

Bahl, Anke et al.

**Research Report**

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

BIBB Fachbeiträge zur beruflichen Bildung

**Provided in Cooperation with:**

Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB), Bonn

*Suggested Citation:* Bahl, Anke et al. (2023) : Betriebliche Ausbildungspartnerschaften von KMU: Vier Fallanalysen zu Struktur und Praxis, BIBB Fachbeiträge zur beruflichen Bildung, ISBN 978-3-96208-429-5, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0035-1072-2>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/280276>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



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

Anke Bahl | Anke Settelmeyer | Regina Dionisius | Margit Ebbinghaus |  
Christine Schwerin | Leonie Wetten

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



Anke Bahl | Anke Settelmeyer | Regina Dionisius |  
Margit Ebbinghaus | Christine Schwerin | Leonie Wetten

# **Betriebliche Ausbildungs- partnerschaften von KMU – Vier Fallanalysen zu Struktur und Praxis**

# Impressum

**Zitiervorschlag:**

Bahl, Anke; Settlemeyer, Anke; Dionisius, Regina; Ebbinghaus, Margit; Schwerin, Christine; Wetten, Leonie: Betriebliche Ausbildungspartnerschaften von KMU – Vier Fallanalysen zu Struktur und Praxis. Bonn 2023. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19125>

1. Auflage 2023

**Herausgeber:**

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn  
Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

**Publikationsmanagement:**

Stabsstelle „Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste“  
E-Mail: [publikationsmanagement@bibb.de](mailto:publikationsmanagement@bibb.de)  
[www.bibb.de/veroeffentlichungen](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen)

**Gesamtherstellung:**

Verlag Barbara Budrich  
Stauffenbergstraße 7  
51379 Leverkusen  
Internet: [www.budrich.de](http://www.budrich.de)  
E-Mail: [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

**Lizenzierung:**

Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International).



Weitere Informationen zu Creative Commons und Open Access finden Sie unter [www.bibb.de/oa](http://www.bibb.de/oa).

ISBN 978-3-8474-2874-9 (Print)

ISBN 978-3-96208-429-5 (Open Access)

urn:nbn:de:0035-1072-2

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Gedruckt auf umweltfreundlichem Papier

## ► Vorwort

Die Zusammenarbeit von Betrieben bei der Durchführung der dualen Berufsausbildung über die Bildung von Ausbildungspartnerschaften ist nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) bzw. der Handwerksordnung (HwO) ausdrücklich vorgesehen. Über die betriebliche Praxis wurde in Deutschland jedoch noch wenig geforscht, und es bestehen auch in der betrieblichen Bildungslandschaft selbst wenig Kenntnisse darüber. Vertraut klingt vielen allenfalls das Stichwort der Verbundausbildung. Diese wird gemeinhin als Lösung für kleine und mittlere Betriebe (KMU)<sup>1</sup> angesehen, die allein nicht ausbilden können. Dass Ausbildungspartnerschaften aber auch für Betriebe eine Option sein können, die allein ausbilden könnten, ist trotz ihrer langjährigen rechtlichen Verankerung im BBiG immer noch wenig bekannt und wird noch weniger praktiziert. Welche vielfältigen Inhalte und Interessen sich zwischenbetrieblich über Ausbildungspartnerschaften verknüpfen lassen und welche praktischen Erfahrungen Betriebe und Auszubildende damit machen, ist Gegenstand dieser Publikation. Mit der ausführlichen Betrachtung von vier exemplarischen Modellen wird aufgezeigt, wie unterschiedlich die Motive und Anlässe für Kooperationen in der betrieblichen Ausbildung sein können und welche Implikationen sich daraus für die Gestaltung und Durchführung der Ausbildung ergeben. Ziel ist es, nicht nur eine Forschungslücke zu füllen, sondern zugleich Anregungen für die Praxis der Fachkräftesicherung durch KMU zu geben.

Dies erfolgt vor dem Hintergrund der zwar nach wie vor beachtlichen, gleichwohl seit einiger Zeit rückläufigen Ausbildungsleistung von KMU (vgl. MOHR 2022, S. 183ff.). Die Gründe dafür sind vielfältig. Ein veränderter betrieblicher Fachkräftebedarf zählt ebenso dazu wie 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).

Ausbildungspartnerschaften können eine Möglichkeit für KMU sein, sich auch unter solchermaßen veränderten Rahmenbedingungen weiter an der Ausbildung zu beteiligen und diese zugleich für Jugendliche attraktiver und hochwertiger zu gestalten. Sie erweisen sich als eine multipel einsetzbare Form der Ausbildung, wie anhand der hier präsentierten Fälle deutlich wird. Zwar stellen die behandelten Beispiele nur einen ersten, kleinen Ausschnitt der gelebten Praxis dar, und es sind dringend weitere Analysen nötig, um das Spektrum praktizierter Kooperationsformen in seiner tatsächlichen Breite zu erfassen. Die Erkenntnisse aus dem Fallvergleich verweisen jedoch jetzt schon auf wichtige Gelingensbedingungen für die Entstehung und Aufrechterhaltung von betrieblichen Ausbildungspartnerschaften, die für die Praxis, nicht zuletzt aber auch für die Förderpolitik von Bedeutung sind.

Die Autorinnen bedanken sich bei allen Betrieben, die ihre Türen geöffnet, und den vielen Befragten, die an dieser Studie geduldig mitgewirkt haben. Die Fallanalysen erfolgten im

---

1 Die Abkürzung „KMU“ für „kleine und mittlere Unternehmen“ und die Bezeichnung „kleine und mittlere Betriebe“ werden synonym verwendet und beziehen sich auf Betriebe mit weniger als 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Kontext des BIBB-Forschungsprojekts „Betriebliche Ausbildungspartnerschaften – Strukturen, Potentiale und Risiken für KMU“ (FP 2.2.308), das im Sommer 2022 beendet wurde.<sup>2</sup> Großer Dank gilt ferner den Beirätinnen und Beiräten, die die Arbeiten kritisch flankiert und konstruktiv unterstützt haben.<sup>3</sup>

---

2 Ausführliche Informationen zur Anlage des Projekts und seinen Ergebnissen finden sich auf der Projektseite der BIBB-Datenbank unter [https://www.bibb.de/dienst/dapro/de/index\\_dapro.php/detail/2.2.308](https://www.bibb.de/dienst/dapro/de/index_dapro.php/detail/2.2.308) (Stand: 29.06.2023).

3 Die Beirätinnen und Beiräte waren Volker Freudenberger, PD Dr. Holle Grünert, Kerstin Josupeit-Metzner, Prof. Dr. Regula Julia Leemann, Gerd Lux, Prof. Dr. Nicole Naeve-Stoß, Prof. Dr. Birgit Reißig, Dr. Klaus Schmierl.

## ► Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	3
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis . . . . .	8
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	9
<b>1 Einleitung . . . . .</b>	<b>10</b>
1.1 Zum Konzept „betriebliche Ausbildungspartnerschaft“ . . . . .	10
1.2 Erwartungen an Ausbildungspartnerschaften: Potenziale und Risiken . . . . .	13
1.3 Hinweise zur Verbreitung und zu den Gegenständen der Zusammenarbeit . . . . .	15
1.4 Fallstudienansatz: Ziele und methodisches Vorgehen im Feld . . . . .	18
1.5 Verdichtung der qualitativen Daten zu Fallberichten . . . . .	23
<b>2 Fall 1: Kundenservicezentrale mit Marketingagentur . . . . .</b>	<b>26</b>
2.1 Einführung . . . . .	26
2.1.1 Kurzbeschreibung . . . . .	26
2.1.2 Datengrundlage . . . . .	26
2.2 Die Partnerschaft: Entwicklung und Struktur . . . . .	27
2.2.1 Entstehung . . . . .	27
2.2.2 Struktur und Finanzierung . . . . .	31
2.2.3 Ende der Partnerschaft und der Ausbildung. . . . .	33
2.3 Die Ausbildungspartnerschaft in der Praxis . . . . .	33
2.4 Die Bewertung der Ausbildungspartnerschaft. . . . .	36
2.4.1 Nutzen und Nachteile für die Betriebe . . . . .	36
2.4.2 Nutzen und Nachteile für die Auszubildenden . . . . .	37
2.5 Zusammenfassende Einordnung . . . . .	39
<b>3 Fall 2: Musikverlag im Tandem mit Musiklabel . . . . .</b>	<b>41</b>
3.1 Einführung . . . . .	41
3.1.1 Kurzbeschreibung . . . . .	41
3.1.2 Datengrundlage . . . . .	41
3.2 Die Partnerschaft: Entwicklung und Struktur . . . . .	42

3.2.1	Entstehung . . . . .	42
3.2.2	Struktur und Finanzierung . . . . .	47
3.2.3	Aussetzen der Ausbildungspartnerschaft . . . . .	49
3.3	Die Ausbildungspartnerschaft in der Praxis . . . . .	50
3.4	Die Bewertung der Ausbildungspartnerschaft. . . . .	54
3.4.1	Nutzen und Nachteile für die Betriebe . . . . .	54
3.4.2	Nutzen und Nachteile für die Auszubildenden . . . . .	55
3.5	Zusammenfassende Einordnung . . . . .	56
<b>4</b>	<b>Fall 3: Allianz von Unternehmen der Speditionsbranche . . . . .</b>	<b>58</b>
4.1	Einführung . . . . .	58
4.1.1	Kurzbeschreibung . . . . .	58
4.1.2	Datengrundlage . . . . .	58
4.2	Die Partnerschaft: Entstehung, Struktur und Finanzierung . . . . .	59
4.2.1	Entstehung . . . . .	59
4.2.2	Struktur und Finanzierung . . . . .	65
4.3	Die Ausbildungspartnerschaft in der Praxis . . . . .	67
4.3.1	Ausbildungsmarketing und Rekrutierung . . . . .	68
4.3.2	Der „Azubi-Tausch“ als zwei- bis dreiwöchiger Aufenthalt bei einem Partner . . . . .	69
4.3.3	Nachhilfeunterricht und Events für die Auszubildenden . . . . .	71
4.3.4	Die Zusammenarbeit der Partner . . . . .	74
4.4	Die Bewertung der Ausbildungspartnerschaft. . . . .	76
4.4.1	Nutzen und Nachteile für die Betriebe . . . . .	76
4.4.2	Nutzen und Nachteile für die Auszubildenden . . . . .	80
4.5	Zusammenfassende Einordnung . . . . .	82
<b>5</b>	<b>Fall 4: Sozialunternehmen im Verbund mit der Wirtschaft . . . . .</b>	<b>85</b>
5.1	Einführung . . . . .	85
5.1.1	Kurzbeschreibung . . . . .	85
5.1.2	Datengrundlage . . . . .	85
5.2	Die Partnerschaft: Entstehung, Struktur und Finanzierung . . . . .	86
5.2.1	Entstehung . . . . .	86
5.2.1.1	Anlass . . . . .	87



5.2.1.2	Zielgruppe der Ausbildungspartnerschaft . . . . .	88
5.2.2	Struktur . . . . .	89
5.2.2.1	Die BQG und die beteiligten Unternehmen . . . . .	89
5.2.2.2	Berufe der partnerschaftlichen Ausbildung . . . . .	91
5.2.3	Finanzierung . . . . .	94
5.3	Die Ausbildungspartnerschaft in der Praxis . . . . .	94
5.3.1	Planung und Vorbereitung der Ausbildung . . . . .	94
5.3.2	Ausbildung als Wechsel . . . . .	98
5.4	Die Bewertung der Ausbildungspartnerschaft. . . . .	101
5.4.1	Nutzen und Nachteile für die Betriebe . . . . .	101
5.4.2	Nutzen und Nachteile für die Auszubildenden . . . . .	103
5.5	Zusammenfassende Einordnung . . . . .	105
<b>6</b>	<b>Fallübergreifende Betrachtungen</b> . . . . .	<b>109</b>
6.1	Strukturmerkmale im Fallvergleich . . . . .	109
6.2	Erfolgsfaktoren . . . . .	114
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> . . . . .	<b>119</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	<b>122</b>
	<b>Autorinnen</b> . . . . .	<b>126</b>
	<b>Abstract</b> . . . . .	<b>127</b>

## ► Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### Abbildungen

Abbildung 1: Wandel in der Betrachtung betrieblicher Zusammenschlüsse . . . . .	13
Abbildung 2: Zahlenmäßige Verbreitung – Befunde aus dem RBS 42 . . . . .	16
Abbildung 3: Intensität, mit der verschiedene Gegenstandsbereiche Bestandteil betrieblicher Ausbildungspartnerschaften sind (Mehrfachnennungen) . . . . .	17
Abbildung 4: Fallansatz zwischenbetriebliche Kooperation mit unterschiedlichen Optionen . . . . .	20
Abbildung 5: Codebaum für die Codierung der Interviewtranskripte mit MAXQDA . . . . .	22
Abbildung 6: Schema von Fall 1 mit Zeitstrahl für die Entsendung der Auszubildenden . . . . .	32
Abbildung 7: Schema von Fall 2 mit Zeitstrahl für die Rotation der Auszubildenden . . . . .	48
Abbildung 8: Schema von Fall 3 mit Zeitstrahl für den Tausch der Auszubildenden . . . . .	67
Abbildung 9: Schema von Fall 4 zum Erhebungszeitpunkt . . . . .	90
Abbildung 10: Betriebswechsel und Verweilzeiten (in Monaten) zweier Auszubildender im Beruf Kaufmann/-frau für Büromanagement . . . . .	96
Abbildung 11: Betriebswechsel und Verweilzeiten (in Monaten) eines/einer Auszubildenden zum Fachlageristen/zur Fachlageristin . . . . .	97

### Tabellen

Tabelle 1: Treiber betrieblicher Ausbildungspartnerschaften im Fallvergleich . . . . .	109
Tabelle 2: Wechselmodelle der Ausbildungspartnerschaften im Fallvergleich . . . . .	111
Tabelle 3: Dritte Organisationen und ihre Funktionen für die Ausbildungspartnerschaft . . . . .	113

## ► Abkürzungsverzeichnis

AEVO	Ausbildereignungs-Verordnung
BAG	Bundesamt für Güterverkehr
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BKF	Berufskraftfahrer/-in
BKrFQG	Berufskraftfahrerqualifikationsgesetz
BMVI	Bundesverband Musikindustrie
BQG	Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft
DAZUBI	Datensystem Auszubildende des BIBB
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GEMA	Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IH	Industrie und Handel
IHK	Industrie- und Handelskammer
HwO	Handwerksordnung
KKU	Kleinst- und Kleinunternehmen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NAA	neu abgeschlossene Ausbildungsverträge
RBS	Referenz-Betriebs-System des BIBB

# ► 1 Einleitung

## 1.1 Zum Konzept „betriebliche Ausbildungspartnerschaft“

Diese Publikation widmet sich betrieblichen Ausbildungspartnerschaften, einer speziellen Form der Zusammenarbeit von mehreren Betrieben in der Durchführung der dualen Berufsausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) und der Handwerksordnung (HwO). Mit betrieblichen Ausbildungspartnerschaften sind Organisationsformen gemeint, die kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus eigenen Stücken mit mindestens einem anderen Betrieb eingehen. Der Fokus liegt also auf Betrieben, die uneingeschränkt ausbildungsberechtigt sind und damit die Wahl haben, ob sie alleine oder mit Partnern ausbilden wollen. Sie wären von der Eignung ihrer Ausbildungsstätte her folglich eigenständig ausbildungsberechtigt, suchen jedoch – als Initiator oder Partner – die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren anderen Betrieben (vgl. § 10 BBiG, Abs. 5). Weitere Akteure, wie außer- und überbetriebliche Bildungsträger, Berufsschulen und andere Organisationen, können, müssen jedoch nicht beteiligt sein. Betriebliche Ausbildungspartnerschaften unterscheiden sich damit spezifisch von jener Kooperation, die üblicherweise als „Verbundausbildung“ oder „Ausbildungsverbund“ bezeichnet wird. Diese stellen primär auf Zusammenschlüsse von allein nicht ausbildungsfähigen Betrieben ab, um ihnen einen Zugang zur Ausbildung zu ermöglichen (vgl. § 27 BBiG, Abs. 2).<sup>4</sup>

### **Bildungspolitische Einordnung**

Im Diskurs der deutschen Berufsbildung stellt die einzelbetriebliche Ausbildung bis heute das dominante Modell dar. Dabei ist der Zusammenschluss von Betrieben zu Ausbildungszwecken kein neues Konzept. Ein historisches Beispiel hierfür lieferte das Hansebündnis; hier sah die Kaufmannslehre im 14. Jahrhundert einen Aufenthalt des Nachwuchses in unterschiedlichen Kontoren in den zugehörigen Hafenstädten der Nord- und Ostsee planmäßig vor (MÜLHAUSEN 1992). Auch heute helfen sich im Alltag viele kleine Betriebe in der Ausbildung untereinander aus. Eine bewusst geplante Zusammenarbeit von mehreren Betrieben stellt jedoch immer noch ein Randphänomen dar, obschon sich damit vonseiten der Bildungspolitik viele positive Erwartungen verknüpfen. Im Folgenden wird knapp skizziert, welche Perspektiven auf die Thematik in den bildungspolitischen Debatten der Bundesrepublik Deutschland seit den 1960er-Jahren jeweils vorherrschend waren.

Der Deutsche Bildungsrat empfahl explizit eine mehrbetriebliche Ausbildung für die Qualifizierung. So heißt es in dessen Schrift *Zur Verbesserung der Lehrlingsausbildung*: „Zur Verbreitung seiner Einsicht in die betrieblichen Sozialstrukturen soll der Lehrling die Möglichkeit erhalten, einen vor Beginn der Lehre **eingepflanzten Betriebswechsel vorzunehmen**“

---

<sup>4</sup> Im Weiteren wird der Begriff „Ausbildungspartnerschaften“ grundsätzlich für betriebliche Zusammenschlüsse zu Ausbildungszwecken verwendet, an denen mindestens ein allein ausbildungsberechtigter Betrieb als Initiator oder Partner beteiligt ist. Synonym dazu wird auch der Begriff „Ausbildungsk Kooperationen“ genutzt.

(DEUTSCHER BILDUNGSRAT 1969, S. 21; Hervorhebung im Original). Allerdings gelang es nicht, diese Zielrichtung auch im Berufsbildungsgesetz (BBiG) zu verankern. Stattdessen findet sich in der Ursprungsfassung des BBiG von 1969 lediglich ein Hinweis zu den rechtlichen Optionen einer betrieblichen Kooperation im Kontext der Eignung der Ausbildungsstätte:

„Eine Ausbildungsstätte, in der die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten nicht in vollem Umfang vermittelt werden können, gilt als geeignet, wenn dieser Mangel durch Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte behoben wird.“  
(§ 22 BBiG 1969, Abs. 2)

Die Perspektive ist hier nicht die qualitative Aufwertung der Ausbildung durch einen Blick der Auszubildenden über den Tellerrand, sondern der Mängelausgleich bei Betrieben, die über keine alleinige Ausbildungsberechtigung verfügen. Dahinter verbirgt sich vor allem die Zielsetzung, Betriebe für die Ausbildung zu erschließen, die nur Teilbereiche eines Ausbildungsberufsbildes vermitteln können, bzw. sonst brachliegende Ausbildungskapazitäten (vgl. SCHWIEDRZIK 1987, S. 19) zu nutzen. Sie wurde über Jahrzehnte zur dominierenden Leitlinie der Förderpolitik. In den 1980er-Jahren wurden Verbände öffentlich gefördert, um die massiven Versorgungsprobleme angesichts der Vielzahl ausbildungssuchender Jugendlicher zu bewältigen. Und in den 1990er-Jahren war der Aufbau von Verbänden unter Beteiligung von Bildungsdienstleistern ein zentrales Instrument der Strukturreformen, um die Betriebe der ehemaligen DDR in die duale Berufsausbildung zu überführen.

Bei der ersten Novellierung des BBiG im Jahr 2005 schließlich wurden die Begriffe „Ausbildungsverbund“ und „Verbundausbildung“ selbst aufgenommen. Im Abschnitt zur Begründung von Ausbildungsverhältnissen heißt es nun:

„Zur Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen der Ausbildenden können mehrere natürliche und juristische Personen in einem Ausbildungsverbund zusammenwirken, soweit die Verantwortlichkeit für die einzelnen Ausbildungsabschnitte sowie für die Ausbildungszeit insgesamt sichergestellt ist (Verbundausbildung).“  
(§ 10 BBiG 2005, Abs. 5)

Damit wurde eine neutrale Formulierung gewählt.<sup>5</sup> Dennoch blieb die Gewinnung zusätzlicher Ausbildungsplätze (vgl. RASKOPP 2002; SCHLOTTAU 2003; JOBSTARTER 2011) über die Nullerjahre hinaus das Hauptziel der Förderpolitik im Kontext betrieblicher Zusammenhänge.

Dies hat sich erst kürzlich im Zuge des Rückgangs der ausbildungsinteressierten Jugendlichen und der schrumpfenden Ausbildungsbeteiligung von KMU verändert. Vor allem für Kleinst- und Kleinbetriebe ist es in den letzten zehn Jahren deutlich schwieriger geworden,

5 Weiterhin wird im Abschnitt zu den Lernorten der Berufsbildung darauf hingewiesen, dass „Teile der Berufsausbildung [...] im Ausland durchgeführt werden [können], wenn dies dem Ausbildungsziel dient“ (§ 2 BBiG 2005, Abs. 3). Die grenzüberschreitende Verbundausbildung wird im Zuge der Internationalisierung der Berufsbildung auch durch europäische Bildungsprogramme stark unterstützt.

den tradierten Weg der Fachkräftesicherung zu beschreiten (vgl. ECKELT u. a. 2020); eine Situation, die sich mit Ausbruch der COVID-19-Pandemie weiter verschärft hat.

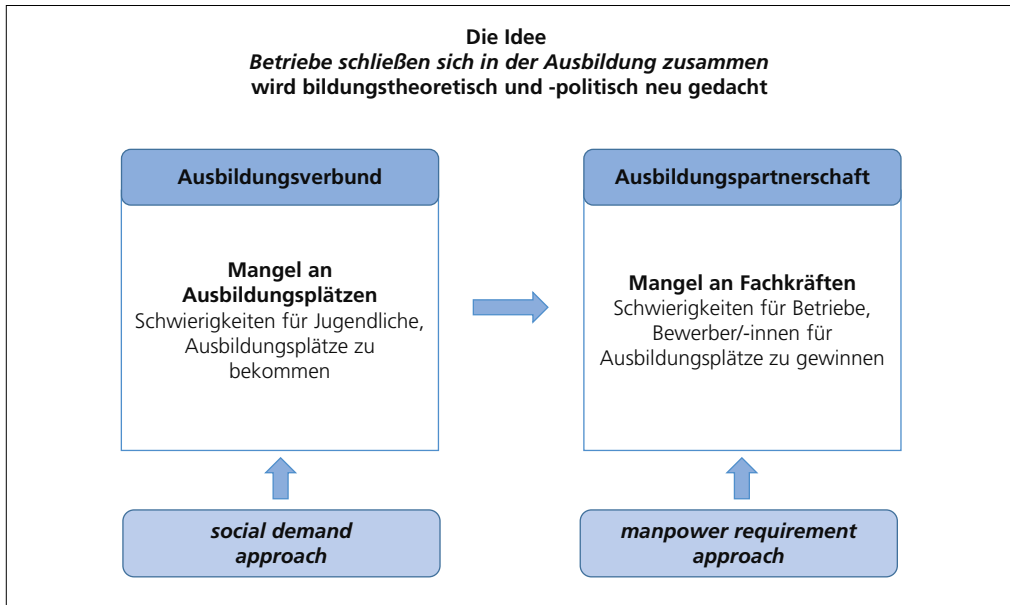
Der Fachkräftemangel ist aktuell das beherrschende Thema in der Bildungspolitik, und das Interesse an betrieblichen Kooperationen richtet sich weniger auf die Teilhabe Jugendlicher als vielmehr auf die (Aufrechterhaltung der) Teilhabe von Betrieben an Ausbildung. Ein Ansatz, die Ausbildungsbeteiligung kleiner und mittlerer Betriebe zu stabilisieren und zugleich die Attraktivität der dortigen Ausbildung für ausbildungsinteressierte Jugendliche zu erhöhen, wird darin gesehen, diese Betriebe für eine Ausbildung in Partnerschaft mit einem oder mehreren anderen Betrieben bzw. (Aus-)Bildungsanbietern zu gewinnen (vgl. JOSUPERT 2016). Entsprechend lautet eine Forderung des Präsidenten des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB):

„Mit Blick auf die rückläufige Ausbildungsbetriebsquote müssen vor allem die Kleinst- und Kleinbetriebe als Orte für Ausbildung und Beschäftigung für junge Leute wieder attraktiver werden. [...] Um gegenüber Großbetrieben [...] wieder mehr an Attraktivität bei jungen Leuten zu gewinnen, sollten diese Betriebe ihre Kräfte bündeln und als strategische Allianzen versuchen, im Verbund Größeneffekte zu erzielen.“ (ESSER 2017, S. 10)

So richten sich die Argumente nun primär an bereits ausbildende und dazu auch allein berechnete Betriebe, deren Ausbildungsengagement aufgrund von veränderten internen oder externen Rahmenbedingungen auf dem Prüfstand steht. Ihnen soll mit einer betrieblichen Ausbildungspartnerschaft ein möglicher Weg aufgezeigt werden, weiter auszubilden (vgl. u. a. ALLIANZ FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG o. J.). Das Bundesprogramm „Ausbildungsplätze sichern“ stellte während der COVID-19-Pandemie finanzielle Prämien für Betriebe bereit, die auf „Auftrags- und Verbundausbildung“ umschwenken, und auch die Fachkräftestrategie der aktuellen Bundesregierung plädiert für den Ausbau von „Verbundausbildungen“ (BUNDESREGIERUNG 2022, S. 16).

Aus bildungsplanerischer Perspektive und in wirtschaftlichen Management-Begriffen ausgedrückt, lässt sich dieser Wandel von einer Ausrichtung auf die Versorgung junger Menschen zu einer Fokussierung auf die Gewinnung von Fachkräften als Wechsel von einem *social demand approach* zu einem *manpower requirement approach* charakterisieren. Um den Perspektivwechsel angesichts der veränderten Ausgangslage deutlich zu machen, wird in dieser Publikation der Begriff „betriebliche Ausbildungspartnerschaft“ für freiwillige betriebliche Zusammenschlüsse in der Ausbildung favorisiert und verwendet. Die inhaltliche Wendung im Unterschied zum herkömmlichen „Ausbildungsverbund“, der vorrangig allein nicht ausbildungsberechtigte Betriebe adressierte, wird in Abbildung 1 nochmals verdeutlicht.

Abbildung 1: Wandel in der Betrachtung betrieblicher Zusammenschlüsse



Quelle: eigene Darstellung

## 1.2 Erwartungen an Ausbildungspartnerschaften: Potenziale und Risiken

Die Vorteile eines Zusammenschlusses mehrerer Betriebe zu einer gemeinsam geplanten und arbeitsteilig durchgeführten Berufsausbildung werden im Zuge von berufsbildungsbezogenen Modernisierungsdebatten bereits seit längerem betont. Mit Blick auf den Qualifikationsbedarf der Wirtschaft wurde seit den 1980er-Jahren darauf hingewiesen, dass die einzelbetriebliche Berufsausbildung angesichts einer sich rasch wandelnden Arbeitswelt an Grenzen stoße: Basierend auf empirischen Studien u. a. aus dieser Zeit kritisiert Kruse die Einzelbetriebsbindung des Ausbildungsverhältnisses zum einen wegen ihrer inhaltlichen Enge: Der spezifische Arbeitsprozess eines Betriebes gleich welcher Größe reiche für die Herausbildung eines umfassenderen Arbeitsvermögens nicht aus (KRUSE 2012, S. 161). Zum anderen sieht er in der Einzelbetriebsabhängigkeit die Ursache für die scharfen Auswahlmechanismen beim Zugang zur betrieblichen Berufsausbildung, welche als „nicht ausbildungsreif“ deklarierte Bewerber/-innen chancenlos zurücklassen (ebd., S. 163).

Ausgehend von der Qualifikationsfrage argumentiert auch RAUNER und verweist auf drei Dimensionen des ökonomisch-technologischen Wandels. Erstens erfordere die Bewältigung des Wissenszuwachses in Arbeitssituationen, die tendenziell von einer Rücknahme der Arbeitsteilung geprägt sind, ein Wissensmanagement, das auf „überbetriebliche Wissenskreisläufe“ zurückgreift. Das einzelbetriebliche Ausbildungsmodell stoße hier an seine Grenzen (RAUNER 2003, S. 4). Zweitens lege es auch die Dynamik betrieblicher Organisationsentwick-

lung und die Anforderung zur Mitgestaltung dieser Prozesse als Basis der Verstetigung von betrieblicher Innovation nahe, die Ausbildung auf überbetriebliche Wertschöpfungsketten auszuweiten (ebd., S. 5). Drittens verweist RAUNER angesichts der Globalisierung der Märkte auf die zunehmende Vernetzung der Betriebe in der neuen Ökonomie. Diese ist durch eine Konzentration und Internationalisierung ökonomischer Prozesse auf der Ebene der strategischen Aufgaben und eine verstärkte Dezentralisierung der operativen Funktionen und Aufgaben gekennzeichnet. Als Grundlage für die Aneignung des entsprechend steigenden Spezialwissens sei Systemkompetenz erforderlich. Diese könne nur in betrieblichen Prozessen vermittelt werden, die über die Begrenzungen operativer Organisationseinheiten hinausweisen, was selbst große Unternehmen mit Cost-Center-Strukturen nicht leisteten (ebd., S. 6). In der Summe kommt RAUNER zu dem Schluss, dass sich „in Form von Ausbildungspartnerschaften zwischen Betrieben und betriebsförmig organisierten Organisationseinheiten [...] eine auf Zusammenhangsverständnis und Qualitätswettbewerb zielende Berufsbildung besonders effektiv organisieren [lässt]“ (ebd., S. 6). Durch den Einzug digitaler Technologien in die Arbeitswelt hat diese Argumentationslinie inzwischen weiter an Relevanz gewonnen.

Gerade mit Blick auf die Profile neugestalteter und moderner Berufe im Bereich der Hochtechnologie weisen Forschungsarbeiten darauf hin, dass „die herkömmlichen Muster der Lernortkooperation obsolet sind und stattdessen Verbünde und Netzwerke die Organisations- und Lernformen sind, die den ausbildungsstrukturellen und didaktisch-methodischen Ansprüchen [...] gerecht werden“ (DEHNBOSTEL 2003, S. 175).

Aus industriesoziologischer Perspektive richtet SCHMIERL das Interesse auf (eigeninitiativ gegründete) Verbünde als innovatives Modell der Personal- und Organisationsentwicklung. Als ein Ergebnis seiner Fallstudien zu „unternehmerischen Lernallianzen“ in der Metall- und Elektroindustrie von 2010–2011 (SCHMIERL 2011; 2012a; 2012b) verweist er auf deren Potenzial für die Überwindung von wirtschaftlichen Konkurrenzen. So stellt doch die Beteiligung an einem Verbund die Unternehmen „vor das dem immanenten Autonomiebestreben zunächst widerstrebende Erfordernis, die **Konkurrenzmechanismen** (insbesondere auf dem Arbeitsmarkt um knappe Fachkräfte oder im Hinblick auf das den Auszubildenden von Fremdfirmen vermittelte Wissen) innerhalb des Netzwerks durch gesondert darauf gerichtete Strategien zu ‚transformieren‘ oder zu ‚neutralisieren‘“ (SCHMIERL 2011, S. 43; Hervorhebungen im Original).

Hinsichtlich der Potenziale einer Ausbildung in betrieblicher Partnerschaft gibt es weiterhin eine Fülle von Hinweisen aus der deutschen, österreichischen und schweizerischen Verbundforschung. So kamen vorliegende Studien zu dem Ergebnis, dass die **Vorteile für die Ausbildung der Auszubildenden** aus betrieblicher Sicht darin bestehen können, dass

- ▶ diese eine breitere berufliche Handlungskompetenz als bei einer einzelbetrieblichen Ausbildung entwickeln (vgl. SCHLOTTAU 2003; SCHMIERL 2012b; LEEMANN/BIRR 2015),
- ▶ es aufgrund der Pluralität der Ansprechpartner/-innen ein geringeres Konflikt- und Vertragslösungsrisiko gibt, der Ausbildungserfolg also wahrscheinlicher wird (vgl. SEITERLE 2016; 2017),
- ▶ sie stärker berufsübergreifende Schlüsselkompetenzen entwickeln (vgl. SCHLOTTAU 2003; SCHMIERL 2012b; LEEMANN/SAGELSDORFF 2014).



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

- ▶ Machtkonflikte zwischen größeren und kleineren Betrieben bei der Ausbildungsgestaltung (vgl. EBBINGHAUS u. a. 2017; RASKOPP 2002),
- ▶ konkurrierendes Werben um die Auszubildenden sowohl während als auch nach Abschluss der Ausbildung durch sogenannte Trittbrettfahrer (vgl. LEEMANN/IMDORF 2015a; 2015b),
- ▶ die fehlende Arbeitskraft der Auszubildenden im vertragsschließenden Betrieb während ihrer Ausbildung beim Partner (vgl. LACHMAYR 2009; SCHLOTTAU 2004),
- ▶ der hohe Koordinations- und Abstimmungsaufwand sowohl für die Durchführung der Ausbildung als auch für die Einarbeitung der Auszubildenden im Zuge der Rotation zwischen den Partnern (vgl. EBBINGHAUS u. a. 2017; LEEMANN 2019; BIBB 2020) sowie
- ▶ der Verlust von Betriebsgeheimnissen durch die Öffnung für Auszubildende des Partners (vgl. BIBB 2020).<sup>6</sup>

Als Risiken für die Ausbildung selbst werden genannt, dass Auszubildende

- ▶ sich durch den Wechsel des Betriebs überfordert fühlen bzw. je nach Anzahl der Stationen im Ausbildungsverlauf aufgrund der geringeren Verweildauer an keiner Stelle vertieft bzw. die vom Übernahmebetrieb gefragten Kompetenzen erlangen (vgl. SCHLOTTAU 2004; SAGELSDORFF 2018) sowie
- ▶ eine nur lockere Bindung an das Unternehmen aufbauen (vgl. SCHMIERL 2012b; BIBB 2020).

