberuf als wichtige Einflussgrößen an:

1. Die Gegebenheiten der *Region*, in der sich die an einer Ausbildungspartnerschaft beteiligten Betriebe befinden, haben maßgeblichen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft (allgemeine wirtschaftliche Situation, räumliche Ferne oder Nähe zu städtischen Ballungszentren, örtliche Konkurrenz durch Großunternehmen, Sitz der Berufsschule, regionale Förderpolitik, Ost- oder Westdeutschland) (vgl. u.a. SCHLOTTAU 2003).
2. Betriebe werden in ihrer Funktion im Kontext größerer Wertschöpfungsketten, ihrer Qualifikationsstruktur, Arbeitsorganisation, ihrem Fachkräftebedarf und ihren Erfahrungen mit kooperativen Ausbildungsformen wesentlich durch ihre Zugehörigkeit zu einer *Branche* geprägt.
3. Der *Ausbildungsberuf* ist maßgeblich für die Identifizierung geeigneter betrieblicher Lernorte und die Zuordnung von Ausbildungsinhalten zu Lernorten (vgl. die berufsbezogenen Lernort-Struktur-Typen bei MÜNCH u.a. 1981). Er ist entsprechend von wesentlicher Bedeutung für die Kooperationsintensität von Betrieben (vgl. WALDEN 1999, S. 150). Auch wirkt sich die jeweilige Attraktivität des Berufs unmittelbar auf die betrieblichen Bedingungen für die Nachwuchsgewinnung aus.

Als Stammbetriebe ausgeschlossen wurden, wie bereits ausgeführt, zum einen Betriebe, die allein nicht ausbildungsberechtigt sind, und zum anderen insbesondere Betriebe, die handwerkliche Berufsbilder ausbilden. Bei Letzteren schreibt die Ausbildungsordnung häufig vor, dass die Vermittlung bestimmter Inhalte an überbetrieblichen Bildungsstätten erfolgen

soll. Aus den in der ersten Projektphase vorgenommenen Erkundungen war bekannt, dass es in solchen Fällen extrem selten ist, dass Betriebe über den bereits involvierten externen Bildungsdienstleister noch einen weiteren Betrieb in die Ausbildungsdurchführung einbinden (wollen).

Ursprünglich sahen die Projektplanungen vor, bei der Auswahl der Fälle die Variable „Beruf“ konstant zu halten, um die Fälle anhand der anderen Merkmale kontrastieren zu können. Warum sich dies so nicht umsetzen ließ, wird im Folgenden ausgeführt.

Feldzugang und Fallakquise

Die Fallakquise gestaltete sich deutlich aufwendiger und hürdenreicher als die Ergebnisse zur Verbreitung von partnerschaftlich ausbildenden Betrieben aus den quantitativen Erhebungen in Projektphase 1 vermuten ließen. Da es kein Verzeichnis von Betrieben gibt, die in der Ausbildung mit anderen Betrieben zusammenarbeiten, wurde über das Internet und Kontakte zu verschiedenen Institutionen nach potentiell infrage kommenden Fällen recherchiert. Viele zunächst aussichtsreich erscheinende Adressen erwiesen sich jedoch als „traditionelle“ und zumeist auch finanziell (z. B. über Mittel des Europäischen Sozialfonds für Deutschland) geförderte Verbundmodelle oder es stand statt eines Betriebs eine Bildungsorganisation im Zentrum, mit welcher die Ausbildungsplatzbewerber/-innen die Verträge schlossen.

Verschiedene Überlegungen und Ansätze, den Feldzugang nach Berufen (technologieintensiver Beruf – neuer Beruf – seltener Beruf), Regionen und Branche vorzunehmen, erwiesen sich nicht als tragfähig (vgl. Exkurs im nächsten Abschnitt). In der Konsequenz musste letztlich von einem gesteuerten Sampling – mit Ausnahme der Fokussierung auf (allein ausbildungsberechtigte) KMU – abgerückt werden. Über umfangreiche Recherchen und durch die Unterstützung aus dem Projektbeirat konnten vier sehr unterschiedlich gelagerte betriebliche Ausbildungspartnerschaften gefunden und für die Fallstudiendurchführung gewonnen werden. Die wichtigsten Merkmale der vier Fälle hinsichtlich Ausrichtung, Ausbildungsberufen und Bestandsdauer der Kooperationsbeziehung werden im Folgenden kurz umrissen:

Fall 1: Kundenservicezentrale mit Marketingagentur

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

Fall 2: Musikverlag im Tandem mit Musiklabel

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

- Drei Jahre Erfahrung

Fall 3: Allianz von Unternehmen der Speditionsbranche

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

Fall 4: Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft in Kooperation mit der Wirtschaft

- Eine gGmbH als Stammbetrieb kooperiert mit 13 Unternehmen der Region, je Azubi jeweils mehrmonatige Aufenthalte (zwischen drei und sechs) in fünf bis sechs der Partnerbetriebe
- Berufe „Kaufmann/-frau für Büromanagement“ (13 Jahre Erfahrung) und „Fachlagerist/-in“ (drei Jahre Erfahrung)

Exkurs zu den Schwierigkeiten der Fallakquise am Beispiel der Kunststoffwirtschaft

Ausgehend von der Annahme, dass Betriebe, die technologieintensive Berufsbilder ausbilden und für die Durchführung der Grundausbildung auf spezifisches technisches Equipment (Maschinen) angewiesen sind, für Kooperationen offener sind als Betriebe, die die Ausbildung ohne aufwändige Investitionen durchführen können¹³, hatte sich das Interesse zunächst auf ein gewerblich-technisches Berufsbild gerichtet. Der Beruf Verfahrensmechaniker/-in für Kunststoff- und Kautschuktechnik schien aus mehreren Gründen geeignet. So liegen durch das Berufe-Screening der BIBB-Initiative „Berufsbildung 4.0“ aktuelle Befunde über die betrieblichen Qualifikationsanforderungen in diesem Beruf und dessen Ausbildungsbetrieben vor (vgl. CONEIN 2020). Der Fachkräftebedarf ist groß und betrifft überwiegend KMU. Außerdem ist in der Kunststoffbranche im Zuge des Förderprogramms JOBSTARTER in den vergangenen Jahren ein bundesweites Netzwerk von Ausbildungsinitiativen mit verschiedenen regionalen Clustern entstanden. Es bot sich an, die Kontakte zu nutzen, um verschiedene Kooperationsformen nicht zuletzt auch in ihrer regionalen Variation analysieren zu können. Dazu wurden Gespräche mit Verantwortlichen von Bildungszentren an unterschiedlichen Standorten in Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern geführt. Alle Bildungszentren zeigten sich sehr an einer Beteiligung am Projekt und an der Unterstützung der Fallstudien interessiert. In einem Fall stellte sich das Interesse an der Projektthematik jedoch primär als Hoffnung heraus, unmittelbare Unterstützung und Beratung bei der Einwerbung von Fördermitteln zu

¹³ So war es beispielsweise im produzierenden Sektor lange Zeit gängige Praxis, dass Industriebetriebe ihre Lehrwerkstätten für benachbarte KMU öffnen. So konnten die Auszubildenden der KMU die Grundausbildung dort mit durchlaufen. Viele große Betriebe haben ihre Ausbildungszentren mittlerweile jedoch geschlossen oder outgesourct. Diese agieren dann als eigenständige Bildungsanbieter auf dem Markt.

erhalten. Trotz vielfältiger Kontakte zu KMU in ihrer jeweiligen Region bestand die Schwierigkeit aller Bildungszentren letztlich aber darin, Betriebe zu finden, die (nur oder auch) mit einem betrieblichen Partner kooperierten. Betriebe, die sich auf eine Kooperation und Ausbildung im Verbund einlassen, bevorzugten laut Aussage der Kontaktpartner in der Regel ein Bildungszentrum als Partner.¹⁴ Nur einem Bildungszentrum gelang es, einen Kontakt zu einem Betrieb herzustellen, welcher seine Auszubildenden zu einem anderen Betrieb entsandte. Eine Fallstudie ließ sich dort jedoch nicht realisieren, weil einer der beiden Betriebe zum Zeitpunkt der Anfrage des BIBB-Projekts mit internen Umstrukturierungen konfrontiert und die betriebliche Ausbildungspartnerschaft für mindestens ein Jahr ausgesetzt worden war. Nach einem vielversprechenden Erstkontakt zum verantwortlichen Ausbilder untersagte die Unternehmensführung leider auch die Möglichkeit zu einem Folgegespräch, um hierüber Näheres zu erfahren.

4.2.2 Durchführung der Fallstudien

Die Feldphase vom Erstkontakt über die Durchführung der Interviews erstreckte sich vom Herbst 2019 bis zum Frühjahr 2021 und fiel damit mitten in die Zeit der Corona-Pandemie. Trotz der damit verbundenen erheblichen Einschränkungen für die Forschungsarbeit gelang es, alle Ausbildungsbetriebe, mit denen die Auszubildenden im Sinne von Stammbetrieben ihre Verträge schlossen – und in Fall 4 auch einige Partnerfirmen und weitere Beteiligte –, persönlich aufzusuchen und die Interviews vor Ort zu führen. Nur für wenige Termine musste auf den Einsatz von Videokonferenzsoftware bzw. Mitschnitte von Telefongesprächen ausgewichen werden.

Wie anhand der im Abschnitt 4.2.1 genannten wenigen Anhaltspunkte bereits verdeutlicht, unterscheiden sich die vier untersuchten betrieblichen Ausbildungspartnerschaften von Größe (Zahl der Partner als auch der betroffenen Auszubildenden), Bestandsdauer und inhaltlicher Ausrichtung sehr. Entsprechend unterschiedlich waren auch die Erhebungssituationen bzw. die daraus gewonnene Datengrundlage. Je nach Setting waren unterschiedliche Gesprächspartner hinzuzuziehen und Interviews in größerer Zahl erforderlich, um die Dynamik der Partnerschaft zu erfassen. Über alle Fälle hinweg wurden

¹⁴ Der große Erfolg der BANG-Netzwerke (Berufliches AusbildungsNetzwerk im Gewerbebereich, vgl. <https://www.bang-netzwerke.de>) unter KMU in Nordrhein-Westfalen, die gemeinsame regionale Trainingszentren betreiben, ist ein Beispiel für diese Tendenz. Er erklärt sich u.a. darin, dass Betriebe ihre Auszubildenden im ersten halben Jahr gerne außerhalb betreuen lassen, weil der Aufwand für die technische Grundausbildung hier am höchsten ist. Ein Bildungszentrum wird gegenüber größeren Betrieben, die die Technologie dafür vorhalten, favorisiert, weil es einen neutralen Lernort darstellt und die Gefahr einer Abwerbung der Auszubildenden nicht besteht. Auch werden Bildungsinhalte als Module bzw. im Paket angeboten, was die praktische Abwicklung der Kooperation erleichtert. Die Auslagerung betrieblicher Ausbildungsinhalte insbesondere im Metall- und Elektro-, aber auch im Kunststoffbereich geht bei den BANG-Netzwerken so weit, dass sie ihr Angebot selbstbewusst als „dritte Säule“ neben Schule und Betrieb präsentieren und von einem „trialen System“ sprechen, vgl. <https://www.bang-netzwerke.de/neuigkeiten-hv/bang-hv-dritte-saeule> (Stand 07.10.2021).

insgesamt 38 problemzentrierte Interviews geführt. Wie sich die Zahl der Interviews verteilt, ist der folgenden Übersicht zu entnehmen:

Fall 1: Kundenservicezentrale mit Marketingagentur

- 5 Interviews, 6 Befragte

Fall 2: Musikverlag im Tandem mit Musiklabel

- 4 Interviews, 5 Befragte

Fall 3: Allianz von Unternehmen der Speditionsbranche

- 11 Interviews, 21 Befragte

Fall 4: Beschäftigungs- u. Qualifizierungsgesellschaft in Kooperation mit der Wirtschaft

- 18 Interviews, 20 Befragte

Durchführung von problemzentrierten Interviews

Die Themen der Interviews ergaben sich über die Ableitung verschiedener Fragebündel aus den unter Abschnitt 4.1 genannten allgemeinen Leitfragen für die Fallstudien. Ziel war es, die Gespräche mit den Beteiligten so zu nutzen, dass sich in der Summe ein möglichst umfassendes Bild der Ausbildungspartnerschaft ergab. Der Gewinnung von Informationen und Einschätzungen zur Geschichte und Praxis der Ausbildungspartnerschaften dienen insbesondere die folgenden Fragekomplexe:

1. Wie werden Ausbildungspartnerschaften organisiert?
(Gegenstand der Kooperation; Entstehung der Partnerschaft; Partnerwahl, Organisationsmodell und Finanzierung; sonstige Rahmenbedingungen und Begründungen)
2. Wie wird Ausbildung in der Partnerschaft geplant und durchgeführt?
(Abstimmung der Verantwortlichkeiten und Aufgaben; Lernorte und Tätigkeiten der Auszubildenden)
3. Welche Erfahrungen machen die Beteiligten auf der Ebene der Durchführung der Ausbildung?
(Schilderungen und Bewertungen der Praxis durch Ausbilder/-innen und Auszubildende)
4. Wie bewerten die weiteren, nicht-betrieblichen Akteure die Ausbildungspartnerschaft?