Diese Erwartungen und Befürchtungen skizzieren den Horizont, vor dem sich die Diskussion über betriebliche Zusammenschlüsse in der dualen Berufsausbildung aktuell abspielt. Die in dieser Publikation betrachteten vier Beispiele werden zeigen, welche Vor- und Nachteile im Einzelfall jeweils von Bedeutung sind.

## 1.3 Hinweise zur Verbreitung und zu den Gegenständen der Zusammenarbeit

Die Befundlage zur Verbreitung betrieblicher Ausbildungspartnerschaften stellt sich kompliziert und insgesamt uneinheitlich dar. So konnten aus vorhandenen regelmäßigen Erhebungen des BIBB oder des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) keine präzisen Informationen zum quantitativen Stellenwert betrieblicher Ausbildungspartnerschaften in der Ausbildungspraxis gewonnen werden. Die Zusammenführung der jeweils enthaltenen Informationen lässt dennoch den Schluss zu, dass mehr Betriebe in der Ausbildung zusam-

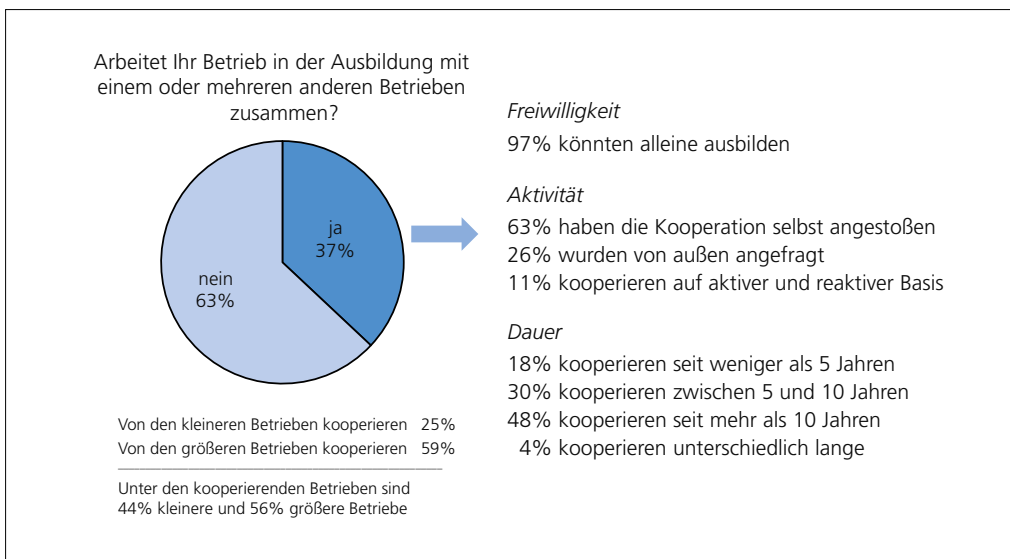
---

<sup>6</sup> Vgl. hierzu exemplarisch auch die Argumente zu Vor- und Nachteilen, die von Verbundprojekten häufig angeführt werden, in JOBSTARTER 2011, S. 27ff. sowie entsprechende Webseiten von Industrie- und Handelskammern.

menarbeiten, als rein formal aufgrund fehlender alleiniger Ausbildungsberechtigung dazu angehalten wären.<sup>7</sup>

Eine eigens zu dieser Frage im Frühjahr 2019 durchgeführte Erhebung über das Referenz-Betriebs-System des BIBB, ein Panel mit rund 1.300 Betrieben, legt nahe, dass Ausbildungspartnerschaften keine Randerscheinung der betrieblichen Ausbildungspraxis sind (vgl. Abb. 2). Denn von den sich beteiligenden 371 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. Konform zu 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. 2020), scheinen 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. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass nicht nach dem Formalisierungsgrad der Zusammenarbeit gefragt wurde, sodass nicht ausgeschlossen werden kann, dass es sich teilweise auch um informelle und bedarfsbezogene Kooperationen handelt.

**Abbildung 2: Zahlenmäßige Verbreitung – Befunde aus dem RBS 42**



Quelle: RBS 42, N = 371/N = 138, ohne fehlende Angaben, gerundete Werte; eigene Darstellung

<sup>7</sup> Vergleiche hierzu die näheren Ausführungen im Zwischen- und Abschlussbericht des zugrunde liegenden Projekts „Betriebliche Ausbildungspartnerschaften – Strukturen, Potentiale und Risiken für KMU“ (BAHL/EB-BINGHAUS 2019, S. 9; BAHL u. a. 2022, S. 12f.).

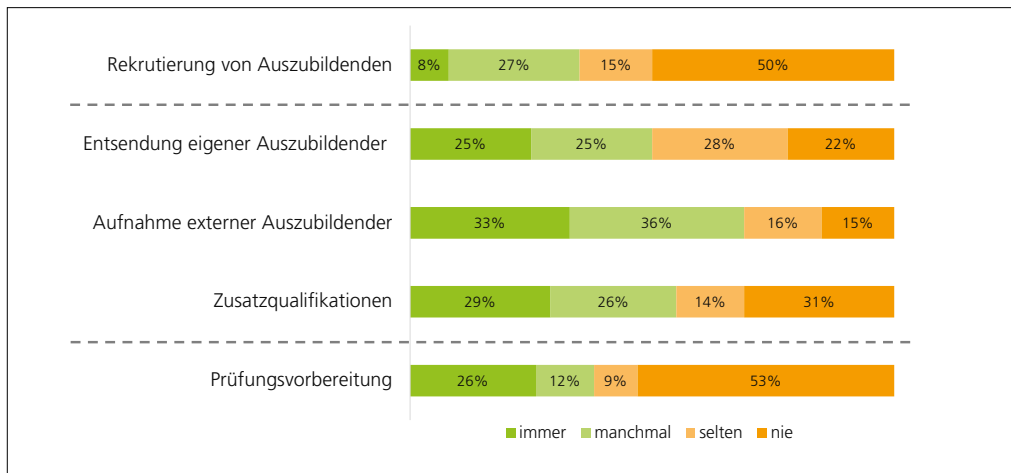
In der Erhebung wurden die Betriebe auch nach den Gegenstandsbereichen der Zusammenarbeit gefragt. Zur Auswahl standen die folgenden:

- ▶ gemeinsame Durchführung von Maßnahmen zur Suche nach Auszubildenden,
- ▶ Entsendung eigener Auszubildender für Teile der Ausbildung in andere Betriebe,
- ▶ Aufnahme externer Auszubildender für Teile der Ausbildung,
- ▶ Angebot von Zusatzqualifikationen an Auszubildende aller Partnerbetriebe sowie
- ▶ zentrale Prüfungsvorbereitung aller Auszubildender durch einen der Partnerbetriebe.

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 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. 3). 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 dagegen seltener Gegenstand der Partnerschaft.

**Abbildung 3: Intensität, mit der verschiedene Gegenstandsbereiche Bestandteil betrieblicher Ausbildungspartnerschaften sind (Mehrfachnennungen)**



Quelle: RBS 42; N = 138; ohne fehlende Angaben, gerundete Werte; eigene Darstellung

## 1.4 Fallstudienansatz: Ziele und methodisches Vorgehen im Feld

Bislang gibt es kaum Forschung dazu, 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. Es ist wenig über die Motive und Anlässe bekannt, die zur Bildung von Ausbildungspartnerschaften führen, ebenso wenig über die Implikationen, die sich daraus für die Durchführung der Ausbildung ergeben. Wie stellen sich Potenziale und Risiken in konkreten Modellen dar? Welche Bedingungen spielen für die Entstehung und Aufrechterhaltung von betrieblichen Zusammenschlüssen eine Rolle? Um zu all diesen Aspekten erste Erkenntnisse zu gewinnen, wurde ein Fallstudienansatz gewählt.

Fallstudien ermöglichen die Betrachtung eines Phänomens in seinen vielfältigen Zusammenhängen. Sie erlauben eine detaillierte Auseinandersetzung mit der emischen Sicht<sup>8</sup> auf das Geschehen und geben Einblick in die Dynamik realer Praxis. Über die eingehende Betrachtung eines Falls lassen sich erste Annahmen über Bedingungsfaktoren für Ausbildungspartnerschaften entwickeln, die durch den Vergleich mit anderen Fällen überprüft und erweitert werden. Über die Erkundung möglichst vieler unterschiedlicher Fälle werden Muster erkennbar, die grundsätzliche Schlüsse auf den Gegenstand erlauben.

Ziel der qualitativen Forschung war es, anhand mehrerer Beispiele Detailinformationen sowohl zur Entstehung, Anlage und Struktur der Kooperation als auch über die Erfahrungen mit und Sichtweisen der unmittelbaren Beteiligten auf die Durchführungspraxis einzuholen. Da die Mitarbeiterinnen des zugehörigen Forschungsprojekts und Autorinnen dieser Publikation die Erhebung eigenständig durchführten und die personellen Kapazitäten knapp waren, musste sich die Forschung jedoch auf wenige Fälle begrenzen.

Nach theoretisch geleiteten Überlegungen zur Fallauswahl, aufwendigen Recherchen und Akquisebemühungen (vgl. BAHL u. a. 2022, S. 27ff.) konnten letztlich vier Ausbildungspartnerschaften für eine Zusammenarbeit mit dem BIBB-Projekt gewonnen werden. Diese sind alle im Zuständigkeitsbereich von Industrie und Handel angesiedelt. Die Felderhebungen für die Fallstudien fanden im Zeitraum von Dezember 2019 bis Sommer 2021 statt. Die wichtigsten Merkmale hinsichtlich Ausrichtung, Ausbildungsberufen und Bestandsdauer der Kooperationsbeziehung seien hier 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 – inzwischen eingestellt.

---

8 Die Begriffe „emisch“ und „etisch“ kommen ursprünglich aus der Ethnolinguistik. Sie dienen dazu, die unterschiedlichen Blickwinkel einer Beobachterin/eines Beobachters menschlicher Verhaltens- und Denkweisen zu kennzeichnen, die/der entweder selbst Teil der untersuchten Gruppe ist (emische Perspektive) oder die Beobachtung als Außenstehende/-r (etische Perspektive) vornimmt.

Fall 2: Musikverlag im Tandem mit Musiklabel

- ▶ Zwei sehr unterschiedliche Betriebe der Musikbranche teilen sich eine/-n Auszubildende/-n zur Hälfte;
- ▶ Berufe „Kaufmann/-frau für audiovisuelle Medien“,
- ▶ drei Jahre Erfahrung – vorläufig ausgesetzt.

Fall 3: Allianz von Unternehmen der Speditionsbranche

- ▶ Vier KMU betreiben gemeinsames Ausbildungsmarketing und die Durchführung sozialer Events für Auszubildende und einen Tausch für zwei Wochen (einmalig zu einem anderen Betrieb);
- ▶ Berufe „Berufskraftfahrer/-in“, „Kaufmann/-frau für Spedition und Logistik“, „Fachkraft für Lagerlogistik“,
- ▶ acht Jahre Erfahrung – weiterhin laufend, 2022 im zehnten Jahr.

Fall 4: Sozialunternehmen in Kooperation mit der Wirtschaft

- ▶ Eine gGmbH als Stammbetrieb kooperiert mit 13 Unternehmen der Region, je Auszubildendem jeweils Aufenthalte zwischen drei und sechs Monaten in fünf bis sechs der Partnerbetriebe;
- ▶ Berufe „Kaufmann/-frau für Büromanagement“ (13 Jahre Erfahrung – weiterhin laufend, 2022 im 15. Jahr) und „Fachlagerist/-in“ (drei Jahre Erfahrung – inzwischen eingestellt).

**Fallansatz**

Fallstudien sind keine Einzelmethode, sondern werden als Forschungsstrategie verstanden, die bei der Analyse des Untersuchungsgegenstands unterschiedliche empirische Erhebungsinstrumente kombiniert (YIN 2009; PFLÜGER/PONGRATZ/TRINCZEK 2010). Qualitative Daten wurden insbesondere über Dokumentenanalysen, Begehungen der Ausbildungsbetriebe, informelle Gespräche, die Durchführung eines virtuellen Workshops und die Führung problemzentrierter Interviews mit unterschiedlichen Akteuren gesammelt. Die Daten wurden anhand verschiedener, vor allem rekonstruktiv-hermeneutischer Verfahren (vgl. KRUSE 2014) verdichtet und interpretiert. Teil der Auswertungsstrategie war es beispielsweise auch, die Struktur der Fälle grafisch darzustellen (vgl. YIN 2009, S. 129).

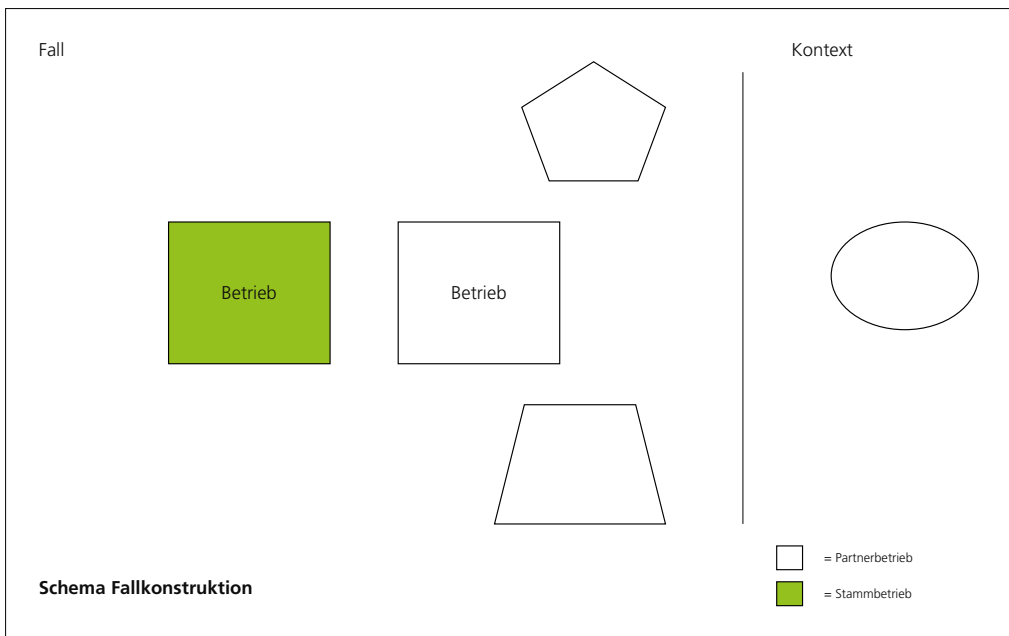
Als „Fall“ im Sinne der zu wählenden Untersuchungseinheit wird die betriebliche Ausbildungspartnerschaft als Gesamtes verstanden. Als Fall wird also nicht ein einzelnes Unternehmen, sondern die zwischenbetriebliche Kooperation selbst im Sinne eines organisatorischen und sozialen Gefüges unterschiedlicher Partner gefasst.

Zu jedem der Fälle gehören neben den zwei oder mehr beteiligten Ausbildungsbetrieben auch außerbetriebliche Akteure, die bei der Entstehung der Partnerschaft bis hin zur Durchführung der Ausbildung eine tragende Rolle spielen oder für den Kontext der Ausbildungspartnerschaft relevant sind. Der Kontext wird in die Untersuchung einbezogen, um Be-

dingungen berücksichtigen zu können, die für die Entwicklung und Ausrichtung der Ausbildungspartnerschaft eine Rolle spielen.<sup>9</sup>

In Abbildung 4 ist der Fallansatz als Schema dargestellt. Ausgangspunkt der Fallbetrachtung war der Ausbildungsbetrieb, der den Ausbildungsvertrag schließt. Dieses Unternehmen wird als Stammbetrieb bezeichnet, hier grün hervorgehoben und als Quadrat abgebildet. Der oder die anderen beteiligten Betriebe werden als Partnerbetriebe bezeichnet und ebenfalls als Quadrate angezeigt. Darüber hinaus können vielfältige weitere Organisationen Funktionen innerhalb einer Ausbildungspartnerschaft oder auch unterstützend in deren Kontext übernehmen, hier durch jeweils weitere typografische Formen angedeutet. In den untersuchten Fällen waren dies z. B. Berufsschulen, ein Verein, ein Verband und sonstige unterstützende und beratende Instanzen.

**Abbildung 4: Fallansatz zwischenbetriebliche Kooperation mit unterschiedlichen Optionen**



Quelle: eigene Darstellung

### **Praktische Durchführung**

Die Feldphase vom Erstkontakt bis zur Durchführung aller Interviews und Gespräche erstreckte sich vom Herbst 2019 bis zum Frühjahr 2021 und fiel damit mitten in die Zeit der COVID-19-Pandemie. Trotz der damit verbundenen erheblichen Einschränkungen für die

<sup>9</sup> Dabei kann sich die Zuordnung der nicht betrieblichen Organisationen zum Fall oder Kontext je nach betrachteter Ebene entsprechend unterschiedlich darstellen. So können für die Anbahnung einer Partnerschaft auf der strategischen Ebene Organisationen wichtig sein, die bei der eigentlichen Durchführung der Ausbildung wiederum keine besondere Funktion ausfüllen.

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.

Die vier untersuchten betrieblichen Ausbildungspartnerschaften unterscheiden sich in Größe (Zahl der Partner sowie der betroffenen Auszubildenden), Bestandsdauer und inhaltlicher Ausrichtung sehr. Entsprechend unterschiedlich gestaltete sich jeweils auch die Anlage der Erhebung. Je nach Setting waren unterschiedliche Gesprächspartner hinzuzuziehen und Interviews in größerer Zahl erforderlich, um die relevanten Perspektiven in Erfahrung zu bringen und die Dynamik der Partnerschaft zu erfassen. Nähere Angaben hierzu finden sich in den jeweiligen Fallkapiteln. Letztlich wurden über alle Fälle hinweg insgesamt 38 problemzentrierte Interviews mit 52 Personen geführt.

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/-innen von sonstigen Organisationen,
- ▶ Akteure auf der Durchführungsebene der Ausbildung: Ausbilder/-innen und sonstige Ausbildungsverantwortliche,
- ▶ aktuelle und ehemalige Auszubildende als Zielgruppe der Ausbildungspartnerschaft.

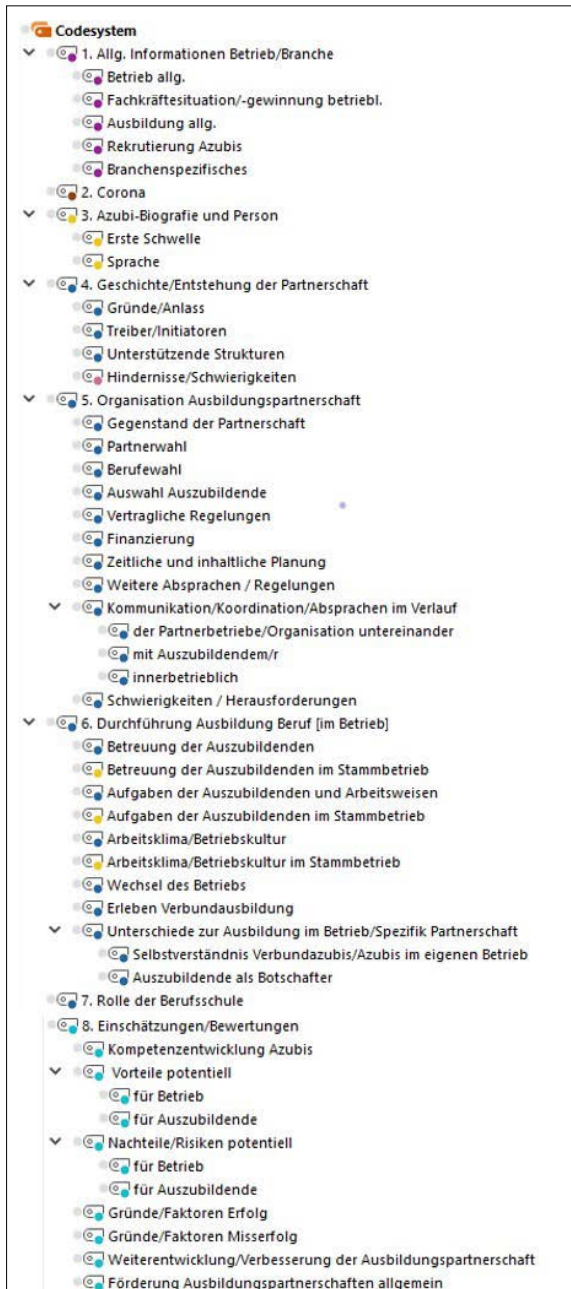
Je Gruppe wurde ein Musterleitfaden entwickelt, der dann situativ für die einzelne Fallstudie und jedes Gespräch angepasst und verfeinert wurde. Die Ausrichtung orientierte sich hierbei am problemzentrierten Interview, bei dem die subjektiven Wahrnehmungen und Erfahrungen der Befragten zu einem bestimmten Problemkomplex – hier der Organisation und Praxis der Ausbildungspartnerschaft – herausgestellt werden (vgl. WITZEL 2000).<sup>10</sup>

Die Audio-Mitschnitte wurden wortgenau transkribiert und die Texte mithilfe der Software für qualitative Datenanalyse MAXQDA erfasst und anhand von aus den Fragestellungen und aus dem Material gewonnener Codes kodiert. Der hierfür entwickelte Codebaum ist in Abbildung 5 zu sehen. Die Daten wurden fallspezifisch ausgewertet und in mehreren Auswertungsworkshops zueinander in Beziehung gesetzt. Den Details und Bedingungen der Umsetzung der Ausbildungspartnerschaften galt dabei hohe Aufmerksamkeit, bergen sie doch häufig den Schlüssel zu wichtigen Dynamiken des Gelingens bzw. Misslingens.

---

<sup>10</sup> Zu weiteren methodischen Details sowohl die Entwicklung der Leitfäden als auch die Dokumentation und Durchführung der Interviews betreffend siehe BAHL u. a. 2022, S. 32f.

Abbildung 5: Codebaum für die Codierung der Interviewtranskripte mit MAXQDA



Quelle: eigener Screenshot der Ansicht in MAXQDA



## 1.5 Verdichtung der qualitativen Daten zu Fallberichten

Die eingehende Auseinandersetzung mit der betrieblichen Sicht auf das Geschehen und eine möglichst detailreiche Betrachtung der jeweiligen Kontextbedingungen für die Entstehung und Aufrechterhaltung der betrieblichen Ausbildungspartnerschaften waren nicht nur Teil der Forschungsstrategie, sondern spielten auch eine Rolle im Hinblick auf die Aufbereitung der Analyseergebnisse im Anschluss.

Ein Ziel der Fallstudien war es, jeden Fall auch für sich zu betrachten und die Daten so aufzubereiten, dass die Stimmen der betrieblichen Entscheider/-innen, der durchführenden Ausbilder/-innen und der Auszubildenden vielseitig hörbar werden. So entstehen nicht nur lebendige Texte, die den Transfer der Ergebnisse in die Praxis unterstützen, sondern es werden gegebenenfalls auch Anschlüsse zu weiteren Forschungen möglich und zukünftige Artikel können sich auf diese Darstellungen stützen. Für die textliche Form bestand der Anspruch darin, die Spezifik und Einzigartigkeit jedes Beispiels so praxisnah herauszuarbeiten, dass sie Interessierten Ansatzpunkte bietet, sich in den Fall hineinzusetzen und diesen für entsprechende eigene Vorhaben zu reflektieren.

Da es für eine so gelagerte Falldarstellung in der Berufsbildungsforschung wenig Vorbilder gibt, stellte die Verdichtung der Datenfülle für diesen Zweck eine eigene Herausforderung dar. Es galt, der Spezifik des Einzelfalls gerecht zu werden und zugleich eine Gliederungsstruktur zu entwickeln, die Vergleiche zwischen den Fällen zuließ und den Leserinnen und Lesern diesbezüglich die Orientierung erleichterte.

### *Gliederung der Falldarstellungen*

Jeder Fallstudie ist ein eigenes Hauptkapitel gewidmet. Die vier Falldarstellungen folgen jedoch einer gemeinsamen Gliederung mit entsprechenden Unterkapiteln. Nachdem die Eckdaten jedes Falls bezüglich seiner Entstehung und Struktur aufbereitet waren, konzentrierte sich die Analyse vor allem auf die Ausführungen zur Durchführung der Partnerschaft in der Praxis sowie die bewertenden Aussagen der Befragten hinsichtlich der Vor- und Nachteile ihres Ausbildungsmodells sowohl für die Betriebe als auch für die Auszubildenden.

Im ersten einführenden Unterkapitel finden sich nun jeweils eine Kurzbeschreibung des Falls und eine Übersicht über die geführten Interviews, welche die primäre Grundlage für die Darstellung boten. Im zweiten Unterkapitel wird die Entwicklung der Ausbildungspartnerschaft nachgezeichnet. Ferner werden Erläuterungen zur Struktur des Modells und zu seiner Finanzierung gegeben. In separaten Kästen werden allgemeine Hintergrundinformationen zu den jeweils berücksichtigten Ausbildungsberufen, zur Zahl der dort neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge (NAA) bzw. zu den unbesetzten Ausbildungsplätzen sowie zu den allgemeinen Schulabschlüssen der neu unter Vertrag genommenen Auszubildenden geliefert.<sup>11</sup> Zwei der vier porträtierten betrieblichen Ausbildungspartnerschaften betreffen Betriebe der-

---

11 Zum Zeitpunkt der Berichtslegung im Winter 2022/2023 lagen zu den NAA bereits die Daten für das Jahr 2022 (BIBB-Erhebung zum 30.09.2022) vor. Die ergänzenden Informationen aus der Berufsbildungsstatistik der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, die für das Datensystem Auszubildende des BIBB (DAZUBI) aufbereitet werden, stammten jedoch noch aus dem Berichtsjahr 2021 (Daten zum 31.12.2021).

selben Branchen. Daher werden in den Fällen 2 (Musik) und 3 (Spedition) neben den Berufsinformationen branchenspezifische Hinweise zur Qualifikationsentwicklung und Fachkräftesituation in einem zusätzlichen Infokasten bereitgestellt. Alle ergänzenden Informationen sollen den Leserinnen und Lesern die Orientierung und Einordnung des Falls in einen größeren Kontext erleichtern.

Das dritte Unterkapitel „Die Ausbildungspartnerschaft in der Praxis“ bündelt die Informationen und Schilderungen zum Ablauf der Ausbildung und des Betriebswechsels in chronologischer Reihenfolge. Je nach Fall waren andere Rahmenbedingungen relevant. Erschwerend für die Darstellung erwies sich vor allem die Heterogenität der Interviewdaten selbst. Manche Aspekte waren gut abgedeckt, andere weniger; mal war die betriebliche, mal die Perspektive der Auszubildenden dominanter. Auch waren die Aussagen unterschiedlich ergiebig. Dies betraf zum einen die Anschaulichkeit der Schilderungen und ihre Eignung zur Wiedergabe als direkte Zitate im Text und zum anderen die Deutbarkeit des Gesagten. Die Auslegung der Daten wurde in mehreren Workshops der Forscherinnen diskutiert und geprüft. Bei der Textproduktion im Anschluss erfolgten zur weiteren Absicherung mehrfache Lektüreschleifen. Sachlich strittige Punkte wurden durch Rückfragen an die Beteiligten im Feld geklärt.

Das vierte Unterkapitel „Die Bewertung der Ausbildungspartnerschaft“ ist stärker analytisch ausgerichtet und präsentiert eine Auswertung der Aussagen der Befragten hinsichtlich der Vor- und Nachteile. Hierzu wurden zunächst alle entsprechend codierten Textstellen je Fall herausgezogen und analysiert und dann zu jenen der anderen in Beziehung gesetzt. Die daraus abgeleiteten Kategorien gelten über alle Fälle hinweg; sie erscheinen als Zwischenüberschriften, an denen sich die Darstellung der Abschnitte zu Nutzen und Nachteilen für die Betriebe bzw. Auszubildenden strukturiert. Der Text fasst die Einschätzungen der Befragten zusammen. Eine abschließende Einordnung des Falls vonseiten der Forscherinnen ist dem fünften und letzten Unterkapitel „Zusammenfassende Einordnung“ vorbehalten.

Innerhalb der vier Hauptkapitel mit den Falldarstellungen bleibt die Beschreibung fallimmanent. Erst im Anschluss, im Kapitel „Fallübergreifende Betrachtungen“, werden vergleichende Schlüsse gezogen und Erfolgsfaktoren für betriebliche Ausbildungspartnerschaften an sich benannt. Die Erarbeitung der Kategorien für dieses Kapitels erfolgte methodisch analog zu dem für das Unterkapitel 4 der Falldarstellungen beschriebenen Verfahren. Das Schlusskapitel der Publikation schlägt den Bogen zu den aus der Betrachtung zu ziehenden bildungspolitischen Konsequenzen.

### **Schreibstrategien**

Die Verschriftung der Befunde konfrontierte die Autorinnen vor allem im dritten Unterkapitel mit der Frage, wie es gelingen kann, die Praxis auf Basis von knappen Schilderungen der Beteiligten für Dritte lebendig und nachvollziehbar zu machen. Wie KRUSE ausführt, muss jede rekonstruktive Analyse „mit einer offenen Deskription der sprachlich-kommunikativen Phänomene beginnen, die erst zum Schluss in einer interpretativen Schließung mündet“ (KRUSE 2014, S. 487). In der Verdichtung bzw. Erweiterung der Interviewaussagen zu einer Praxisbeschreibung wird eine Rekonstruktion der Binnensicht der Befragten auf diese Praxis versucht. Entsprechend bemüht sich die Deskription um sprachlich große Nähe zum Wortgebrauch der Betroffenen und zieht viele Zitate aus den Interviews heran. Diese Auszüge mögen bisweilen

von der Lesbarkeit her etwas sperrig sein; sie suchen jedoch den tatsächlichen (mündlichen) Sprachgebrauch in der Erhebungssituation abzubilden, welcher zwangsläufig anderen als den Normen schriftlichen Ausdrucks folgt.

Die im BIBB-Projekt festgelegten Transkriptionsregeln sahen vor, dass alles Gesprochene wörtlich und vollständig verschriftet wurde. Dies schloss auch alle Wiederholungen, unvollendeten Sätze, Äußerungen wie „mmh“ und „ähm“, Versprecher und grammatikalische Fehler mit ein. Nur vom Interviewten falsch oder verschliffen ausgesprochene bzw. durch Dialekt gefärbte einzelne Worte waren zu glätten und orthografisch korrekt wiederzugeben. Eine auffällige Veränderung in der Lautstärke des Redeflusses wird durch GROSSBUCHSTABEN (besonders laut) im Zitat markiert. Auffällige nichtsprachliche Vorgänge wie Lachen oder Unterbrechungen durch plötzlich hereintretende Personen etc. sind durch Beschreibungen in Klammern notiert (Telefon klingelt). Für die Wiedergabe der Auszüge in den Falldarstellungen wurde dieses Transkriptionssystem nur dann vereinfacht, wenn die jeweiligen Auffälligkeiten für die Interpretation nicht relevant erschienen bzw. sie zu stark (da ohne Kontext) vom eigentlichen Inhalt ablenkten. Auslassungen von sprachlichen Äußerungen werden durch eckige Klammern [...] angezeigt. Am Ende jedes Zitats folgen als Quellenangabe in runden Klammern die Code-Nummer des Interviews und die jeweilige Zeilenangabe des Transkripts im Datenkorpus von MAXQDA.

Die Beschreibung stellt eine Momentaufnahme zum eigentlichen Erhebungszeitpunkt dar, auch wenn im Nachgang Informationen zum Fortgang der Ausbildungspartnerschaft eingeholt wurden und die Darstellung ergänzten. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird die Durchführungspraxis meist im Präsens beschrieben, auch wenn die damit suggerierte Gegenwart genau genommen eine historische ist. Da zwei der betrieblichen Ausbildungspartnerschaften inzwischen eingestellt wurden bzw. nicht mehr aktiv betrieben werden, ist der Text bei den Fällen 1 und 2 wiederum überwiegend in der Vergangenheitsform formuliert.

Die Autorinnen dieser Publikation haben unterschiedliche Schreibstrategien und disziplinäre Hintergründe, und so unterscheiden sich auch die Texte, die auf Basis dieser Daten und im Umgang mit den Zitaten entstanden sind. Zugleich spiegeln die Texte aber auch die große Heterogenität der Fälle und des zur Verfügung stehenden Datenmaterials selbst wider.

Aufgrund der Zusicherung des Datenschutzes und der Anonymität der Gesprächspartner/-innen waren Kompromisse bei der Charakterisierung der jeweiligen Sprecher/-innen erforderlich. Um deren Freigabe zu erhalten und um die inhaltliche Darstellung selbst zu überprüfen, wurden die Texte den entsprechenden Befragten im Entwurf vorgelegt und ihre Rückmeldungen berücksichtigt.

## ► 2 Fall 1: Kundenservicezentrale mit Marketingagentur

### 2.1 Einführung

#### 2.1.1 Kurzbeschreibung

Im Zentrum dieser Ausbildungspartnerschaft 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 ein Verbundberatungsbüro unterstützt.

Beim ersten Betrieb handelt es sich um eine Firma mit Zugehörigkeit zu einem deutschen Handelskonzern. Am Standort sind dessen Tätigkeiten im Großkundenservice gebündelt. Der Betrieb stieg 2016 neu in die Ausbildung im Beruf Kaufmann/-frau für Büromanagement mit den Wahlqualifikationen „Auftragssteuerung und -koordination“ und „Marketing und Vertrieb“ ein. Der zweite Betrieb ist ein inhabergeführter Medienverlag der Werbebranche, der u. a. als Marketingagentur tätig ist. Er bildet in anderen Berufen aus. Der Handelsbetrieb entsendet seine Auszubildenden im zweiten Ausbildungsjahr für drei Monate zum Verlag, wo sie sich fachliche Inhalte im Marketingbereich aneignen.

Der Handelsbetrieb ist somit der Stammbetrieb innerhalb der Ausbildungspartnerschaft; er schließt die Ausbildungsverträge mit den Auszubildenden und entsendet sie, nimmt aber keine Auszubildenden des Partnerbetriebs auf.

Die Zusammenarbeit lief reibungslos ab 2017 mit insgesamt neun vom Stammbetrieb entsendeten Auszubildenden über drei Jahre. Im Jahr 2020 musste die Ausbildungspartnerschaft jedoch – und zwar unabhängig von den parallel einsetzenden massiven Einschränkungen durch die COVID-19-Pandemie – eingestellt werden, weil der Partnerbetrieb an eine Firmengruppe verkauft und umstrukturiert wurde. Während des ersten Pandemiejahres wurde durch den Handelsbetrieb zunächst kein Ersatz gesucht und die Ausbildung allein fortgesetzt. Im Sommer 2021 wurde der Stammbetrieb dann an einen noch größeren internationalen Handelskonzern verkauft. Im Zuge der Fusion fiel die Entscheidung, am Standort selbst gar nicht mehr auszubilden.

#### 2.1.2 Datengrundlage

Für die Fallstudie wurden im Zeitraum von Dezember 2019 bis November 2020 fünf Interviews geführt. Aus Termingründen erfolgte das erste Interview im Dezember telefonisch, weil eine zu befragende Ausbilderin des Stammbetriebs den Betrieb zum Jahresende verließ. Die folgenden zwei Interviews konnten persönlich vor Ort in den Büroräumen des Handelsbetriebs erfolgen. Eines dieser Gespräche wurde mit einer ehemaligen Auszubildenden und der aktuellen Ausbilderin gemeinsam geführt. Aufgrund der nach Ausbruch der COVID-19-Pandemie geltenden Reise- und Kontaktbeschränkungen wurden zwei weitere Interviews mithilfe

fe eines Videokonferenzprogramms durchgeführt. Insgesamt wurden sechs Personen befragt, und zwar:

- ▶ Geschäftsführer des entsendenden Handelsbetriebs (1),
- ▶ Ausbilder/-innen des entsendenden Handelsbetriebs (2),
- ▶ Ausbilderin des aufnehmenden Verlags (1),
- ▶ (ehemalige) Auszubildende (1),
- ▶ Mitarbeiterin des Verbundberatungsbüros (1).

## 2.2 Die Partnerschaft: Entwicklung und Struktur

### 2.2.1 Entstehung

Zunächst werden die Rahmenbedingungen und die Vorgeschichte des hier vorrangig betrachteten Handelsbetriebs als Stammbetrieb skizziert. Von ihm ging das Interesse an einer Ausbildungspartnerschaft aus, und er wurde dabei durch ein öffentlich gefördertes Verbundberatungsbüro in seiner Stadt unterstützt.

#### *Ein Handelsbetrieb in kontinuierlichen Veränderungsprozessen*

Beim Stammbetrieb handelt es sich um eine Unterfirma eines deutschen Handelskonzerns für Büroartikel, der wiederum Teil eines größeren, europäischen Konzerns ist. Die direkt zugehörige Unternehmensgruppe verteilt sich auf Standorte in verschiedenen deutschen Großstädten. Die Verwaltung befindet sich in einer anderen deutschen Großstadt. Am Standort des Stammbetriebs werden vorrangig Großkunden betreut. Die Mitarbeiter/-innen leisten die telefonische, postalische und elektronische Betreuung ihrer Kunden für ganz Deutschland.

Der hier untersuchte Standort blickt auf eine bewegte Vorgeschichte zurück. Das ursprünglich inhabergeführte mittelständische Unternehmen, in dem der jetzige Geschäftsführer 1995 noch seine Ausbildung begann, wurde später von mehreren größeren Firmengruppen erst auf-, dann mehrfach wieder weiterverkauft. „Im Grunde genommen“, so der Geschäftsführer, „habe ich schon oft das Unternehmen gewechselt, nur ich gehe immer noch an die gleiche Stelle“ (02\_03, 27). Jede Umfirmierung war mit Umstrukturierungen verbunden, die sich sowohl auf die örtliche Anzahl des Personals und dessen Tätigkeiten als auch auf die Kooperation mit anderen Standorten auswirkten. Die für Deutschland zuständige Konzernzentrale mit Finanz- und Personalabteilung befindet sich ein paar Hundert Kilometer entfernt. Während früher auch noch die Zusammenarbeit mit einem regional weiter entfernten Lager von Bedeutung war, ist dies aktuell kaum noch relevant.

Im Jahr 2016 beschäftigte der Betrieb noch etwa 110 Mitarbeiter/-innen und bildete insgesamt 14 Auszubildende im Bereich Groß- und Außenhandel aus. Bis 2020 (Zeitpunkt der Befragung) schrumpfte die Belegschaft um etwa die Hälfte auf 50 bis 55 Mitarbeiter/-innen, davon vier Auszubildende. Diese Schwankungen werden mit Gelassenheit kommentiert: „Hier ist immer alles in Bewegung“, beschreibt es eine Ausbilderin (02\_02, 127).

### **Veränderte Kerntätigkeiten und die Überlegung, den Ausbildungsberuf zu wechseln**

Es gibt im Betrieb eine lange Ausbildungstradition, die über die Aufkäufe und Umstrukturierungen hinweg erhalten bleiben konnte. Ziel der Ausbildung ist es, den eigenen Nachwuchs zu fördern und zu sichern; eine Übernahme der Auszubildenden nach Ausbildungsabschluss wird grundsätzlich angestrebt. Wie der Geschäftsführer berichtet, habe man es „nahezu in jedem Jahr geschafft, Auszubildende auch zu übernehmen, manches Mal nur zeitweise“ (02\_03, 43). „Manche sind noch da, manche wollten was anderes machen, aber die meisten haben wir auch einfach übernommen und die sind bei uns mit Zeitverträgen“, erzählt eine Ausbilderin (02\_01, 83). Ihr Anspruch sei es, die Ausbildung qualitativ hochwertig und „vernünftig“ (02\_03, 17) durchzuführen, so der Geschäftsführer weiter. Insgesamt wurde „bestimmt ein Drittel“ der Mitarbeitenden im Betrieb selbst ausgebildet und „in vielen Führungsfunktionen hier im Unternehmen haben wir auch ehemalige Auszubildende“ (02\_03, 43).

Alleiniger Ausbildungsberuf am Standort war bis 2016 der Groß- und Außenhandelskaufmann/die Groß- und Außenhandelskauffrau. Allerdings erhielt der Betrieb dafür zuletzt nur noch wenige Bewerbungen. Auch war durch die wiederholten Umstrukturierungen eine Verlagerung der Tätigkeiten zu mehr Büromanagementaufgaben erfolgt, sodass das Berufsbild vom Betrieb, so der Geschäftsführer weiter, „nicht mehr mit gutem Gewissen“ (02\_03, 11) inhaltlich abgedeckt werden konnte. Hatte der Betrieb zeitweilig bereits mit dem Gedanken gespielt, sich für eine Ausbildung mit einem anderen Betrieb zu öffnen, entstand nun die Idee, den Ausbildungsberuf zu wechseln. Der Geschäftsführer fasst diesen Entschluss mit folgenden Worten zusammen:

„Der Kaufmann im Groß- und Außenhandel ist auch ein Auslaufmodell eigentlich. [...] Und ja, und eben die Tatsache, dass wir es nicht mehr so konsequent ausbilden konnten plus der Tatsache, dass eben die Anzahl Bewerbungen immer geringer wurde, hat es das eigentlich nochmal bestärkt zu sagen, komm, Büromanagement kriegen wir sicher mehr Bewerbungen. Stimmt auch, was aber nicht immer für die Qualität spricht.“ (02\_03, 33)

### **Herausforderungen im Zuge der Einführung eines neuen Ausbildungsberufs**

Für die Wahl eines geeigneten Ausbildungsberufes bot sich der Beruf „Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement“ an. Dessen Ausrichtung und Anlage der Prüfung unterscheiden sich stark vom bislang ausgebildeten Handelsberuf, sodass die Umstellung den Betrieb mit einigen Fragen konfrontierte. Zum einen sieht die Ausbildungsordnung eine Gestreckte Abschlussprüfung vor, was der ersten Prüfung zur Halbzeit der Ausbildung mehr Gewicht verleiht als die frühere Zwischenprüfung. Zum anderen stehen zehn Wahlqualifikationen<sup>12</sup> zur Auswahl, von denen man sich auf zwei festlegen muss. Diese wiederum beschreiben zu vertiefende Inhalte und Kompetenzen. Sie sind am Ende der Ausbildung im Rahmen einer eigenen mündlichen Prüfung, die auf einem Bericht oder einer gestellten Fachaufgabe basiert, nachzuweisen.

12 Siehe dazu die weiteren Informationen auf der entsprechenden Berufe-Seite der Homepage des BIBB unter [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/profile/apprenticeship/239212](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/239212) (Stand: 29.06.2023).

### Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement

Der Ausbildungsberuf Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement wurde im Jahr 2013 neu geordnet. Er fasst die Berufsbilder der Bürokaufleute, der Kaufleute und der Fachangestellten für Bürokommunikation zusammen und schafft eine gemeinsame Ausbildungsgrundlage für Industrie, Handel, Handwerk und den öffentlichen Dienst. Absolventinnen und Absolventen des Berufs Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement können in verschiedenen Tätigkeitsbereichen, z. B. Veranstaltungsorganisation, Rechnungswesen und Büroorganisation, eingesetzt werden (vgl. [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/profile/apprenticeship/239212](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/239212); Stand 29.06.2023).

Die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge (NAA) ist in den letzten Jahren rückläufig. Zwischen 2015 und 2022 sank die Zahl der NAA um rund 20 Prozent. Im gleichen Zeitraum stieg jedoch die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze um über 60 Prozent an (BIBB-Erhebung zum 30.09.2022). Im Jahr 2022 standen den rund 22.950 NAA rund 2.420 unbesetzte Plätze gegenüber.

Rund 40 Prozent der Auszubildenden, die 2021 einen Ausbildungsvertrag abgeschlossen haben, verfügen über einen Hoch-/Fachhochschulabschluss, rund 48 Prozent über einen Realschulabschluss und ca. neun Prozent über einen Hauptschulabschluss (Daten zum 31.12.2021 s. <https://www.bibb.de/dienst/dazubi/dazubi/data/Z/B/30/7541.pdf>; Stand: 29.06.2023).

Da die Auftragsbearbeitung und der Vertrieb den entscheidenden Anteil für den Wertschöpfungsprozess des Betriebs ausmachen, erwiesen sich die Wahlqualifikationen „Auftragssteuerung und Koordination“ sowie „Marketing und Vertrieb“ als geeignet. Zwar passte bei der zweiten Wahlqualifikation der Marketingteil eher weniger; der auf den Vertrieb bezogene Anteil konnte dafür umfänglich ausgebildet werden. Die Marketinginhalte sollten den Auszubildenden im Zuge eines zweiwöchigen Aufenthalts in der deutschen Zentrale des Konzerns vermittelt werden. Auf dieser Basis wurde dem Betrieb von der Industrie- und Handelskammer (IHK) auch die Ausbildungsberechtigung für den neuen Beruf erteilt. Trotzdem bestand im Betrieb leichte Unsicherheit, ob die Ausbildung im Hinblick auf die Erfordernisse der zweiten Abschlussprüfung gut funktionieren würde.

Im Herbst 2016 starteten die ersten fünf Auszubildenden im Berufsbild Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement. Nach einer Auseinandersetzung mit den Prüfungsanforderungen zeigten sich die Auszubildenden im Zuge des ersten Ausbildungsjahres allerdings besorgt, ob zwei Wochen in der Marketingabteilung ausreichten, um die Prüfung der Wahlqualifikation gut zu bestehen. Da auch der Geschäftsführer persönlich einen hohen Qualitätsanspruch an die Ausbildung in seinem Betrieb stellt und bemüht war, den neuen Ausbildungsberuf ebenso gut auszubilden wie den alten, nahm er im Oktober 2017 Kontakt zur Verbundberatung auf.



### **Partnervermittlung über eine örtliches Verbundberatungsbüro**

Bereits 2014 hatte sich eine Mitarbeiterin einer mit Landesmitteln finanzierten Beratungsstelle dem Betrieb vorgestellt und über Möglichkeiten und Unterstützungsangebote bei einer Ausbildung in Kooperation mit anderen Betrieben informiert. Damals wurde vage mit der Idee einer betrieblichen Ausbildungspartnerschaft für die Groß- und Außenhandelskaufleute gespielt, diese jedoch nicht weiterverfolgt. Mit dem Wechsel zu einem neuen Berufsbild war die Bereitschaft zur Aufnahme einer solchen nun jedoch gegeben.

Der Geschäftsführer wünschte sich einen Betrieb ungefähr gleicher Größe und Struktur und mit eigener Ausbildungserfahrung, dem er „die Auszubildenden mit gutem Gewissen hergeben“ (02\_03, 51) könne. Er kannte jedoch kein Unternehmen mit Marketingexpertise, das als Partner infrage gekommen wäre. Die Verbundberaterin konnte für die Suche auf ein Portfolio aus Unternehmen zurückgreifen, mit denen die Beratungsstelle bereits Kontakte pflegte. Sie schlug einen Betrieb vor, der selbst Kaufleute für Marketingkommunikation, Medienkaufleute und Informatikkaufleute ausbildet. Dies traf bei dem Geschäftsführer auf direkte Zustimmung:

„Und uns war es halt wichtig, dass es halt jetzt kein extrem kleines Unternehmen ist, dass es nicht so eine Zwei-, Dreimannfirma ist, weil da wäre der Kontrast, glaube ich, zu uns auch ziemlich groß, weil wir ja relativ groß aufgestellt sind. Und mit der [Name Verlag] hat [die Beraterin] halt dann auch jemanden gefunden, der halt immerhin auch [bekanntes Branchenbuch] da produziert und auch viele, viele andere Projekte hat. Und das war eigentlich gleich für uns ein Stück weit interessant, Mensch, das würde passen, das liegt auch zentral. Das war uns auch wichtig, dass die jungen Leute nicht da noch anderthalb Stunden aus [der Stadt] irgendwo raus müssen beispielsweise.“ (02\_03, 45)

Der inhabergeführte Verlag verlegt ein Branchenbuch und bietet Marketingdienstleistungen für kleinere und mittlere Unternehmen an, mit einem zunehmenden Schwerpunkt auf Online- und Suchmaschinenmarketing. Ein Kontakt der Personalabteilung zum Büro der Verbundberatung bestand bereits aufgrund einer Fördermaßnahme für eine ihrer weiblichen IT-Auszubildenden. Als die Anfrage des Handelsbetriebs an den Verlag herangetragen wurde, stieß sie auf positive Resonanz, zumal in der Marketingabteilung aufgrund einer hohen Arbeitsbelastung zuvor ein Ruf nach personeller Unterstützung laut geworden war. Die Marketingleiterin und zuständige Ausbilderin erinnert sich:

„Auslöser war wirklich, dass wir mit der Geschäftsführung irgendwie zusammensaßen und sagten: ‚Oh Gott, wir kommen nicht hinterher mit den Themen, ne. [...] Wir brauchen irgendwie Unterstützung. Hat noch einer eine Idee?‘“ (02\_04, 120–122)

Die Aussicht, für einige Wochen zusätzliche Auszubildende aufzunehmen und einzubinden, kam der Marketingleiterin sehr entgegen, und so unterstützte die Geschäftsführung das Vorhaben.



Beim ersten persönlichen Treffen, bei dem man sich „gleich von Grund auf sympathisch“ (O2\_03, 51) war, so erinnert sich der Geschäftsführer des Handelsbetriebs, besprachen die beiden Betriebe die konkret zu vermittelnden Inhalte und einigten sich über Zeitpunkt und Dauer des geplanten Betriebswechsels. Mit administrativer Hilfe der Verbundberatung wurde ein Kooperationsvertrag zwischen den Betrieben geschlossen. Bald danach wechselten die ersten Auszubildenden zum Partner. Im ersten Jahr 2017 waren es gleich sechs Jugendliche, die jeweils zu zweit für drei Monate dortblieben.

### 2.2.2 Struktur und Finanzierung

Die Partnerschaft war so angelegt, dass der Handelsbetrieb als Stammbetrieb seine Auszubildenden für einen Zeitraum von drei Monaten zum Partnerbetrieb, dem Verlag, entsendet. Dort werden den Auszubildenden dann die notwendigen marketingbezogenen Inhalte der Wahlqualifikation „Marketing und Vertrieb“ vermittelt. Der Wechsel ist einseitig, d. h., es gehen keine Auszubildenden des Verlags zum Handelsunternehmen.

Die folgende Abbildung 6 stellt die Struktur der Partnerschaft auf der operativen Ebene der Ausbildung dar. Zum Fall im engeren Sinn gehören die beiden kooperierenden KMU, hier als Stammbetrieb in Grün und als aufnehmender Partnerbetrieb in Orange dargestellt. Die angehenden Kaufleute für Büromanagement des Stammbetriebs wechselten im zweiten Lehrjahr für drei Monate zum Verlag. Dies wird durch die entsprechende farbliche Markierung im Zeitstrahl der Ausbildungsdauer angezeigt.

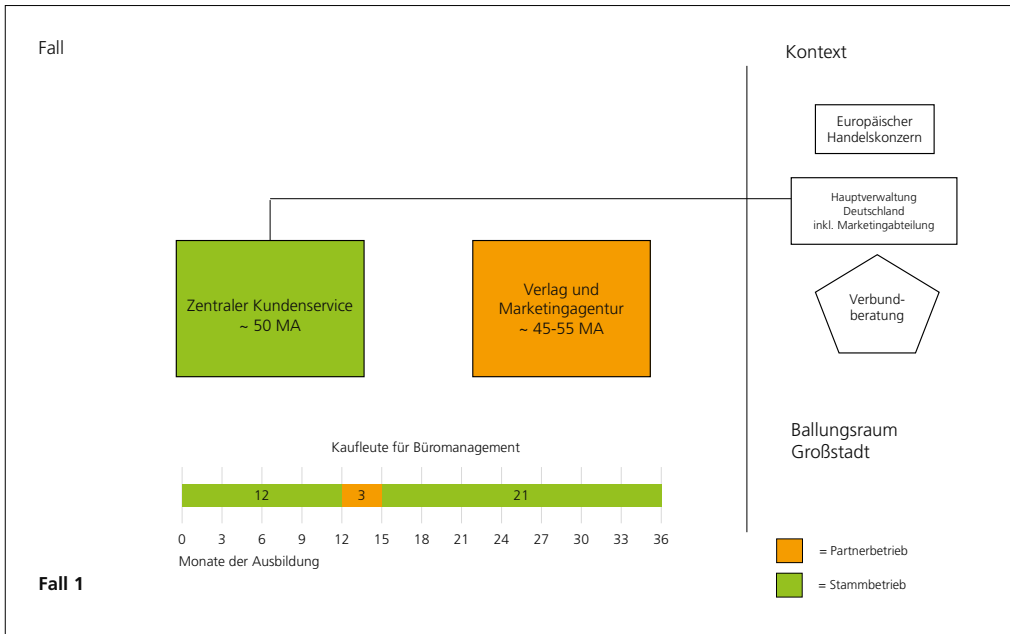
Nach den Erfahrungen im ersten Durchgang wurde für die folgenden Jahrgänge ein fester Zeitpunkt im Herbst des zweiten Ausbildungsjahres gewählt. Der Verlag bevorzugte eine Aufnahme im Herbst, da ihr Arbeitsaufkommen dann groß genug war, um die Auszubildenden sinnvoll zu beschäftigen. Auch kam ein früherer Zeitpunkt aus Sicht des Handelsbetriebs nicht infrage, da er die Auszubildenden während des ersten Ausbildungsjahres nicht für ausreichend reif und vorbereitet erachtete. Der Geschäftsführer war der Meinung, die Auszubildenden sollten sich im ersten Jahr zunächst auf den eigenen Betrieb konzentrieren und den Übergang von der Schule ins Berufsleben meistern. Die jetzige Ausbilderin führt aus:

„Weil es einfach noch zu früh ist, weil es noch nicht reinpasst in die Ausbildung, und im zweiten Lehrjahr passt es einfach von der Zeit her, man hat auch den ersten Teil der Abschlussprüfung absolviert, wo viel mit Excel und Sonstiges zu tun ist, was dann halt auch wieder förderlich ist für einen Verbundpartner.“ (O2\_02, 215)

Da in den Ausbildungsjahren 2017 und 2018 nur noch ein bis zwei Auszubildende eingestellt worden waren, wechselten sie im zweiten und dritten Jahr der Ausbildungspartnerschaft nicht mehr zu zweit, sondern einzeln zum Verlag. Dies wurde von der Ausbilderin im Partnerbetrieb begrüßt, da es ihr so nicht nur leichter fiel, die Auszubildenden in ihr Team zu integrieren, sondern diese auch selbstständiger arbeiten mussten.

Zum Kontext des Falls gehört, dass der Stammbetrieb kein unabhängiger Betrieb ist, sondern Teil einer Konzernstruktur. Für die Entstehung der Ausbildungspartnerschaft spielte ferner ein Büro für Verbundberatung eine maßgebliche Rolle. Die geografische Lage beider Partnerbetriebe im Ballungsraum einer Großstadt erleichterte die Partnervermittlung.

Abbildung 6: Schema von Fall 1 mit Zeitstrahl für die Entsendung der Auszubildenden



MA = Mitarbeiter/-innen

Quelle: eigene Darstellung

Die Partnerschaft wurde nicht nur inhaltlich bei der Anbahnung und Anlage der Kooperation durch ein mit öffentlichen Landesmitteln gefördertes Büro für Verbundausbildung unterstützt, sondern erhielt auch finanzielle Mittel vonseiten dieser Stelle. Das Förderregularium sieht dabei den Abschluss eines Kooperationsvertrags vor, in dem festgeschrieben wird, dass der Stammbetrieb den Partnerbetrieb für jeden Tag, den ein/-e Auszubildende/-r dort zur Ausbildung verbringt, mit maximal 40 Euro vergütet. Der Partnerbetrieb setzt dafür eine entsprechende Rechnung auf. Im Nachgang kann sich der Stammbetrieb diese Ausgaben dann wiederum beim Fördergeber erstatten lassen.

### **Zur Bedeutung der finanziellen Förderung durch Landesmittel**

Wie sich herausstellte, spielte die finanzielle Unterstützung für den Bestand und die Durchführung dieser Ausbildungspartnerschaft eine eher zu vernachlässigende Rolle. Ein Grund hierfür liegt in der Zugehörigkeit des Stammbetriebs zu einem großen deutschen Handelskonzern. Die für das administrative Personalwesen zuständige Fachabteilung ist an einem anderen Standort angesiedelt als die Kundenservicezentrale. Der Ausgleich der Rechnung über die Kosten für die Aufnahme der Auszubildenden durch den Verlag fiel daher in dessen Zuständigkeit und wurde von dort auch getätigt. Ein Personalwechsel in der dortigen Finanzabteilung führte jedoch dazu, dass der für den Erhalt der Förderung erforderliche Erstat-

tungsantrag beim Land im zweiten Schritt vergessen wurde. Erst auf Nachfrage des Verbundberatungsbüros kam dies wieder ins Rollen. Den Erfahrungen der Verbundberaterin zufolge ist dieses Beispiel kein Einzelfall. Gerade größere Unternehmen seien für die Organisation und den Erhalt einer Partnerschaft nicht zwingend auf die Fördermittel angewiesen. Sowohl der Stammbetrieb als auch der Partnerbetrieb dieser Fallstudie (beide jeweils ca. 50 Mitarbeiter/-innen) gaben an, dass sie die Partnerschaft vermutlich auch ohne die finanziellen Leistungen eingegangen wären.

### 2.2.3 Ende der Partnerschaft und der Ausbildung

Obschon die Partnerschaft von beiden beteiligten Betrieben sehr positiv bewertet wurde und drei Jahrgänge von Auszubildenden des Handelsbetriebs zum Partner entsandt wurden, musste sie im Frühjahr 2020 beendet werden. Der Verlag wurde an eine größere Unternehmensgruppe verkauft und gänzlich umstrukturiert. Durch den neuen Zuschnitt war der Betrieb personell nicht mehr in der Lage, externe Auszubildende aufzunehmen und adäquat zu beschäftigen.<sup>13</sup>

Da das Ende der Partnerschaft mit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie zusammenfiel, hatte der Handelsbetrieb zunächst andere Sorgen im Hinblick auf die Aufrechterhaltung von Arbeit und Ausbildung am Standort, und es wurde kein neuer Partnerbetrieb gesucht. Auch wurden im Jahr 2020 keine neuen Auszubildenden eingestellt. Im Sommer 2021 schließlich fusionierte der Handelskonzern mit einem anderen internationalen Unternehmen. Der Geschäftsführer am Standort versprach sich davon zunächst neue Möglichkeiten des Betriebswechsels für die Vermittlung der erforderlichen Marketinginhalte innerhalb der Firmengruppe, die vorteilhafter für die Qualifizierung der Auszubildenden seien als die Entsendung in ein externes Unternehmen. Letztlich erfüllten sich diese Erwartungen jedoch nicht. Stattdessen fiel die Entscheidung, die Ausbildung am Standort aufzugeben und neue Auszubildende allein am deutschen Hauptsitz des neuen Konzerns einzustellen. Die letzte Auszubildende des Betriebs beendete ihre Ausbildung im Januar 2023.

## 2.3 Die Ausbildungspartnerschaft in der Praxis

Im Folgenden wird der Ablauf des Betriebswechsels anhand von vier Phasen beschrieben, die sich bei der Rotation von einem Betrieb zu einem anderen für Auszubildende und Ausbilder/-innen ergeben.

### ***Sich vorbereiten***

Im Vorfeld des Wechsels bestand bei der für die Fallstudie befragten – inzwischen ehemaligen – Auszubildenden etwas Nervosität. Sie gehörte zu den ersten beiden Auszubildenden, die 2017 für einen Ausbildungsabschnitt in den Partnerbetrieb wechselten.<sup>14</sup> Sie erinnert sich

---

13 Stattdessen arbeitet der Verlag bei der Ausbildung nun mit betrieblichen Partnern, allerdings in anderen Betrieben und innerhalb der neuen Unternehmensgruppe.

14 Heute ist sie als reguläre Mitarbeiterin im Stammbetrieb beschäftigt, und es ist vorgesehen, sie auch bald in die Ausbildung einzubinden.

an ihre Befürchtung, „dass man da halt so als Fremde hinkommt für drei Monate und dann da nichts wirklich zu tun hat oder nicht so ernst genommen“ (02\_02, 114) wird. Sie hatte einerseits Sorge, als externe Auszubildende nicht dazuzugehören, und andererseits Sorge um die Ausbildung, nämlich nicht ausreichend betreut und als „Azubi zweiter Wahl“ (02\_02, 94) betrachtet zu werden. Ihre Sorgen erwiesen sich jedoch als unbegründet.

### **Ankommen**

Um den Stellenwert des Aufenthalts im Partnerbetrieb für alle an der Ausbildung Beteiligten deutlich zu machen, wurden die Auszubildenden am ersten Tag von ihrer jeweils zuständigen Ausbilderin bzw. anfangs auch vom Geschäftsführer selbst zum Partnerbetrieb begleitet; gemeinsam mit der dortigen Marketingleiterin und Ausbilderin setzten sie sich bei einem Kaffee zusammen und lernten sich kennen. Die Ausbilderin des Stammbetriebs erklärt dazu:

„Und das ist auch wichtig für den Auszubildenden, dass der einfach merkt, Mensch okay, die finden sich ja auch ganz nett, die gehen ja gut miteinander um. Ist ja gleich ein etwas anderer Einstieg in den ersten Tag, als wenn man da a) ganz alleine hingehet und b) im Grunde genommen vielleicht das Gefühl hat: Na, ob das mit denen passt so?“ (02\_03, 123)

Die ehemalige Auszubildende berichtet ihrerseits:

„Am ersten Tag hat [der Geschäftsführer] uns hingebbracht, uns da allen vorgestellt, das ist immer aufregend natürlich. Genau, und die waren auch total lieb da, also die Ausbilderin hat sich sehr gut um uns gekümmert, also aus meiner Erfahrung war das sehr positiv da. Wir hatten halt vorher noch besprochen, dass wir halt hier natürlich noch mit [dem Geschäftsführer] in Kontakt bleiben, nicht dass wir da für drei Monate quasi nicht mehr existent sind. Genau, ich glaube, am Anfang war es so, dass wir uns wöchentlich halt gemeldet haben und gesagt haben, ja, uns geht es gut oder irgendwas gefällt uns nicht, aber das kam eigentlich nie vor.“ (02\_02, 88)

Den Empfang im Partnerbetrieb empfand die Auszubildende dann auch als sehr herzlich und gut vorbereitet. Zur Einführung in den Verlag und die betriebsinternen Zusammenhänge wurden sie und der zweite Auszubildende einmal durch alle Abteilungen geführt. Den Umgangston empfand sie als persönlich und freundlich. Selbst die Geschäftsführerin des Verlags habe gelegentlich nachgefragt, ob alles in Ordnung sei.

In der ersten Phase der Partnerschaft wurde sowohl zwischen den beiden Betrieben als auch mit den Auszubildenden intensiv und regelmäßig kommuniziert. Der Geschäftsführer des Stammbetriebs fragte anfangs jede Woche persönlich bei den Auszubildenden nach, ob alles in Ordnung sei und was sie gelernt hätten. „In so einer Anfangsphase einer solchen Beziehung, da schaut man ja ein bisschen genauer hin“ (02\_03, 53), kommentiert er rückblickend.

Mit der Zeit konnte der kommunikative Aufwand reduziert werden, da es keine Probleme gab und die Auszubildenden sich zufrieden über ihre Aufenthalte äußerten. Die Verantwortlichen des Partnerbetriebs bemühten sich, die Absprachen untereinander und den Aufenthalt

der Auszubildenden gut zu gestalten. So erbat die zuständige Ausbilderin eine Liste mit den Geburtstagen der Auszubildenden, um diese berücksichtigen zu können, sollte einer in die Zeit des Wechsels fallen. Auch praktische Fragen, wie der Umgang mit den unterschiedlichen Arbeitszeitregelungen der beiden Unternehmen, konnten so schnell geklärt werden.

### **Sich reinfinden**

Der Marketingleiterin und zuständigen Ausbilderin des Partnerbetriebs war es wichtig, den Auszubildenden möglichst interessante und abwechslungsreiche Aufgaben geben zu können. Abhängig von der Auftragslage und den anstehenden Projekten gelang ihr dies nach eigener Einschätzung mal mehr, mal weniger gut. Sie berichtet über ihre Praxis:

„Ich habe immer den Azubis quasi so einen Gesamtüberblick [...] naja, so einen Einführungstag auf jeden Fall gegeben, auch was Marketing angeht. Wir haben grundsätzlich die [Name Stammbetrieb]-Azubis auch einmal, quasi in alle Abteilungen schnuppern lassen und nicht im Sinne von, dass sie da mehrere Tage waren, sondern dass sie einmal kurz sich von den Abteilungsleitern erzählen haben lassen, was sie eigentlich so machen [...] Damit die zumindest mal grob gehört haben, was gibt es alles für Abteilungen und was machen die. Ne, also wirklich jetzt nur mal so eine Stunde oder so pro Abteilung [...]. Und dann habe ich eben nochmal so einen allgemeinen Überblick, über uns als Unternehmen, wo wir herkommen, was wir tun, was unsere Produkte sind. Habe denen dann, ne, entsprechendes Material zur Verfügung gestellt, dass sie sich selber so ein bisschen dann auch ins Thema bringen können. Und dann eben immer konkreter, erstmal was wir grundsätzlich im Marketing an Themen so behandeln und dann wirklich dann die konkreten Aufgaben zu den aktuellen Projekten, die gerade anstehen, ne. [...] Also es gab bestimmt [Name Stammbetrieb]-Azubis, die erst mal mit irgendwelchen langweiligen Listen starten mussten, andere haben Angebote eingeholt für irgendwelche Werbeformate. Also es gab, wie gesagt, rückblickend sicher [Name-Stammbetrieb]-Azubis, die vielleicht auch gesagt haben, ach, so spannend war es jetzt nicht. Andere hatten dann wieder ein bisschen mehr Glück, wenn die gerade in einer Phase bei uns waren, wo wir vielleicht eine Werbekampagne vorbereitet haben.“ (02\_04,117)

Ihr Ziel ist, dass die jungen Menschen vom Aufenthalt in der Abteilung sowohl für ihre Ausbildung profitieren als auch „für das Erwachsenwerden“ (02\_04, 139). Weiterhin soll den Auszubildenden auch bei weniger attraktiven oder eher monotonen Aufgaben der größere Zusammenhang bewusst und die Relevanz der Aufgabe deutlich werden. Um möglichst viele Inhalte mitnehmen zu können, sorgte sie dafür, dass die Auszubildenden an den wöchentlichen Meetings des Marketingteams teilnehmen konnten. Weiterhin wurde versucht, sie mit ihren Arbeitsplätzen auch räumlich in den Büros „unterzumischen“ (02\_04, 143). Die ihnen übertragenen Aufgaben waren vielfältig. Sie reichten von der Organisation eines Events über das Design und Verteilen eines Flyers bis zu Recherchetätigkeiten, sodass fast jede/-r der Auszubildenden während seines/ihrer Aufenthaltes etwas anderes machte. Die befragte Auszubildende verfasste einen Artikel für das Magazin des Betriebs, während ihr Kollege mit Sta-

tistiken und Excel-Tabellen arbeitete. Auch eine Zusammenarbeit mit den betriebsinternen Auszubildenden an verschiedenen Projekten kam vor. Insgesamt erlebte die Auszubildende die Arbeit als kreativer und projektförmiger als in ihrem eigenen Ausbildungsbetrieb.

### ***Sich verabschieden***

Zum Abschluss ihres Aufenthalts im Partnerbetrieb erhielten die Auszubildenden Feedback in Form eines Abschlussgesprächs mit der dortigen Ausbilderin. Anhand eines betriebsinternen Bewertungsbogens besprach sie mit ihnen die erarbeiteten Inhalte, ihre Wahrnehmung von Stärken und Schwächen und mögliche Verbesserungspotenziale.