Die gewonnenen Informationen sollten es ermöglichen, im Fallvergleich Antworten auf stärker analytische Fragestellungen mit Rückbezug zu den Leitfragen und formulierten Annahmen zu bekommen:

5. Was sind die Treiber, die Betriebe dazu bewegen, Ausbildungspartnerschaften einzugehen (Motive, Anlässe, Erwartungen)?

6. Wie wird die jeweilige Organisationsform bewertet, auch und besonders in Hinblick auf die Treiber und Motive der Ausbildungspartnerschaft?

Um sowohl die strategische als auch die operative Seite der Ausbildungspartnerschaften bis hin zu den Erfahrungen der Auszubildenden selbst berücksichtigen zu können, wurde für die Erstellung der Interviewleitfäden prinzipiell nach *drei Typen von Befragten* unterschieden:

- Akteure auf der Organisationsebene: Führungskräfte und Personalverantwortliche der Betriebe sowie andere an der Ausbildungspartnerschaft beteiligte Entscheidungsträger von sonstigen Organisationen
- Akteure auf der Durchführungsebene der Ausbildung: Ausbilder/-innen und sonstige Ausbildungsverantwortliche
- Aktuelle und ehemalige Auszubildende als Zielgruppe der Ausbildungspartnerschaft

Je Gruppe wurde ein Musterleitfaden entwickelt, der dann situativ für die einzelne Fallstudie und jedes Gespräch nochmals angepasst und verfeinert wurde. Die Ausrichtung orientierte sich hierbei am problemzentrierten Interview, bei dem die subjektiven Wahrnehmungen und Erfahrungen der Befragten zu einem bestimmten Problemkomplex – hier der Organisation und Praxis der Ausbildungspartnerschaft – herausgestellt werden (vgl. WITZEL 2000). Als halbstrukturiertes Interview lässt es genug Raum für das freie Erzählen der Befragten und gibt zugleich der interviewenden Person die Möglichkeit, durch Nachfragen bestimmte Aspekte gezielt zu vertiefen bzw. das Gespräch zur Problemstellung zurückzuführen. In einem Postskript werden anschließend Notizen zum Gesamteindruck, zu situativen und nonverbalen Aspekten des Interviews als auch sonstige Auffälligkeiten und Hinweise für die weitere Auswertung dokumentiert.

Der Leitfaden für die betrieblichen Verantwortlichen für die Kooperation sah nach einem offenen Einstieg zur Person der Gesprächspartner/-in und zur Ausbildung im Betrieb allgemein die Themen ‚Entstehung und Eckdaten der Ausbildungskooperation‘, ‚Spezifik des Kooperationspartners‘, ‚Organisation der Zusammenarbeit‘, ‚Bewertung des Status quo der Ausbildungskooperation‘, ‚Reflektiver Rückblick‘ und ‚Ausblick‘ vor.

Der Leitfaden für die Ausbilder/-innen war vom Einstieg und Schluss (einschließlich Rückblick und Ausblick) sowie den Fragen zur aktuellen Bewertung der Ausbildungskooperation weitgehend analog aufgebaut, nahm inhaltlich jedoch stärker die Themen ‚Allgemeine Ausbildungsziele‘ und ‚Organisation und Durchführung der Ausbildung im Berufsbild allgemein und in der Kooperation‘ in den Fokus.

Die Auszubildenden wurden zunächst biografisch zu ihrem Weg in den Beruf und in den Stammbetrieb bzw. diese spezifische Ausbildungsorganisation befragt. Anschließend wurden ihre Erfahrungen mit der Ausbildung über die Themen ‚Arbeiten/Lernen in verschiedenen Betrieben‘, ‚Organisation des Wechsels‘, ‚Der Wechsel von einem Betrieb zu einem anderen‘, ‚Vor- und Nachteile der Ausbildung in Kooperation‘ adressiert. Abschließend wurden sie

gebeten, eine zusammenfassende Bewertung abzugeben und ggf. Verbesserungen vorzuschlagen.

Trotz der Entwicklung separater Leitfäden für die drei primären Akteursgruppen bestand Bewusstsein darüber, dass sich je nach Betriebsgröße und Spezifik des konkreten Falls bei einzelnen Befragten mehrere Funktionen und damit Perspektiven überschneiden können. So sind die Grenzen zwischen Führungskräften und Ausbilder/-innen häufig fließend. Auch können sich weitere Akteure wie z.B. Lehrkräfte von Berufsschulen oder anderen Bildungsorganisationen, Ausbildungsberater/-innen, Betriebsräte etc. als relevant für das Verständnis des jeweiligen Falls erweisen. Hier galt es, dem Forschungsgegenstand offen zu begegnen und entsprechend angepasste Leitfäden einzusetzen und ggf. auch kurzfristig zu improvisieren.

Die Gesprächsdauer der Interviews variierte zwischen 25 und 120 Minuten. In der Regel handelte es sich um Einzelinterviews, die von einer oder zwei Mitarbeiterinnen des Projekts gemeinsam geführt wurden. Sechs Gespräche in Fall 4 fanden im Beisein von drei BIBB-Mitarbeiterinnen statt. Bei mehreren Interviews saßen zwei betriebliche Ansprechpartner/-innen zusammen am Tisch und in einem familiengeführten Betrieb bei Fall 3 waren es sogar die Angehörigen zweier Gesellschaftergenerationen. Die Befragten wechselten sich bei den Antworten ab. Die Gruppensituation war für die Erhebung im Allgemeinen nicht nachteilig, sondern erwies sich als produktiv aufgrund der bisweilen kontrovers diskutierten Antworten oder ergänzenden Bemerkungen zur Abrundung der Thematik. Bei zwei Betriebsbesuchen in Fall 3 riefen die Führungskräfte im Anschluss an ihr eigenes Interview die Auszubildenden herein und blieben sitzen, so dass diese nur in ihrem Beisein interviewt werden konnten. Die Besonderheiten der Gesprächssituation wurden im Postskript zu jedem Interview vermerkt.

Die Audio-Mitschnitte wurden vollständig transkribiert und die Texte mit Hilfe der Software für qualitative Datenanalyse von MAXQDA erfasst und anhand der Fragestellungen und aus dem Material gewonnener Codes kodiert. Die Entwicklung des Codebaums wurde kontinuierlich kritisch reflektiert. Informationslücken und missverständliche Aussagen im Zuge der Auswertung wurden durch Rückfragen per Mail und Telefon geklärt.

Validierung der deskriptiven Befunde im Dialog mit den Befragten

Der Kontakt zu den Betrieben und maßgeblichen Personen und Türöffnern für den Feldzugang der einzelnen Fallstudien wurde bis zum Ende des Projekts aufrechterhalten. So konnten Entwicklungen, die sich im Verlauf ergaben, über den Zeitpunkt der eigentlichen Interviews hinaus berücksichtigt werden. Nicht zuletzt galt es auch, ihren Interessen für die Mitwirkung an der Studie so gut wie möglich zu begegnen. Im Fall 4 wurden auf Wunsch des Stammbetriebs erste Befunde zusammen mit Hinweisen, die für die Durchführung der Ausbildungspartnerschaft von praktischem Interesse sein konnten, spezifisch aufbereitet und im Januar 2021 in einem Online-Workshop mit Partnerbetrieben zur Diskussion gestellt.

Die für eine Publikation als Wissenschaftliches Diskussionspapier aufbereiteten ausführlichen Fallberichte (vgl. BAHL u.a. 2022 i. Vorb.) wurden den Befragten im Entwurf vorgelegt und ihre Rückmeldungen per Videokonferenz eingeholt. Hier ging es zum einen um die Qualitätssicherung der deskriptiven Darstellung auf der Faktenebene sowie den Umgang mit dem Datenschutz der Betroffenen bei der Einbettung der Interviewzitate. Zum anderen konnte so auch das Echo der Befragten auf den Blick von außen eingeholt werden. Die Äußerungen flossen in die Analyse ein und rundeten die Befunde weiter ab.

4.3 Ergebnisse aus Projektphase 2

Im Folgenden wird zunächst jede der untersuchten Ausbildungspartnerschaften in ihren wesentlichen Merkmalen skizziert und von der Anlage und Organisationsform eingeordnet. Anschließend werden vergleichende und allgemeine Schlüsse für die Fragestellungen des Projekts gezogen.

4.3.1 Charakterisierung der vier betrieblichen Ausbildungspartnerschaften

Fall 1 – Kundenservicezentrale mit Marketingagentur

Eckdaten Fallstudie 1:

- Handelsbetrieb entsendet eigene Auszubildende für drei Monate zu Betrieb in der Werbebranche
- Beruf „Kaufmann/-frau für Büromanagement“
- Drei Jahre Erfahrung

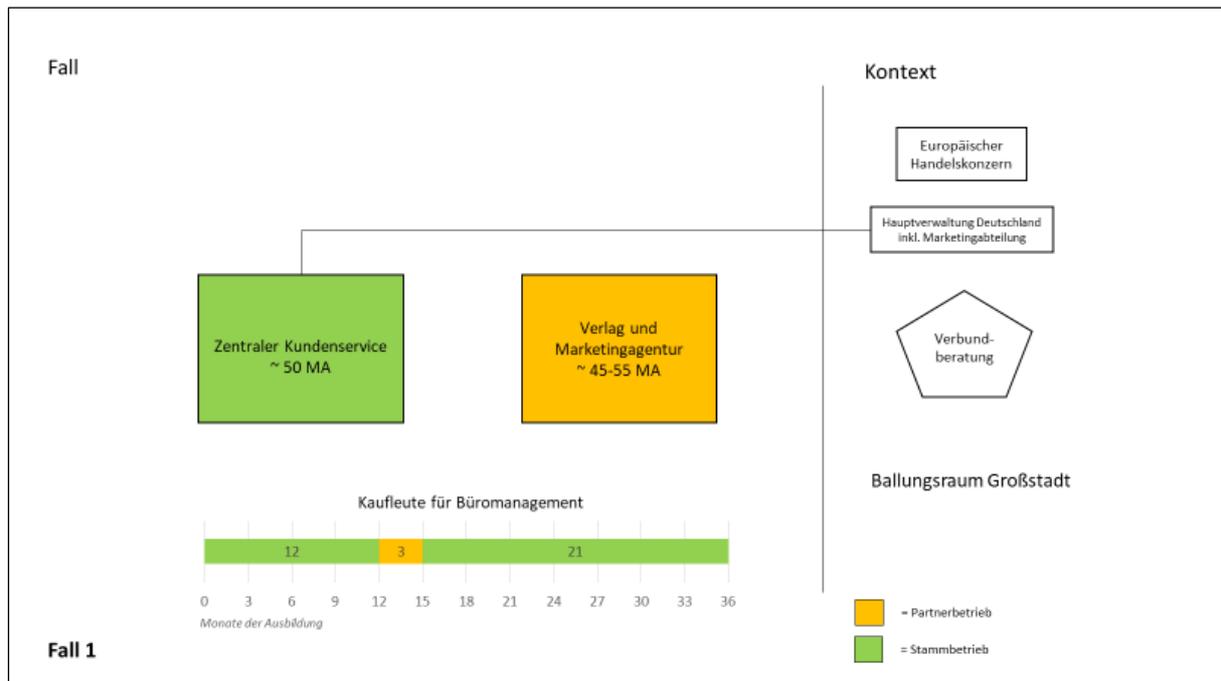
Im Zentrum dieser Fallstudie stehen zwei KMU unterschiedlicher Branchen, die bei der Ausbildung im Beruf *Kaufmann/-frau für Büromanagement* kooperieren. Der Kontakt zueinander und die vertragliche Anbahnung der Partnerschaft wurden durch die örtliche Verbundberatung unterstützt. Dieser Kontext und das zugehörige Förderprogramm des Bundeslandes spielen für die administrative Seite der Partnerschaft eine wichtige Rolle; die konkrete Durchführung der Ausbildung wird hiervon jedoch nicht oder allenfalls nur randständig berührt.¹⁵

Beim Stammbetrieb handelt es sich um einen Standort eines weitverzweigten europäischen Handelsunternehmens, hier mit Schwerpunkt im Kundenservice. Der Betrieb verfügt über langjährige Ausbildungserfahrung im Großhandelsbereich, bildet jedoch erst seit 2017 im Beruf Kaufmann/-frau für Büromanagement mit den Wahlqualifikationen „Auftragssteuerung und -koordination“ und „Marketing und Vertrieb“ aus. Für die fachlichen Inhalte im Marketingbereich werden die Auszubildenden im zweiten Jahr für drei Monate in

¹⁵ Die Verbundberatung ist daher in der schematischen Falldarstellung, die sich auf die operative Ebene bezieht, dem Kontext zugeordnet. Für die anderen schematischen Falldarstellungen gilt ebenfalls, dass sie sich auf die operative Ebene beziehen. Entsprechend ist auch dort die Zuordnung von Institutionen zum Kontext vor diesem Hintergrund zu sehen.

den Partnerbetrieb entsendet. Hierbei handelt es sich um eine Marketingagentur, die ebenfalls in die Gruppe der KMU fällt. Auch der Partnerbetrieb kann viel Ausbildungserfahrung vorweisen, allerdings in anderen Berufen. Daher entsendet er seine Auszubildenden seinerseits nicht zum hier als Stammbetrieb fungierenden Partner.

Abbildung 5: Schema von Fall 1 mit Zeitstrahl für die Rotation der Auszubildenden



Die Kooperation wird als sehr positiv bewertet (neun Einsätze über drei Jahre), musste 2020 jedoch – und zwar unabhängig von den parallel einsetzenden massiven Einschränkungen durch die Corona-Pandemie – eingestellt werden, weil die Marketingagentur als Teil einer Firmengruppe verkauft und umstrukturiert wurde. Durch den neuen Zuschnitt ist die Marketingagentur personell nicht mehr in der Lage, externe Auszubildende aufzunehmen und adäquat zu beschäftigen.¹⁶

Auf den ersten Blick gleicht dieser Fall einer traditionellen Verbundausbildung, bei dem ein Betrieb aufgrund seiner inhaltlichen Spezialisierung nicht in der Lage ist, die gesetzlich vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte eigenständig und vollumfänglich zu vermitteln. Der Handelsbetrieb strebte die Ausbildungspartnerschaft mit der Marketingfirma jedoch freiwillig an und war von den Vorgaben der zuständigen Stelle her nicht dazu verpflichtet. Die Motivation dafür speiste sich vor allem aus dem Qualitätsanspruch an die eigene Ausbildung und aus den Umbrüchen, die sich durch den Umstieg vom jahrelang erfolgreich ausgebildeten „Kaufmann/-frau für Groß- und Außenhandel“ auf das neue Berufsbild ergeben hatten.

¹⁶ Stattdessen arbeitet die Marketingfirma in der Ausbildung nun ihrerseits mit betrieblichen Partnern, allerdings in anderen Berufen und innerhalb derselben Unternehmensgruppe.

Auslöser für den Wechsel des Berufsbildes waren zum einen firmenspezifische Gründe; Umstrukturierungen innerhalb des Handelskonzerns hatten zu Veränderungen in den Tätigkeiten am Standort geführt. Zum anderen war die Firma aber auch erstmals mit Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter Auszubildender konfrontiert, da sich die Anzahl an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern für die Ausbildungsplätze verringert hatte. Es bot sich der 2014 neugeordnete Beruf „Kaufmann/-frau für Büromanagement“ u.a. mit der einschlägigen Wahlqualifikation „Marketing und Vertrieb“ an. Vertrieb ist ein Tätigkeitsschwerpunkt des Betriebs; für die Marketinginhalte hätten die Auszubildenden für zwei Wochen zu einem 300 km entfernten weiteren Standort des Konzerns wechseln können. In der dortigen Finanz- und Personalabteilung gibt es einige wenige inhaltliche Berührungspunkte und auf dieser Grundlage hatte die zuständige Industrie- und Handelskammer die Ausbildungsberechtigung erteilt. Bald nach Beginn der Ausbildung zeigten sich die ersten Auszubildenden jedoch besorgt, ob sie den fachlichen Ansprüchen im Bereich Marketing bei der Abschlussprüfung gerecht würden. Der Betrieb holte den Rat der örtlichen Verbundberatung ein, die den Kontakt zur Marketingagentur vermittelte. Diese suchte wiederum für Arbeitsspitzen im Jahresverlauf nach personeller Unterstützung. Die Arbeitskraft der Auszubildenden des Handelsbetriebes war von daher sehr willkommen. Auch wurde für die Aufnahme der Auszubildenden eine finanzielle Entschädigung durch den Stammbetrieb gezahlt, welcher sich diese Ausgabe über die Beantragung einer Kostenpauschale bei einem öffentlichen Förderprogramm des Landes erstatten lassen konnte.

Der Fall ist ein Beispiel für eine zwischenbetriebliche Kooperation, die sich *nur auf den Zweck der Vermittlung von spezifischen Fachinhalten im Kontext der Anforderung der Ausbildungsordnung gründet*. Der Betriebswechsel ist *einseitig*, denn allein der Stammbetrieb entsendet Auszubildende zum Partnerbetrieb. Die betriebliche Ausbildungspartnerschaft gründet sich primär auf die jeweiligen *einzelnen Ausbildungsverträge bzw. -verhältnisse*, für welche die öffentlichen Fördermittel jeweils *individuell* beantragt werden. Sie hat keine Tragkraft über den eng begrenzten Ausbildungsauftrag im Marketingbereich hinaus und wird eingestellt, sobald der Partnerbetrieb / die Marketingagentur nicht mehr in der Lage ist, Auszubildende für den gewünschten Zweck aufzunehmen.¹⁷

¹⁷ Das Ende der Partnerschaft fiel hierbei mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie zusammen, so dass Fragen der Ausbildungsqualität zunächst nachrangig waren und kein Ersatz gesucht wurde. Im Sommer 2021 schließlich fusionierte der Handelskonzern mit einem anderen internationalen Unternehmen. Der Geschäftsführer versprach sich davon neue Möglichkeiten des Betriebswechsels innerhalb der Firmengruppe, die vorteilhafter für die Qualifizierung der Auszubildenden seien als die Entsendung in ein externes Unternehmen.

Fall 2 – Musikverlag im Tandem mit Musiklabel

Eckdaten Fallstudie 2:

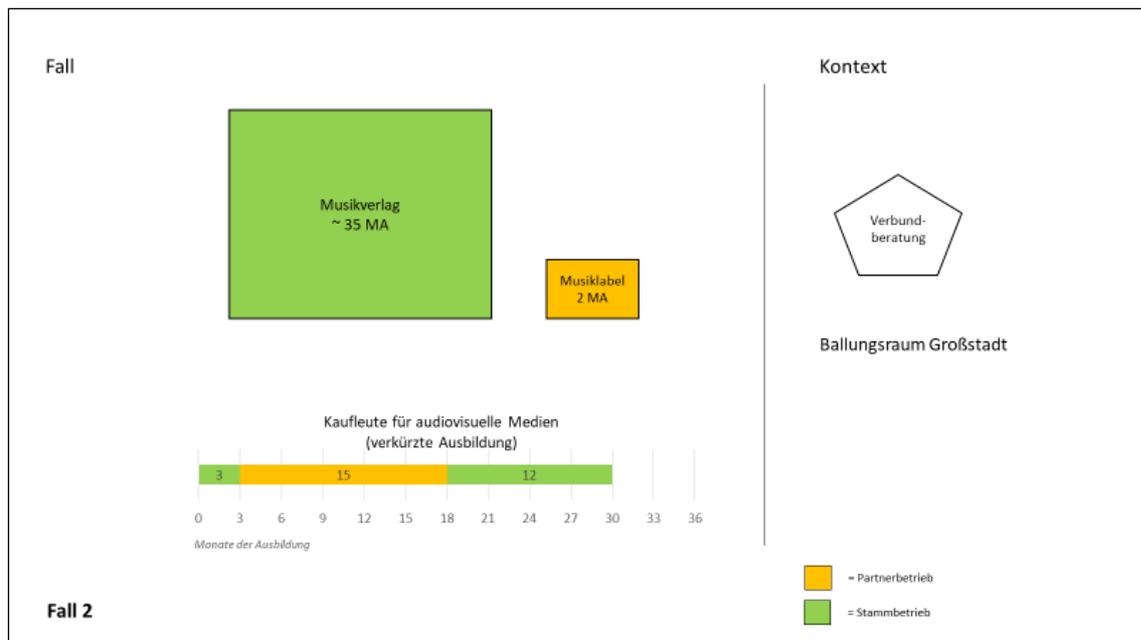
- Zwei sehr unterschiedliche Betriebe der Musikbranche teilen sich eine/-n Auszubildende/-n zur Hälfte
- Beruf „Kaufmann/-frau für audiovisuelle Medien“
- Drei Jahre Erfahrung

In diesem Beispiel kooperieren ein Klein- und ein Kleinstbetrieb der Musikbranche bei der Ausbildung im Beruf *Kaufmann/-frau für audiovisuelle Medien*. Ein Musikverlag mit langjähriger Ausbildungserfahrung in diesem Beruf übernimmt hierbei die Rolle des Stammbetriebes. Beim Partnerbetrieb handelt es sich um ein Musiklabel mit zwei fest angestellten Mitarbeitern, das über keine eigene Ausbildungsberechtigung, aber viel Erfahrung in der mehrmonatigen Beschäftigung von Praktikantinnen und Praktikanten verfügt. Die Betriebe sind seit vielen Jahren geschäftlich miteinander verbunden. Der Verlag administriert und vertritt die Rechte des Musiklabels.

Die Betriebe rekrutieren in diesem Modell eine/-n Auszubildende/-n über eine gemeinsame Stellenanzeige und teilen sich die Ausbildung. Die ersten Wochen verbringt der/die Auszubildende beim Verlag als Stammbetrieb, danach ca. ein Jahr beim Label, danach wieder ein Jahr beim Verlag. Angestrebt wird eine Verkürzung der Ausbildungszeit auf 2,5 Jahre und eine ungefähr hälftige Aufteilung dieser Zeitspanne auf die beiden Betriebe.

Im Jahr 2018 wurde die erste gemeinsame Auszubildende eingestellt, im Jahr 2019 der zweite. Die Erfahrungen waren gut, aber aufgrund der veränderten Arbeitsbedingungen im Zuge der Corona-Pandemie wurde 2020 kein/-e weitere/-r Auszubildende/-r eingestellt. Das Musiklabel als Kleinstbetrieb hatte aufgrund der massiven Geschäftseinbrüche zu wenig Aufgaben, um sich weiter in der Ausbildung zu engagieren.