Auch die Kooperation und die Erwartungen daran wurden nach dem ersten Durchgang von den Verantwortlichen reflektiert. Die Ausbilderinnen überprüften in einem persönlichen Gespräch, was bereits gut gelungen war, was verbessert werden könnte und ob es noch Themen oder Aspekte gab, die noch gar nicht bedacht und besprochen worden waren.

Im Anschluss war genug gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Die Verantwortlichen beider Betriebe verließen sich darauf, dass man bei eventuellen Problemen Rücksprache halten kann, und kommunizierten nicht mehr so regelmäßig wie am Anfang.

## **2.4 Die Bewertung der Ausbildungspartnerschaft**

Die Befragten bewerteten manche mit der Ausbildungspartnerschaft gemachte Erfahrungen als vorteilhaft, andere als nachteilig. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse ihrer Einschätzungen zunächst für Betriebe und dann für Auszubildende dargestellt.

### **2.4.1 Nutzen und Nachteile für die Betriebe**

#### ***Ausbildungsbeteiligung/Fachkräftesicherung***

Der explizite Nutzen der Ausbildungspartnerschaft für das Handelsunternehmen als Stammbetrieb ist der Erhalt eines qualitativ hochwertigen Ausbildungsangebots trotz des Wechsels des Ausbildungsberufs. Der Geschäftsführer und die Ausbilder/-innen stellen qualitativ hohe Ansprüche an die Ausbildung und personale Weiterentwicklung<sup>15</sup> im eigenen Betrieb und suchten nach Wegen, die Anforderungen des neuen Berufsbilds optimal zu erfüllen. Obschon dem Betrieb – unter der Auflage, die Auszubildenden zumindest zwei Wochen in die Hauptverwaltung des Konzerns zu entsenden – durch die Industrie- und Handelskammer die alleinige Ausbildungsberechtigung erteilt worden war, sah sich der Geschäftsführer in der Verantwortung, die Ausbildung der Wahlqualifikation „Marketing und Vertrieb“ über die Entsendung zu einem Partnerbetrieb fundiert abzusichern.

Da das fachliche Wissen, das im Partnerbetrieb erworben wurde, aufgrund der fehlenden Bezüge zu den Kerntätigkeiten des Stammbetriebs dort nicht eingesetzt werden kann, stellt der Wissenserwerb selbst keinen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen dar. Zumindest

---

15 Auch die Beschäftigung eines „Performance- und Engagement-Coachs“, dessen Aufgabe die Begleitung der persönlichen und beruflichen Entwicklung aller Mitarbeiter/-innen ist, deutet auf eine förderungsorientierte Betriebskultur hin.

gab die befragte ehemalige Auszubildende an, keine von den dort erlernten Fertigkeiten und Kenntnissen an ihrem Arbeitsplatz anzuwenden. Die persönliche Weiterentwicklung der Auszubildenden stellt jedoch einen Gewinn dar.

### ***Gewinn und Bindung von Ressourcen***

Für den Partnerbetrieb hatte die Beteiligung an der Partnerschaft vor allem den Vorteil einer zusätzlichen Arbeitskraft. Die Aufnahme der Auszubildenden des Stammbetriebs für einen Zeitraum von drei Monaten wurde insbesondere für den Herbst sehr begrüßt, weil dieser durch eine hohe Arbeitsbelastung geprägt ist und zusätzliche Hände gut gebraucht werden können. Wenn jedoch weniger zu tun ist oder sich die Prozesse weniger zur Einbeziehung Externer eignen, stellen die Einarbeitung und Beschäftigung der Auszubildenden dagegen weniger Gewinn als vielmehr Belastung für die Ausbilderin dar. Zwar erhielt der Partnerbetrieb für die Betreuung der Auszubildenden des Stammbetriebs von diesem pro Person und Tag eine finanzielle Aufwandsentschädigung; diese fiel jedoch als Motiv weniger ins Gewicht.

Für den Stammbetrieb bedeutet die Entsendung der Auszubildenden einen vorübergehenden Verlust an Arbeitskraft, den er durch das übrige Personal kompensieren muss.

## **2.4.2 Nutzen und Nachteile für die Auszubildenden**

### ***Ausbildungserfolg***

Grundlegendes Motiv und auch Ziel der Partnerschaft aus Sicht des Stammbetriebs war es, den Ausbildungserfolg der eigenen Auszubildenden zu sichern. Ihre Ängste und Sorgen bezüglich der Prüfungsanforderungen bei der Wahlqualifikation „Marketing und Vertrieb“ bestärkten den Geschäftsführer, eine Ausbildungspartnerschaft einzugehen. Für die Auszubildenden erhöht die Ausbildung im Partnerbetrieb die Wahrscheinlichkeit, die Abschlussprüfung in diesem Bereich sicher und gut zu bestehen, so die ehemalige Ausbilderin, „weil man sich natürlich ganz gezielt auf das Marketing dann auch wirklich diese drei Monate konzentrieren kann und nicht irgendwie andere Aufgaben hat oder so, sondern wirklich da auch sich fokussieren kann“ (02\_01, 59, B2).

### ***Kompetenzentwicklung***

Auf der fachlichen Ebene bietet die Aneignung von Marketinginhalten in einem auf Marketing spezialisierten Betrieb einen Vorteil für die Auszubildenden. Der Betrieb deckt verschiedene Bereiche des Marketinggeschäfts ab, z. B. Onlinemarketing, Suchmaschinenmarketing, Kampagnenmarketing, und verlegt Branchenbücher, was den Auszubildenden einen tieferen Einblick in dieses Geschäft bietet. Zudem handelt es sich um einen erfahrenen Ausbildungsbetrieb, der bereits seit mehreren Jahren Kaufleute für Marketing ausbildet. Es steigert die Qualität der Ausbildung, wenn die Auszubildenden typische Tätigkeiten ihres Wahlqualifikationsbereichs auch in der Praxis erleben und erlernen können und noch dazu kompetent angeleitet werden.

Die Auszubildenden erleben im Rahmen des Wechsels und der Zeit im Partnerbetrieb einen spürbaren Kompetenzzuwachs sowohl auf der fachlichen als auch auf der persönlichen

Ebene. Da die fachlichen Inhalte im Handels- und Stammbetrieb jedoch kaum angewendet werden können, bezieht sich die dortige Ausbilderin vor allem auf ihre Wahrnehmung der persönlichen Weiterentwicklung der Auszubildenden. Diese bewertet sie als „enorm“ (02\_02, 139, B1) und „beeindruckend“ (164), gemessen an dem relativ kurzen Zeitraum, den die Auszubildenden beim Partnerbetrieb verbringen. Der Kompetenzzuwachs auf der persönlichen Ebene wird als nachhaltig erlebt und von der Ausbilderin bei der Rückkehr der Auszubildenden als Entwicklungssprung wahrgenommen: „Wie irgendwo so eine Tür, die gehen durch und kommen dann raus und sind upgeloadet“ (02\_02, 166, B1). Persönliche Weiterentwicklung im Beruf zeigt sich für sie darin, „von der Persönlichkeit her aktiver zu werden, Aufgaben selbstständig zu übernehmen, sich verantwortlich zu fühlen, Kritik offen zu äußern“ (02\_02, 164, B1). Diese Fähigkeiten schon in der Ausbildung zu entwickeln, sei nicht selbstverständlich und ein bemerkenswertes Ergebnis des Aufenthalts im Partnerbetrieb.

Die ehemalige Auszubildende berichtet von dem erlebten Ansporn, sich weitgehend allein in einem neuen beruflichen Umfeld zurechtzufinden und zu behaupten. Sie fühlte sich direkt gut eingebunden und hatte die Gelegenheit, zu zeigen, was sie bereits im Stammbetrieb erlernt hat, und sich so den Respekt der neuen Kolleginnen und Kollegen zu erarbeiten. Förderlich erwies sich auch, dass den Auszubildenden im Partnerbetrieb Verantwortung übertragen wurde. Als Auszubildende im zweiten Ausbildungsjahr sind sie nicht mehr neu im Arbeitsleben und im Beruf, sondern besitzen Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Übernahme von Verantwortung erlauben.

Auch das projektförmige Arbeiten, die Begleitung eines kleinen Marketingprojekts von der Planung bis zur Realisierung, dürfte zu dieser positiven Entwicklung beigetragen haben. Die Auszubildenden erhielten Verantwortung in einem oder für ein bestimmtes Projekt und begleiteten dessen Prozess. Dies erfordert andere Fähigkeiten und Kompetenzen als die Übernahme einzelner Arbeitsschritte in eher standardisierten Leistungsprozessen, wie sie für die Arbeit in der Kundenservicezentrale eines Konzerns überwiegend charakteristisch sind. Die Ausbilderin des Stammbetriebs vermutet, dass sich die Auszubildenden u. a. deshalb persönlich stark weiterentwickeln, weil im Partnerbetrieb das projektförmige Arbeiten erlernt wird. Diese setzt besondere Anreize,

„weil man sich dann als Auszubildender in einer fremden Umgebung mit neuen Leuten konspirativ zusammensetzt und ja doch irgendwie für eine Sache verantwortlich ist, um dann das bestmögliche Ergebnis zu erzielen und auch vorzustellen“ (02\_02, 204, B1).

Diese Einschätzung teilt auch die Ausbilderin aus dem Verlag. Das Einlassen auf ein anderes Arbeitsumfeld im Zusammenspiel mit der neuen Arbeitsform, die projektbezogener und weniger repetitiv angelegt ist, sei für die Auszubildenden eine neue Erfahrung gewesen. Zugleich habe sie den Auszubildenden aber auch Aufgaben übertragen, die sie bewältigen konnten und die damit entsprechende Erfolgserlebnisse ermöglichten. Sie erklärt sich den Entwicklungsschub auch durch den Einstieg in eine andere „Welt“:



„Nein, die haben halt durchlaufende Standardtätigkeiten [im Stammbetrieb], nenne ich es jetzt mal, nicht. Also täglich wiederkehrende Sachen [...]. Und manchmal, wenn bei uns spontan eben Themen dazwischenkommen, das ist halt dann manchmal im Marketing und im Mittelstand dann so, glaube ich, das war für die wirklich eine andere Welt manchmal. [...] So ist die Arbeit bei mir in der Abteilung grundsätzlich, dass wir viel projektbezogen machen. Oder alles letztendlich bei uns wirklich Projekt, Projektarbeiten sind, wir haben wenig Tätigkeiten, die sich so klassisch wirklich wiederholen.“ (02\_04, 139)

### **Orientierung**

Die Mitarbeit im Partnerbetrieb bietet darüber hinaus die Möglichkeit, sich beruflich weiter zu orientieren. Die Auszubildenden erweitern ihren beruflichen Horizont und somit auch das Spektrum an möglichen Karrierewegen. Der „Einblick“ in die Werbebranche bot in diesem Fall das Kennenlernen von kreativeren Tätigkeiten und projektförmigem Arbeiten. Die ehemalige Auszubildende berichtet:

„Ich habe dadurch, durch die Erfahrung darüber nachgedacht, ob ich vielleicht in der Zukunft vielleicht doch mehr in die Marketingrichtung gehen möchte, ob das was für mich ist. [...]. Genauso wie ich hier [im Stammbetrieb] aber auch eine Zeit im Vertrieb [Abteilung] war und dachte, oh okay, Vertrieb gefällt mir auch sehr, also vielleicht ist das auch was für meine Zukunft.“ (02\_02, 145, B2)

Praktische Erfahrungen in möglichen Tätigkeitsfeldern der Zukunft nach Abschluss der Ausbildung fördern die Beschäftigung mit dem beruflichen Selbstbild und den beruflichen Vorlieben. Der Wechsel in einen anderen Betrieb kann dabei besonders hilfreich sein, da sich in diesem Fall nicht nur die inhaltliche Tätigkeit verändert, sondern auch das Arbeitsumfeld, die Arbeitsorganisation und Betriebskultur. So hat der/die Auszubildende auch für diese Aspekte die Möglichkeit, zu vergleichen und sich zu orientieren.

## **2.5 Zusammenfassende Einordnung**

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. Die Kundenservicezentrale des Handelskonzerns strebte die Ausbildungspartnerschaft mit dem Verlag 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.

Der Fall ist ein Beispiel für eine zwischenbetriebliche Kooperation, die nur auf den Zweck der Vermittlung von spezifischen Fachinhalten im Kontext der Anforderung der Ausbildungsordnung ausgerichtet ist. Der Betriebswechsel ist einseitig, denn allein der Stammbetrieb

entsendet Auszubildende zum Partnerbetrieb. Die betriebliche Ausbildungspartnerschaft knüpft sich direkt an ihre jeweiligen Ausbildungsverträge bzw. -verhältnisse.<sup>16</sup> Sie hat keine Tragkraft über den eng begrenzten Ausbildungsauftrag im Marketingbereich hinaus und wird eingestellt, sobald der Partnerbetrieb nicht mehr in der Lage ist, Auszubildende für den gewünschten Zweck aufzunehmen.

Für die Entstehung und administrative Durchführung der Ausbildungspartnerschaft kommt der örtlichen Beratungsstelle für Verbundausbildung als dritter Organisation eine entscheidende Rolle zu. Ohne ihre personellen und inhaltlichen Ressourcen wäre die Partnerschaft nicht zustande gekommen. Sie unterstützte nicht nur bei der Partnersuche, sondern auch bei der Anlage und Organisation der inhaltlichen Zusammenarbeit über die Beantragung und Ausschüttung der Fördermittel bis hin zur Eintragung der entsprechend angepassten Ausbildungsverträge bei der zuständigen Stelle.

Die Fallstudie verdeutlicht außerdem, welcher Dynamik kleine und mittlere Betriebe ausgesetzt sind, die größeren Firmengruppen bis zu Konzernen angehören bzw. nicht länger inhabergeführt werden können. Die kurzfristig veränderten Rahmenbedingungen im Zuge der Fusionen und Aufkäufe wirken sich unmittelbar auf die Ausbildungspartnerschaft aus. Sie führen zu ihrem Ende und im Fall des Stammbetriebs letztlich auch zur Einstellung der Ausbildung an sich.

Der Stammbetrieb ist durch eine Betriebskultur gekennzeichnet, in der aufgrund wiederholter Aufkäufe des Unternehmens, gefolgt von größeren Umstrukturierungen und starken Schwankungen der Mitarbeiterzahl, die zügige Anpassung an neue Aufgaben und Rahmenbedingungen zum Alltag gehört. Der Wechsel des Ausbildungsberufs und der Einstieg in eine betriebliche Ausbildungspartnerschaft schienen angesichts dieser üblichen Dynamik keine allzu große Aufgabe darzustellen. Für die Entstehung der Kooperation war – neben der Flankierung durch die Verbundberatung – maßgeblich, dass sich der Geschäftsführer persönlich für die Ausbildungspartnerschaft einsetzte. Die zuständigen Ausbilderinnen als verantwortliche Ansprechpartnerinnen für die Durchführung selbst wechselten allerdings im Verlauf der dreijährigen Partnerschaft.<sup>17</sup> Dies führte jedoch zu keiner Beeinträchtigung in der Zusammenarbeit.

Da zwischen den Betrieben zuvor keinerlei Kontakte bestanden, war mit dem Beginn der Ausbildungspartnerschaft auch die gemeinsame Erarbeitung von Kommunikationsmustern und -wegen verbunden. Zu Beginn waren beide Seiten bemüht, sich im besten Licht zu zeigen, und kommunizierten intensiv. Der Stammbetrieb stellte über regelmäßige Rückfragen bei den Auszubildenden sicher, dass sich diese wohlfühlten. Die Vertrauensbildung wurde auch dadurch erleichtert, dass die Partner geteilter Auffassung hinsichtlich der Ziele und Aufgaben einer Ausbildung sind. Die Ausbilderinnen beider Betriebe legen viel Wert darauf, eine umfassende Handlungskompetenz zu entwickeln, die auch die persönliche Entwicklung einschließt. Die Auszubildenden erfahren einen deutlichen Entwicklungsschub und einen fachlichen wie persönlichen Kompetenzzuwachs.

---

16 Für jede/-n Auszubildende/-n müssen die öffentlichen Fördermittel jeweils individuell beantragt werden.

17 Die anfangs mit der Aufgabe betraute Mitarbeiterin, welche als „Performance- und Engagement-Coach“ und Kundenservice-Trainerin am Standort tätig war, verließ das Unternehmen nach Auslaufen ihres Zweijahresvertrags.

## ► 3 Fall 2: Musikverlag im Tandem mit Musiklabel

### 3.1 Einführung

#### 3.1.1 Kurzbeschreibung

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 bzw. alleinige Ausbildungsberechtigung, aber lange 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 wechselt er/sie für ca. ein Jahr zum Label, danach wieder für ein Jahr zurück zum Verlag. Bei einer üblicherweise verkürzten Ausbildungszeit von 2,5 Jahren wird eine ungefähr hälftige Aufteilung dieser Zeitspanne angestrebt. Ziel der Ausbildungspartnerschaft ist es, dem Nachwuchs eine erweiterte Ausbildung zu ermöglichen, die die spezifischen Tätigkeiten und die Perspektiven sowohl des Verlags als auch jene des Labels einschließt. Die inhaltliche und rechtliche Konzeption der Partnerschaft wurde durch ein Büro für Verbundberatung unterstützt und die Ausbildung mit öffentlichen Geldern bezuschusst.

Im Jahr 2018 wurde die erste Auszubildende im Rahmen der Ausbildungspartnerschaft eingestellt, im Jahr 2019 der zweite. Die Erfahrungen waren gut, aber aufgrund der veränderten Arbeitsbedingungen im Zuge der COVID-19-Pandemie wurde 2020 kein/-e weitere/-r Auszubildende/-r mehr unter Vertrag genommen. Das Musiklabel als Kleinstbetrieb hatte durch die massiven Geschäftseinbrüche zu wenig Projekte, um eine/-n Auszubildenden kontinuierlich zu beschäftigen und eine gute Ausbildung gewährleisten zu können.

#### 3.1.2 Datengrundlage

Für die Fallstudie wurden im Zeitraum von Februar bis August 2020 vier leitfadengestützte Interviews sowie ein Informationsgespräch geführt. Das erste Interview konnte noch persönlich in den Räumen des Musikverlags stattfinden. Aufgrund der kurz danach ausbrechenden COVID-19-Pandemie und den dann geltenden Reise- und Kontaktbeschränkungen wurden die folgenden Interviews und Gespräche mithilfe eines Videokonferenzprogramms digital geführt. Die Videokonferenzen wurden mitgeschnitten und die Tonaufnahme dann für die anschließende Transkription verwendet. Auch das ergänzende Gespräch mit der für den Fall

zuständigen Mitarbeiterin der Verbundberatung wurde per Videokonferenz geführt, jedoch nur in Teilen transkribiert und allein auf die inhaltlichen Informationen hin ausgewertet.

Insgesamt wurden fünf Personen befragt, dies waren:

- ▶ Ausbilderin des Musikverlags (1),
- ▶ Auszubildende (2),
- ▶ Geschäftsführer und Ausbilder des Labels (1),
- ▶ Mitarbeiterin der Verbundberatung (1).

## 3.2 Die Partnerschaft: Entwicklung und Struktur

### 3.2.1 Entstehung

Die betriebliche Ausbildungspartnerschaft ist in der Musikbranche angesiedelt. Im Zentrum stehen zwei sehr unterschiedliche Betriebe, die seit vielen Jahren miteinander geschäftlich verbunden sind.

#### ***Ein Musikverlag mit besonderem Ausbildungsengagement***

Der größere – und in der Partnerschaft als Stammbetrieb agierende – Betrieb ist ein Musikverlag, der im Jahre 1947 gegründet wurde und in Familienhand geführt wird, mittlerweile in dritter Generation. Das Unternehmen vertritt die Urheberrechte von bei ihm unter Vertrag stehenden Komponistinnen und Komponisten sowie Texterinnen und Textern, verwaltet und verkauft Aufführungsrechte und Lizenzen für deren Musikstücke und verwaltet die darüber eingehenden Gelder. Außerdem übernimmt der Betrieb die Verwaltung und Administration dieser Rechte für kleinere Labels, die sich keine eigene verlegerische Verwaltung leisten können. Eines dieser Labels ist der Partnerbetrieb.

Der zunächst als Zweimannbetrieb gestartete Verlag hat eine bewegte Geschichte. Mitte der 1980er-Jahre expandierte der Verlag und begann auch international, u. a. in Europa und den USA, zu agieren. Als Folge der unterschiedlichen Standorte ist der Verlag heute als kleine Unternehmensgruppe aufgestellt. Im Ausland gibt es jeweils eigene nationale Subunternehmen, die dort mit vielen kleineren Verlagen und Labels zusammenarbeiten. Weltweit beschäftigt das Unternehmen zum Zeitpunkt der Erhebung etwa 65–70 Mitarbeitende, 35 davon im hier untersuchten Betrieb am Hauptsitz, darunter drei Auszubildende als angehende Kaufleute für audiovisuelle Medien. Zwei von ihnen werden in Kooperation mit dem Partnerbetrieb ausgebildet und der dritte Auszubildende allein im eigenen Unternehmen.

Ausbildung hat eine lange Tradition im Verlag. Das Unternehmen bildete zunächst Bürokaufleute aus. Da dieser Beruf nicht ideal zu den Tätigkeitsfeldern passte, setzte sich der Betrieb in den 1990er-Jahren gemeinsam mit dem deutschen Musikverlegerverband für die Schaffung eines eigenen Ausbildungsberufs für die Musik- und Medienbranche ein. Der damalige Geschäftsführer war an der Entwicklung des Berufsbildes „Kaufmann/-frau für audiovisuelle Medien“ als Sachverständiger beteiligt, und der Betrieb begann nach der Einfüh-

rung<sup>18</sup> im Jahr 1998 unmittelbar mit der Ausbildung. Der heutige Geschäftsführer und Enkel des Firmengründers erlernte selbst diesen Beruf, allerdings in einem anderen Unternehmen.

### **Kaufleute für audiovisuelle Medien**

Der Beruf Kaufmann/Kauffrau für audiovisuelle Medien ist ein Nischenberuf für die Musikbranche. Das Ausbildungsberufsbild besteht unverändert seit 1998 und wird vor allem in den Großstädten der Musik- und Filmproduktion Köln, Hamburg, Berlin und München ausgebildet. Kaufleute für audiovisuelle Medien übernehmen im Rahmen der Planung, Herstellung und Vermarktung von Medienprodukten und -dienstleistungen kaufmännische, organisatorische und logistische Aufgaben (vgl. [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/profile/apprenticeship/7034101](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/7034101); Stand: 29.06.2023).

Im Jahr 2022 wurden nur rund 192 neu abgeschlossene Ausbildungsverträge erfasst. Seit einem Höhepunkt im Jahr 2015 hat sich die Zahl um 14 Prozent reduziert. Auch in diesem Nischenberuf gab es im Jahr 2022 15 unbesetzte Ausbildungsplätze (BIBB-Erhebung zum 30.09.2022).

Rund 91 Prozent der Auszubildenden, die 2021 einen Ausbildungsvertrag abgeschlossen haben, verfügen über die Hoch-/Fachhochschulreife, rund neun Prozent über einen Realschulabschluss (Daten zum 31.12.2021, s. <https://www.bibb.de/dienst/dazubi/dazubi/data/ZIB/30/7537.pdf>; Stand: 29.06.2023).

### ***Ein kleines Label mit eigenem Verlag***

Der Partnerbetrieb wurde im Jahr 2004 von vier musikbegeisterten Personen aus verschiedenen Bands als eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gegründet. Zunächst nur als Label angelegt, stellten die Inhaber früh fest, dass der Verkauf von Tonträgern allein nicht profitabel genug ist, und beschlossen im Jahr 2007, diese Musik auch zu verlegen. Neben der Akquise von Künstlerinnen und Künstlern und der Produktion von Musik (Tätigkeit eines Labels) kann mit einem Verlagsgeschäft auch das entstehende Repertoire verwaltet und platziert werden. Mit diesem zweiten Standbein entstanden jedoch auch viele administrative und bürokratische Aufgaben und Verpflichtungen, die in dem kleinen Betrieb nicht zu bewältigen waren. Seit 2009 besteht daher eine enge geschäftliche Beziehung mit dem lang etablierten Musikverlag. Dieser administriert die Verlagsrechte des Labels gegenüber der GEMA und hilft bei Musik-Placements in Werbung und Filmen, während das Label den Verlag bei der Suche nach neuem Repertoire und neuen Künstlerinnen und Künstlern unterstützt. Aktuell beschreibt sich der Partnerbetrieb als „ein Musikverlag, ein Label, eine PR-Agentur und [...]“

18 Weitere Informationen zu diesem Ausbildungsberuf finden sich auf der Homepage des Bundesinstituts für Berufsbildung (siehe [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/profile/apprenticeship/7034101](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/7034101); Stand: 29.06.2023).

in der Vergangenheit auch ein Veranstalter von Konzerten“ (03\_04, 6), was im Rahmen der COVID-19-Pandemie jedoch als Aufgabengebiet entfiel. Hauptgeschäftsfelder sind die Produktion und der Verkauf von Tonträgern (CDs, Schallplatten), die Promotion von unter Vertrag stehenden Künstlerinnen und Künstlern und die Organisation von Konzerten.

Zwei der vier Gesellschafter sind in der Firma als Geschäftsführer tätig und fest angestellt. Sie sind die einzigen festen Mitarbeiter des Betriebs und greifen für größere Projekte auf ihr „Freelancer-Netzwerk“ (03\_04, 28) zurück. Je nach Auftragslage und Laufzeit der von ihnen gesteuerten Projekte kommen freie Mitarbeiter/-innen und Praktikantinnen und Praktikanten hinzu. Letztere werden regelmäßig für die Dauer eines bestimmten Projekts (drei bis sechs Monate) eingestellt und beschäftigt. Der Geschäftsführer des Labels berichtet, dass sein Betrieb zu vielen ehemaligen Praktikanten und Praktikantinnen noch Kontakt hält, von denen einige Karriere bei größeren Verlagen gemacht haben, andere als inzwischen Selbstständige gelegentlich mit dem Betrieb zusammenarbeiten.<sup>19</sup> Die Identifikation mit dem Job und der Branche ist hoch, was sich daran zeigt, dass die Arbeit in der Branche als „Lebensform“ (03\_04, 80) beschrieben wird. Mit der beruflichen Ausbildung von Jugendlichen im dualen System lagen vor Beginn der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft noch keine Erfahrungen vor.

### Erwerbsarbeit und Qualifikation innerhalb der Musikbranche

Die Musikwirtschaft ist nach den Fernsehveranstaltern der zweitstärkste Wirtschaftszweig innerhalb der gesamten Medienindustrie Deutschlands. Sie konnte im Jahr 2019/20 einen Umsatz von 13,6 Milliarden Euro und eine Bruttowertschöpfung von 5,2 Milliarden Euro verbuchen. Ende 2019 waren hier etwa 157.800 Erwerbstätige beschäftigt. Davon waren 64.000 Personen Selbstständige oder tätige Inhaber/-innen und rund 93.000 Arbeitnehmer/-innen. Von den Selbstständigen waren etwa 55.130 über die Künstler-sozialkasse versichert; 9.274 waren als Inhaber/-innen eigener Unternehmen tätig.

Der Wachstumspfad der vorhergehenden Jahre wurde mit Ausbruch der COVID-19-Pandemie ab März 2020 jäh unterbrochen. Die Veranstaltungsverbote und Abstandsregeln führten dazu, dass Musikveranstaltungen nicht mehr stattfinden konnten und damit ein entscheidender Motor für viele Sektoren der Musikwirtschaft ausfiel. Dies bedeutete harte Umsatzeinbußen und Einschnitte für die dort tätigen Unternehmen und Erwerbspersonen. Der Gesamtumsatz mit Musikaufnahmen stieg dafür wieder und betrug 2021

19 Seiner Beobachtung nach tendieren Menschen mit akademischem Abschluss eher dazu, sich selbstständig zu machen, als Personen mit Ausbildungsabschluss, welche eher bei größeren Verlagen bleiben und dort aufsteigen.

20 Zu diesen Angaben vgl. die zweite (und letzte) volkswirtschaftliche Studie „Musikwirtschaft in Deutschland“ aus dem Jahr 2020. Aktuellere Daten dieses Umfangs liegen leider nicht vor. Vgl. URL: [https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06\\_Publikationen/Musikwirtschaftsstudie/Musikwirtschaft\\_in\\_Deutschland\\_2020.pdf](https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06_Publikationen/Musikwirtschaftsstudie/Musikwirtschaft_in_Deutschland_2020.pdf) (Stand: 29.06.2023). Der Bundesverband Musikindustrie (BVMI) veröffentlicht jährlich lediglich nur Zahlen zum Absatz von Musikaufnahmen.

1,96 Milliarden Euro; 76,4 Prozent wurden dabei online aus dem Audio-Streaming erzielt.<sup>21</sup>

Als Teil der Kultur- und Kreativwirtschaft ist die Musikbranche, wie die genannten Beschäftigtenzahlen bereits verdeutlichen, neben Unternehmen vor allem durch viele Soloselbstständige geprägt, die sich in Netzwerken organisieren und ihre Arbeit in unterschiedlichsten Projekten erbringen. Die Branche lebt durch die projektförmige Zusammenarbeit von Unternehmen und Kreativen, welche sich insbesondere in vier großen urbanen Ballungszentren der Bundesrepublik Deutschland, nämlich Berlin, Hamburg, Köln und München, angesiedelt haben. Ein Verständnis der Branche in ihrer Vielfalt und Arbeitsteilung ist für Mitarbeitende wichtig, um die jeweilige Arbeit angemessen durchführen zu können.<sup>22</sup>

Besonders unter den Kleinstbetrieben – wie dem hier beschriebenen Label – ist es üblich, bei der Umsetzung von Vorhaben mit anderen Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU) wie Booking-Agenturen, Konzertveranstaltern, Musikverlagen und PR-Agenturen zusammenzuarbeiten. Außerdem stehen je nach Projektspezifika freie Selbstständige zur Mitarbeit zur Verfügung.

Kontakte und Netzwerkbeziehungen stellen innerhalb der Branche eine wichtige Ressource dar und mehrmonatigen Praktika kommt für die berufliche Entwicklung eine große Bedeutung zu.<sup>23</sup> Formale Abschlüsse hingegen spielen für die Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten in der Musikbranche bislang eher eine untergeordnete Rolle. Einschlägig ist zwar ein Studienabschluss von der Popakademie Baden-Württemberg, aber auch mit einer Ausbildung oder auch nur einem Praktikum ist ein Aufstieg in Unternehmen möglich, wenn man hohes Engagement und Lernfähigkeit mitbringt. Als Qualifizierungsnachweis gelten vorrangig die Projekte und Inhalte, an denen man beteiligt war, bzw. die vorherigen Stationen und Arbeitgeber. Aber auch die Leidenschaft für Musik und das Lerninteresse sind zentral für eine Karriere in der Branche.

- 
- 21 Vgl. hierzu das Jahrbuch des BMVI „Musikindustrie in Zahlen 2021“ unter [https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06\\_Publikationen/MiZ\\_Jahrbuch/2021/MiZ\\_2021\\_E\\_Paper\\_geschuetzt.pdf](https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06_Publikationen/MiZ_Jahrbuch/2021/MiZ_2021_E_Paper_geschuetzt.pdf) (Stand: 29.06.2023).
  - 22 Die Studie „Musikwirtschaft in Deutschland“ (2020) unterscheidet die Aktivitäten nach folgenden Teilbereichen: Kreative, Musikveranstaltungen (Live Music), Musikaufnahmen (Recorded Music), Musikverlage, Musikinstrumente, Musikunterricht, Verwertungsgesellschaften (vgl. ebd., S. 14–15).
  - 23 Da sich unter den wenigen Branchenberichten zur Musikwirtschaft bislang keine Daten zur Qualifikations- und Fachkräfteentwicklung befinden, stützen sich die folgenden Aussagen primär auf die Schilderungen der Befragten und auf die Aussagen von Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Berufe, die auf dem YouTube-Kanal des Bundesverbands Musikindustrie zu finden sind, vgl. [https://www.youtube.com/@bvmi\\_music/playlists](https://www.youtube.com/@bvmi_music/playlists) (Stand 11.07.2023).

Der Beruf „Kaufmann/-frau für audiovisuelle Medien“ ist nur ein möglicher Ausbildungsberuf, der für eine berufliche Karriere in der Musikbranche qualifiziert. Weitere wären „Mediengestalter/-in für Bild & Ton“ oder „Fachkraft für Veranstaltungstechnik“. Die für die Branche typischen Tätigkeitsprofile (und Bezeichnungen) auf der Ebene der Erwerbsarbeit korrespondieren damit jedoch nicht. So porträtiert der Bundesverband Musikindustrie (BVMI) unter dem Stichwort „Berufsbilder im Musikbusiness“ folgende Berufe für den Prozess, bei dem „ein Musikstück oder ein Video entsteht und den Weg zum Publikum findet“: Songwriter/-in, Künstlermanager/-in, Artist&Repertoire-Manager/-in, Produzent/-in, Musikvideo-Regisseur/-in, Booker/-in, Promoter/-in, Produktmanager/-in, Grafik-Designer/-in, Musik-Fotograf/-in, CD/DVD-Operator (vgl. [https://www.youtube.com/@bvmi\\_music/playlists](https://www.youtube.com/@bvmi_music/playlists); Stand: 11.07.2023).

### ***Die Idee, sich in der Ausbildung zusammenzuschließen***

Beim Label war in der Zusammenarbeit mit dem Verlag der Wunsch entstanden, selbst auch auszubilden, um junge Menschen über die Dauer eines mehrmonatigen Praktikums hinaus „längerfristig einzubinden und [ihnen] was beizubringen“ (03\_04, 16), so der Geschäftsführer, und damit andere Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung bis hin zur Selbstständigkeit zu eröffnen. Man befürchtete aber, nicht genug Ressourcen zu haben, um eine dreijährige Ausbildung stemmen zu können. Die Schwelle, jemanden über die Laufzeit eines konkreten Projekts hinaus einzustellen, sei für sie angesichts der geschäftlichen Schwankungen hoch gewesen und wurde nur durch die Partnerschaft zu einer Option:

„Und wir hätten uns jetzt als so ein kleines Unternehmen das gar nicht zugetraut. Also das merkt man auch, es gibt auch so eine Schwelle, ab der man tatsächlich wirklich Leute einstellt. [...] Wir arbeiten mit sehr, sehr vielen Leuten zusammen, aber im Grunde ist es ein ganz dichtes, enges Freelancer-Netzwerk. [...] Man arbeitet sehr, sehr projektbezogen. [...] Also die Finanzentwicklung, die ist halt, ja, extrem dynamisch. Also je nachdem, ob jetzt gerade z. B. eine Albumveröffentlichung ansteht oder eine größere Tour, gibt es halt irgendwie solche Schwankungen, und dementsprechend weiß man, okay, jetzt ist ein größeres Projekt, jetzt kommen irgendwie wieder sieben, acht, neun Leute dazu, die man als Freelancer dabei hat. Jetzt ist ein kleines Projekt, jetzt sind wir plötzlich wieder eine Zweimannfirma.“ (03\_04, 28)

Bei einem Termin mit den Kolleginnen und Kollegen des Musikverlags als erfahrener Ausbildungsbetrieb kam das Dilemma des Labels zur Sprache. Gleichzeitig wurden Überlegungen angestellt, wie man die Zusammenarbeit zwischen den Betrieben grundsätzlich stärken und erweitern könnte. Von Anfang an bestand die Überzeugung, dass „auch der größere von dem kleineren“ etwas lernen kann.



Der Musikverlag hatte über eine Mitarbeiterin eines Büros für Verbundausbildung schon von der Möglichkeit einer Ausbildung in betrieblicher Partnerschaft gehört und nahm zu dieser Stelle Kontakt auf. Die Betriebe strebten eine gleichmäßige Aufteilung der Ausbildung auf Verlag und Label an, was auch für die Verbundberatung ein Novum darstellte. Gemeinsam gelang es, die Ausbildungsinhalte so aufzuteilen, dass dieser Wunsch erfüllt und entsprechende Kooperationsverträge geschlossen werden konnten. Das Büro für Verbundberatung, das mit öffentlichen Landesmitteln finanziert wird, stand den Betrieben nicht nur bei der Aufteilung der Ausbildungsinhalte zur Seite, sondern auch bei den nötigen Verträgen bis hin zur Eintragung der Ausbildungsverhältnisse bei der IHK. Bevor die IHK ihre Zustimmung erteilte, prüfte sie die Eignung der Betriebsstätte des Labels und machte den Erwerb der Ausbildungsereignung durch einen der beiden Geschäftsführer zur Auflage.

Ziel der Ausbildungspartnerschaft war es, Auszubildenden eine Ausbildung zu ermöglichen, die sowohl die Arbeit in Musikverlag und Musiklabel wie auch deren jeweilige Perspektiven auf die gemeinsame Branche und Zusammenarbeit vermittelt. Auch bestand die Vorstellung, die zukünftige Fachkraft an der Schnittstelle beider Betriebe tätig sein zu lassen, „weil es halt diese Kommunikation zwischen den beiden Firmen gibt, dass da halt auch genau die Person, die die Ausbildung macht, auch mit eingesetzt werden kann“ (03\_04, 129). Die Qualifizierung einer Person, die die Tätigkeiten eines Musikverlags und eines Musiklabels kennenlernt und somit die Anforderungen und Limitierungen der jeweiligen Geschäftsbereiche einzuschätzen lernt, versprach die Möglichkeit, diese Kenntnisse konkret für die Koordination und Optimierung der Zusammenarbeit zu nutzen.

### 3.2.2 Struktur und Finanzierung

#### *Struktur*

Die Aufteilung der Ausbildung orientierte sich an den jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkten der Betriebe. Als Stammbetrieb fungiert der Musikverlag, weil er auch allein ausbildungsberechtigt ist und nicht nur mehr Erfahrung, sondern auch mehr Ressourcen in die Partnerschaft einbringen kann.

Hinsichtlich der Zuordnung der Ausbildungsinhalte ist der Musikverlag besser in der Lage, rechtliche, administrative und vertriebliche Inhalte zu vermitteln. Die Arbeit in den Büroräumen ist nach Bereichen gegliedert, es gibt u. a. Abteilungen für Copyright, Abrechnung, Synchronisation und Repertoire. Die Auszubildenden durchlaufen sie alle und lernen unter Anleitung der jeweiligen Abteilungsleitung. Sie beschäftigen sich dort u. a. mit dem Platzieren von Musik in Medien wie z. B. Film und Fernsehen, dem Copyright und der Vertretung von Künstlerinnen und Künstlern bei der GEMA, mit Chart-Analysen und Datenbankpflege, der Bearbeitung von Print- oder Vertriebsanfragen für Noten und der Distribution von eingespielten Geldern an die beteiligten Künstler/-innen, Songwriter/-innen, Produzentinnen und Produzenten usw.

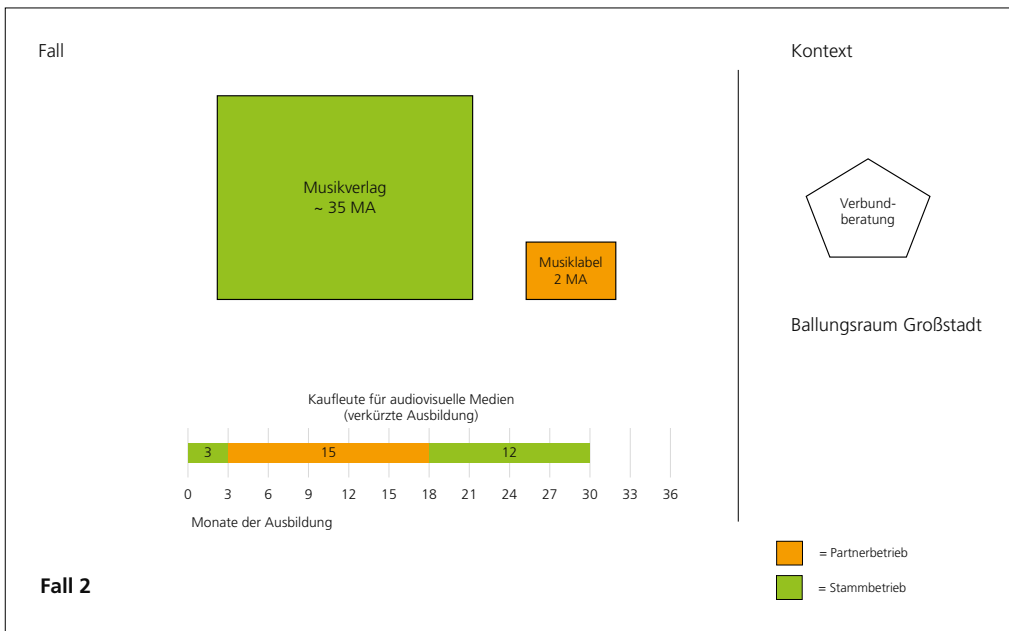
Das Label bietet schwerpunktmäßig kreativere Aufgabengebiete. Hier lernen die Auszubildenden vor allem viel zur Promotion von Künstlerinnen und Künstlern, Konzerten und CDs, z. B. durch das Verschicken von neuen Songs an Radiosender und die Pflege der Kontakt-Datenbank; teilweise werden Künstler/-innen auch zu Interviews oder Auftritten beglei-

tet. Auch die Organisation von Konzerten ist eine grundsätzliche Aufgabe des Labels – diese fiel jedoch aufgrund des Pandemiegeschehens zuletzt vollständig aus.

Gemäß dem Modell beginnen die Auszubildenden ihre Ausbildung beim Musikverlag als vertragsschließendem Stammbetrieb. Er übernimmt die Einweisung in die Gegebenheiten einer Ausbildung, z. B. in die arbeitsrechtlichen Bestimmungen, die Vorgaben durch die Ausbildungsordnung und den grundsätzlichen Ablauf der Ausbildung.

Im Anschluss an diese Einführungsphase verbringen die Auszubildenden mindestens ein volles Jahr beim Partnerbetrieb, bevor sie für den Rest der Ausbildung in den Stammbetrieb zurückkehren. Da es sich normalerweise um Auszubildende mit Abitur handelt, gehen die Betriebe von einer verkürzten Ausbildungszeit von 2,5 Jahren aus, sodass sie jeweils einviertel Jahr bei beiden Betrieben verbringen (s. Abb. 7).

Abbildung 7: Schema von Fall 2 mit Zeitstrahl für die Rotation der Auszubildenden



MA = Mitarbeiter/-innen

Quelle: eigene Darstellung

Der Zeitstrahl stellt den geplanten Ablauf im zweiten Durchgang dar, als schon Erfahrungen aus der Pilotausbildung im Vorjahr vorlagen. Beim ersten Durchgang verbrachte die Auszubildende lediglich drei Wochen im Stammbetrieb und wechselte dann zum Partner. Dies erwies sich rückblickend als zu wenig Zeit, um in der Ausbildung gut anzukommen – also das nötige *Mindsetting* für Ausbildung und Berufsalltag zu entwickeln, wie es der Geschäftsführer des Labels formulierte (03\_04, 60) – und mit dem Verlag als Stammbetrieb vertraut zu werden. Für den zweiten Auszubildenden verlängerte man die Einführungszeit daher auf vier

Monate, was diesem zur Orientierung bereits einen „Schnelldurchlauf“ durch alle größeren Abteilungen des Verlags erlaubte. Auch kam es so beim Partnerbetrieb zu keiner zeitlichen Überschneidung mit dem Aufenthalt der ersten Auszubildenden.

### **Finanzierung**

Das Büro für Verbundberatung half bei der Beantragung von Fördergeldern. Der Stammbetrieb zahlte die Ausbildungsvergütung und erhielt für die Ausbildungspartnerschaft die Höchstfördersumme von 6.500 Euro pro Auszubildender/Auszubildendem, der/die das Modell durchläuft. Mit dieser Summe vergütete der Verlag wiederum formal den Aufwand des Labels bei der Ausbildung. Wie die Betriebe die Ausgaben für die Ausbildungsvergütung und ihre sonstigen Kosten untereinander tatsächlich verrechneten, gaben sie nicht preis; in jedem Fall entsprach die Zusammenarbeit nicht einem Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis, so wie es die Förderstruktur suggerierte.<sup>24</sup>

Wie sich herausstellte, versäumte der Musikverlag durch einen Personalwechsel der Ausbildungsverantwortlichen, die Fördersumme für die Ausbildung des Auszubildenden im zweiten Durchlauf rechtzeitig abzurufen. Das Geld wurde dann vom Verlag bzw. den beiden Betrieben selbst aufgebracht, um dennoch die wechselseitigen Verpflichtungen zu erfüllen. Dies weist darauf hin, dass die Fördergelder selbst nicht maßgeblich für das Bestehen der Ausbildungspartnerschaft waren.

### **3.2.3 Aussetzen der Ausbildungspartnerschaft**

Die COVID-19-Pandemie traf die Musikbranche und damit auch die beiden Betriebe hart. Sie führte vor allem für das Label zu massiven Geschäftseinbrüchen. Die Ausbildung aus dem Homeoffice heraus und bei eingeschränkten Tätigkeiten (keine Konzerte, Veranstaltungen, etc.) stellte sich als schwierig und belastend dar. So gab es nicht genug Tätigkeiten, in die der zweite Auszubildende einbezogen werden konnte, bzw. wichtige Inhalte konnten nicht vermittelt werden. Daher wurde 2020 kein/-e weitere/-r Auszubildende/-r eingestellt, und das Musiklabel entschied, sich vorläufig nicht weiter in der Ausbildung zu engagieren. Der zweite Auszubildende setzte seine Ausbildung beim Musikverlag fort und bat aufgrund des Leerlaufs während der harten Monate der Pandemie, seine Ausbildung auf die reguläre Ausbildungszeit von drei Jahren auszudehnen.

Der Musikverlag bildet nach wie vor aus. Solange die Ausbildungspartnerschaft mit dem Label nicht wieder aufgenommen werden kann, ist geplant, die Auszubildenden zumindest innerhalb der eigenen Unternehmensgruppe einen Betriebswechsel vornehmen zu lassen. Neu dazugestoßen ist eine Booking-Agentur, in der ein Ausbildungsabschnitt absolviert werden kann.

---

24 Um die Fördergelder bewilligt zu bekommen, erforderte es besonderes Geschick, da das Modell der Partnerschaft nur bedingt der Ausrichtung des Förderprogramms entsprach. Zu dem Problem der Defizitorientierung von Förderansätzen im Bereich der Verbundausbildung siehe auch die Ausführungen im letzten und siebten Kapitel dieser Publikation.

### 3.3 Die Ausbildungspartnerschaft in der Praxis

#### **Gemeinsame Rekrutierung bei unterschiedlichen Anforderungen**

Die Betriebe schalteten eine gemeinsame Stellenanzeige für den Ausbildungsplatz, in der mögliche Bewerber/-innen bereits darüber informiert wurden, dass es sich um eine Ausbildung in Zusammenarbeit von zwei Betrieben handelt. Der zweite Auszubildende erinnerte sich, dass ihn dieses Merkmal besonders ansprach:

„Also die Ausschreibung war dann halt wie folgt, Kombinationsausbildung, du bist musikinteressiert, du möchtest lernen, wie die Musikindustrie funktioniert und so weiter. Und ja, da stand dann halt auch drin, dass man, sage ich mal, zwischen Verlag und Label wechselt. Und das hat mich dann irgendwie, muss ich ehrlich sagen, noch mehr, sage ich mal, angefixt, mich da zu bewerben.“ (03\_02, 14)

Das Auswahlverfahren sah neben einem Bewerbungsgespräch auch kleinere Testeinheiten in Mathematik, Englisch und zum Musikbusiness vor. Hinsichtlich weiterer Auswahlkriterien hatte das Label aufgrund seiner Spezifik etwas andere Anforderungen und Erwartungen an den/die zukünftigen Auszubildende/-n als der Verlag. Der Musikverlag stellte beispielsweise weniger hohe Ansprüche an die spezifische Motivation und Selbstständigkeit der Bewerber/-innen. Er zeigte sich bei der Auswahl flexibler<sup>25</sup> und kompromissbereiter, wie die zuständige Ausbilderin berichtet; sie führt dies auf die langjährige Ausbildungserfahrung und die Vielzahl der Ausbildungsbeteiligten im Betrieb zurück:

„Wenn wir sagen, die Person ist jetzt noch nicht super selbstständig, aber wir können das vom Team hier einfach leisten und können die Person da ranführen und sind da einfach, glaube ich, ein bisschen, haben da mehr Kapazitäten, um solche Themen abzudecken.“ (03\_01, 130)

Für das Label als Kleinstbetrieb mit nur wenigen festen und freien Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen spielte es auch eine größere Rolle, ob man auf persönlicher Ebene harmoniert. Weitere Kriterien waren das Interesse an Musik und eine hohe intrinsische Motivation, sich mit Nischengenres zu beschäftigen. Das Label arbeitet unmittelbarer mit Muskschaffenden zusammen als der Verlag und erwartete ein entsprechendes Interesse an deren Genre, wie der Geschäftsführer erläutert:

„In einem kleineren Unternehmen ist es dann schon wichtig, dass der- oder diejenige ein großes Verständnis dafür hat, in welchem Nischensegment wir uns eigentlich auch bewegen. [...] Also wir suchen schon Leute, die extrem musikinteressiert sind, die viel zu Konzerten gehen, die einfach diese Kultur auch leben und spüren.“ (03\_04, 74)

25 Hätten sich mehrere Bewerber/-innen als potenziell geeignet erwiesen, wäre es für den Verlag auch denkbar gewesen, noch eine/-n zweite/-n Auszubildende/-n einzustellen, dann jedoch nur für den eigenen Betrieb und nicht in Kooperation mit dem Partner.

Um diese Passung zu gewährleisten und auch die Orientierung der Bewerber/-innen selbst in dem spezifischen Setting zu verbessern, wurde dem zweiten Durchlauf ein Jahr später ein zweiwöchiges Praktikum vorgeschaltet. Der zweite Auszubildende verbrachte im Unterschied zur ersten Auszubildenden vor Ausbildungsbeginn jeweils eine Woche in beiden Betrieben. Ziel war, einerseits zu testen, ob Auszubildender und Betrieb tatsächlich zueinander passen, und andererseits dem Auszubildenden die Möglichkeit zu geben, beide Betriebe und ihre Belegschaft schon etwas kennenzulernen. Dieses Praktikum bewertet der junge Mann rückblickend als sehr wichtig für seinen Ausbildungsverlauf. Insbesondere im Hinblick auf die Ausbildung beim Label sei es wichtig gewesen, „sich mit den Leuten mal zu unterhalten und, sage ich mal, ja, zu schauen, ob man halt harmoniert“ (03\_02, 134), da man dort eher „aufeinanderhockt“ (03\_02, 134). Auch der Wechsel vom Verlag zum Label verlief später sehr „fließend“ (03\_02, 66) und „superentspannt“ (03\_02, 77), sodass es sich nicht so anfühlte, als ob „man in so ein komplett fremdes Unternehmen reingeworfen wird“ (03\_02, 132).

### ***Geteilte Ausbildungsverantwortung: Anpassung der betrieblichen Abläufe***

Die Planung und ein „Durchdenken“ der Ausbildung und zugehöriger Aspekte im Vorfeld beschreibt die verantwortliche Ausbilderin des Musikverlags als grundlegend für das Gelingen. Wichtig zu besprechen sei neben der Aufteilung der Ausbildungsinhalte auch die Organisation der Kommunikation zwischen den Betrieben und mit den Auszubildenden. Die Betriebe versuchten, auch ihre Vorstellungen von und Erwartungen an den/die Auszubildenden abzustimmen, um zu verhindern, wie die Ausbilderin betont, „dass es eben da dann nicht zulasten des Azubis vielleicht hinterher zu Konflikten kommt, weil man bestimmte Themen einfach nicht besprochen hat“ (03\_01, 200).

Der Musikverlag, dessen Belegschaft sich auf mehrere Abteilungen und Teams verteilt, plante den Einstieg in die neue Ausbildungsform auch strategisch, um die nötige Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu schaffen. Dies gelang durch regelmäßige Information und Transparenz bei allen Schritten. Die Geschäftsführung und die Ausbildungsleitung engagierten sich, „immer alle auf dem Laufenden zu halten, dass da nicht zu viele Fragen oder Unklarheiten oder Überraschungen auftauchen“ (03\_01, 178). Die Mitarbeiter/-innen mussten insofern umdenken, als dass der/die neue Auszubildende diesmal nicht zweieinhalb Jahre am Stück im Betrieb sein würde, sondern nur die Hälfte der Zeit. Dies bedeutete, dass die Vermittlung der Ausbildungsinhalte in den einzelnen Abteilungen entsprechend komprimiert und mit der Arbeitskraft des/der Auszubildenden anders geplant werden musste. Dies wurde von der Ausbilderin aber nicht als Problem gesehen:

„Was natürlich eine Änderung ist, dass die Azubis bei uns dann jeweils kürzer in den Abteilungen sind als in dem klassischen Ausbildungsmodell. Aber ich glaube, auch das ist kein Problem, also weil es ja trotzdem noch ein relativ langer Zeitraum ist.“  
(03\_01, 122)

Für den Geschäftsführer des Labels als Partner wiederum bestand die Herausforderung darin, mit jüngeren Menschen zusammenzuarbeiten, als er das über die vielen Jahre mit unterschiedlichen Praktikantinnen und Praktikanten aus dem unmittelbaren Umfeld der Branche

zuletzt gewohnt war.<sup>26</sup> Er stellte fest, dass Auszubildende, die gerade erst die allgemeinbildende Schule abgeschlossen haben, einer kleinschrittigeren Einarbeitung bedürfen. Die Teilnahme an einem Vorbereitungskurs für die Prüfung zum Ausbilder gemäß der Ausbildungs-eignungs-Verordnung (AEVO) unterstützte ihn dabei, die Aufgaben anders zuzuschneiden:

„Wenn man aus der Schule kommt, dann muss man wirklich noch viel, viel kleinteiliger an Sachen rangehen, auch das Level nochmal ein bisschen runter schrauben. Und das habe ich auch im AEVO-Kurs gemerkt, dass wir tatsächlich mit dem Anspruch, den wir vorher auch entwickelt hatten durch die Zusammenarbeit mit ganz anderen Leuten, da tatsächlich auch überfordern können. Und deswegen habe ich, ja, Aufgaben und Lerneinheiten viel, viel kleiner gestaltet.“ (03\_04, 32)

Für die erste Auszubildende, die bereits nach drei Wochen im Stammbetrieb zum Label wechselte, war der Einstieg entsprechend nicht ganz so einfach wie für den zweiten Auszubildenden im darauffolgenden Jahr. Zum einen fühlte sie sich den Kolleginnen und Kollegen aus dem Stammbetrieb nach der kurzen Zeit noch nicht so verbunden und zum anderen war der Partnerbetrieb noch neu in der Ausbildung. Der Ausbilder des Musiklabels musste sich beim ersten Durchlauf zunächst noch mit der Struktur und Organisation von betrieblicher Ausbildung bis hin zum ordnungsgemäßen Führen des Berichtshefts vertraut machen und seine Rolle als Ausbilder finden.

### ***Kontinuierliche Begleitung über stark unterschiedliche Ausbildungssituationen hinweg***

Eine große Umstellung stellte für beide Auszubildende die unterschiedliche Größe und daraus folgende Arbeitsorganisation der beiden Betriebe dar. Die Betreuung und Aufgabenverteilung sind im Verlag als langjährig erfahrenem Ausbildungsbetrieb klar strukturiert: Die Auszubildenden haben einerseits feste Aufgabenbereiche, für die nur sie verantwortlich sind, und erhalten andererseits in der jeweiligen Abteilung Arbeitsaufträge von den direkten Vorgesetzten oder Ausbildungsbeauftragten. Bei Fragen und Problemen wenden sich die Auszubildenden an die Person, die den Auftrag erteilt hat, oder an das zuständige Team. Die Ausbilderin begleitet den gesamten Ausbildungsverlauf und steht für organisatorische wie ausbildungsbezogene Fragen ebenfalls jederzeit zur Verfügung.

Diese Begleitung wurde auch während des Aufenthalts der Auszubildenden beim Partnerbetrieb aufrechterhalten. Die Ausbilderin erkundigte sich regelmäßig nach deren Befinden und dem Fortschritt der Ausbildung. Während der Pandemie intensivierte sich dieser Kontakt sogar noch. Da Auszubildende und Mitarbeitende beider Betriebe aus dem Homeoffice heraus arbeiteten und eine direkte Betreuung weder im Betrieb noch vonseiten der Berufsschule möglich war, lud die Ausbilderin alle drei Auszubildenden unabhängig von ihrem

26 In den ersten Jahren arbeitete das Label mit Praktikantinnen und Praktikanten zusammen, die über persönliche Empfehlungen aus dem unmittelbaren Umfeld der Musiker kamen, sich für diese Musik besonders begeisterten und wenig jünger waren als sie selbst. Später kamen u. a. Menschen dazu, die an der Popakademie studierten und dafür Praktika brauchten. Sie waren schon älter und brachten auch gewisse Erfahrungen mit. Mit dem fortschreitenden Alter der Geschäftsführer vergrößerte sich jedoch der Altersabstand zu den Auszubildenden und betrug schließlich gut 20 Jahre.

jeweiligen Standort vierzehntägig zu einem Zoom-Call ein.<sup>27</sup> So gelang es, über den Verlauf der Ausbildung informiert zu bleiben und regelmäßige Ansprechbarkeit zu gewährleisten.

Rückblickend hätte sich die erste Auszubildende während der ersten Phase ihrer Ausbildung mehr Kontakt und Austausch auch mit den weiteren Kolleginnen und Kollegen des Verlags gewünscht. Diesen begegnete sie jedoch nur bei geschäftlichen Angelegenheiten oder Betriebsfeiern. Die Ausbilderin benannte als Mittel zur Anbindung der betriebsfernen Auszubildenden ans Team des Stammbetriebs ferner die Einladung zu Veranstaltungen sowie den Zugriff auf einen gemeinsamen Verteiler für verfügbare Konzerttickets. Der zweite Auszubildende, welcher zu Beginn länger im Musikverlag eingearbeitet wurde, äußerte solche Wünsche nicht. Für ihn schien die Integration in den Verlag aufgrund der längeren Verweildauer zu Beginn besser funktioniert zu haben, und das Label fühlte sich beim Wechsel dorthin eher wie eine weitere Abteilung des Musikverlags an.

Beim Label ist die Arbeitsorganisation aufgrund der wenigen Mitarbeitenden kaum nach Fachbereichen getrennt und gleichzeitig personell enger gebunden. Der/die Auszubildende teilte zusammen mit den beiden Geschäftsführern ein Büro. Zuständig für die Betreuung war vorrangig nur der offiziell als Ausbilder eingetragene Geschäftsführer, beide vergaben aber Arbeitsaufträge. Die Bearbeitung konnte durch die räumliche Nähe eng begleitet werden und direktes Feedback war jederzeit möglich. Da die Geschäftsführer so stark beschäftigt waren, bestand jedoch auch eine Hemmschwelle, sie jederzeit anzusprechen. Bisweilen war es laut Bericht des zweiten Auszubildenden schwierig, mit einer Sache weiterzukommen, da aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl die „Ausweichmöglichkeit“ (03\_02, 72) fehlte. Zu einer Herausforderung wurde die Zusammenarbeit mit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie, da hier die unmittelbare Absprache im direkten Kontakt nicht mehr möglich war, wie der Ausbilder bedauert:

„Und das ist gerade das Schwierige in Corona-Zeiten, weil dieses, wir sitzen uns gegenüber an einem Arbeitsplatz und man geht die Sachen ständig durch und man hat irgendwie Feedback-Schleifen, schwierig war.“ (03\_04, 90)

In dieser Situation erwies es sich als vorteilhaft, dass Ausbilder und Auszubildender einander bereits gut kannten und so die Situation nicht entglitt, obschon die Unternehmer angesichts des Ausmaßes der Krise für ihr Geschäft Mühe hatten, die Ausbildung noch im Blick zu behalten. Hierbei bewährte es sich, dass die Betriebe zu Beginn bereits festgelegt hatten, den Aufenthalt beim Partnerbetrieb für ein Jahr am Stück zu machen.<sup>28</sup> Dazu führt der Ausbilder des Labels aus:

27 Neben den beiden Auszubildenden im Tandem-Modell mit dem Label zählte hierzu noch ein weiterer Auszubildender, der seine Ausbildung allein im Verlag absolvierte.

28 Ein weiterer Grund für die lange Verweildauer beim Label war, dass die Auszubildenden „in die Tiefe“ und „zügig an den Punkt kommen [sollten], wo sie selbstständig arbeiten können“. Dortige Projekte haben häufig eine Laufzeit von einem Jahr, und die Auszubildenden sollten die Erfahrung machen können, „dass ihre Arbeit etwas bewirkt“, so der zweite Geschäftsführer in einem Telefonat.

„Also wir hatten uns ganz am Anfang gedacht, dass wir einmal im halben Jahr irgendwie immer hin und her wechseln, haben dann aber gedacht, das ist irgendwie für den/ für die Auszubildende besser, länger an einem Ort zu sein, statt immer wieder so dieses Hin und Her. Aber auch für uns, weil man sich/ Also beispielsweise mit dem [Name zweiter Auszubildender], das ist einfach sehr *eingegroovt* und wir haben es irgendwie trotz Corona irgendwie geschafft, da ganz gut durchzukommen so. Und wäre jetzt in dieser Zeit plötzlich alles neu gewesen so, dann wäre es auch schwieriger gewesen, so Aufgaben oder irgendwie so da weiterzugeben. Insofern, ja, also wir haben auf jeden Fall festgelegt, mindestens ein halbes Jahr müsste es sein, wenn man wechselt. Und mal schauen, ob man das nochmal ändert, aber so was wie alle drei Monate oder so, das ist wirklich Quatsch, ja.“ (03\_04\_60)

## 3.4 Die Bewertung der Ausbildungspartnerschaft

Die Befragten bewerteten manche mit der Ausbildungspartnerschaft gemachte Erfahrungen als vorteilhaft, andere als nachteilig. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse ihrer Einschätzungen zunächst für Betriebe und dann für Auszubildende dargestellt.

### 3.4.1 Nutzen und Nachteile für die Betriebe

#### ***Fachkräftesicherung für Betrieb und Branche/Erwerb von Ausbildungserfahrung***

Der Musikverlag profitierte von der Partnerschaft durch eine Aufwertung seines Ausbildungsangebots. Die Partnerschaft mit dem Label ermöglichte ihm, eine breiter aufgestellte Ausbildung anzubieten und eine entsprechend qualifizierte Fachkraft zu gewinnen.

Dem Label wiederum wurde so der Einstieg in die duale Berufsausbildung ermöglicht. Dabei profitierte der Kleinstbetrieb von der Erfahrung des Musikverlags, was den rechtlichen Rahmen, aber auch die Durchführung der Ausbildung selbst betraf, und wurde überdies von den vielfältigen administrativen Prozessen des Ausbildungsgeschehens entlastet. Der als Ausbilder eingetragene Geschäftsführer des Labels erlebte es als Chance, dass der Stammbetrieb „den administrativen Part übernehmen kann und auch mich so ein bisschen so reinführt“ (03\_04, 28). Für den Zugewinn an Ausbildungskompetenz spielte neben dem Besuch eines AEVO-Lehrgangs die enge Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle. Gerade bei strukturellen Fragen half die Partnerschaft mit dem Verlag, weil „die halt als größere Firma viel mehr Erfahrung damit haben, solche institutionalisierten Geschichten einfach auch durchführen zu können. [...] Und da war das für mich irgendwie ja auch eine Chance, ja, dann tatsächlich auch irgendwie meine Qualifikationen zu erweitern“ (03\_04, 28).

Dem Label eröffnete die Ausbildungspartnerschaft eine neue Möglichkeit der Nachwuchssicherung jenseits der Arbeit mit Praktikantinnen und Praktikanten. Auch wenn das Kleinstunternehmen von vornherein nicht damit rechnete, nach Abschluss der Ausbildung eine/-n Auszubildende/-n regulär einstellen zu können, so besteht doch die Möglichkeit, „mit der Person später zusammenzuarbeiten, also wenn es in diesen Bereich geht, okay, es gibt projektbasiert hier die Möglichkeit, und ich weiß, dass du das und das gut kannst“ (03\_04,



135). Analog sieht dies der Musikverlag. Auch wenn die Ausbildung auf die Übernahme der zukünftigen Fachkraft angelegt ist, wird der Zweck nicht als verfehlt betrachtet, sollte diese das Unternehmen verlassen. Die Stärkung des eigenen Netzwerks ist in einer Branche, die stark auf Freischaffenden und der Zusammenarbeit von unterschiedlichsten Unternehmen beruht, von zentraler Bedeutung, und die projektformige Arbeit gibt Gelegenheit, auch in anderen Konstellationen später noch zusammenzuarbeiten.

### ***Gewinn an Ressourcen***

Beide Betriebe profitierten davon, dass die Auszubildenden an der Schnittstelle ihrer Wertschöpfungsprozesse eingesetzt sind und dort spezifische Kenntnisse erwerben. Es ist für sie von besonderem Wert, über die Abläufe, Tätigkeiten und Strukturen des jeweils anderen Betriebs vertieftes Wissen zu generieren. Die Ausbilderin des Verlags führt aus:

„Unser Vorteil, oder von beiden Unternehmen der Vorteil ist natürlich, dass je mehr Wissen irgendwie ein Azubi hat, desto mehr profitieren wir auch davon. Also auch das Wissen für uns vom Musiklabel, wir haben selber auch noch ein kleines Label und [Name Partnerbetrieb] hat ja auch den Verlagsteil, das heißt, jegliches Wissen aus dem anderen Bereich ist sehr wertvoll.“ (03\_01, 104)

Der Geschäftsführer und Ausbilder des Labels betont darüber hinaus auch den Wert junger Menschen als Quelle für Inspiration und Innovation bei der Arbeit. In einem sich schnell verändernden Umfeld wie der Musikindustrie sei es entscheidend, kontinuierlich neue, junge Sichtweisen und aktuelle Trends einzuholen. Am Puls der Zeit zu sein, ist für das Label als Künstlervertretung und kreatives Unternehmen zentral. „Es vergrößert einfach das Team, also mehr Leute, die sich gegenseitig irgendwie inspirieren können.“ (03\_04, 135)

### ***Bindung von Ressourcen***

Die Durchführung der Ausbildung in Partnerschaft ging für beide Betriebe mit einer besonderen Verantwortung einher. Das Label verpflichtete sich erstmals als Ausbildungsbetrieb, einen jungen Menschen kontinuierlich für ein Jahr zu betreuen und ihm geeignete Aufgaben zu übertragen. Der Stammbetrieb trug neben der betriebseigenen Ausbildung die Hauptlast der administrativen Pflichten für das Ausbildungsverhältnis. Zugleich fehlte ihm über ein Jahr die Arbeitskraft der/des Auszubildenden, und dies musste die Belegschaft von Anfang an berücksichtigen. Der erhöhte Kommunikations- und Organisationsaufwand für die Durchführung der Ausbildung schlägt vor allem für die Ausbilderin des Musikverlags, der zuvor stets allein ausbildete, zu Buche, wird von ihr aber nicht als Belastung beschrieben.

## **3.4.2 Nutzen und Nachteile für die Auszubildenden**

### ***Berufliche Orientierung und Vernetzung***

Für die Auszubildenden bietet die Ausbildung in Verlag und Label den deutlichen Vorteil gegenüber einer einzelbetrieblichen Ausbildung, die Musikbranche in ihrer Vielfalt zu verstehen und kennenzulernen. Für den zweiten Auszubildenden, der selbst Musik macht und

später auch produzieren möchte, war die Aussicht, zu „lernen, wie die Musikindustrie funktioniert“ (03\_02, 14), sogar Motiv und Antrieb, sich für diese Ausbildung zu bewerben:

„Bin dann halt irgendwann so darauf gekommen, dass ich eventuell, bevor ich, sage ich mal, mich mehr auf Musik konzentriere, so eine, so eine Ausbildung anfangen, in der ich halt quasi das komplette Rundum-Geschehen ja erst mal lerne, wie alles funktioniert, was es für Vertragsarten gibt.“ (03\_02, 8)

Neben diesem Gewinn an für die Berufsausübung bedeutsamem Kontextwissen erhalten die Auszubildenden die Möglichkeit, sich zu orientieren und praktisch zu erfahren, wo Unterschiede und Gemeinsamkeiten bestehen und welche Form der Arbeit ihnen besser liegt oder mehr Spaß macht. Gerade durch den Wechsel und die unterschiedlichen Arbeitsumgebungen, so beschreibt es die erste Auszubildende, lernen sie „sehr, sehr viel über den Betrieb, aber auch über sich selber und in welche Richtung es gehen könnte“ (03\_03, 131). Sie profitieren von der Partnerschaft für die eigene berufliche Orientierung. Der für die Ausbildung zuständige Geschäftsführer des Labels erwähnt außerdem, dass ihm daran liegt, Auszubildenden die Option der beruflichen Selbstständigkeit näherzubringen im Gegensatz zu einer Karriere als Angestellte/-r bei den großen Verlagen. Eine Ausbildung, bei der man länger im Betrieb verweile, als dies bei den sonst üblichen Praktika in der Branche üblich sei, sei eine gute Möglichkeit, „ziemlich wertvolles Wissen auch an[zuzapfen“ (03\_04, 165).