Abbildung 6: Schema von Fall 2 mit Zeitstrahl für die Rotation der Auszubildenden



Auslöser für die Idee, sich die Ausbildung untereinander zu teilen, waren auf der einen Seite das Interesse des Musikverlags an einer breitgefächerten Ausbildung, die auch den Perspektivwechsel eines Musiklabels einschließt. Die neue Fachkraft sollte mit der Ausbildung ein besseres Verständnis für dessen Prozesse und Tätigkeiten erlangen. Auf der anderen Seite stand der Wunsch des kleinen Labels, sich über das Angebot von mehrmonatigen Praktika hinaus an der Nachwuchsgewinnung für die Branche zu beteiligen. Zugleich fehlten jedoch die Kenntnisse als auch die finanziellen und personellen Ressourcen, um allein eine dreijährige Ausbildung stemmen zu können. Mit einer Ausbildung auf Basis der Spezifik der konkreten Partnerbetriebe verbinden beide die Hoffnung, den Nachwuchs an der geschäftlichen Schnittstelle einsetzen und diese so weiter ausbauen zu können.¹⁸

Obschon die Idee zu einer geteilten Ausbildung von den Betrieben selbst kam, waren sie für die rechtskräftige Konstruktion und Umsetzung auf die Unterstützung der zuständigen Kammer und die Verbundberatung angewiesen (Ausarbeitung der Ausbildungspläne und -verträge, finanzielle Förderung und Antragstellung). Der Musikverlag als vertragsschließender Betrieb erhält Fördergelder des Landes, die er an den Partnerbetrieb weitergibt.

Der Fall ist ein Beispiel für *eine neu interpretierte Verbundausbildung als Tandem-Modell*. Anders als bei der traditionellen Rahmung der Verbundidee steht nicht der Defizitausgleich für einen allein nicht ausbildungsberechtigten Betrieb im Vordergrund, sondern ein größerer

¹⁸ Die erste Auszubildende schloss erfolgreich ab, entschied sich dann jedoch, den Stammbetrieb zu verlassen und ein Studium anzuschließen. Der zweite Auszubildende entschied sich aufgrund der schwierigen Bedingungen für den Kompetenzerwerb während der Pandemie, seine Ausbildung nicht zu verkürzen und verbringt den Rest seiner Ausbildung im Verlag. Für die Zukunft plant der Musikverlag eine Ausbildungspartnerschaft mit einem kleinen Tochterunternehmen im Booking-Bereich.

Betrieb nimmt einen kleineren mit, weil sich beide Perspektiven wechselseitig ergänzen. Ziel ist eine bessere Qualifizierung der Nachwuchskräfte für beide bzw. die Branche an sich zu erreichen. Der Betriebswechsel wird bereits in der Stellenausschreibung benannt und ist konstitutiv für diese Ausbildung.

Fall 3 – Allianz von Unternehmen der Speditionsbranche

Eckdaten Fallstudie 3:

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

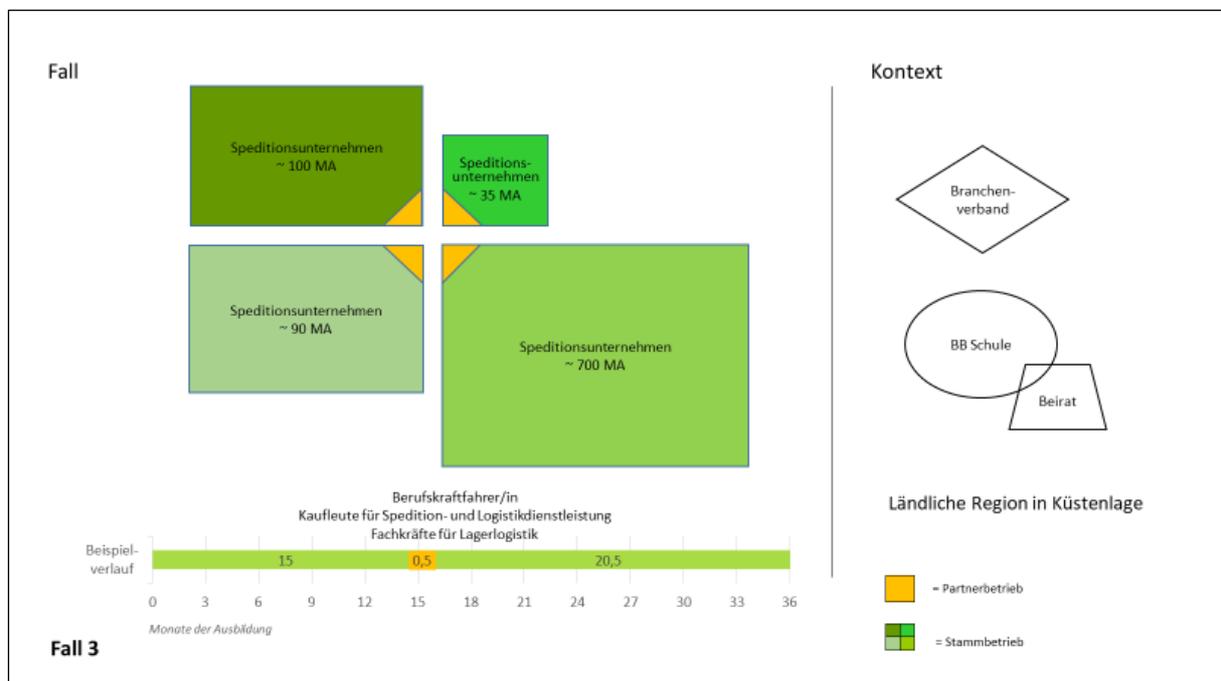
In diesem Beispiel kooperieren vier inhabergeführte Betriebe aus der Speditionsbranche in der Ausbildung der drei Berufe *Berufskraftfahrer/-in*, *Kaufmann/-frau für Spedition und Logistikdienstleistung* und *Fachkraft für Lagerlogistik*. Alle vier Betriebe sind dabei sowohl Stamm- wie auch Partnerbetrieb. Die Unternehmen befinden sich an unterschiedlichen Standorten einer ländlichen Region mit bis zu 80 km Entfernung voneinander. Ihre Inhaber/-innen sind neben einzelnen geschäftlichen Verbindungen aus der Vergangenheit insbesondere über ihr Engagement als Mitglieder des regionalen Branchenverbands lange miteinander bekannt.

Um dem massiven Mangel an Berufskraftfahrerinnen und -fahrern abzuhelpen, hatten sich der Verband und seine Betriebe im Anschluss an die Wirtschaftskrise 2009 erfolgreich dafür eingesetzt, die schwierigen Ausbildungsbedingungen für ihren Beruf strukturell zu verbessern. Das örtliche Berufsschulzentrum erklärte sich bereit, erstmals Fachklassen für diesen Beruf bei sich einzurichten. In einer gemeinsamen Anstrengung der regionalen Speditionsbetriebe war es gelungen, das Ausbildungsengagement spürbar zu erhöhen und die Durchführung der Ausbildung betrieblich wie schulisch einschließlich der Abnahme der Kammerprüfungen in der entlegenen Region nahe der deutschen Küste sicherzustellen. Für die technische Ausbildung öffneten größere Unternehmen mit eigenen Werkstätten diese, so dass auch Auszubildende anderer Betriebe geschult werden konnten. Dabei entstand bei einigen Betriebsinhabern die Idee, die Auszubildenden auch planmäßig untereinander rotieren zu lassen.

Moderiert durch den Bezirksgeschäftsführer des Branchenverbands taten sich vier KMU mit sehr unterschiedlichem Dienstleistungsangebot im Speditionsbereich zusammen und präsentieren sich seitdem als Firmenverbund bei Aktivitäten und Messen der Berufsorientierung und Rekrutierung von Auszubildenden. Dazu schufen sie einen gemeinsamen Webauftritt, drehten einen Image-Film und investieren kontinuierlich in viele

weitere Marketingmaßnahmen. Im Verlauf der Ausbildung werden die Auszubildenden regelmäßig zu gemeinsamen Events eingeladen, welche von Grillfesten über Besuche im Kletterwald bis hin zu Besuchen bei einer jährlich stattfindenden Nutzfahrzeugmesse reichen. Jede/-r Auszubildende wechselt zudem während der Ausbildung einmal für zwei bis drei Wochen zu einem der anderen Betriebe. Dieser Wechsel erfolgt im zweiten oder dritten Ausbildungsjahr; Betrieb, Zeitpunkt und Dauer werden individuell abgestimmt. Nach guten Erfahrungen mit dem Azubi-Austausch von angehenden Berufskraftfahrer/-innen wurde die Ausbildungskooperation auf die Berufe im kaufmännischen Bereich und im Lager erweitert. Die Ausbildungspartnerschaft entstand 2012 und wird durch den Bezirksgeschäftsführer als Moderator bei den regelmäßigen Arbeitstreffen der Unternehmensinhaber/-innen aktiv unterstützt. Alle entstehenden Kosten tragen die Betriebe selbst, und zwar zu gleichen Teilen.

Abbildung 7: Schema von Fall 3 mit Zeitstrahl für die Rotation der Auszubildenden



Anders als bei den anderen hier untersuchten Fällen spielt der Wechsel des Betriebs für die Ausbildung und die Ausbildungspartnerschaft nur eine untergeordnete Rolle, was bereits an der kurzen Dauer des Betriebswechsels deutlich wird. Der Fall ist vielmehr ein Beispiel für *eine Rekrutierungs- und Ausbildungsallianz von KMU zum regionalen Fachkräfteerhalt*. Die Partnerschaft dient in erster Linie der Sicherung der Ausbildungsqualität, der Erhöhung der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber und der Bindung der Auszubildenden an das Unternehmen. Das gemeinsame Auftreten unter einem einprägsamen Markennamen ermöglicht den Betrieben eine Vormachtposition auf dem regionalen Ausbildungsmarkt

Fall 4 - Beschäftigungs- & Qualifizierungsgesellschaft in Kooperation mit der Wirtschaft

Eckdaten Fallstudie 4:

- Eine gGmbH kooperiert mit 13 Unternehmen der Region als Partnerbetriebe
- Je Azubi jeweils mehrmonatige Aufenthalte (zwischen drei und sechs Monaten) in fünf bis sechs der Partnerbetriebe
- Berufe „Kaufmann/-frau für Büromanagement“ (13 Jahre Erfahrung) und „Fachlagerist“ (drei Jahre Erfahrung)

In diesem Beispiel kooperiert eine gemeinnützige GmbH in der Rolle als Stammbetrieb mit 13 Partnerbetrieben aus der Region, darunter nicht nur KMU, sondern auch Großbetriebe. Die Betriebe gehören sehr unterschiedlichen Branchen an und kooperieren sowohl bei der Ausbildung im dreijährigen Beruf *Kaufmann/-frau für Büromanagement* als auch beim zweijährigen Beruf *Fachlagerist/-in*.

Der Fall nimmt hinsichtlich der Fragestellung des Projekts eine Sonderrolle ein, da

- im Zentrum kein Wirtschaftsunternehmen im traditionellen Sinne steht, sondern eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft, deren Gesellschafter u.a. aus vier der Partnerunternehmen bestehen.
- es sich um eine soziale Ausbildungsinitiative handelt, die sich an Bewerber/-innen mit unterschiedlichsten leichten Vermittlungshemmnissen richtet.

Der Hintergrund für diesen Fall ist eine im Jahr 1999 als gemeinnütziger Verein gestartete kleinstädtische Initiative gegen Arbeitslosigkeit und ihre Folgen für Mensch und Region, der viele Personen des öffentlichen Lebens, angesehene Bürger/-innen und Vertreter/-innen wichtiger Firmen angehören. In Zeiten des Mangels an Ausbildungsstellen verfolgten der Rektor des Berufsschulzentrums und der Ausbildungsleiter des größten Industriebetriebs am Platz das Ziel, unvermittelten Schulabgängerinnen und -abgängern mit guten Noten, aber unterschiedlich gelagerten sozialen Vermittlungshemmnissen noch zu einem Ausbildungsplatz zu verhelfen. Hierzu wollten sie die Ausbildungsverantwortung auf mehrere Betriebe verteilen und eine Ausbildungspartnerschaft initiieren. Im Jahr 2004 wurde aus dem Verein eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft gGmbH (BQG) ausgegründet, die neben mehreren sozialen Projekten und Qualifizierungsangeboten für Langzeitarbeitslose, selbst ausbildet und seit 2007 auch Ausbildung in Partnerschaft organisiert und durchführt. Gesellschafter sind neben der Stadt, dem Verein und dem bereits erwähnten Großunternehmen drei weitere Industrieunternehmen in der Nachbarschaft.