Auch bietet die Ausbildungspartnerschaft die Möglichkeit, ein größeres berufliches Kontaktnetzwerk aufzubauen, als dies bei einer einzelbetrieblichen Ausbildung vielleicht der Fall wäre. Sie können dauerhafte Kontakte in beiden Betrieben und auch mit deren Partnern knüpfen und davon nach Beendigung der Ausbildung vielleicht Gebrauch machen. Über die Ausbildungspartnerschaft erhalten die Auszubildenden somit eine umfassende Unterstützung, sich innerhalb der Musikbranche zu orientieren und zu entwickeln.

### ***Image der Ausbildungsstelle***

Ein zusätzlicher positiver Effekt der Ausbildung in Partnerschaft kann für die Auszubildenden das „Prestige“ einer solchen Ausbildungsstelle sein: Die erste Auszubildende berichtete, dass sie oft interessierte und positive Rückmeldungen erhielt, wenn sie von ihrer Ausbildung erzählt: „Auch jedem, dem ich das gesagt habe, so dass ich eben in zwei verschiedenen Betrieben arbeite, die haben auch gesagt, ‚Ey, wie cool ist das denn?‘“ (03\_03, 131).

## **3.5 Zusammenfassende Einordnung**

Impulsgeber 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 sowie die finanziellen und personellen Ressourcen, um allein eine dreijähri-

ge Ausbildung stemmen zu können. Mit einer Ausbildung auf Basis der Spezifik der konkreten Partnerbetriebe verbanden beide die Hoffnung, den Nachwuchs an der geschäftlichen Schnittstelle einsetzen und diese so weiter ausbauen zu können. Obschon sich diese Hoffnung (Stand Ende 2022) bislang nicht erfüllt hat,<sup>29</sup> betrachten die Verantwortlichen diese Form der gemeinsamen betrieblichen Ausbildung dennoch als Erfolg und wollen das Modell fortsetzen, sobald das Label wirtschaftlich wieder auf soliden Beinen steht.

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 die Perspektiven zweier Betriebe ergänzen sich wechselseitig und eine gemeinsame Ausbildung wird als hochwertiger für die Qualifikationsentwicklung erachtet.

Die Besonderheiten der Musikbranche können für die Anlage einer Ausbildungspartnerschaft als förderliche Rahmenbedingung und Anreiz gelten. In einer prinzipiell stark vernetzten Branche mit vielseitig wechselnden Projekten ist es möglicherweise einfacher, Partnerunternehmen zu finden. Zugleich sind viele Betriebe mit den Prinzipien dualer Ausbildung wenig vertraut.

Für die Entstehung und Anbahnung der Ausbildungspartnerschaft kommt der örtlichen Beratungsstelle für Verbundausbildung als dritter Organisation eine entscheidende Rolle zu. Ohne diese hätte der Musikverlag nichts von der Option einer partnerschaftlichen Ausbildung gewusst und auch die inhaltliche Gliederung und rechtliche Absicherung des Ausbildungsmodells nicht bewerkstelligt. Nicht zuletzt bot dieses Büro Unterstützung von der Beantragung und Abfrage der Fördermittel bis hin zur Eintragung der entsprechend angepassten Ausbildungsverträge bei der zuständigen Stelle.

Eine Besonderheit dieses Falls ist, dass zwei auf den ersten Blick sehr ungleiche Partner auf Augenhöhe miteinander agieren. Aufgrund langjähriger Geschäftsbeziehungen kennen sie einander und bringen das nötige Vertrauen für den Start in eine Ausbildungspartnerschaft mit. Sie rekrutieren den/die Auszubildende/-n gemeinsam und teilen die Ausbildungszeit paritätisch untereinander auf. Eine Konkurrenz um die Übernahme des/der Auszubildenden entsteht nicht, da die Investition auch als Element der Nachwuchssicherung für die Musikbranche an sich betrachtet wird und die Arbeit mit jungen Menschen zum Berufsalltag gehört. Auch handelt es sich um eine besondere Zielgruppe von Auszubildenden mit Abitur innerhalb einer Branche, in der eine Ausbildung tendenziell nur eine von vielen Stationen ist, um seinen/ihren Weg zu machen. Die Länge des Aufenthalts von einem Jahr beim Partner macht dennoch besondere Maßnahmen erforderlich, um den Einstieg in die Berufsausbildung und die Zugehörigkeit und Anbindung der Auszubildenden an den Stammbetrieb im ersten, kürzeren Ausbildungsabschnitt zu gewährleisten. Die Unterschiedlichkeit der Betriebe fordert ihre Flexibilität, wird aber als Anreiz und Bereicherung erlebt. Eine Ausbildung in zwei Betrieben erhöht nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern auch die netzwerklichen und kommunikativen Fähigkeiten, die für die berufliche Laufbahn benötigt werden.

---

29 Beide Auszubildende entschlossen sich nach Abschluss ihrer Ausbildung, das Unternehmen zu verlassen und ein Studium aufzunehmen. Der zweite Auszubildende arbeitet in erster Linie an einer eigenen Musikkarriere und steht nicht zuletzt aufgrund seiner Vertragsgestaltung nach wie vor in engem Kontakt zum Musikverlag.

## ► 4 Fall 3: Allianz von Unternehmen der Speditionsbranche

### 4.1 Einführung

#### 4.1.1 Kurzbeschreibung

Bei dieser betrieblichen Ausbildungspartnerschaft handelt es sich um eine Rekrutierungs- und Ausbildungsallianz zur regionalen Fachkräftesicherung, die seit 2012 besteht. Im Zentrum stehen vier inhabergeführte Speditionsunternehmen mit Sitz in einer geografischen Randlage Deutschlands. Bei ihren Aktivitäten als Ausbildungspartner werden sie durch den Bezirksgeschäftsführer ihres regionalen Branchenverbands unterstützt. Die gemeinsamen Ziele bestehen in der Nachwuchssicherung und Fachkräftegewinnung für die Region, der Aufwertung der Berufe innerhalb der Logistik und der Qualitätssteigerung der Ausbildung.

Die Firmen engagieren sich unter einem Dach im Ausbildungsmarketing für die Berufe Berufskraftfahrer/-in, Kaufmann/-frau für Spedition und Logistikdienstleistung und Fachkraft für Lagerlogistik. Sie rekrutieren jugendliche Ausbildungsplatzbewerber/-innen sowohl über einen gemeinsamen Web- und Facebook-Auftritt als auch auf Ständen bei Ausbildungsmessen und selbst initiierten Veranstaltungen zur Berufsorientierung.

Während der Ausbildung laden sie ihre Auszubildenden regelmäßig zu gemeinsam geplanten und gestalteten sozialen Events ein und organisieren einen zwei- bis dreiwöchigen Aufenthalt in einem der Partnerbetriebe, der als Auszubildendentausch durchgeführt wird. Darüber hinaus unterstützen sie je nach Bedarf bei der Prüfungsvorbereitung und geben Nachhilfe zum Berufsschulunterricht.

#### 4.1.2 Datengrundlage

Die Fallstudie stützt sich neben Dokumentenanalysen auf elf Interviews vor Ort, die von Juli bis September 2020 durch das Projektteam geführt wurden. Trotz COVID-19-Pandemie war es möglich, sowohl das Bezirksbüro des regionalen Branchenverbands als auch alle vier Firmen jeweils für einen halben Tag persönlich aufzusuchen. Es gab sechs Einzelinterviews, zwei Gruppeninterviews und drei Interviews, in denen zwar einzelne Personen befragt wurden, kurz vorher interviewte Gesprächspartner/-innen jedoch weiter am Tisch saßen und sich partiell kommentierend einbrachten. Die mögliche betrieblich-soziale Erwünschtheit der Aussagen, insbesondere bei den betroffenen Auszubildenden, wurde bei der Auswertung entsprechend kritisch reflektiert.

Insgesamt wurden 21 Personen befragt, die sich folgenden Gruppen zuordnen lassen:

- Branchenverbandsvertreter (1),
- Firmeninhaber / Gesellschafter/-innen / Geschäftsführer/-innen (7),

- ▶ Personalleiter/-innen / Ausbilder/-innen (5),
- ▶ Auszubildende (ehemalig und aktuell)
  - ▶ für den Beruf Berufskraftfahrer/-in (3),
  - ▶ für den Beruf Kaufmann/-frau für Speditions- und Logistikdienstleistungen (5).

## 4.2 Die Partnerschaft: Entstehung, Struktur und Finanzierung

### 4.2.1 Entstehung

Die Fallstudie ist in der Speditionsbranche angesiedelt. Im Zentrum stehen vier KMU, die sich zur Bewältigung des Fachkräftemangels in ihrer Region zusammenschlossen. Insbesondere der Mangel an Berufskraftfahrerinnen und -fahrern und die Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an diese Berufsgruppe gaben hier den Ausschlag. Bevor es im Jahr 2012 zur eigentlichen Gründung der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft zwischen den vier Firmen kam, gelang es ihnen, zusammen mit vielen anderen Unternehmen wichtige Weichenstellungen für die Verbesserung der Ausbildungsbedingungen für diesen Beruf vorzunehmen. Diese werden im Folgenden zunächst erläutert. Außerdem werden wichtige Eckdaten zur Qualifikationsentwicklung der Branche an sich und ihrer Berufe genannt.

#### Zur Qualifikations- und Fachkräfteentwicklung innerhalb der Speditions- und Logistikdienstleistungen

Die Branche der Speditions- und Logistikdienstleister befindet sich schon länger auf einem deutlichen Wachstumspfad. Die Umsatzzahlen sind von 2010 bis 2021 kontinuierlich gestiegen, aber auch die Beschäftigtenzahlen haben sich mit einem nur leichten Rückgang im Zuge der COVID-19-Pandemie sehr gut entwickelt und liegen über dem Vorpandemieniveau. Im Jahr 2021 beschäftigte die Branche rund 600.700 Menschen. Ein Großteil der Betriebe ist der Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen zuzurechnen. Die Betriebsgröße ist vor allem durch die jeweiligen regionalen Produktions- und Verbrauchsstrukturen geprägt. Rund 50 Prozent der Betriebe verfügen über bis zu 50 und nur 15 Prozent über mehr als 200 Beschäftigte.<sup>30</sup>

Dem Wachstum der Branche steht jedoch ein zunehmender Mangel an Fachkräften gegenüber, der laut Brancheninformationen von der großen Mehrheit der am Logistikprozess Beteiligten schon länger als bedenklich eingeschätzt wird.<sup>31</sup> Besonders stark

30 Zu allen Angaben vgl. die Website des Bundesverband Spedition und Logistik unter <https://www.dslv.org/de/die-branche/umsatz-und-beschaeftigte> (Stand 22.02.2023).

31 Vgl. hierzu den Beitrag aus Logistic News 24 unter <https://www.logistik-news24.de/fachkraeftemangel-logistikbranche/#fachkraeftemangel-in-der-logistikbranche-die-aktuelle-lage> (Stand 22.02.2023).

betroffen ist hier der Transportbereich. Er entwickelte sich zum „Engpassfaktor für die Logistikbranche“ (PULS 2018, S. 4; PULS 2022).

Fuhrunternehmen sind auf Fachkräfte im Büro, die Aufträge annehmen und koordinieren (Disposition), und vor allem auf Fahrer/-innen angewiesen. Einstellungsvoraussetzung hierfür ist die Fahrerlaubnis zum Führen der jeweiligen Fahrzeugklassen im gewerblichen Bereich. Lange Zeit konnte für die Besetzung von Kraftfahrerstellen in der Branche vergleichsweise einfach Personal von außen angeworben werden, das diese Anforderung bereits erfüllte.<sup>32</sup> Dies änderte sich jedoch mit dem Inkrafttreten des Berufskraftfahrerqualifikationsgesetz (BKrFQG) zum 1. Oktober 2006. Von nun an war die Tätigkeit an eine Grundqualifikation gebunden, die über eine Prüfung nachzuweisen war. Diese kann über die Berufsausbildung zur Berufskraftfahrer/in/zum Berufskraftfahrer bzw. zur Fachkraft im Fahrbetrieb oder auch separat erfolgen. Die Inhalte der alle fünf Jahre aufzufrischenden Schulung sehen neben dem praktischen Fahren z. B. Kenntnisse zum verbrauchoptimierten Fahren, zur Ladungssicherung, zu Risiken des Straßenverkehrs und Arbeitsunfällen, zur Ergonomie und zu imagewirksamen Verhalten vor.<sup>33</sup>

In allen Ausbildungsberufen der Logistikbranche (siehe Infokasten Berufe) zeigt sich ein deutlicher Bewerbermangel.

## Berufe der Speditionsbranche

### Berufskraftfahrer/Berufskraftfahrerin

Den Ausbildungsberuf Berufskraftfahrer/Berufskraftfahrerin gibt es erst seit 1973 im Zuständigkeitsbereich von Industrie und Handel (IH).<sup>34</sup> Anfänglich war es ein zweijähriger Ausbildungsberuf; mit der letzten Novellierung von 2001 wurde die Ausbildungsdauer auf insgesamt drei Jahre verlängert. Berufskraftfahrer/-innen arbeiten in Unternehmen des Güterkraftverkehrs, der Logistik, der Entsorgung, des Reiseverkehrs oder des öffent-

- 32 Solange in Deutschland die Wehrpflicht galt, erlangten beispielsweise viele junge Männer die Berechtigung zum Führen von Lastkraftwagen im Zuge ihres Dienstes bei der Bundeswehr (vgl. PULS 2018). Dies änderte sich mit der Aussetzung der allgemeinen Wehrpflicht zum 1. Juli 2011. Da der Erwerb des LKW-Führerscheins recht kostspielig ist, können ausbildende Betriebe beim Bund seit 2009 eine anteilige Bezuschussung ihrer Kosten über die De-minimis-Behilfe beantragen.
- 33 Für Fahrer/-innen, die ihre Fahrerlaubnis der Klassen C1, C1E, C, CE vor dem 10. September 2009 erworben hatten, wurde eine 35-stündige Weiterbildung (Nachweis von Schulungen) verpflichtend. Zu den weiteren Inhalten des Gesetzes siehe <https://de.wikipedia.org/wiki/Berufskraftfahrerqualifikationsgesetz> (Stand: 22.02.2023). Die aktuelle Fassung des Gesetzes von 2020 ist hier zu finden: [https://www.gesetze-im-internet.de/bkrfgg\\_2020/BKrfQG.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/bkrfgg_2020/BKrfQG.pdf) (Stand 22.02.2023).
- 34 Zur Entwicklung des Berufsbilds und den entsprechenden Ausbildungsordnungen vgl. die Genealogie unter [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/genealogy/67589062](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/genealogy/67589062) (Stand: 05.07.2021).

lichen Personennahverkehrs (vgl. [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/profile/apprenticeship/67589062](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/67589062); Stand: 29.06.2023).

Die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge (NAA) ist nach Inkrafttreten des BKrFQG sprunghaft angestiegen. Förderlich für die Betriebe wirkte sich auch die Einführung von De-minimis-Beihilfen (seit 2009) bzw. des „Förderprogramms Ausbildung“ seitens des Bundes aus.<sup>35</sup> Im Beruf Berufskraftfahrer/-in hat sich die Zahl der NAA zwar zwischen den Jahren 2010 und 2022 um 13 Prozent erhöht. Gegenüber dem Höhepunkt im Jahr 2019, vor der Pandemie, zeigt sich jedoch ein deutlicher Rückgang von rund 28 Prozent. Die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze hat sich seit dem Jahr 2010 vervierfacht. Den rund 2.916 NAA im Jahr 2022 stehen rund 777 unbesetzte Plätze gegenüber (BIBB-Erhebung zum 30.09.2022). Dies verdeutlicht die Nachwuchsproblematik in einem Beruf, der zugleich durch eine dramatische Altersstruktur gekennzeichnet ist. Mehr als ein Viertel des Personals war 2018 bereits älter als 55 Jahre und das durchschnittliche Renteneintrittsalter lag bei 60 Jahren (vgl. PULS 2018).<sup>36</sup>

Rund die Hälfte der Auszubildenden, die 2021 einen Ausbildungsvertrag abgeschlossen haben, verfügen über einen Hauptschulabschluss, ca. 34 Prozent über einen Realschulabschluss (Daten zum 31.12.2021, siehe <https://www.bibb.de/dienst/dazubi/dazubi/data/Z/B/30/7067.pdf>; Stand: 29.06.2023).

### Fachkraft für Lagerlogistik

Mit der Verordnung über die Berufsausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik im Jahr 2004 wurde die Verordnung über die Entwicklung und Erprobung des Ausbildungsberufes Fachkraft für Lagerwirtschaft aus dem Jahre 1991 aufgehoben. Fachkräfte für Lagerlogistik sind in Industrie-, Handels- und Speditionsbetrieben sowie bei weiteren logistischen Dienstleistern tätig. Ihre Arbeitsaufgaben umfassen alle Tätigkeiten der Lagerlogistik (vgl. [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/profile/apprenticeship/89787i6u](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/89787i6u); Stand: 29.06.2023).

- 
- 35 Unternehmen im Güterkraftverkehr, die Eigentümer oder Halter schwerer Nutzfahrzeuge sind, können beim Bundesamt für Güterverkehr (BAG) Zuschüsse von 50 Prozent bis 70 Prozent der mit pauschal 50.000 Euro angesetzten förderfähigen Kosten für die Ausbildung von Berufskraftfahrerinnen/Berufskraftfahrern beantragen. Vgl. dazu die „Richtlinie über die Förderung von betrieblichen Ausbildungsverhältnissen zum Berufskraftfahrer oder zur Berufskraftfahrerin in Unternehmen des Güterkraftverkehrs mit schweren Nutzfahrzeugen“ vom 5. Januar 2016 unter [https://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Foerderprogramme/2021/A/A\\_04\\_RL\\_2021.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Foerderprogramme/2021/A/A_04_RL_2021.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (Stand 23.09.2021).
- 36 Entsprechend waren die „Arbeitsbedingungen von Berufskraftfahrerinnen und Berufskraftfahrern und wirkungsvolle Maßnahmen gegen den Fahrerinnen- bzw. Fahrermangel“ am 18.05.2022 auch Gegenstand einer öffentlichen Anhörung im Verkehrsausschuss des Deutschen Bundestags. Vgl. die verschiedenen Stellungnahmen und das Protokoll unter [https://www.bundestag.de/ausschuesse/a15\\_verkehr/anhoeerungen/892068-892068](https://www.bundestag.de/ausschuesse/a15_verkehr/anhoeerungen/892068-892068) (Stand: 22.02.2023).

Im Beruf Fachkraft für Lagerlogistik hat sich die Zahl der NAA zwischen 2010 und 2022 weniger stark entwickelt. Sie liegt nach einem Höhepunkt im Jahr 2018 nun wieder in etwa auf dem Niveau von 2010. Im Jahr 2022 standen aber auch hier den rund 9.570 NAA rund 1.890 unbesetzte Ausbildungsplätze gegenüber. Die Zahl der unbesetzten Plätze hat sich in den letzten zehn Jahren verneunfacht (BIBB-Erhebung zum 30.09.2022).

Circa 38 Prozent derjenigen, die 2021 einen Ausbildungsvertrag für die dreijährige Ausbildung abgeschlossen haben, verfügen über einen Hauptschulabschluss, knapp die Hälfte über einen Realschulabschluss (Daten zum 31.12.2021, siehe <https://www.bibb.de/dienst/dazubi/dazubi/data/Z/B/30/7252.pdf>; Stand: 29.06.2023).

### **Kaufmann/-frau für Spedition und Logistikdienstleistung**

Die Ausbildung zum Kaufmann/zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistungen im Zuständigkeitsbereich von Industrie und Handel löste im Jahre 2004 die Ausbildung zum Speditionskaufmann/zur Speditionskauffrau ab. Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung sind in Unternehmen tätig, die den Transport von Gütern und sonstige logistische Dienstleistungen planen, organisieren, steuern, überwachen und abwickeln (vgl. [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/profile/apprenticeship/6564564](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/6564564); Stand: 29.06.2023).

Auch im Beruf Kaufmann/-frau für Spedition und Logistikdienstleistung ist die Zahl der NAA in den letzten Jahren stabil geblieben. Gleichzeitig stieg aber auch hier die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze – insbesondere seit dem Jahr 2016 – stark an. Den 4.836 NAA im Jahr 2022 stehen 525 unbesetzte Plätze gegenüber. Auch in diesem Beruf hat sich die Zahl der unbesetzten Plätze in den letzten zehn Jahren mehr als versiebenfacht (BIBB-Erhebung zum 30.09.2022).

Gut die Hälfte (51 %) der Auszubildenden, die 2021 einen Ausbildungsvertrag abgeschlossen haben, verfügen über die Fach- bzw. Hochschulreife, rund 40 Prozent über einen Realschulabschluss, ca. fünf Prozent über einen Hauptschulabschluss (Daten zum 31.12.2021, siehe <https://www.bibb.de/dienst/dazubi/dazubi/data/Z/B/30/7544.pdf>; Stand: 29.06.2023).

### ***Schwierige Ausbildungsbedingungen und ein spürbarer Mangel an Berufskraftfahrern/-fahrerinnen***

Alle Speditionsunternehmen der hier in Rede stehenden Region nahe der deutschen Grenze sind seit Ende der 2000er-Jahre mit einem zunehmenden Personalmangel konfrontiert, insbesondere im Bereich der Berufskraftfahrer/-innen. Ihr Ausbildungsengagement war bis dahin gering, auch weil die Rahmenbedingungen im Kammerbezirk dafür als verhältnismäßig schlecht angesehen wurden. Die Rekrutierung von Bewerberinnen und Bewerbern wurde vor allem dadurch erschwert, dass die zuständige Berufsschule in der Großstadt des benach-



barten Kammerbezirks lag. Jungen Menschen unter 18 Jahren ohne Führerschein und eigenem Auto war der Weg angesichts der großen Entfernung und der schlechten öffentlichen Verkehrsanbindung kaum zuzumuten. Nur vereinzelt Unternehmen der Branche war es möglich, besonders motivierte Bewerber/-innen für den Ausbildungsberuf unter Vertrag zu nehmen.

Bei lockeren Zusammenkünften der Mitglieder des regionalen Branchenverbands, den sogenannten Klönabenden, tauschten sich die Unternehmer/-innen regelmäßig aus. Als die Branche in den Jahren 2007/2008 von der Wirtschaftskrise erfasst wurde und die Betriebe dennoch Mühe hatten, Fahrpersonal auf dem Markt zu finden, sahen sie als einzigen Ausweg die Erhöhung ihres Ausbildungsengagements. Sie beschlossen, sich gemeinsam für einen näheren Berufsschulstandort einzusetzen. Dazu traten sie an den Rektor des regionalen Berufsschulzentrums heran. Mit dem Versprechen der Verbandsmitglieder, eine ausreichende Zahl von Auszubildenden in der Region zu rekrutieren und den Fachunterricht bei Bedarf durch ihre Mitwirkung zu unterstützen, gelang es, die Schule zur Bereitstellung von gleich zwei parallelen Fachklassen zum folgenden Ausbildungsjahr (2009) zu bewegen. Der Berufsschulunterricht wurde im Block angeboten, was den Unternehmern/Unternehmerinnen für die Planung ihrer Touren und die entsprechende Zuteilung der jeweiligen Auszubildenden wichtig war.

Zur Unterstützung bei der Einführung des neuen Berufsbilds wurde an der Berufsschule ein Beirat eingerichtet. Diesem gehörten – und gehören nach wie vor – der Fachlehrer, der Bezirksgeschäftsführer des regionalen Branchenverbands und sechs Unternehmer/-innen<sup>37</sup> an. Über den Beirat tauschen sich Schule und Wirtschaft bis heute über aktuelle Herausforderungen und Bedarfe aus und suchen Lösungen. Dazu der Bezirksgeschäftsführer des Branchenverbands:

„Dieser Beirat, das war im Grunde genommen ein Versprechen von Anfang an von uns an die Berufsschule, um denen das Gefühl zu geben, wir lassen euch nicht alleine. Die Wirtschaft steht hinter euch oder neben euch und hilft euch, ob materiell, finanziell nicht unbedingt, aber MATERIELL, auch wenn irgendwelches Lehrmaterial benötigt wird und so weiter oder, oder Räumlichkeiten oder Praktika, egal was. Und das war, denke ich mal, auch für die Schule ein weiterer Sicherheitsfaktor, sich da auch reinzuhängen.“<sup>38</sup> (04\_08, 147)

37 Drei von ihnen zählen zu den an dieser Fallstudie beteiligten Unternehmen.

38 Durch die Einrichtung der Berufsschulklasse(n) erhöhte sich das regionale Ausbildungsengagement im Bereich BKF nachhaltig, wie der Branchenverbandsvertreter berichtet: „Ganz viele Firmen, die früher nie ausgebildet haben, bilden jetzt Berufskraftfahrer aus. Und wenn es jedes Jahr nur einer ist, den sie einstellen oder alle zwei Jahre nur einen. [...] ich glaub momentan im Einzugsbereich der Berufsschule [Name Stadt] haben wir über 40 Ausbildungsfirmen für Berufskraftfahrer. Nur für Berufskraftfahrer. Und das ist für die Gegend eine ganze Menge. Selbst kleinere Firmen machen da mit und engagieren sich da“ (04\_01, 245).

### ***Betriebliche Zusammenarbeit zur Unterstützung des neuen Berufsschulstandorts***

Der Einstieg in die Ausbildung von Berufskraftfahrerinnen und -fahrern warf insbesondere für die Durchführung der technischen Ausbildung an der Schule, aber auch im Betrieb Fragen auf, da nicht alle Unternehmen die Instandhaltung und Reparatur ihrer Fahrzeuge selbst leisten. Die in der Nähe der Schule ansässigen Vertragswerkstätten erklärten sich zur Mitwirkung bereit, und so findet der praktische Unterricht der Auszubildenden in Speditionen mit eigenen Werkstätten statt. Im Rückblick sieht der Bezirksgeschäftsführer des Branchenverbands an diesem Punkt die Geburtsstunde der Tauschidee für die Auszubildenden und benennt zugleich die Herausforderung, die damit für die Partnerwahl verbunden war:

„Also mussten wir die [Auszubildenden] verteilen auf größere Speditionen, die eigene Werkstätten haben dann. Und so fing das ganze Konstrukt ‚bisschen Austausch miteinander‘ an. Die Schwierigkeit ist da natürlich immer, finden Sie mal Unternehmen, die im Grunde genommen ja auch miteinander konkurrieren, aber dennoch sich gut verstehen und auch gerne zusammenarbeiten würden. Und untereinander dann auch noch Mitarbeiter austauschen. Ja. Das war schon eine Herausforderung!“ (04\_01, 31)

Der Nachwuchs wurde somit nicht nur im jeweiligen Ausbildungsbetrieb und in der Schule ausgebildet, sondern lernte über die technischen Ausbildungsinhalte zumindest die Werkstatt anderer Betriebe als weiteren Lernort kennen. Und so war der Boden für die knapp drei Jahre später entstehende Idee bereitet, die betriebliche Ausbildung auch in anderen Bereichen untereinander zu vernetzen.

### ***Vier KMU entschließen sich zu einer geregelten Zusammenarbeit in der Ausbildung***

Moderiert über den Bezirksgeschäftsführer des Branchenverbands vereinbarten im Jahr 2012 vier Firmen an unterschiedlichen Standorten der Region, sich zur Qualitäts- und Attraktivitätssteigerung ihres Ausbildungsangebots regulär und dauerhaft zusammenzuschließen. Mit der Überzeugung „gemeinsam kann man viel mehr erreichen“, so einer der Firmeninhaber (04\_06, 180), gaben sie sich einen Namen mit regionalem Bezug und deklarierten sich als „Ausbildungsverbund“. Primäres Ziel war anfangs vor allem, die Ausbildung der Berufskraftfahrer/-innen, wie eine der Personalleiterinnen schildert, „positiver zu gestalten, hochwertiger zu gestalten, dass das Ganze so ein bisschen mehr in den Vordergrund rückt“ (04\_02b, 84). In einer internen Selbstdarstellung der Partnerschaft heißt es:

„Am Anfang stand die Idee, junge Menschen von einer Ausbildung zum Berufskraftfahrer zu begeistern, und diese Ausbildung auch so zu gestalten, dass sie nicht nur Spaß macht, sondern den Azubis auch ein größtmögliches Spektrum an Erfahrungen bietet.“

Die Inhaber/-innen der vier KMU kannten sich zum Teil aufgrund von Geschäftsbeziehungen sowie durch ihre Mitgliedschaft im regionalen Branchenverband, der seit vielen Jahren durch einen sehr engagierten Bezirksgeschäftsführer koordiniert wird. Er hatte über seine Kontak-

te von einem Zusammenschluss von Betrieben in einer anderen Region gehört; dieser Ausbildungsverbund bestand zwar schon nicht mehr, aber mit dessen Ansprechpartner konnten die Unternehmer/-innen ihre Fragen zu rechtlichen Aspekten austauschen. Ziel war es, eine Ausbildungspartnerschaft zu schaffen, ohne einen Verein gründen zu müssen. Die bürokratischen Hürden sollten insgesamt klein gehalten werden, um nicht zuletzt auch die Aufenthalte der Auszubildenden beim Partner haftungsrechtlich ohne die Berufsgenossenschaft regeln zu können. Die Form des Zusammenschlusses sollte es erlauben, Auszubildende zwischen den Unternehmen zu flexiblen Zeitpunkten im Jahr für zwei bis drei Wochen zu tauschen. Als formale Grundlage ihrer Kooperation im Bereich der Ausbildung schlossen sie lediglich eine gemeinsam unterschriebene Selbstverpflichtungserklärung ab, die nicht mehr als einen „knappen DIN-A4-Zettel“, so der Bezirksgeschäftsführer des Verbands, umfasste (04\_01, 43).

Die Selbstverpflichtungen betrafen zum einen die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften für die Ausbildung von Berufskraftfahrerinnen und -fahrern und der allgemeinen Arbeitsschutz- und Sozialvorschriften, die Versorgung mit Arbeitskleidung etc.<sup>39</sup> Ferner wurde vereinbart, sich einmal im Quartal zur Regelung der gemeinsamen Anliegen zu treffen und alle entstehenden Kosten vierteljährlich zu teilen. Der Bezirksgeschäftsführer erklärte sich bereit, als fünfte Partei im Bunde bei den Treffen den Vorsitz zu übernehmen, die gefassten Beschlüsse zu protokollieren und an deren Umsetzung zu erinnern.

#### 4.2.2 Struktur und Finanzierung

##### **Struktur**

Für die Auswahl der Kooperationspartner unter den möglichen Ausbildungsbetrieben mit Berufskraftfahrern/-fahrerinnen spielten nicht nur partiell bereits bestehende Arbeitsbeziehungen, sondern auch die Unterschiedlichkeit der Dienstleistungen im Speditionsbereich sowie der lokalen Standorte eine Rolle. Man wollte den Auszubildenden die Facetten des Berufs Berufskraftfahrer/-in anhand eines möglichst breiten Spektrums an Einsatzmöglichkeiten schmackhaft und sich zugleich untereinander keine Konkurrenz machen. Später kamen für den Tausch der Auszubildenden dann noch die Berufe Kaufmann/-frau für Spedition und Logistikdienstleistung und Fachkraft für Lagerlogistik hinzu. Letzterer Beruf wird jedoch nur von zwei der KMU ausgebildet, sodass sich der Austausch hier auf diese Unternehmen beschränkt. Darüber hinaus bilden zwei der Unternehmen auch noch in weiteren Berufen aus.

Betrieb A: Es handelt sich um eine kleine Firmengruppe mit Dienstleistungen im Tank- und Stahltransport, die zusätzlich Vertragswerkstätten für verschiedene Nutzfahrzeughersteller betreibt. Sie beschäftigt 100 Mitarbeiter/-innen, davon 15 Auszubildende in fünf Berufen. Der logistische Schwerpunkt liegt im Transport von Teil- und Komplettladungen.

Betrieb B: Diese Spedition hat ihren Schwerpunkt im Verteilerverkehr und steuert über einen Partner auf einer vorgelagerten Insel zugleich die gesamte Versorgung dieser Insel mit

39 Der Inhalt der Selbstverpflichtung mag erstaunen, aber die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben ist in der Ausbildungspraxis vieler Betriebe der Branche leider keine Selbstverständlichkeit. Von diesen „schwarzen Schafen“ wollen sich die vier KMU bewusst unterscheiden.

Gütern aller Art. Dies beinhaltet u. a. auch Schüttgut sowie die Möbel- und Kühllogistik. Auf dem Festland sind 35 Mitarbeiter/-innen tätig, davon vier Auszubildende in drei Berufen.

Betrieb C: Dieses Familienunternehmen hat sich auf den Transport von Fahrzeugen spezialisiert und liefert seinen Kunden fast ausschließlich PKWs. Die Firma unterhält eine eigene Werkstatt und beschäftigt insgesamt 90 Mitarbeiter/-innen, davon zwölf Auszubildende in zwei Berufen.