Ziel der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft ist die Ausbildung von Bewerberinnen und Bewerbern mit Vermittlungshemmnissen in den oben genannten Berufen, die jeweils Schnittstellen zu den Tätigkeiten der 13 Partnerbetriebe aufweisen. Kriterien für die Auswahl der Berufe waren:

- Die Zielgruppe kann das Anspruchsniveau bewältigen.

2. Ausbildung im zweijährigen Beruf *Fachlagerist/-in*. Die Ausbildung wird durch vier Partnerbetriebe der BQG geleistet, bei denen die Auszubildenden jeweils sechs Monate verbringen. Die BQG kann diesen Beruf nicht ausbilden, schließt aber die Verträge und steuert die Organisation. Die Ausbildungsvergütung wird unmittelbar von den Unternehmen für die jeweiligen Einsatzzeiten getragen. Dieses Modell wurde über zwei Ausbildungsgänge erprobt und mangels Tragfähigkeit 2020 eingestellt (bei fünf Auszubildenden nur ein erfolgreicher Abschluss).

In beiden Ausbildungsmodellen ist der Betriebswechsel konstitutiv; das Besondere diese Falls ist, dass die Auszubildenden über die gesamte Ausbildungszeit hinweg das Unternehmen wechseln. Dabei erfolgt der Wechsel nur einseitig bzw. sternförmig vom entsendenden Stammbetrieb, hier der BQG, zu den Partnerbetrieben. Diese nehmen die Auszubildenden der BQG auf, entsenden ihrerseits ihre Auszubildenden jedoch nicht – weder in die BQG noch in einen der anderen Partnerbetriebe.

Es handelt sich um eine Form von *multipler Verbundausbildung für Zielgruppen mit Vermittlungshemmnissen*, bei der sich die Unternehmen die Ausbildungsverantwortung teilen. Der Fall ist in vieler Hinsicht instruktiv für die Berufsbildung, nimmt für die Fragestellung des Projekts aber eine Sonderstellung ein; denn die Beteiligung der Betriebe ist primär sozial im Sinne des unternehmerischen Konzepts von *Corporate Social Responsibility* (CSR) motiviert, wenngleich sie bei genauer Betrachtung in unterschiedlicher Weise von den Auszubildenden profitieren (vgl. BAHL u.a i. Vorb.). Für die Fachkräftesicherung und den Erhalt der Ausbildungsfähigkeit der beteiligten Betriebe spielt die Partnerschaft eine randständige Rolle. Die Initiative ist eher ein Baustein für die *allgemeine Fachkräftesicherung am Standort* und steht exemplarisch für einen Ansatz, mittels partnerschaftlicher Ausbildungsorganisation zusätzliche Ausbildungsplätze für eine bestimmte Zielgruppe zu schaffen.

4.3.2 Befunde aus dem Fallvergleich

Im Folgenden werden zentrale Aspekte fallübergreifend zueinander in Beziehung gesetzt und verglichen.

Heterogene Treiber und Motive

Wie die wenigen Beispiele bereits zeigen, können Betriebe bei der zwischenbetrieblichen Kooperation in der Ausbildung sehr unterschiedliche Zwecke verfolgen. Auch die Auslöser und Anlässe unterscheiden sich stark. Die folgende Übersicht in Tabelle 4 listet die wichtigsten Treiber je betrachteter Ausbildungspartnerschaft in verallgemeinerter Form auf:

Tabelle 4: Treiber der Betriebe im Fallvergleich

<i>Treiber der Betriebe</i>	<i>Fall 1 Vertrieb</i>	<i>Fall 2 Musik</i>	<i>Fall 3 Spedition</i>	<i>Fall 4 BQG+UN</i>
Reaktiv				
Rückläufige Bewerberzahlen / Bewerbermangel bei Ausbildungsstellen	(+)		+	
Neuer Beruf / Ausbildungsinhalte können nicht in der selbst gewünschten Qualität vermittelt werden	+			
Umstrukturierungsmaßnahmen im Betrieb	(+)			
Abwandern von Fachkräften / Fachkräftemangel			+	
Unvermittelte Bewerber/-innen in der Region				+
Proaktiv				
Unternehmerisches Innovationsinteresse		+	+	
Employer Branding / Image			+	+
Corporate Social Responsibility / soziales Engagement				+
Standortentwicklung			+	+
Qualitätssicherung und -entwicklung in der Ausbildung	+	+	+	

Legende: Die Kreuze in Klammern sollen die nachgeordnete Bedeutung dieser Treiber im Vergleich zu den eigentlichen des Falls anzeigen.

Die Auflistung verdeutlicht, dass im konkreten Fall häufig mehrere und sehr unterschiedliche Aspekte von Bedeutung für die Aufnahme einer Partnerschaft sein können. Die Unterscheidung nach reaktiven und proaktiven Treibern folgt hierbei keiner spezifischen Theorie, sondern wurde aus dem Material gewonnen und unterscheidet konkrete Treiber von strategischen Orientierungen der Unternehmen.¹⁹

Aus den genannten Treibern kann keine Systematik oder Rangliste abgeleitet werden. Sie können aber perspektivisch als erste Indikatoren für die Entwicklung von Modellen dienen, die durch weitere Fallstudien ergänzt und differenziert werden könnten. Allgemeingültige Aussagen hinsichtlich ihrer Bedeutung als Triebfeder für die Anbahnung von betrieblichen Ausbildungspartnerschaften wären nur auf der Grundlage eines deutlich größeren Samples möglich.²⁰

Dritte Organisationen als unersetzliche Partner und Intermediäre

Vergleicht man die Anlage und Struktur der Partnerschaften, so fällt auf, dass keines der Beispiele für seine Entstehung allein auf betrieblichem Engagement fußt. In jedem Fall lassen

¹⁹ Die Gemengelage entzieht sich einer eindeutigen Ursachenforschung. Inwiefern es sich um praxisgetriebene und somit eher reaktive Treiber oder aber strategisch angelegte, proaktive Treiber handelt, könnte je nach Abstraktionsgrad und Blickwinkel der Betrachtung (vgl. Neoinstitutionalismus) auch anders interpretiert werden.

²⁰ Hierzu wäre es hilfreich, die Grundgesamtheit aller Betriebe in Ausbildungspartnerschaften in Deutschland zu kennen. Diese zu ermitteln, war dem Projekt aber aus den eingangs dargestellten Gründen nicht möglich.

sich Organisationen ausmachen, die als flankierende Instanzen neben den eigentlichen Ausbildungsbetrieben entscheidenden Anteil an der Entstehung und Stabilisierung des jeweiligen Kooperationsmodells haben. Für die Fälle 1 und 2 ist dies die örtliche Verbundberatung. Als intermediäre Organisation²¹ wird diese Beratungs- und Förderinstanz durch einen Förderverein mehrerer Wirtschaftsverbände getragen und über öffentliche Subventionen des Landes finanziert. Ohne die fachliche und personelle Unterstützung der dortigen Berater/-innen hätten die jeweiligen Stammbetriebe

- nichts von der Option einer mehrbetrieblich angelegten Ausbildung gewusst,
- keine ausreichenden zeitlichen und personellen Ressourcen gehabt, ein an ihre spezifischen Bedürfnisse angepasstes Kooperationsmodell zu entwickeln, das den rechtlichen Vorgaben der zuständigen Stelle – hier der Industrie- und Handelskammer – entspricht,
- nicht gewusst, wie sie ihre Argumentation aufbauen müssen, um bereitstehende Fördermittel zu beantragen.²²

Im Fall 3 spielt der regionale Branchenverband als Lobbyorganisation der Wirtschaft eine zentrale Rolle. Er führt einen Großteil der Speditionsbetriebe regelmäßig zusammen und gibt wichtige Anstöße für die Fachkräftesicherung der Region, die u.a. bis zur Einrichtung der dringend benötigten Fachklassen für Berufskraftfahrer/-innen und eines Beirats am nächsten Berufsschulstandort reichen. Für die anschließende Partnerschaft der vier KMU wiederum ist förderlich, dass sich der Bezirksgeschäftsführer persönlich als Moderator und Zugpferd für die Partnerbetriebe einbringt.

Im Fall 4 ist die Besonderheit, dass aus einer lokalen, dem Gemeinwohl verpflichteten Initiative – hier in Form des Vereins als intermediäre Organisation – eine zweite eigene Gesellschaftsform geschaffen wurde, die nun als Stammbetrieb innerhalb der Ausbildungspartnerschaft agiert. In der ausgegründeten Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft als gemeinnütziger GmbH verbinden sich die Interessen der Gesellschafter aus dem Kreis der Unternehmen mit jenen der Mitglieder des Vereins als auch der Kommune und werden für die Projekte jeweils neu verhandelt. Die BQG kann insofern ebenfalls als intermediäre Organisation verstanden werden, fungiert jedoch zugleich als Stammbetrieb und ist in ihrer Funktion für die unmittelbare Durchführung der Ausbildung insofern nicht vergleichbar mit der Verbundberatung und dem Branchenverband bei den anderen Fällen.

²¹ Als intermediäre Organisationen werden hier pauschal all jene Instanzen verstanden, die als Bindeglied zwischen unterschiedlichen Systemen agieren. Es sind halbstaatliche und politische Einrichtungen, „die zwischen den verfassungsmäßigen Organen der Willensbildung und verschiedenen Teilgruppen der Bevölkerung Informationen, Entscheidungsalternativen und Orientierungen vermitteln“ (WIRTSCHAFTSLEXIKON 2015).

²² Die finanzielle Förderung der Auszubildenden im Verbund war hierbei von nachrangiger Bedeutung zu der personellen Unterstützung für die Ausbildungspartnerschaft.

Im Hinblick auf den Teilbereich der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft innerhalb der Projekte der BQG konnten zwei unterschiedliche Modelle untersucht werden. Das soziale Engagement ist primär für das erste und nach wie vor laufende Modell der Ausbildung im Beruf Kaufmann/-frau für Büromanagement kennzeichnend. Für das zweite, inzwischen eingestellte Modell im Beruf Fachlagerist/-in, standen betriebliche Interessen im Vordergrund; denn anders als im Bereich der Kaufleute können die Partnerbetriebe ihren Fachkräftebedarf im Lager nicht eigenständig über ihre Ausbildung decken. Jenseits der unterschiedlichen Rahmenbedingungen dient die BQG in beiden Fällen als zentrale Instanz für die Aufrechterhaltung und Durchführung der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft. Sie übernimmt nicht nur die formale Verantwortung für die Auszubildenden, sondern nimmt den Partnerbetrieben auch einen Großteil der administrativen sowie berufspädagogisch-begleitenden Tätigkeiten ab, die von der Rekrutierung der Auszubildenden bis zur Prüfungsvorbereitung reichen.

Die Verbundberatung, der Branchenverband, der Verein und die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft haben für die Entstehung und Aufrechterhaltung der vier Ausbildungspartnerschaften unterschiedliche Rollen und Funktionen inne, sind jedoch wesentliche Stützpfiler für deren Bestehen. Ihre Bedeutung als vermittelnder und orientierender Organisationstyp im Sinne einer intermediären Organisation bedarf weiterer Erkundung am Beispiel zusätzlicher Fälle. Handlungspraktisch betrachtet weist ihre Rolle auf prinzipiellen Unterstützungsbedarf durch Dritte hin. Bei den Betrieben selbst fehlen häufig die notwendigen Kompetenzen für die Aushandlung von Ausbildungspartnerschaften und vor allem die zeitlichen und personellen Ressourcen.

Unterschiedliche Wechselmodelle und Zielgruppen

Auf der operativen Ebene ist die Rotation der Auszubildenden zwischen Stamm- und Partnerbetrieben bei den untersuchten Beispielen stark unterschiedlich angelegt. So unterscheiden sich nicht nur Dauer und Anzahl der Aufenthalte, sondern auch der Branchenbezug. Der folgenden Tabelle 5 sind die wichtigsten formalen Merkmale zu entnehmen.

Tabelle 5: Wechselmodelle der Auszubildenden im Fallvergleich

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Zweck des Aufenthalts	Ausbildung	Ausbildung	Einblick in Arbeitsalltag eines anderen Betriebs	Ausbildung
Form der Rotation zwischen Stamm- und Partnerbetrieb(en)	nur Entsendung, unilateral	nur Entsendung, unilateral	wechselseitige Entsendung und Aufnahme, multilateral	nur Entsendung / in einer Kette, unilateral
Anzahl der aufnehmenden Betriebe je Azubi	1	1	1	5-6 bei Bürokaufleuten 4 bei Fachlageristen
Dauer der Entsendung	3 Monate	1 Jahr	2-3 Wochen	nahezu permanent pro Betrieb 3-6 Monate
Branchenbezug der Partner	heterogen	homogen	homogen	heterogen

Die Zwecke der Aufenthalte in den Partnerbetrieben der Fälle 1, 2 und 4 gleichen sich im Wesentlichen, die Aufenthalte unterscheiden sich jedoch im Ausmaß, in dem Ausbildungsinhalte vermittelt werden. Im Fall 3 sind die fachlichen Inhalte eher nachrangig zu dem Ziel, den Auszubildenden über den Einblick in einen anderen Arbeitsalltag eine genauere Einschätzung ihres eigenen Betriebs zu ermöglichen.

Auch die Bereitschaft der anvisierten Zielgruppen, solche Rotationsmodelle wahrzunehmen, ist unterschiedlich ausgeprägt. Nicht nur bringen die Bewerber/-innen auf die Ausbildungsplätze sehr unterschiedliche Voraussetzungen hinsichtlich der allgemeinen Schulabschlüsse bis hin zu expliziten Vermittlungshemmnissen mit, sondern auch unterschiedliche individuelle Dispositionen. Während im Fall 2 die zwischen zwei Betrieben geteilte Ausbildung ausschlaggebend für die Bewerbung der beiden Auszubildenden (mit Abitur) war, reagierten andere Auszubildende eher zurückhaltend auf den Vorschlag einer Entsendung in einen zweiten Betrieb. So berichten die Betriebe aus Fall 3, dass sie manche ihrer Auszubildenden anfangs überreden mussten, sich auf eine solche Erfahrung einzulassen.²³ Und einzelne Auszubildende von Fall 4 hätten es vorgezogen, weniger häufig wechseln zu müssen bzw. in einzelnen Betrieben länger zu bleiben.

Gelingsbedingungen auf der operativen Ebene

Im Wesentlichen erreichten die Zusammenschlüsse in allen vier Fällen die verfolgten Ziele. Dennoch stellten zwei Beispiele ihre betriebliche Ausbildungspartnerschaft während der Laufzeit des Projekts wieder ein. Dafür waren primär externe Gründe ausschlaggebend. In Fall 1 erfuhr der Partnerbetrieb eine Umstrukturierung, nach der er nicht mehr in der Lage

²³ Dass Auszubildende die Option der Ausbildung in einem zweiten Betrieb häufiger scheuen, wurde auch von den befragten Beraterinnen der Verbundberatung berichtet.

war, die gewünschte Ausbildung anzubieten.²⁴ In Fall 2 machte die schlechte Wirtschaftslage in der Musikbranche im Zuge der Covid-19-Pandemie die Ausschreibung einer weiteren Ausbildungsstelle zunichte. In Fall 4 erwies sich das Modell für die Auszubildenden im Beruf „Fachlagerist/-in“ als nicht tragfähig. Dies wurde zum einen mit den fehlenden²⁵ bzw. nicht geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern (mangelnde Ausbildungsreife), als auch der fehlenden Möglichkeit der BQG – die kein eigenes Lager betreibt –, die Schwächen der Auszubildenden bei sich aufzufangen, begründet. Nachteilig erwies sich hierbei auch das Modell der anteiligen Finanzierung der Ausbildungsvergütung, das an die jeweilige Präsenz der Auszubildenden in den Partnerbetrieben gekoppelt war.

Allgemeine Aussagen über die Dauer und Nachhaltigkeit der Zusammenschlüsse können angesichts der Komplexität der Umweltbedingungen nicht getroffen werden. Im Hinblick auf die Finanzierungsseite der untersuchten Beispiele ist allerdings festzuhalten, dass bei den Fällen 1 und 2 eine Pro-Kopf-Förderung für die betroffenen Auszubildenden als auch beratende und administrative Unterstützung über ein öffentliches Landesprogramm in Anspruch genommen wurden, während die Fälle 3 und 4 sich mit eigenen Mitteln finanzieren. Möglicherweise sind sich selbst tragende Ausbildungspartnerschaften von ihrer Ausgestaltung und Durchführung her flexibler und auch von einer höheren Eigenmotivation der Beteiligten getrieben (vgl. SCHLOTTAU 2004).

Aus dem reichhaltigen Interviewmaterial und insbesondere den langjährigen Erfahrungen der Ausbildungspartnerschaften von Fall 3 und 4 konnten zumindest einige strukturelle Aspekte abgeleitet werden, die für das Gelingen wesentlich sind.

Zum einen erweist es sich für die Stabilität der Ausbildungspartnerschaft als förderlich, wenn zwischen den Betrieben auch über die Zwecke der Ausbildung hinaus Beziehungen bestehen. So arbeiten die Betriebe in Fall 2 (Musik) und teilweise auch in Fall 3 (Spedition) wirtschaftlich zusammen. In beiden Fällen verbindet sie außerdem die gemeinsame Branche und das Interesse an ihrer Standortsicherung in der Region. In Fall 3 hat letzteres Interesse auch noch eine größere Dringlichkeit als in Fall 2. Die geteilte Not und der hohe Wertekonsens im Hinblick auf Ausbildungsqualität wirken zusätzlich bindend. In Fall 4 stellt das soziale Engagement für die Menschen in der Region für die Partner einen gemeinsamen Horizont her. Auch realisieren die Gesellschafter über ihre Teilhabe an der BQG hinaus noch weitere soziale und bildungsbezogene Projekte.

Neben den bereits erwähnten intermediären Instanzen, die als Bindeglied zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft die kooperierenden Betriebe bei ihrem Anliegen auf unterschiedliche Weise unterstützen, spielen aber auch individuelle Akteure für das Gelingen eine entscheidende Rolle. Wiederholt wurde auf die Wichtigkeit einzelner

²⁴ Die Suche nach einem neuen Partner erübrigte sich durch den Ausbruch der Covid-19-Pandemie. Vgl. zu den weiteren Hintergründen → Abschnitt 4.3.1.

²⁵ Geflüchtete kamen aufgrund der strengen Bestimmungen des Luftsicherheitsgesetzes, das für die beteiligten Industriebetriebe im Lagerbereich bindend ist, als Bewerber/-innen leider nicht in Frage.

Persönlichkeiten in ihrer Funktion als „Zugpferde“ verwiesen, die das Vorhaben voranbringen, gut vernetzt sind und andere mitzuziehen vermögen.

Die Durchführung einer Ausbildung in Partnerschaft erfordert je nach Rotationsmodell einen spezifischen zusätzlichen Aufwand und muss für jede/-n Auszubildende/-n neu und individuell nach den jeweiligen Gegebenheiten geplant werden. Hierfür ist es förderlich, wenn die Akteure viel Flexibilität bei der Durchführung haben. Die Verantwortlichen brauchen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum, um auf veränderte Rahmenbedingungen schnell antworten zu können. Je näher sie der Unternehmensspitze stehen und diese die betriebliche Ausbildungspartnerschaft auch persönlich unterstützt, umso besser für das Gelingen. Die Konstanz der Akteure als langjährige persönliche Ansprechpartner mit gewachsenen Vertrauensbeziehungen zueinander erweist sich hierbei als kritischer Faktor. So wurde in den Interviews und Gesprächen wiederholt darauf hingewiesen, dass die einzelnen Ausbildungsverantwortlichen persönlich mit den Zielen der Partnerschaft vertraut sein und sie verinnerlicht haben müssen, um zieladäquat zu handeln. Wie innerhalb der Fälle zu beobachten war, aber auch von den interviewten Expertinnen aus dem Feld der Verbundberatung als Problem benannt wurde, ist die Fluktuation von Ausbildungsbeauftragten in vielen Betrieben jedoch hoch. Sie bleiben bisweilen kürzer auf ihrer Stelle als die Dauer einer Ausbildung währt, so dass das Wissen über die kooperativen Zusammenhänge einer Ausbildung in Partnerschaft immer wieder hergestellt und Nachfolger neu überzeugt werden müssen. Angesichts dessen ist es umso wichtiger, dass eine die Partnerschaft koordinierende Stelle langfristig gesichert und durch persönliche Kontinuität gekennzeichnet ist. In Fall 4, der die höchste Zahl an beteiligten Betrieben umfasst, erweist es sich für das Gelingen als maßgeblich, dass der Geschäftsführer und die Ausbildungsleiterin der BQG von Beginn der Initiative an dabei waren und unermüdlich für das Modell eintreten. Sie können ihre Rolle jedoch nur ausfüllen, wenn die Vorstände und Inhaber/-innen der Partnerunternehmen das Vorhaben prinzipiell unterstützen. Von daher stellt auch hier jeder Generations- / Personalwechsel eine potentielle Gefährdung dar.

5 Zielerreichung

Im Verlauf der Laufzeit des Projekts erfuhr der Projektplan vielfache Anpassungen. Die vorgesehenen Sonderauswertungen von Datenbeständen aus dem BIBB-Qualifizierungspanel, den Kosten-Nutzen-Erhebungen des BIBB und aus dem IAB-Betriebspanel erwiesen sich bei genauer Betrachtung der Variablen und jeweiligen Item-Konstellation als nicht zielführend für die Fragestellung. Nähere Aussagen zur quantitativen Verbreitung von betrieblichen Ausbildungspartnerschaften in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen ließen sich daher auf diesem Weg nicht gewinnen.

Stattdessen wurden eine Befragung über den BIBB-Expertenmonitor sowie eine von ehemaligen Projektnehmern des JOBSTARTER-Förderprogramms vorgenommen. Die Befragung der im Referenz-Betriebs-System (RBS) registrierten Betriebe wurde vorgezogen. Anschließend erübrigte sich eine Sammlung von Verbundmodellen über foraus.de. Anstelle

der dazu geplanten Veröffentlichung wurden verschiedene Artikel zu den Ergebnissen der Befragungen über den BIBB-Expertenmonitor und das RBS als Fachbeitrag im sowohl Internet als auch in Zeitschriften (BWP und referierter Beitrag in ZBW) publiziert.

Der Feldzugang für die qualitativen Fallstudien im zweiten Teil erwies sich als unerwartet schwierig und die Durchführung und Auswertung der Fallstudien wurde durch den Ausbruch der Covid-19-Pandemie weiter erschwert. So kam es, abgesehen von einigen personellen Veränderungen im Projektteam, zu deutlichen Verzögerungen der Projektarbeiten und einer entsprechenden Verlängerung der Projektlaufzeit. Von den anfangs geplanten sechs Fallstudien ließen sich vier realisieren. Diese konnten ausführlich dokumentiert werden und werden in Kürze im Rahmen einer eigenen Publikation (Wissenschaftliches Diskussionspapier) der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Ein eigener Expertenworkshop wurde nicht durchgeführt. Stattdessen wurden die Ergebnisse aus den Fallstudien durch eine Rückkopplung an die Befragten im Rahmen eines Online-Workshops und über Videokonferenzen validiert.

Weitere Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften sind in Vorbereitung.

6 Zusammenführung der Projektergebnisse, Ausblick und Transfer

Die verschiedenen in den beiden Projektphasen vorgenommenen Arbeiten zeigen, dass betriebliche Ausbildungspartnerschaften einiges an Potential für die Stabilisierung der Ausbildungsbeteiligung von KMU als auch die Erhöhung ihrer Attraktivität als Ausbildungsbetrieb bergen. So scheinen Ausbildungspartnerschaften insbesondere bei betrieblichen Umstrukturierungen, Änderungen des ausgebildeten Berufsbildes und Schwierigkeiten bei der Akquise (geeigneter) Ausbildungsplatzbewerber/-innen ein durchaus erfolgsversprechender Ansatz zu sein, Betrieben eine Fortführung ihres Ausbildungsengagements – und damit die eigene Qualifizierung des benötigten Fachkräftenachwuchses – zu ermöglichen.