Betrieb D: Die familiengeführte Unternehmensgruppe ist im Bereich der Bahntransporte, dem Im- und Export von Containern und der Lagerung aktiv und unterhält eine eigene Zollabteilung. Das Kerngeschäft bildet die Montage und Distribution von Fahrzeugkomponenten. Insgesamt sind rund 700 Mitarbeiter/-innen am Standort tätig. Die Spedition beschäftigt 120 Mitarbeiter/-innen, davon 20 Auszubildende in vier Berufen, und zeichnet sich durch Komplettladungsverkehre aus.

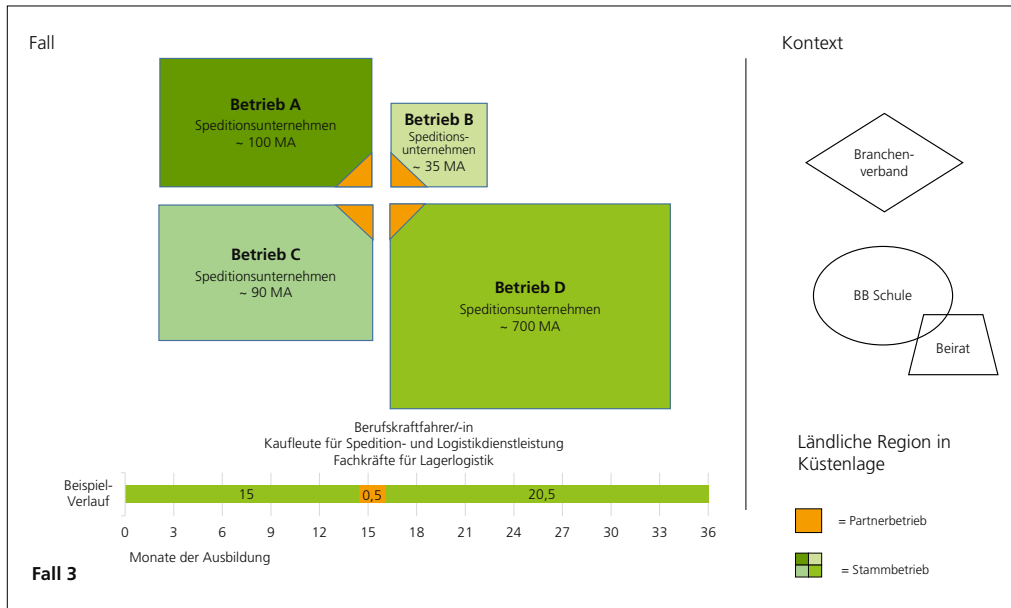
Die Standorte der vier kooperierenden KMU liegen zwischen 23 und 80 Kilometer voneinander entfernt in einem ländlichen Bezirk nahe der deutschen Grenze. Alle sind inhabergeführt, teilweise in dritter Generation seit Firmengründung, und bei zweien führen Familien die Geschicke.

Die Auszubildenden aller vier Unternehmen (einschließlich jene anderer Berufe) besuchen dieselbe Berufsschule und werden halbjährlich zu gemeinsamen Ausflügen und Aktivitäten eingeladen. Zu zwei Zeitpunkten im Jahr, meist im Frühjahr und Herbst, stehen die Betriebe untereinander für einen „Azubi-Tausch“ von zwei bis drei Wochen offen. Es ist das Ziel, dass jede/-r Auszubildende der drei Speditionsberufe während der Ausbildung einmal – entweder im zweiten oder im dritten Lehrjahr – zu einem der drei Partnerbetriebe wechselt, um einen Einblick in die dortigen Abläufe und Tätigkeiten zu gewinnen. Bereiche, die der eigene Ausbildungsbetrieb nicht abdecken kann, sollen beim Partner kennengelernt werden. Dazu wurde eine Dauer von zwei bis drei Wochen vereinbart. Dieser Zeitraum ist so kurz, dass er im Ausbildungsvertrag nicht eigens dokumentiert werden muss. Auch wird erst im Verlauf der Ausbildung entschieden, welche/-r Auszubildende wohin wechselt.

Die folgende Abbildung 8 stellt eine schematische Darstellung der **Struktur** der Partnerschaft und des Wechsels der Auszubildenden zwischen den Betrieben im sogenannten Azubi-Tausch dar. Alle vier Betriebe agieren als Stammbetriebe (illustriert durch verschiedene Grüntöne), indem sie eigenständig Auszubildende unter Vertrag nehmen. Zu kurzen Zeiträumen im Jahr agieren sie jedoch auch als Partnerbetrieb, hier durch orange Ecken symbolisiert, und nehmen Auszubildende im Tausch untereinander auf. Für die Auszubildenden wiederum sieht es so aus, dass sie ihre Ausbildung im Wesentlichen in einem der vier Stammbetriebe verbringen und für einen kurzen Zeitraum – im hiesigen Beispiel zwei Wochen im zweiten Lehrjahr – in einen der anderen Betriebe wechseln.

Für den **Kontext** des Falls spielt die Randlage der Region eine bedeutende Rolle, da sie mit zu dem Mangel an Fachkräften führt. Die Aktivitäten über den Branchenverband, die Einrichtung von Fachklassen für den Beruf Berufskraftfahrer/-in an der nächstgelegenen Berufsschule und die Vertretung der Unternehmen im Beirat der Berufsschule stellten wichtige Voraussetzungen für die Genese der Ausbildungspartnerschaft dar.

Abbildung 8: Schema von Fall 3 mit Zeitstrahl für den Tausch der Auszubildenden



MA = Mitarbeiter/-innen

Quelle: eigene Darstellung

### Finanzierung

Die Finanzierung aller durch die Ausbildungspartnerschaft entstehenden Kosten einschließlich der Events erfolgt durch die Betriebe selbst. Die vier KMU investierten für das Ausbildungsmarketing mehrere Tausend Euro in eine gemeinsame Website, einen Imagefilm und verschiedene Printmaterialien, in denen sie möglichen Bewerberinnen und Bewerbern sowohl die drei Speditionsberufe als auch die Profile der beteiligten Betriebe vorstellen und die Vorteile einer Ausbildung in ihrem Verbund aufzeigen. Im Schnitt belaufen sich die jährlichen Ausgaben pro KMU auf einen vierstelligen Euro-Betrag im unteren bis mittleren Bereich.

## 4.3 Die Ausbildungspartnerschaft in der Praxis

Im Folgenden werden die Aktivitäten in den Blick genommen, durch die sich die betriebliche Ausbildungspartnerschaft von einer einzelbetrieblichen Ausbildung unterscheidet. Zunächst werden die zuvor skizzierten Angebote, die sich an die Auszubildenden richten, anhand der Aussagen der Befragten näher beschrieben. Viele davon kamen durch den Ausbruch der COVID-19-Pandemie zunächst zum Erliegen, sodass sich die Ausführungen vor allem auf die vergangene Praxis beziehen. Anschließend wird näher darauf eingegangen, wie die Verantwortlichen auf der Führungsebene miteinander arbeiten.

### 4.3.1 Ausbildungsmarketing und Rekrutierung

Die vier KMU werben sowohl einzeln als auch als Ausbildungspartnerschaft für eine Ausbildung in einem ihrer vier Mitgliedsunternehmen. Für das Ausbildungsmarketing nutzen sie eine Vielzahl von Kanälen. Sie präsentieren sich mit einem gemeinsamen Stand reihum auf den Ausbildungsmessen der Region. Dabei werben sie sowohl „als Ausbildungsverbund für die Logistikbranche“ als auch für das jeweils vor Ort vertretene Unternehmen (04\_02b, 12). Um „die Distanz“ zur Zielgruppe „zu brechen“, werden Auszubildende mitgenommen und stehen als Ansprechpartner/-innen für interessierte Schüler/-innen bereit (04\_02b, 12-18). Die vier Unternehmen organisieren darüber hinaus zusammen mit dem Branchenverband eigene eintägige Veranstaltungen zur Berufsorientierung für die von ihnen angebotenen Logistikberufe. Diese finden an einem der jeweiligen Unternehmensstandorte statt und geben Schülerinnen und Schülern die Gelegenheit, den Betrieb und die Transporter aus der Nähe zu betrachten, auch selbst in ein Fahrzeug einzusteigen und ein Stück mitzufahren. Neben Anzeigen auf ihren Transportern und auf Printmaterialien nutzt die Ausbildungspartnerschaft verschiedene Kanäle im Internet, um Schüler/-innen und ihre Eltern, Lehrer/-innen etc. auf ihr Ausbildungsangebot aufmerksam zu machen. Dazu gehören neben einer umfangreichen eigenen Website auch ein Facebook-Auftritt mit einem Image-Film.<sup>40</sup>

Die Ausbildung wird mit besonderen Ansprüchen an die eigene Leistung, aber auch an den Beitrag der Auszubildenden verknüpft. Die vier KMU bieten prinzipiell nur Ausbildungsberufe mit dreijähriger Dauer an und bilden über alle Lehrjahre zusammen im Schnitt 50 junge Menschen jährlich aus.<sup>41</sup> Wenn sich Auszubildende als besonders fähig erweisen, kann die Ausbildung verkürzt werden. Bislang ist es den Unternehmen immer noch gelungen, ihre Ausbildungsplätze mit geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern zu besetzen. Sie führen dies unmittelbar auf ihr anhaltend hohes Engagement beim Marketing zurück.<sup>42</sup> Die Rekrutierung von Bewerberinnen und Bewerbern im Bereich der Berufskraftfahrer/-innen und für die Lagerlogistik bleibt dennoch mühsam, weil es hier prinzipiell weniger interessierte Jugendliche gibt als für den kaufmännischen Beruf. Der Inhaber von Betrieb D bringt seine Einschätzung der Marktlage für die Speditionsunternehmen mit der Metapher eines Anglers auf den Punkt: „Wir fischen in einem sehr seichten Teich und der Teich wird immer seichter“ (04\_10, 216). Der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft ist daran gelegen, aus diesem Teich „nicht nur die kleinen Fische“ zu angeln, sondern „wir wollen mindestens die mittlere

40 Dieser wurde professionell produziert. Darsteller/-innen waren neben den Angehörigen der Unternehmerfamilien selbst nur eigens engagierte Schauspieler/-innen, um für die unbegrenzte Verwendung des Films datenschutzrechtlich auf sicherer Seite zu sein.

41 Zwei der KMU bilden in kleiner Zahl auch noch Auszubildende in anderen Berufen aus. Diese sind hier mitgezählt.

42 Die COVID-19-Pandemie und die Einbußen bei der Messepräsenz haben jedoch zu einem deutlichen Rückgang der Bewerbungen geführt. Pandemiebedingt wurden viele Messen abgesagt oder in Onlineformate verlagert, die jedoch zu wenig Resonanz bei der Zielgruppe haben. Der direkte Kontakt sei essenziell und nach Präsenzveranstaltungen bleibe man viel mehr in Erinnerung, so der Bezirksgeschäftsführer bei einem Folgegespräch im April 2022. Mit der entsprechenden zeitlichen Versetzung bekämen sie die Folgen der fehlenden Messen nun in der aktuell sehr dünnen Bewerberlage zu spüren.

Größe haben, wo wir wissen, die können sich gut entwickeln“ (04\_08, 247), wie der Bezirksgeschäftsführer des Branchenverbands betont:

„Es wird schon geguckt. Passt es? Passt es bei uns rein? Wir sind nun nicht das Auf-fangbecken für Leute, die irgendwo nichts auf die Reihe gekriegt haben bislang. Das wollen wir auch gar nicht sein, sondern wir wollen wirklich jungen Menschen, die auch Bock dazu haben, wirklich eine gute Chance geben. Eine richtig gute Chan-ce, sich auch weiterzuentwickeln. Nicht? Und auch Möglichkeiten anzubieten.“  
(04\_01, 221)

An einer Ausbildungsstelle interessierte Jugendliche können sich online über das prominent vermarktete Gemeinschaftsportal oder direkt bei einem der vier Betriebe bewerben. Jeder von ihnen wählt seine Auszubildenden eigenständig aus; Bewerber/-innen, die sich pauschal beim Verbund bewerben, sind eher die Ausnahme. Ihre Bewerbung wird je nach Wohnsitz dem nächstgelegenen Betrieb zugeleitet.

#### **4.3.2 Der „Azubi-Tausch“ als zwei- bis dreiwöchiger Aufenthalt bei einem Partner**

Zunächst einigen sich die Firmen über die möglichen Zeiträume im Kalenderjahr, an denen sie Tausche der Auszubildenden durchführen können. Bevorzugt werden Zeiten, zu denen die Arbeitsspitzen nicht so hoch sind und auch ein Arbeitsplatz gestellt werden kann. Bei den Berufskraftfahrerinnen und -fahrern müssen die Phasen des Blockunterrichts an der Berufsschule berücksichtigt werden. In der Regel bieten sich für die Einsätze beim Partner ein Zeitfenster im Frühjahr und eines im Herbst an. Die Personalleiterin von Betrieb A erläutert den Ablauf:

„Und dann klären wir halt, wer welchen Azubi aufnehmen kann oder wer Platz hat, weil es hängt immer davon ab, wie viel Azubis man gerade hat, ob man jemand aufnehmen kann oder tauschen möchte. Und dann gucken wir halt einfach, wen wir tauschen möchten, und sprechen dann mit dem Azubi, ob er tatsächlich tauschen möchte und ob er gerne einen gewissen Bereich kennenlernen will.“ (04\_02b, 30)

Die Platzierung der Auszubildenden wird in erster Linie durch die verantwortlichen Ausbilder/-innen gesteuert, zumal bestimmte Kombinationen je nach Berufsbild von ihnen als besonders sinnvoll erachtet werden. Für die Berufskraftfahrer/-innen in Betrieben ohne eigene Werkstatt ist es lohnend, in einen Betrieb zu wechseln, der eine solche vorweisen kann, um so mitzuerleben, wie z. B. ein Motor zerlegt oder die Bremsen gewechselt werden. Weiterhin können sich die Auszubildenden mit der Verladung von anderen Gütern und entsprechend ausgerichteten Nutzfahrzeugen vertraut machen, erläutert Firmeninhaber B, „damit die Autologistiker oder auch die Stahlfahrer mal sehen, dass es auch Kühler gibt oder dass es auch Plateauauflieger gibt, wo wir dann Baustoffe laden oder wie auch immer“ (04\_06, 155).

Für die Speditionskaufleute wiederum ist ein Aufenthalt in der Zollabteilung des Betriebs D von hohem Interesse, weil sie dann praktische Anschauungen im Bereich der Zoll-

abwicklung gewinnen können. Aber auch die Abläufe in der Disposition eines anderen Unternehmens kennenzulernen, wird als lehrreich beschrieben. Für die Fachkräfte für Lagerlogistik kommt jeweils nur ein Betrieb infrage, weil nur zwei der KMU (B und D) in einem nennenswerten Umfang Lagerlogistik betreiben und jeweils sehr unterschiedliche Güter mit unterschiedlichen Erfassungssystemen umschlagen. In der Summe werden in allen Berufen somit erweiterte Gelegenheiten gegeben, berufstypische und prüfungsrelevante Inhalte nicht nur im schulischen Unterricht zu erarbeiten, sondern auch praktisch zu erfahren.

Der Zeitraum von zwei bis drei Wochen wird als ideal eingeschätzt, um den Austausch als eine willkommene Abwechslung anzusehen und zugleich genügend Einblicke in den fremden Betrieb zu bekommen. So bleibt der/die Auszubildende nicht lange fern und fühlt sich dem eigenen Betrieb weiter verbunden. Die Entsendung bleibt gewissermaßen überschaubar. Die Personalleiterin von Betrieb A erklärt:

„Das sind 14 Tage, drei Wochen ungefähr, wo wir den Austausch dann machen; das reicht aber auch eigentlich auch schon. Also wir versuchen, dass der Austausch so kurz ist, dass es nicht zu lang für den Azubi wird, weil wir wollen ihn ja nicht – in Anführungszeichen – abschieben, sondern er soll ja was lernen. Aber er muss auch so lang sein, dass er auch entsprechend den Arbeitsalltag des Betriebes oder der Spedition kennenlernt, um dann halt ein Gefühl dafür zu bekommen, wie ein anderer Bereich funktioniert.“ (04\_02b, 28)

Zwischen den Zeilen klingt durch, dass nicht alle Auszubildenden gleichermaßen erfreut auf die Idee des Austauschs reagieren und manche erst noch ermuntert und überzeugt werden müssen. Dabei scheint eine Mischung aus Bequemlichkeit und Ängstlichkeit eine Rolle zu spielen. Der Inhaber von Betrieb B berichtet:

„Wobei wir eigentlich schon merken, dass die Azubis da manchmal nicht so begeistert von sind, wenn sie dann irgendwo anders hinmüssen. Aber das hängt eigentlich daran, ja, das ist was Neues, und nein und ich weiß ja gar nicht: Und wie ist das denn da? Und so, das ist aber ja auch ganz natürlich. Grundsätzlich ist es aber gerade so, dass, dass alle, die auch bei uns fahren, von den anderen, die fanden das toll.“ (04\_06, 155)

Da sich die Partnerbetriebe nicht am selben Ort befinden, bedeutet der zwei- bis dreiwöchige Aufenthalt nicht nur eine neue Arbeitsumgebung für die Jugendlichen, sondern auch einen längeren Anfahrtsweg als sonst. Um diese Hürde zu nehmen, unterstützen die Betriebe so gut sie können. Sie stellen den Auszubildenden ein Fahrzeug zur Verfügung oder organisieren ihre Frachttouren dergestalt, dass die angehenden Berufskraftfahrer/-innen morgens nahe des Wohnorts abgeholt und abends wieder abgesetzt werden. Zeitweilig wurde auch ein Zimmer zum Übernachten vorgehalten, aber dafür besteht inzwischen kein Bedarf mehr.

Da die Betriebe über viel Ausbildungserfahrung verfügen und auch regelmäßig Schülerpraktikantinnen und -praktikanten aufnehmen, wird die Einweisung und Beschäftigung der neuen Auszubildenden vonseiten der Ausbildungsverantwortlichen mehr oder weniger als



Routine beschrieben. „Natürlich muss man dann erst mal irgendwie die ersten ein, zwei Tage gucken: Wer ist das, wer kommt da, was, wo kann man ihn einsetzen?“ (04\_06, 79), äußert sich der Ausbilder von Betrieb B, beschreibt den Aufwand aber insgesamt als problemlos. Die Aufnahme der Auszubildenden erfolgt mit großer Selbstverständlichkeit und großem Pragmatismus, wie der Firmeninhaber von Betrieb B betont: „Wir machen hier kein Riesen-Bohei, sondern sie werden halt ganz normal in unsere Arbeitsabläufe mit integriert“ (04\_06, 53).

Auch die Belegschaft ist daran gewöhnt, regelmäßig neue Personen aufzunehmen und in die Abläufe einzuweisen. Dass es mit einigen leichter geht als mit anderen, wird dabei geduldig hingenommen, zumal es sich um „eine absehbare Zeit“ handelt, wie der Ausbilder von Betrieb B hervorhebt:

„Natürlich hast du immer mal jemanden dabei, wo auch unsere Jungs draußen [im Lager] sagen: Oh nein, ist jetzt nicht so das Richtige. Dann ist das halt mal so, aber ich denke mal, zwei Wochen kann man auch jeden mal überstehen.“ (04\_06, 99)

### 4.3.3 Nachhilfeunterricht und Events für die Auszubildenden

#### *Nachhilfeunterricht und Prüfungsvorbereitung für die BKF-Auszubildenden*

Ein weiteres Element zur Sicherung und Steigerung der Ausbildungsqualität stellt betriebsinterner Unterricht dar, der wöchentlich am Freitagnachmittag von einer Ausbilderin in Betrieb D für alle angehenden Berufskraftfahrer/-innen (BKF) der Ausbildungspartnerschaft angeboten wird. Diese Kraftverkehrsmeisterin, die zuvor selbst eine der ersten Auszubildenden im „Azubi-Tausch“ war, berichtet: „[...] wir üben vom Aufsatz hin über Abfahrtskontrolle, [...] wir üben eigentlich alles, was für die Prüfungen oder für die Klassenarbeiten relevant ist“ (04\_10, 226). Für die eigenen Auszubildenden des Betriebs D ist der Besuch ab dem zweiten Lehrjahr verpflichtend; für alle anderen handelt es sich um ein freiwilliges Angebot, das sie nur nutzen, wenn aufgrund schlechterer Leistungen besonderer Bedarf besteht und sich die Mühe des Anfahrtswegs, je nach Entfernung zu Betrieb D von 22 bis zu über 50 Kilometer, lohnt.

Die Betriebe setzen sich nicht nur dafür ein, dass die Auszubildenden gut in der Schule mitkommen, sondern kümmern sich auch darum, dass sie gut vorbereitet in die Kammerprüfungen gehen. Dazu dürfen die Auszubildenden der anderen Berufe ggf. auch von der Kammer bzw. dem Branchenverband angebotene vorbereitende Kurse besuchen.

#### *Events für Auszubildende*

Pro Halbjahr werden alle Auszubildenden – auch diejenigen aus Berufen, in denen kein „Azubi-Tausch“ erfolgt – und Ausbilder/-innen der vier Betriebe zu gemeinsamen Ausflügen und anderen Veranstaltungen eingeladen. Dies kann ein Besuch auf einer Eisbahn oder in einem Kletterwald samt anschließendem Essen, eine Betriebsführung bei einem Nutzfahrzeughersteller oder der Besuch auf der jährlichen Nutzfahrzeugmesse der Internationalen Automobilausstellung in Hannover sein. Damit wollen die Ausbildungsverantwortlichen Anlässe zum Austausch und zur Bindung der Auszubildenden untereinander schaffen, ein „Gemeinschaftsgefühl“ entwickeln (04\_02b, 20) und das „Selbstbewusstsein stärken“ (04\_02b, 62).

Den Betrieben liegt auch daran, damit zusätzliche Gelegenheiten zu schaffen, dass sich die Auszubildenden der unterschiedlichen Berufe untereinander austauschen. Ein Ziel ist, das Verständnis für die Nöte und Herausforderungen des jeweils anderen bei seinen jeweiligen Tätigkeiten zu erhöhen. Dazu heißt es in einer internen Selbstdarstellung der Ausbildungspartnerschaft, dass die Angebote „das Zusammenspiel und die Zusammengehörigkeit der einzelnen Berufe [steigern], was für die spätere berufliche Weiterentwicklung besonders wichtig ist. Logistik funktioniert nur im Team, und da muss jeder wissen, was der andere macht.“

Die Auszubildenden sollen von Anfang an im berufsübergreifenden Kontakt miteinander stehen, um Konflikte an berufstypischen Schnittstellen gar nicht erst entstehen zu lassen, wie folgende Erläuterung des Bezirksgeschäftsführers mit verschiedenen Beispielsituationen aus dem Berufsalltag in der Spedition illustriert:

„Der Berufskraftfahrer-Auszubildende und der Speditionskaufmann in spe, die müssen miteinander kommunizieren können. Und der vom LAGER natürlich auch. Denn oftmals gibt es immer viel Ärger, weil der eine von dem Problem des anderen nicht weiß, nicht? Der dockt an, an der Rampe, nicht? Der vom Lager sagt: ‚Wie ist noch nicht fertig? Ich hab doch Termin hier.‘ Hat der aber mal mit dem sich unterhalten, mal während der Ausbildung schon mit einem vom Lager. Der hat gesagt: ‚Mensch wir haben die und die Probleme und das und das. Und wir bekommen die und die Teile erst dann. Dann müssen wir es zusammenstellen. Das klappt manchmal nicht genau zu dem Termin.‘ Dann wüsste der Fahrer das vielleicht. Andersrum wird der Fahrer mal angeraunzt oder was: ‚Wieso kommst du jetzt erst?‘ Vielleicht war da ein Stau oder eine Baustelle, irgendwas Anderes passiert, nicht? Vielleicht durch vorherige Ladung oder Abladestelle länger gedauert. Man weiß es nicht, nicht? Und genau so ist es für eine Disposition, wenn da (lacht) einer sitzt: ‚Wieso bist du noch nicht wieder hier? Oder wo steckst du denn? Ich sehe auf dem Bildschirm, du bist doch noch gar nicht angekommen. Was ist denn los?‘“ (04\_01, 131)

Das Verständnis müsse früh entwickelt werden, so der Verbandsvertreter weiter, und er fügt hinzu: „Das ist wie mit Hundewelpen, wenn die zusammen spielen von klein auf, die verstehen sich später auch noch gut“ (04\_01, 131).

Die sogenannten Azubi-Events wurden erst zu einer regelmäßigen Aktivität der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft, als der Auszubildendenaustausch bereits etabliert war. Ziel war es, die betrieblichen Zusatzangebote in der Ausbildung durch Gruppenaktivitäten mit mehr Freizeitcharakter zu ergänzen, erinnert sich die Personalleiterin von Betrieb A:

„Und dann haben wir irgendwann mal die Idee gehabt, dass wir sagen, wir machen nicht nur Betriebliches zusammen, nicht nur Unterricht oder Austausch, sondern einfach auch mal was, was Freizeitaktivität angeht. Und zum einen auch so ein bisschen, ja natürlich ein Spaßgefühl zu entwickeln.“ (04\_02b, 26)

Durch die zusätzlichen Angebote will die betriebliche Ausbildungspartnerschaft auch beim potenziellen Nachwuchs von sich reden machen. Der Bezirksgeschäftsführer spricht diesbezüglich von einem gewissen „Pfund bei jungen Menschen, wo wir mit wuchern können auch und was auch tatsächlich bekannt ist“ (04\_08, 244).

Die Unternehmen tragen die Kosten für diese Angebote allein; von den Auszubildenden wird lediglich erwartet, dass sie teilnehmen. Während die für die Fallstudie befragten ehemaligen und aktuellen Auszubildenden das Angebot schätzen und anerkennend darüber berichten, kommt auch zur Sprache, dass andere eher abwehrend reagieren. So wird es mit einem gewissen Unmut vonseiten der Unternehmer/-innen kommentiert, dass einzelne Auszubildende fragen, ob die Zeiten als Überstunden angerechnet werden oder sie das Spritgeld für ihre An- und Abreise erstattet bekommen. Anfangs fanden die Aktivitäten noch überwiegend außerhalb der Arbeitszeit und am Wochenende statt. Mit steigender Größe ist die Ausbildungspartnerschaft aber dazu übergegangen, die Angebote möglichst während der Arbeitszeit beginnen und stattfinden zu lassen. Ziel ist, eine möglichst breite Beteiligung zu erreichen, auch wenn es offiziell freiwillige Veranstaltungen bleiben.

Ein ehemaliger kaufmännischer Auszubildender aus Betrieb A erinnert sich, dass er vor dem ersten Treffen skeptisch war, ob man mit den Auszubildenden der anderen Betriebe ins Gespräch kommen werde und nicht alle in ihren jeweiligen Herkunftsgrüppchen blieben. Dann stellte er jedoch fest, dass ihm viele Gesichter bereits durch die Schule vertraut waren: „Und da konnte man sich dann schon so ein bisschen austauschen, wie das Ganze auch in der Schule läuft.“ Daran schlossen sich andere Gesprächsthemen zur Ausbildung an, sodass er seine eigene Situation durch den Vergleich anders betrachten lernte:

„Ja, und dann natürlich diese Freizeitaktivitäten, total super. Kann mich auch noch an eine Situation erinnern, Kletterpark im [Ortsname] Wald, sind wir alle hingefahren. Wo man auch noch wirklich sich untereinander helfen musste und [...] auch miteinander zu tun hatte. Aber es ist ja natürlich nicht nur diese ganze Geschichte, dass man jetzt sagt, okay, wir gehen jetzt auf eine Freizeit und man unterhält sich jetzt einfach nur, sondern irgendwo ist auch im Hintergrund trotzdem noch der Beruf. Und man tauscht sich da natürlich auch aus: Wie ist das eigentlich bei dir auf dem Büro? Und das finde ich einfach echt gut, zu erfahren, wie das bei anderen eigentlich läuft. Dass man auch so einen kleinen Vergleich mal hat, ich meine, überall ist es unterschiedlich, aber dass man sieht, okay, da ist es so, warum ist das bei uns nicht so? Dementsprechend kann man auch seine Erfahrungen so ein bisschen da rausziehen.“ (04\_04, 35)

Ergänzend begrüßte ein kaufmännischer Auszubildender aus Betrieb C die Chance, sich im ersten Lehrjahr auch mit Auszubildenden höherer Lehrjahre auszutauschen und von ihren Erfahrungen zu profitieren: „Man lernt dann so ein bisschen auch noch trotzdem mit, nur durch [...] unterhalten von den anderen“ (04\_09, 233).

#### 4.3.4 Die Zusammenarbeit der Partner

Über die langjährige Zusammenarbeit in der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft hat sich eine Kommunikations- und Kooperationspraxis zwischen den verantwortlichen Inhaberinnen und Inhabern sowie Personalverantwortlichen entwickelt, die als ein Erfolgsfaktor dieses Fallbeispiels bezeichnet werden kann. Sie wird daher in einem eigenen Abschnitt näher beschrieben.

##### ***Regelmäßige Partnertreffen und Entscheidungen im Konsens***

Die Treffen der Partner finden regelmäßig mindestens einmal im Quartal und gelegentlich auch in kürzeren Abständen im Wechsel bei den jeweiligen Unternehmen statt. Die Inhaber/-innen nehmen persönlich teil und werden meist von jeweils einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter aus dem Personalwesen bzw. der/dem Ausbildungsverantwortlichen begleitet, die in den familiengeführten Unternehmen auch direkt zur Familie gehören können. Alle Beschlüsse werden unter den entscheidungsberechtigten Inhaberinnen und Inhabern nach dem Konsensprinzip ausgehandelt.

##### ***Kriterium für die Partnerwahl: Geteilte Werte und Haltungen***

Die Unternehmer/-innen wussten im Vorfeld, dass sie auf einer „Wellenlänge“ waren. Diese Wellenlänge macht sich an verschiedenen geteilten Werten und Haltungen in der Betriebsführung fest. So distanzieren sie sich dezidiert von Unternehmen, die ihren Mitarbeiter/-innen Prämien für die Abwerbung von Fahrerinnen und Fahrern anderer Unternehmen zahlen oder ihre Auszubildenden während der Blockwochen statt in die Berufsschule mit ihren Transportfahrzeugen „auf Tour“ schicken.

Als ein Kriterium für Ausbildungsqualität gilt den Partnern, dass der Berufsschulunterricht für die BKF-Auszubildenden verpflichtend ist und sie nicht wie Stammfahrer eingesetzt werden. Denn ein weiteres Ziel der Ausbildungspartnerschaft ist die Aufwertung der Branche und ihrer Berufe. Was den Unterschied zu anderen Betrieben betrifft, formuliert es der Inhaber von Betrieb B so: „Das ist eigentlich ganz einfach auf den Punkt zu bringen: WIR wollen mit unseren Azubis kein Geld verdienen. Und das wollen einige andere sehr wohl“ (04\_06, 229). Insofern sei man auch „anspruchsvoll, was weitere Partner angeht“ (04\_06, 235).

Auf die Einhaltung der Schulpflicht pochen die Inhaber/-innen auch bei ihren ehrenamtlichen Tätigkeiten sowohl als Mitglied im Beirat der Schule als auch als ehrenamtlich Prüfende in den Ausschüssen der zuständigen IHK. Ein Seniorchef von Betrieb C bringt die gemeinsame Linie mit folgendem Satz auf den Punkt: „Unser Hauptmotto war ja immer nicht Quantität, sondern Qualität, [...] und da halten wir uns immer noch dran“ (04\_08, 234).

##### ***Persönliche Kommunikation, „kurze Wege“ und Einigung per Handschlag***

Mit dem Hinweis auf den Ausspruch „Einst galten noch Wort und Handschlag“ betont der Inhaber von Betrieb B, dass das Wort für sie größtes Gewicht hat und sie darauf ihr Vertrauen gründen. Für ihre Partnerschaft brauchen sie daher auch keine Verträge oder einen Verein als eigene Organisationsform, selbst wenn alle bei den Sitzungen getroffenen Entscheidungen und Verantwortlichkeiten in einem Protokoll festgehalten werden. Die Rolle des Protokoll-

führers und Mahners liegt beim Verbandsvertreter als Vorsitzendem, wofür ihm die Firmeninhaber/-innen dankbar sind. Er erinnert die Beteiligten an ihre Zusagen und Verpflichtungen zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Partnerschaft. Das Fundament dafür, die maßgeblichen Weichenstellungen für das Handeln, wird jedoch in den Sitzungen selbst gelegt, wo die Inhaber/-innen auf „kurze Wege“ Wert legen und Entscheidungen schnell und „gleich vor Ort“ (04\_08, 298), d. h. unmittelbar, treffen können und wollen. Diese Praxis ist zugleich ein Grund dafür, dass Unternehmen mit komplexeren Führungsstrukturen als weitere Partner nicht infrage kommen, wie einer der beiden Seniorchefs von Betrieb C erklärt:

„Wir hatten schon mal eine Bewerbung hier von [einer Speditionsfirma im Bereich Lebensmittel], und da sitzt natürlich ein angestellter Geschäftsführer. Und wenn wir dann eine Entscheidung treffen, dann gucken wir uns einmal an und sagen, ja, das machen wir. Und wenn derjenige dann zu uns stoßen würde, und der müsste das mit nach Hause nehmen und eine Entscheidung aus dem Vorstand holen und was weiß ich, das passt dann nicht, das, das muss man ganz klar sehen. Entweder man hat ganz kurze Wege oder es geht nicht.“ (04\_08, 290)

Das Stichwort „Qualität statt Quantität“ gilt sowohl für die Kommunikation als auch für die Anzahl der Partner selbst. Der Inhaber von Betrieb D ist überzeugt, dass mit steigender Zahl an Betrieben das Konfliktpotenzial steigt. Sie legen Wert auf das Konsensprinzip und in ihrer Viererrunde bestehe stets große Einigkeit: „Bei uns Vieren läuft es so: So wird es gemacht – ja oder nein. Also wir haben noch nie Streit gehabt über irgendwas, und deshalb sind wir vorsichtig mit denen, die zu uns kommen wollen“ (04\_10, 39).