Diesen Weg zu nehmen, stellt allerdings bei Weitem kein Automatismus dar, sondern scheint an verschiedene begünstigende Faktoren geknüpft zu sein. Dazu zählt zuvorderst, um die Möglichkeiten betrieblicher Zusammenschlüsse in der Ausbildung zu wissen. Dieses Wissen ist jedoch nach wie vor gering, was unter anderem auf die hohen Fluktuationsraten bei mit Ausbildungsfragen befassten Beschäftigten zurückgehen dürfte. Erschwerend kommt hinzu, dass die Begrifflichkeiten selbst schwammig sind; so firmieren unter „Verbund“, „Konsortium“, „Kooperation“ etc. unterschiedlichste Zusammenschlüsse, die häufig wenig mit dem übereinstimmen, was im Projekt als betriebliche Ausbildungspartnerschaft definiert wurde.²⁶

KMU – aber auch Großbetriebe – sollten folglich kontinuierlich in geeigneter Weise über Modelle partnerschaftlicher und zwischenbetrieblicher Ausbildung informiert werden. Die

²⁶ Die Terminologie erwies sich auch für die Durchführung des Projekts durchgängig als Herausforderung, vgl. u.a. Abschnitt → 3.3.1.

Information allein wird jedoch nicht reichen. Vielmehr stellt es sich so dar, dass insbesondere KMU für die Realisierung von Ausbildungspartnerschaften auf Anstöße und Unterstützung Dritter angewiesen sind. Diese Einschätzung schließt hierbei unmittelbar an ältere Ergebnisse aus der Verbundforschung des BIBB an (vgl. RASKOPP 2003; SCHLOTTAU 2004). Der spezifische Beratungs- und Unterstützungsbedarf für attraktive, maßgeschneiderte Kooperationsformen in der Ausbildung wird in der Förderpolitik jedoch noch wenig berücksichtigt. In Anlehnung an die klassische Verbundförderung für nicht allein ausbildungsberechtigte Betriebe dominiert in vielen aktuellen Förderlinien der öffentlichen Hand – wie zuletzt auch beim Bundesprogramm „Ausbildungsplätze sichern“ – nach wie vor die Perspektive des Mängelausgleichs. Implizit stellt immer noch die einzelbetriebliche Ausbildung die Norm, und die zwischenbetriebliche die eher notgedrungene Abweichung dar. Eine Förderung wird an den Nachweis von Inhalten geknüpft, die der Stammbetrieb nur ungenügend oder gar nicht vermitteln kann, statt die Innovation von Ausbildung im zwischenbetrieblichen Kontext selbst zum Maßstab zu machen. Damit werden zahlreiche Chancen und Optionen, die Ausbildungspartnerschaften für eine Stabilisierung des Ausbildungsgeschehens prinzipiell bieten, ausgeblendet oder können nur über – partiell konstruierte – Umwege ausgeschöpft werden.

Zudem sprechen die Befunde in der Zusammenschau dafür, dass sich die Einbindung außerbetrieblicher Akteure zwar auf die strategische, nicht jedoch auf die operative Ebene der Ausbildung erstrecken sollte. Hier ist – jedenfalls aus betrieblicher Sicht – betrieblichen oder zumindest betriebsnahen Organisationen als Partner der Vorzug zu geben. Dies ist mit Blick auf ein Agieren auf Augenhöhe und das wechselseitige Verständnis gegenüber den Herausforderungen und Erfordernissen, pädagogische und ökonomische Ansprüche immer wieder neu und flexibel austarieren zu müssen, essentiell.

Im Hinblick auf die Durchführung der Ausbildung und die Bedeutung der Betriebsnähe dieser dritten Instanzen offenbart sich zugleich ein anderes Dilemma für kooperationswillige KMU in der betrieblichen Bildungslandschaft; dieses ist eng verknüpft mit den beträchtlichen Schwierigkeiten des Projekts, geeignete Fälle an zwischenbetrieblichen Partnerschaften für die qualitative Forschung zu identifizieren (vgl. den Exkurs zur Fallakquise im Abschnitt → 4.2.1). Prinzipiell öffnen Betriebe eher zögerlich ihre Türen für andere Betriebe. Zugleich spüren immer mehr allein ausbildende KMU ihren Unterstützungsbedarf in der Ausbildung. Dies zeigten die Erkundungen und vielfältigen Expertengespräche im Vorfeld der Fallstudien. Sie wenden sich damit jedoch kaum an andere Betriebe, sondern in diese Lücke stoßen vor allem professionelle Bildungsanbieter. Diese präsentieren sich als dritte Lernorte auf dem Markt der betrieblichen Ausbildung und des externen Ausbildungsmanagements. Die Zusammenarbeit mit einer solchen Organisation verspricht KMU auf den ersten Blick mehr Bequemlichkeit und Neutralität als ein betrieblicher Partner. Als außer- bzw. überbetriebliche Dienstleister gehen sie den Wünschen eines Stammbetriebs als Auftraggeber anders nach als ein betrieblicher Kooperationspartner und bieten ggf. auch mehr Verlässlichkeit und Kontinuität. Bildung wird als bezahlbare Ware angeboten und ist in

Modulen buchbar. Das Potential arbeitsintegrierter Lernprozesse wird mit dem Outsourcing betrieblicher Ausbildungsinhalte an Bildungsdienstleister jedoch verschenkt.

Will man also mit Ausbildungspartnerschaften dazu beitragen, dass sich KMU nicht aus der Ausbildung verabschieden, so braucht es von förderpolitischer Seite mehr als die Bereitstellung von Geldern. Es kommt vielmehr darauf an, Betriebe mithilfe unterstützender Organisationen bei ihren spezifischen Interessen und Ausbildungszielen abzuholen und gemeinsam passgenaue Lösungen zu kreieren, um diese über eine Partnerschaft zu verwirklichen.

Wie die Fallstudien gezeigt haben, handelt es sich bei betrieblichen Ausbildungspartnerschaften um fragile Konstrukte, die für ihr Bestehen auf Flexibilität in der Durchführung, möglichst geringe bürokratische Auflagen und ein stabiles Netzwerk von persönlichen Ansprechpartnern angewiesen sind. Inhabergeführte KMU mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen haben es hier ggf. leichter als Betriebe, die als Filial- oder Tochterunternehmen Teil größerer Firmenstrukturen allgemeine Vorgaben des Gesamtunternehmens beachten müssen. Zugleich illustrieren die Fallstudien aber auch, dass betriebliche Umstrukturierungen nicht nur Treiber, sondern auch Hemmschuh betrieblicher Ausbildungspartnerschaften sein können. Fallen bei einem der Partner umstrukturierungsbedingt bisherige Möglichkeiten weg, sich an der gemeinsam getragenen Ausbildung zu beteiligen, droht nicht nur das Ausbildungsengagement dieses, sondern ggf. auch das des Partners wegzubrechen.

Diese doppelte Relevanz betrieblicher Umstrukturierungen für Ausbildungspartnerschaften gilt es anhand der im Projekt generierten Datenlage weiter auszuleuchten. Für ein tiefergehendes Verständnis dürften jedoch eigens darauf gerichtete Forschungsarbeiten unabdingbar sein, die auch mit der Frage verknüpft sein sollten, wie einem Zerbrechen der Ausbildungskooperation unter kooperationsgefährdenden Umstrukturierungen entgegengewirkt werden kann. In diesem Kontext soll auch die Rolle dritter Organisationen für das Handeln von Ausbildungsbetrieben und ihr Beitrag im Gefüge von Ausbildungspartnerschaften mit Hilfe neoinstitutionalistischer Ansätze der Organisationstheorie weiter ergründet werden.

Auf die Erfahrungen mit der Durchführung der Ausbildung in den untersuchten Modellen, sowohl auf Seiten der Ausbilder/-innen als auch der Auszubildenden, gehen die in Kürze erscheinenden Fallberichte (vgl. BAHL u.a.) näher ein. Eine tiefere berufspädagogische Betrachtung zur Frage der Kompetenzentwicklung in Wechselmodellen ist für einen Zeitschriftenbeitrag in Planung.

Veröffentlichungen

BAHL, Anke: Potenziale der Ausbildung im Verbund. Rezension. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 47 (2018) H. 2, S. 58

BAHL, Anke: Making sense of social involvement with disadvantaged apprentices – Narrative patterns of stakeholders in profit-oriented companies. In: MAY, Sarah; MÜSKE, Johannes;

GROTH, Stefan (Eds.): Morality as Organizational Practice. Münster/New York: Waxmann 2022 (in Vorbereitung).

BAHL, Anke; DIONISIUS, Regina; EBBINGHAUS, Margit; SCHWERIN, Christine; SETTELMAYER, Anke; WETTEN, Leonie: Betriebliche Ausbildungspartnerschaften von KMU – Vier Fallanalysen zu Struktur und Praxis. Bonn: WDP 2022 (in Vorbereitung)

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Kooperationen zwischen Betrieben. Referenz-Betriebs-System Information Nr. 42. Bonn 2019 – URL:
https://www.bibb.de/dokumente/pdf/RBS_Info_42.pdf (Stand: 01.07.2021)

EBBINGHAUS; Margit: Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe - Perspektiven auf Gestaltungsansätze, Potenziale und Grenzen. In: DIETL, Stephan; SCHMIDT; Hermann; WEIß, Reinhold; WITTWER, Wolfgang (Hrsg.): Ausbilder-Handbuch. 207. Erg.-Lfg. Köln 2018

EBBINGHAUS, Margit: Ausbildungspartnerschaften als Ansatz zur Steigerung der Ausbildungsattraktivität. Vortrag beim BIBB-Kongress 2018 / Forum IV 'Schule und dann: Duale Berufsausbildung zwischen Wunsch und Wirklichkeit'. Berlin 7. Juni 2018

EBBINGHAUS, Margit; BAHL, Anke; GRUBER, Thomai S.: Ausbildungspartnerschaften ermöglichen attraktive Ausbildung für Jugendliche. WAP-Interview zu Ergebnissen aus der Expertenbefragung zu betrieblichen Ausbildungspartnerschaften vom 2. März 2018.
<https://wap.igmetall.de/17519.htm>

EBBINGHAUS, Margit; BAHL, Anke; GRUBER, Thomai; SCHWERIN, Christine; SOJA, Eva Maria: Betriebliche Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe. Ergebnisse aus dem BIBB-Expertenmonitor Berufliche Bildung. Fachbeiträge im Internet. Bonn 2017.
<https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8553>

EBBINGHAUS, Margit; DIONISIUS, Regina: Beteiligung von Betrieben an Ausbildungskooperationen: Spielen schwierige Ausbildungsbedingungen eine Rolle? Erste empirische Untersuchungen auf Basis von Betriebsbefragungen. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 117, 2021/1, S. 42-69

EBBINGHAUS, Margit; DIONISIUS, Regina: Betriebliche Ausbildungskooperationen. Analysen zu Kooperationsbereichen und -mustern auf Grundlage des Referenz-Betriebs-Systems (RBS). Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 49, 2020/6, S. 16-20

Vorträge

BAHL, Anke: Making sense of social involvement with disadvantaged apprentices – Narrative patterns of stakeholders in profit-oriented companies. Vortrag auf dem 19th Workshop of the Section „Cultures of Work“ of the German Association of Cultural Anthropology „Morality as Organizational Practice“, Freiburg, 12. November 2021

EBBINGHAUS, Margit: Betriebliche Ausbildungspartnerschaften - Ein Ansatz zur Steigerung der Attraktivität einer Berufsausbildung in KMU!? Vortrag im Rahmen des BIBB-Kongresses, Berlin, 7. Juni 2018

EBBINGHAUS, Margit; DIONISIUS, Regina: Betriebliche Kooperationen in der Berufsausbildung – Gegenstände, Erwartungen und Erfahrungen. Vortrag im Rahmen der 10. Jahrestagung der Sektion Empirische Bildungsforschung in der DGfE, Münster, 16.09.2019

Anhang/Literaturverzeichnis

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

ALLIANZ FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG 2019-2021: Gemeinsame Erklärung der Allianz für Aus- und Weiterbildung: Gemeinsam den aktuellen Herausforderungen durch die Corona-Krise auf dem Ausbildungsmarkt begegnen – gemeinsam den Ausbildungsmarkt stabilisieren. o.O., o.J. – URL: https://www.aus-und-weiterbildungsallianz.de/AAW/Redaktion/DE/Downloads/allianz-fuer-aus-und-weiterbildung-2019-2021-neu.pdf?__blob=publicationFile&v=4

BAHL, Anke; EBBINGHAUS, Margit: Betriebliche Ausbildungspartnerschaften – Strukturen, Potentiale und Risiken für KMU. Zwischenbericht. Bonn 2019 – URL: https://www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/zw_22308.pdf (Stand: 22.06.2022)

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (HRSG.): Kooperationen zwischen Betrieben. Referenz-Betriebs-System Information Nummer 42. Bonn 2020 – URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/RBS_Info_42.pdf (Stand: 31.05.2022)

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Die betriebliche Sicht auf Berufsausbildung und Fachkräftegewinnung. Referenz-Betriebs-System Information Nummer 41. Bonn 2019 – URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/RBS_Info_41.pdf (Stand: 30.06.2021)

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF): Karliczek: Auszubildende gerade in Corona-Zeiten noch besser unterstützen. Zweite Förderrichtlinie des Bundesprogramms „Ausbildungsplätze sichern“ veröffentlicht. Pressemitteilung 090/2021 vom 30.04.2021 – URL: <https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/pressemitteilungen/de/karliczek-auszubildende-gerade-iten-noch-besser-unterstuetzen.html> (Stand: 20.04.2022)

CONEIN, Stephanie: Berufsbildung 4.0 – Fachkräftequalifikationen und Kompetenzen für die digitalisierte Arbeit von morgen: Der Ausbildungsberuf „Verfahrensmechaniker/-in für Kunststoff- und Kautschuktechnik“ im Screening; Heft-Nr.: 210
<https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/10503>

- DEHNBOSTEL, Peter: Verbände und Netzwerke als Organisations- und Lernformen für die Ausbildung in modernen Berufen – Zur Entwicklung der Lernortfrage in der beruflichen Bildung. In: PAHL, Jörg-Peter; SCHÜTTE, Friedhelm; VERMEHR, Bernd: Verbundausbildung. Lernorganisation im Bereich der Hochtechnologie. Bielefeld 2003, S. 175-190
- DRINKHUT, Vera; SCHLOTTAU, Walter: Förderung von Ausbildungsverbänden: Anschub zu mehr und besseren Ausbildungsplätzen? In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Verbundausbildung. Ergebnisse, Veröffentlichungen und Materialien aus dem BIBB. Bonn 2003, S. 21-38
- EBBINGHAUS, Margit; BAHL, Anke; GRUBER, Thomai; SCHWERIN, Christine; SOJA, Eva Maria: Betriebliche Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe. Ergebnisse aus dem BIBB-Expertenmonitor Berufliche Bildung. Fachbeiträge im Internet. Bonn 2017. <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8553> (Stand: 25.06.2021)
- ECKELT, Markus; MOHR, Sabine; GERHARDS, Christian; BURKHARD, Claudia: Rückgang der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung. Gründe und Unterstützungsmaßnahmen mit Fokus auf Kleinstbetriebe. Bonn 2020 – URL: <https://lit.bibb.de/vufind/Record/DS-185170> (Stand: 30.06.2021)
- ECKERT, Manfred: Lernortkooperation als Gegenstand der Berufsbildungsforschung. In: EULER, Dieter (Hrsg.): Handbuch der Lernortkooperation. Band 1: Theoretische Fundierungen. Bielefeld: W. Bertelsmann 2004, S. 102-118
- ESSER, Friedrich Hubert: Berufesystem. Berufliche Bildung stärken. Position 3/2017, S. 10-11
- GEISER, Christian: 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
- HENSIGE, Kathrin; MEYER, Klaus: Arbeitsteilige Ausbildung im Verbund mehrerer Betriebe. Fallanalytische Aufarbeitung der betrieblichen Verbundpraxis. Berlin/Bonn: BIBB 1989.
- JOBSTARTER: Verbundausbildung – vier Modelle für die Zukunft. Band 6 der Schriftenreihe JOBSTARTER PRAXIS. Bonn 2011. https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/versteckt/24256_Jobstarter_Praxis_Band_6.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Stand: 19.04.2022)
- JOSUPEIT, Kerstin: Berufsausbildung im Verbund von Unternehmen als Qualitätsargument. In: SCHRÖDER, Frank (Hrsg.): Unternehmensstrategie Ausbildungsqualität. Berliner Initiativen für kleine und mittlere Unternehmen in einem sich wandelnden Arbeitsmarkt. Bielefeld 2016, S. 133-144
- KIESER, Alfred; EBERS, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer 2006.

- KÖNIG, Corinna: Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland. Nürnberg 2020 – URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2_iab-expertise_2020.pdf (Stand: 24.06.2021)
- LACHMAYR, Norbert: Chancen und Barrieren von Ausbildungsverbänden. Die Sicht österreichischer Unternehmen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 38 (2009), H. 3, S. 52-55
- LEEMANN, Regula Julia; BIRR, Lorraine: Der Aufbau von Erfahrungswissen in der betrieblichen Ausbildung von Ausbildungsverbänden. In: DIETZEN, Agnes; POWELL, Justin J.W.; BAHL, Anke; LASSNIGG, Lorenz (Hrsg.): Soziale Inwertsetzung von Wissen, Erfahrung und Kompetenz in der Berufsbildung. Weinheim und München: Beltz Juventa 2015, S. 236-257
- LEEMANN, Regula Julia; IMDORF, Christian: Wechselnde betriebliche Lernorte in Ausbildungsverbänden. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 44 (2015a), H. 1, S. 22-26
- LEEMANN, Regula Julia; IMDORF, Christian: Cooperative VET in Training Networks: Analysing the Free-Rider Problem in a Sociology-of-Conventions Perspective. In: International Journal for Research in Vocational Education and Training 2 (2015b), No. 4, S. 284-307
- LEEMANN, Regula Julia; SAGELSDORFF, Rebekka: Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen in Ausbildungsverbänden: Chance oder Risiko für Jugendliche aus bildungsfernen Herkunftsmilieus? In: Sozialer Fortschritt 63 (2014), H. 4/5, S. 107-117
- MEYER, Klaus: Betrieblicher Ausbildungsverbund in der Praxis. In: MEYER, Klaus; SCHWIEDRZIK, Bernd: Der betriebliche Ausbildungsverbund – Praxis und Rechtsfragen. Band 1: Verbundausbildung – Anlässe, Meinungen, Perspektiven; Betrieblicher Ausbildungsverbund in der Praxis. Bundesinstitut für Berufsbildung: Berlin und Bonn 1987, S. 61-114
- MEYER, Klaus; SCHWIEDRZIK, Bernd: Der betriebliche Ausbildungsverbund – Praxis und Rechtsfragen. Band 1: Verbundausbildung – Anlässe, Meinungen, Perspektiven; Betrieblicher Ausbildungsverbund in der Praxis. Bundesinstitut für Berufsbildung: Berlin und Bonn 1987
- MOHR, Sabine: Betriebliche Ausbildungsbeteiligung: Ergebnisse der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2022 (Vorversion). Bonn 2022, S. 183-186 – URL: [Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2022 \(bibb.de\)](#) (Stand: 12.05.2022)
- MOHR, Sabine; TROLTSCH, Klaus; GERHARDS, Christian.: Rückzug von Betrieben aus der beruflichen Ausbildung: Gründe und Muster. BIBB-Report 4/2015 – URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/7878> (Stand: 30.06.2021)

- PAHL, Jörg-Peter; SCHÜTTE, Friedhelm; VERMEHR, Bernd: Verbundausbildung. Lernorganisation im Bereich der Hochtechnologie. Bielefeld 2003.
- PFLÜGER, Jessica, PONGRATZ, Hans J. & TRINCZEK, Rainer (2010). Methodische Herausforderungen arbeits- und industriesoziologischer Fallstudienforschung. AIS-Studien, 3(2), 5-13. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64744> (Stand: 06.04.2022)
- RASKOPP, Kornelia: Verbundausbildung als Maßnahme zur Erhöhung des betrieblichen Lehrstellenangebots: Untersuchungsergebnisse zu Artikel 2 des Jugendsofortprogramms. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 31 (2002), H. 4, S. 29-31
- RAUNER, Felix: Ausbildungspartnerschaften als Regelmodell für die Organisation der dualen Berufsausbildung? Bremen 2003
- SCHLOTTAU, W.: Verbundausbildung sichert hochwertige Ausbildungsplätze. IN: CRAMER, G.; SCHMIDT, H.; WITTEW, W. (HRSG.): Ausbilder-Handbuch. Köln, 36. Ergänzungslieferung – April 2000
- SCHLOTTAU, Walter: Verbundförderung: Anschubfinanzierung für betriebliche Ausbildungsplätze. Ergebnisse einer Befragung von Verbundbetrieben und -koordinatoren. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis – Sonderausgabe 2003, S. 28-30
- SCHLOTTAU, Walter: Selbst finanzierte Verbände als Modelle konjunkturabhängiger Ausbildung. Ergebnisse der Fallstudien erfolgreicher Ausbildungsverbände. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 33 (2004) H. 3, S. 32-35
- SCHÖNFELD, Gudrun u.a.: Ausbildung in Deutschland – eine Investition gegen den Fachkräftemangel. Ergebnisse der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2017/2018. BIBB-Report 1/2020 – URL: <https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/16551>
- SCHÖNFELD, Gudrun u. a.: Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der fünften BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. Bonn 2016
- SCHWIEDRZIK, Bernd: Verbundausbildung – Anlässe, Meinungen, Perspektiven. In: MEYER, Klaus / SCHWIEDRZIK, Bernd: Der betriebliche Ausbildungsverbund – Praxis und Rechtsfragen. Band 1: Verbundausbildung – Anlässe, Meinungen, Perspektiven; Betrieblicher Ausbildungsverbund in der Praxis. Bundesinstitut für Berufsbildung: Berlin und Bonn 1987, S. 13-60
- SEEBER, Susan; VAN BUER, Jürgen: Qualitätssicherung in der Verbundausbildung – Rahmendaten und ausgewählte Befunde eines empirischen Evaluationsprojektes. In: BERGER, Klaus; WALDEN, Günter (Hrsg.): Öffentliche Ausbildungsförderung in Ostdeutschland unter der Lupe. Ergebnisse aktueller Evaluationsstudien. Bielefeld: W. Bertelsmann 2003, S. 103–121
- SEEBER, Susan; VAN BUER, Jürgen; MOHR, Ingola: Qualitätssicherung in der Verbundausbildung: Endbericht. Studien zur Wirtschaftspädagogik und Berufsbildungsforschung aus der Humboldt-Universität zu Berlin. Berlin 2004

- SEITERLE, Nicolette: Lehrbetriebsverbände – das Potenzial eines neuen Ausbildungsmodells der Berufsausbildung zur Prävention von Lehrvertragsauflösungen. In: LEEMANN, Regula Julia; IMDORF, Christian; POWELL, Justin J.W.; SERTL, Michael (Hrsg.): Die Organisation von Bildung. Soziologische Analysen zu Schule, Berufsbildung, Hochschule und Weiterbildung. Weinheim und Basel 2016, S. 208-232
- SENGE, Konstanze: Neo-Institutionalismus. In: HIRSCH-KREINSEN, Harmut; MINNSEN, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: Edition Sigma 2017, S. 228-231.
- WALDEN, Günter: Verhaltensmuster und Bestimmungsgründe der Kooperation von Ausbildern und Berufsschullehrern. In: PÄTZOLD, Günter; WALDEN, Günter (Hrsg.): Lernortkooperation – Stand und Perspektiven. Bielefeld: W. Bertelsmann 1999, S. 133-156
- YIN, Robert K.: Case Study Research. Design and Methods. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage 2009