Die Bedeutung und Wertschätzung der direkten und persönlichen Kommunikation zwischen den Partnern ziehen sich durch alle Gespräche und werden auch von den Angestellten so geteilt, wie die Aussage der Personalleiterin von Betrieb A illustriert:

„Menschlich verstehen wir uns natürlich auch gut, das ist natürlich auch etwas, was, glaube ich, ganz wichtig ist. Also untereinander die Ausbilder, die Geschäftsführung und so, wir können sehr gut miteinander kommunizieren, das klappt sehr gut.“ (04\_02a, 244)

Sie begegnen einander trotz der unterschiedlichen Größe und Finanzstärke der Unternehmen, wie es der Inhaber von Betrieb B sagt, als „gleichberechtigte Partner, die dann auch gleichberechtigt bezahlen müssen“ (04\_06, 204). Alle Kosten werden viertelparitätisch geteilt, und bislang habe es diesbezüglich nie Probleme gegeben, wie die Personalleiterin von Betrieb A ausführt:

„Also bei uns hat jede Meinung gleiches Gewicht, und wenn wir uns auf etwas einigen und sagen, ja, wir machen das, dann machen wir das. Und dann hat jeder Betrieb in gleichem Maße auch die Verantwortung zu tragen und auch die Kosten, das gehört einfach dazu.“ (04\_02, 86)

Auf Rückfrage betonen die Betriebsvertreter/-innen einmütig, dass sie nicht zueinander in Konkurrenz stehen, weil sie sich von ihrem Dienstleistungsangebot innerhalb der Branche stark unterscheiden und „alle was anderes machen“. Der Inhaber von Betrieb B führt dazu weiter aus:

„Das ist ganz entscheidend, was Sie gefragt haben, wir sind ÜBERHAUPT keine Konkurrenten. Das Einzige, was uns mal passieren könnte, dass innerhalb der Gruppe vielleicht mal die Fahrer wechseln und sagen, du. Aber da hätte ich auch kein Problem mit, wenn einer von mir, meinen Jungs sagt, ich will zu [Vorname Betriebsinhaber D]. Dann musst du das tun. Dann würde [Vorname Betriebsinhaber D] mich anrufen und dann würde er sagen: Ist das okay für dich? Ja. Wenn er will, soll ich ihn festhalten? Ganz bestimmt nicht. Also das/ Da wird ganz offen und fair miteinander umgegangen, und das ist schon alles prima.“ (04\_06, 196)

Auch wenn es prinzipiell möglich wäre, einander Konkurrenz beim Personal und beim Abwerben von Fachkräften zu machen, besteht der gemeinsame Entschluss der Inhaber/-innen, dies nicht zu tun.

## 4.4 Die Bewertung der Ausbildungspartnerschaft

Die Befragten bewerteten manche mit der Ausbildungspartnerschaft gemachte Erfahrungen als vorteilhaft, andere als nachteilig. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse ihrer Einschätzungen zunächst für Betriebe und dann für Auszubildende dargestellt.

### 4.4.1 Nutzen und Nachteile für die Betriebe

Die vier KMU ziehen aus der Beteiligung an der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft verschiedene Vorteile und Nutzen. Nachteile scheint es, abgesehen von den zu tragenden finanziellen und personellen Investitionen, keine zu geben.

Zentral für diese Ausbildungspartnerschaft sind der Gewinn an Ressourcen für die Fachkräftegewinnung und -bindung und die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten – auch über Ausbildungsfragen hinaus – durch den internen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben.

#### ***Vorteile bei der Rekrutierung von Bewerberinnen und Bewerbern***

Durch die Partnerschaft erlangen die vier Unternehmen einen Distinktions- und Wettbewerbsvorteil gegenüber einzeln agierenden Unternehmen der Branche. Als Allianz erzielen sie nicht nur mehr Sichtbarkeit an sich, sondern haben auch mehr Ressourcen für das Ausbildungsmarketing zu Verfügung. Über den gemeinsamen Messestand sind sie als Unternehmen an mehr Orten in der Region vertreten, als wenn jedes für sich agierte, betont die Personalleiterin von Betrieb A:

„Das klappt immer super, und so können wir halt auch die Orte alle abdecken. [...] So können wir halt auch immer ein breites, ein breites Feld in unserer Region abdecken mit Messen. Und das ist auch immer ganz wichtig.“ (04\_02b, 14)

Über den konzertierten Auftritt auf dem regionalen Ausbildungsmarkt gelingt es, aus dem regionalen Pool an Bewerberinnen und Bewerbern noch ausreichend geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für ihre Ausbildungsstellen an sich zu ziehen. Auch wenn die personellen und finanziellen Investitionen hoch sind und die Betriebe wirtschaftlich nicht belegen können, inwiefern sie sich rechnen, erscheinen sie den Partnern zwingend und alternativlos, um „hervorzustechen“ und „im Gespräch“ (04\_02a, 151) zu bleiben:

„Also wir sagen immer, es lohnt sich, [auf Messen] präsent zu sein, alleine um eventuell im Gedanken der Eltern oder des Schülers irgendwo präsent zu sein und zu sagen, oh, da habe ich schon mal was von gehört, ich bin da mal dran vorbeigelaufen oder ich habe mir mal da einen Flyer mitgenommen.“ (04\_02b, 18)

Interessanterweise war den für die Fallstudie interviewten Auszubildenden vor ihrer Bewerbung nicht bewusst, was sich hinter den Aktivitäten der Ausbildungspartnerschaft, geschweige denn dem „Azubi-Tausch“ verbarg; und dies obschon sie die Website besucht hatten. Sie setzten sich erstmals im Vorstellungsgespräch bzw. nach Antritt ihrer Ausbildung damit auseinander. Die konkreten, über die Ausbildung hinausgehenden Aktivitäten waren offenbar nicht ausschlaggebend für ihre Bewerbung; dass sich vier Betriebe in der Ausbildung zusammengeschlossen hatten und sich dadurch von anderen ausbildenden Unternehmen der Branche unterschieden, jedoch schon eher. Eine inzwischen ausgebildete Kauffrau für Spediti- ons- und Logistikdienstleistungen erinnert sich, dass sie durch einen von der Partnerschaft organisierten Tag für die Spediti- onsberufe aufmerksam wurde und sich dann für den Betrieb entschied, der ihrem Wohnsitz räumlich am nächsten lag:

„Ich fand das damals auch schon sehr interessant, dass es halt vier Firmen sind, die so zusammenhängen. Und war dann aber im Endeffekt von dieser Firma hier [Betrieb D] so, weil der Standort jetzt passend war, dann am interessantesten für mich.“ (04\_11, 7)

### **Mitarbeiterbindung**

Den Unternehmerinnen und Unternehmern liegt daran, ihre Beschäftigten langfristig an sich zu binden. Über die Events und den Auszubildendenaustausch unterscheiden sich die Unternehmen nicht nur von anderen, sondern tragen zugleich zur Entwicklung eines spezifischen Wir-Gefühls bei den Auszubildenden und perspektivisch damit auch der Belegschaft als Ganzes bei.

Über die wiederkehrenden Kontakte zu den Auszubildenden anderer Betriebe wird Verständnis füreinander und Verbundenheit, eben ein „Gemeinschaftsgefühl“, hergestellt. Das Risiko, dass es durch den Kontakt zu anderen Betrieben auch zur Abwanderung der eigenen Fachkräfte kommen könnte, wird dabei als gering eingeschätzt. Im Gegenteil: Insbeson-

dere der Azubi-Tausch trägt aus Sicht der Befragten dazu bei, dass der Fachkräftenachwuchs dem eigenen Unternehmen eher treuer bleibt. Auch haben die Unternehmen kaum Vertragslösungen während der Ausbildung<sup>43</sup> zu verzeichnen, und die meisten Auszubildenden nehmen das Übernahmeangebot im Anschluss an ihre Prüfung an.

Wie die folgende Stellungnahme des Inhabers von Betrieb D offenbart, wollen die Betriebe mit dem „Azubi-Tausch“ möglichen Wechselgedanken bereits vorgreifen. So sollen die Auszubildenden durch den kurzzeitigen Wechsel nicht nur konkret erleben, welche Tätigkeiten noch zur Branche gehören, sondern auch erfahren, dass es anderswo nicht unbedingt besser ist bzw. auch dort die Arbeit manchmal schwer von der Hand geht:

„Damit die auch einen anderen Blick kriegen, was andere Firmen machen. Punkt eins, schützen wir uns davor, dass zumindest mein Mitarbeiter nicht unbedingt sich bei [Betrieb C] bewirbt, obwohl er gar nicht weiß, auf was er sich einlässt, nicht? Der weiß jetzt, der war ja einen Monat oder noch länger da, der weiß jetzt, was da gemacht werden muss. Es sieht immer so schön aus, wenn du auf einem Autotransporter sitzt, dass die auch knüppeln müssen, das wissen die wenigsten. Und das war auch ein bisschen der Hintergrund, um denen zu zeigen, weißt du was, auch in anderen Firmen muss gearbeitet werden. Und dann können die vergleichen, bei [eigener Betrieb D] läuft es so, da läuft es so und da läuft es so. Und wenn es bei, ich sage mal, bei, bei [Betrieb B] mit Stückgut so läuft, dann läuft es beim [Firma in nächstgrößere Stadt] mit Stückgut auch so. Also können die schon mal vergleichen. Deshalb haben wir ja auch speziell bei [unserem Verbund] eine sehr gute Quote von den Auszubildenden, die bei uns bleiben. Es bleiben nicht alle bei uns, das wäre vielleicht auch ein Sechser im Lotto und den hat man ja ganz selten. [...] Aber der, der Hintergrund ist einfach, damit man den Leuten zeigen kann, was in anderen Firmen läuft.“ (04\_10, 45)

Die Einschätzung, dass man nach einem Aufenthalt in einem anderen Unternehmen möglicherweise umso lieber wieder im eigenen Betrieb tätig wird, deckt sich hierbei unmittelbar mit der Bewertung der Austauscherefahrung eines Auszubildenden aus dem Lagerbereich, der im Partnerbetrieb mit für ihn langweiligen Aufgaben betraut wurde. Dazu berichtet sein Ausbilder aus Betrieb B:

„Also wir haben schon überall Auszubildende gehabt. Mal waren sie glücklicher, mal nicht so glücklich. Also ich weiß noch von einem, der mal gesagt hat, ich mache den ganzen Tag nichts anderes als irgendwie Scheibenwischer einpacken oder sowas. (lacht) Ist dann bei [Betrieb D] gewesen, der war total unglücklich. Aber auch das gehört mal dazu, also vielleicht ist auch DAS mal eine Erfahrung, zu sagen, okay, eigentlich habe ich es ja gar nicht so schlecht mit dem, was ich da so mache, besser als Scheibenwischer einzutüten.“ (04\_06, 91)

43 Die Vertragslösungsquote liegt nach eigenen Angaben unter zehn Prozent und betrifft fast nur Fälle zu Beginn der Ausbildung bzw. vor Ablauf der Probezeit. Beispiele waren BKF-Auszubildende, die wegen Drogenmissbrauchs ihren Führerschein verloren hatten oder bei denen Höhenangst festgestellt wurde.



Ein Nutzen des Tauschs der Auszubildenden liegt für die Betriebe somit auch in einer Risikominimierung des potenziellen Verlusts an Arbeitskraft.

### ***Aufwertung der eigenen Branche und ihrer Berufe***

Die Betriebe agieren nicht allein, sondern als Mitglieder eines Branchenverbands, dessen Bezirksgeschäftsführer sie bei ihren Aktivitäten sichtbar unterstützt. Mit dem „Verband im Rücken“, wie es der Inhaber von Betrieb B formuliert, erlangen die Aktivitäten auch eine Branchendimension. Die betriebliche Ausbildungspartnerschaft selbst wird dadurch aufgewertet und trägt wiederum zur Aufwertung des Images der Branche an sich bei; ein Anliegen, das allen wichtig ist.

Mit ihrem Auftritt als Gruppe erhalten die Betriebe mehr Durchsetzungskraft bei ihrem Wunsch nach besseren Ausbildungsbedingungen und einer höheren Ausbildungsqualität innerhalb der Region. So ist es – u. a. auch über die Mitgliedschaft im Beirat der Schule wie auch im Prüfungsausschuss der dortigen Industrie- und Handelskammer – gelungen, Druck aufzubauen und die Ausbildungsstandards für alle Betriebe der Region zu erhöhen.<sup>44</sup>

### ***Anlässe für Erfahrungs- und Wissensaustausch***

Die Betriebe betonen, den Auszubildenden über den Tausch die Möglichkeit zur Erweiterung ihrer Erfahrungen im Beruf und zum individuellen Vergleich zu geben. Dies scheint primär ein Instrument der Mitarbeiterbindung und auch der Personalentwicklung zu sein, berührt aber letztlich auch die Ebene der Organisation der Betriebe selbst. So kommt beiläufig zur Sprache, dass die Auszubildenden Unterschiede in den Abläufen und Arbeitspraxen der Unternehmen feststellen und diese hinterfragen. Potenziell besteht die Chance, sich praktische Ideen zur Optimierung typischer Arbeitsabläufe vom anderen abzuschauen. Tatsächlich erwähnt ein kaufmännischer Auszubildender aus der Disposition, dass aufgrund seiner Beobachtungen während des Tauschs der Umgang mit Lieferscheinen in seinem Unternehmen neu zum Thema geworden ist (04\_04, 37). Auch stellen sich die Unternehmer/-innen gegenüber Verbesserungsvorschlägen vonseiten ihrer Mitarbeiter/-innen als offen dar. Über dieses Beispiel hinaus scheint das Potenzial der Aufenthalte zu neuen Einsichten im Hinblick auf die Arbeitsorganisation oder auch andere Bereiche der Betriebsführung jedoch eher selten zum Tragen zu kommen.

Die individuellen Lernerfahrungen der Auszubildenden sind das eine, diejenigen der organisierenden Führungskräfte das andere. Der Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den betrieblichen Partnern kommt mehrfach zur Sprache. So berichtet die Personalleiterin von Betrieb A, welchen Gewinn sie aus den regelmäßigen Treffen der Ausbildungspartner zieht:

„Also man hat Kontakt zu anderen Personalern, man hat Kontakt zu anderen Auszubildern, man hat Kontakt zu anderen Geschäftsführern, zu einer anderen Branche, zu anderen Bereichen. Man ist viel vernetzter [...] Also das ist natürlich NICHT nur

<sup>44</sup> Dies betrifft z. B. das verpflichtende Ablegen der Führerscheinprüfung bis zur Zwischenprüfung und die Durchsetzung der Schulpflicht.

für die Ausbildung der Azubis wertvoll, sondern auch für uns als Betriebe, weil WIR natürlich auch den Kontakt untereinander pflegen. Auch einfach, mit den Jahren wächst auch einfach ein Vertrauensverhältnis zusammen, wo man einfach sagt, man kann einfach mit denen auch über Dinge sprechen, die vielleicht einfach nicht/ Vielleicht normalerweise nicht besprochen werden“. (04\_02, 107)

Während sich der Austausch anlässlich der Treffen der Ausbildungspartner anfangs noch auf Fragen der Ausbildung beschränkte, vertieften sich die Beziehungen von Jahr zu Jahr und schließen inzwischen auch weitere Themen ein. Die COVID-19-Pandemie, während der die Fallstudie durchgeführt wurde, war dafür ein gutes Beispiel. Nach deren Anfang tauschten sich die Partner fast wöchentlich aus – wenn nun auch online –, um sich bei der Bewältigung der ungewohnten Herausforderungen gegenseitig zu unterstützen. Die Geschäftsführerin von Betrieb C benennt es als Vorteil ihres Netzwerks, dass sie ihre Probleme untereinander besprechen, und „der ein oder andere hat dann auch noch einen Tipp darauf“ (04\_09, 246). Der Bezirksgeschäftsführer des Verbands ergänzt und fasst den Umgang bei den Treffen mit folgenden Worten zusammen:

„Das ist wirklich der Austausch, Wissensaustausch untereinander, ja. Und, und da behält keiner seinen, sein Erfolgsrezept für sich, ne, wenn er irgendwo eine Lösung hat für ein Problem, da wird das auch direkt weitergetragen, Mensch, so und so, wäre das nicht was für euch? Und das, das ist so/ Das sind so die Nebenprodukte, die da, die da trotzdem abfallen und die ganz wertvoll sind und die Freundschaften, die dabei wirklich entstanden ist und noch enger, wir waren vorher, kannten uns alle vorher schon, aber uns dann noch mehr zusammengeschweißt haben, kann man so sagen.“ (04\_08, 319)

### ***Bindung von Ressourcen***

Die Ressourcen, die durch die Beteiligung an der Ausbildungspartnerschaft gebunden werden, betreffen vor allem die bereits genannten jährlichen finanziellen Investitionen in Höhe eines vierstelligen Euro-Betrags. Der finanzielle Aufwand betrifft in erster Linie die Ausgaben für das Marketing und die Events und kaum die Durchführung der Ausbildung selbst. Personell fließen viel Zeit und Energie in die gemeinsamen Treffen und Absprachen zwischen den Partnern, die Planung neuer Aktivitäten, das Marketing etc. Die Begleitung und Betreuung im Kontext des Tauschs der Auszubildenden hingegen spielen eine zu vernachlässigende Rolle.

Zwar lassen sich die Investitionen hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit nicht beziffern; es gibt also keine unmittelbaren ökonomischen Gewinne. An ihrem Sinn für die schlichte Sicherung der Existenz besteht jedoch kein Zweifel, wie folgende Bemerkung des Inhabers von Betrieb B zusammenfasst: „Also ich glaube nicht, dass wir dabei Geld verdienen, das glaube ich nicht. Wir, wir sorgen einfach dafür, dass es weitergeht“ (04\_06, 277).

### **4.4.2 Nutzen und Nachteile für die Auszubildenden**

Für die Auszubildenden stellen der Tausch und die Events vor allem eine willkommene Abwechslung vom Ausbildungsalltag dar. Nachteile kamen von ihrer Seite nicht zur Sprache.

Durch die Ausflüge und den Aufenthalt in einem der Partnerunternehmen gewinnen die Auszubildenden zusätzliche Einblicke in die Branche und können damit die Orientierung in ihrem Berufsfeld verbessern. Ob sich daraus möglicherweise andere Wünsche für die berufliche Zukunft entwickeln, ließ sich anhand der wenigen Gespräche nicht feststellen. In jedem Fall erweitern die Auszubildenden über die Teilhabe an der Partnerschaft erheblich ihr persönliches Netzwerk an Kontakten.

Im Hinblick auf den Ausbildungserfolg und ein gutes Abschneiden bei der Abschlussprüfung wird der Tausch als Lernanlass und sinnvolle Ergänzung zum Theorieunterricht der Schule angesehen. Vor allem ein kaufmännischer Auszubildender, der von Betrieb C zu Betrieb D gewechselt war, erwähnt diesen Aspekt:

„Da war ich bei der Firma [Betrieb D]. [...] Da hat man halt vieles Neues gesehen, für mich halt, weil ich in der Ausbildung ja theoretisch nur den Verkehrsträger LKW gehabt habe, mit reinen Fahrzeugtransporten. Und bei [Betrieb D], die machen ja auch Planetransporte oder Container oder mit per Bahn. Und dementsprechend, habe in diesem Austausch, ich war drei Wochen, war ich da, habe ich dann die verschiedenen Abteilungen auch gesehen, mit neuen Verkehrsträgern, die ich bis jetzt nur in der Schule hatte. Und da hat man das halt wirklich nochmal so in der Praxis gesehen, wie manche Sachen gehandhabt werden oder wie das alles im Prinzip abläuft. [...] Und dann hat man das in dem, in dem Austausch auch mal praktisch gemacht. Also das war dann doch schon sehr interessant, was man da alles so in den einzelnen Bereichen, die man sonst hier nicht hat, alles gelernt hat.“ (04\_09, 132)

In der Summe scheint die Ausbildungspartnerschaft für die Auszubildenden jedoch vor allem als Imagefaktor relevant zu sein, denn der Auftritt der Betriebe als Allianz vermittelt Marktführerschaft. In ihren Schilderungen zeigt sich, dass sie sich über ihre Zugehörigkeit zu einem Ausnahmeunternehmen bewusst und darauf stolz sind.<sup>45</sup> So erzählt ein BKF-Auszubildender, dass er seinem Freund die Ausbildung in seinem Betrieb (A) empfohlen habe:

„Ich habe ihm halt gesagt, wie generell die Berufskraftfahrerausbildung abläuft, aber habe ihm dann auch, sage ich mal, die Vorteile bei [Betrieb A] in der Ausbildung, allein auch mit dem [Name Verbund] und sowas, dann auch erzählt, nicht? Weil, in so einem Verbund ist auch nicht jede Spedition oder jedes Unternehmen drin.“ (04\_03, 214)

Durch die Zugehörigkeit zum Verbund unterscheiden sie sich von der Masse der anderen Auszubildenden ihrer Berufsschule, wie sie feststellen. Und sie scheinen es als angenehm zu erleben, über die Aktivitäten der Ausbildungspartnerschaft zusätzliche Aufmerksamkeit zu bekommen. Dies zeigt sich zumindest in der Stellungnahme einer ehemaligen kaufmännischen Auszubildenden von Betrieb D:

---

<sup>45</sup> Bei der Verallgemeinerung der Aussagen muss bedacht werden, dass es sich bei den für die Fallstudie interviewten Jugendlichen um eine Positivauswahl handelt.

„Wenn mich jemand fragen würde, würde ich schon empfehlen, in so einem Verbund die Ausbildung zu machen. Weil ja man auch generell viel unterstützt wurde, man/ So gefühlt fand ich, dass man mehr auf die Azubis eingegangen ist, als wenn man von anderen Azubis mitbekommen hat. Und das, ja dieses Azubi/ Man war nicht einfach nur ein Azubi, sondern, ja, man war halt schon irgendwie so, man/ Es wurde sich um einen gekümmert, man hat die Ausflüge und also ich bin froh, dass ich die Ausbildung hier machen durfte und dass ich auch so viel daraus mitnehmen konnte.“ (04\_11, 70)

Diese Auszubildende fühlte sich in ihrer Ausbildung besser unterstützt als viele ihrer Mitschüler/-innen und führt dies auf das besondere Ausbildungsengagement zurück, welches in der Partnerschaft ihres Ausbildungsbetriebs mit drei weiteren Unternehmen auch nach außen hin greifbar wird.

## 4.5 Zusammenfassende Einordnung

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- als auch Partnerbetrieb. Die Unternehmen befinden sich an unterschiedlichen Standorten einer ländlichen Region mit bis zu 80 Kilometer 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 abzuhelfen, 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, sodass auch Auszubildende anderer Betriebe geschult werden konnten.

In der Folge entstand im Kontext eines Verbandstreffens die Idee, die Auszubildenden auch planmäßig untereinander wechseln zu lassen. Moderiert durch den Bezirksgeschäftsführer des Branchenverbands taten sich vier KMU mit sehr unterschiedlichem Dienstleistungsangebot im Speditionsbereich zusammen und präsentieren sich seitdem als betriebliche Ausbildungspartnerschaft bei Aktivitäten und Messen der Berufsorientierung und Rekrutierung von Auszubildenden. Im Verlauf der Ausbildung werden die Auszubildenden regelmäßig zu gemeinsamen Events eingeladen. 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 indi-

viduell abgestimmt. Nach guten Erfahrungen mit dem Tausch von angehenden Berufskraftfahrern/-fahrerinnen 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.

Der Fall ist ein Beispiel für eine Rekrutierungs- und Ausbildungsallianz von KMU zum regionalen Fachkräfteerhalt. Die Partnerschaft dient der einfacheren Gewinnung von Bewerbern/Bewerberinnen, 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. Spezifisch ist weiterhin der brancheneigene Ansatz zur Fachkräftesicherung. Die vier gleichberechtigten Betriebe der Logistikbranche sind einer hohen Veränderungsdynamik ausgesetzt und auf Nachwuchs in Berufen angewiesen, die bei Jugendlichen eher auf geringes Interesse stoßen.

Gemeinsam verfolgen die Firmen aber nicht nur das Ziel der Fachkräftesicherung für den eigenen Betrieb. Wie die Vorgeschichte der Ausbildungspartnerschaft mit dem gemeinsamen Einsatz für einen lokalen Berufsschulstandort für Berufskraftfahrer/-innen zeigt, liegt den Mitgliedern des Branchenverbands auch daran, mit ihrem Engagement das Fachkräftereservoir für die gesamte Region nachhaltig zu sichern. Neben Initiativen zur Verbesserung des Images der Logistikbranche und der Berufe leisten sie so einen Beitrag zur Qualitätssicherung der Ausbildung. Insgesamt agieren sie damit auch als Akteure der regionalen Wirtschaft- und Standortförderung und übernehmen Verantwortung für die Aufwertung der Region.

Förderlich für das Zusammenfinden der Betriebe waren sowohl bestehende Geschäftsbeziehungen als auch Kontakte über ein schon bestehendes Branchennetzwerk und die gemeinsam erfahrene Not durch den Mangel an Personal, welche zum Handeln zwang. Das Unternehmertum der Region zeichnet sich durch viele familien- und inhabergeführte Betriebe aus. Verschiedene Unternehmerpersönlichkeiten einschließlich eines Bezirksgeschäftsführers des Branchenverbands wirken als Zugpferde. Bei lockeren, aber moderierten Zusammenkünften der Mitglieder des regionalen Bezirksverbands erhalten die Teilnehmenden Zugang zu spezifischem Wissen und Kontakten und können sich über mögliche Lösungsansätze austauschen, so auch über die Vor- und Nachteile von Ausbildungsverbänden.

Die Zusammenarbeit der Betriebe konnte demnach auf schon bestehenden Kontakten und Vertrauensverhältnissen aufbauen. Es gibt eine niederschwellige, schriftliche Verpflichtungserklärung. Jeder Betrieb beteiligt sich mit dem gleichen Anteil an den entstehenden Kosten und hat das gleiche Stimmrecht. Entscheidungen werden immer im Konsens getroffen, und da bei den Kooperationstreffen die Firmeninhaber/-innen jeweils persönlich anwesend sind, können sie auch schnell getroffen und umgesetzt werden. Diese Rahmenbedingungen erlauben der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an neue Bedingungen.

Der Tausch der Auszubildenden zwischen den Betrieben ist für die Durchführung der Ausbildung selbst nachrangig; sie ist eher als Marketinginstrument anzusehen. Der in der Regel zwei- bis dreiwöchige, zeitgleich stattfindende Austausch ermöglicht es den Auszubil-

denden jedoch, erweiterte Einblicke in eine andere betriebliche Praxis zu gewinnen und diese mit den Erfahrungen im eigenen Betrieb zu vergleichen. Eine Besonderheit während der Ausbildung sind gemeinsame Events für Auszubildende. Diese fördern das Gemeinschaftsgefühl der Auszubildenden und dienen als Distinktionsmöglichkeit gegenüber anderen Auszubildenden der Branche.

Für die Nachhaltigkeit der im Oktober 2022 bereits zehn Jahre bestehenden Ausbildungspartnerschaft scheinen neben der kleinen Zahl von einander persönlich lang bekannten Partnern noch weitere Aspekte relevant. Es erweist sich als strukturell förderlich, dass die Rolle des Moderators – welcher den regelmäßigen Austausch, die Durchführung der Beschlüsse sowie den Selbstreflexionsprozess der betrieblichen Partner auf einer übergeordneten, strategischen Ebene verlässlich organisiert – einem fünftem Akteur, nämlich dem Bezirksgeschäftsführer des Branchenverbands, zukommt. Begleitend dazu braucht es verlässliche Kümmerer/-innen in den einzelnen Betrieben, welche die alltäglichen Dinge der gemeinsamen Projekte umsetzen und vorantreiben. Dies sind vor allem Angehörige der Inhabersfamilie(n) und andere Beschäftigte mit langer Zugehörigkeit zum Unternehmen. Flexible Strukturen mit wenig Bürokratie und kurzen Entscheidungswegen halten die Transaktionskosten für die Betriebe insgesamt niedrig. Im Unterschied zu den anderen für die Studie untersuchten Beispielen gibt es keine Abhängigkeiten von Dritten (Förderstrukturen und Fristen), nach denen sich das Netzwerk richten muss.

Eine Herausforderung besteht darin, das bisherige Quartett um weitere interessierte Unternehmen zu erweitern. Hier müssen Unternehmen gefunden werden, zu denen man nicht im direkten Wettbewerb steht und die vom branchenspezifischen Schwerpunkt her ein ergänzendes Profil vorweisen. Weitere Kriterien sind eine bestehende Vertrauensbasis und die Teilnahme von Unternehmensvertretern/-vertreterinnen, die flexibel sind und persönlich schnelle Entscheidungen in strategischen und finanziellen Angelegenheiten treffen können.<sup>46</sup> Auch persönlich wird eine Aufnahme neuer Mitglieder mit zunehmender Dauer der Partnerschaft und Vertiefung der inneren Beziehungen immer schwieriger.

---

<sup>46</sup> Finanziell bestehen Hürden darin, dass sich die Aufnahme in die Mitgliedschaft an die Übernahme der Kosten für einen entsprechend erforderlichen neuen Imagefilm knüpft und die Betriebe nicht voraussagen können und wollen, welche exakten Kosten sie jährlich für die betriebliche Ausbildungspartnerschaft im Budget veranschlagen.

## ► 5 Fall 4: Sozialunternehmen im Verbund mit der Wirtschaft

### 5.1 Einführung

#### 5.1.1 Kurzbeschreibung

In diesem Fall kooperiert ein Sozialunternehmen mit KMU und großen Unternehmen der Region. Ziel der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft ist die Ausbildung von Bewerberinnen und Bewerbern mit leichten Vermittlungshemmnissen, die trotz eigener Bemühungen keinen Ausbildungsplatz finden. Für sie werden zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen. In dieser Partnerschaft wird der dreijährige Ausbildungsberuf Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement und wurde der zweijährige Ausbildungsberuf Fachlagerist/-in ausgebildet. Das Sozialunternehmen als Stammbetrieb schließt die Ausbildungsverträge, organisiert die Partnerschaft und bildet selbst aus, die Partnerbetriebe übernehmen drei- bis sechsmonatige Ausbildungsabschnitte. Spezifisch für diesen Fall ist, dass die Ausbildung gänzlich in immer wieder wechselnden Unternehmen erfolgt. Eine weitere Besonderheit ist, dass die Partnerunternehmen<sup>47</sup> einem breiten Spektrum an Branchen angehören.

Die Ausbildung im Beruf Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement erfolgt in dem Sozialunternehmen und in der Regel in fünf Partnerunternehmen. Die Abfolge der betrieblichen Phasen und damit die Kombination der Unternehmen wird von dem Sozialunternehmen für jede/-n Auszubildende/-n neu und individuell geplant. Die Ausbildungsvergütung wird über Spenden finanziert. Die partnerschaftliche Ausbildung in diesem Beruf wird seit 2006 erfolgreich durchgeführt.

Die Ausbildung im Beruf Fachlagerist/-in wurde durch vier Partnerbetriebe geleistet, bei denen die Auszubildenden jeweils sechs Monate verbrachten. Die Ausbildungsvergütung wurde von den Unternehmen anteilig für die jeweiligen Einsatzzeiten getragen. Mit der partnerschaftlichen Ausbildung in diesem Beruf wurde 2016 begonnen. Sie erwies sich als schwierig und wurde mittlerweile eingestellt.

#### 5.1.2 Datengrundlage

Die folgende Darstellung gründet auf Telefongesprächen, Internetrecherchen und drei Besuchen des Forscherinnen-Teams von Dezember 2019 bis Juli 2020 vor Ort, bei denen in den Betrieben Interviews geführt und Eindrücke von den Unternehmen gewonnen wurden.

---

<sup>47</sup> Die Begriffe „Unternehmen“ und „Betrieb“ werden im Folgenden synonym verwendet.

Befragt wurden insgesamt 19 Personen:

- ▶ Akteure auf der Organisationsebene: Geschäftsführung des Sozialunternehmens, Vertreter der Gesellschafter des Sozialunternehmens, Vorstandsmitglieder und Beisitzer/-innen des örtlichen Vereins, aus dem das Sozialunternehmen hervorgegangen ist, Verantwortliche aus den Partnerbetrieben (6),
- ▶ Akteure auf der Durchführungsebene: Mitarbeiter/-innen des Sozialunternehmens; Ausbilder/-innen der Partnerbetriebe (6),
- ▶ aktuelle und ehemalige Auszubildende (7).

Bei einem Anfang 2021 vom Sozialunternehmen und dem BiBB gemeinsam durchgeführten Onlineworkshop für die an der partnerschaftlichen Ausbildung beteiligten Betriebe wurden erste Ergebnisse der Fallstudien vorgestellt und diskutiert. An dem Workshop nahmen auch Verantwortliche aus Unternehmen teil, mit denen keine Interviews geführt worden waren. Ihre Äußerungen ergänzen die mittels Interviews erhobenen Daten.

## 5.2 Die Partnerschaft: Entstehung, Struktur und Finanzierung

### 5.2.1 Entstehung

Das Sozialunternehmen, eine gemeinnützige Beteiligungs- und Qualifizierungsgesellschaft (im Folgenden BQG genannt), ist in einer ländlichen, aber dennoch wirtschaftsstarken Region situiert. Sie ist aus einer im Jahr 1999 als gemeinnütziger Verein gestarteten kleinstädtischen Initiative gegen Arbeitslosigkeit hervorgegangen. Von Arbeitslosigkeit betroffenen Menschen soll geholfen und gesellschaftlichen Folgen von Arbeitslosigkeit entgegengewirkt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, werden „MÖGLICHST VIELE Partner des Gemeinwesens und des Arbeitsmarktes“ der Region zusammengebracht und ihre Kräfte gebündelt. Dies war „immer eine grundsätzliche Idee“, so der Geschäftsführer der BQG (01\_01, 8).<sup>48</sup> Vertreter/-innen führender Unternehmen der Region, der Kommune und der Bürgerschaft bilden ein einflussreiches Gremium. Mit der Zeit wurde ein Netzwerk entwickelt, das den Aktivitäten des Vereins eine breite Akzeptanz sichert. Zum Erhebungszeitraum zählte der Verein 140 Mitglieder.

Die Erweiterung der Geschäftsfelder führte 2004 zur Gründung der BQG als gemeinnützige GmbH, die als eigenständiger Wirtschaftsbetrieb beispielsweise Dienstleistungen im Handwerk anbietet und Handelsgeschäfte betreibt. Gesellschafter des Sozialunternehmens sind der Verein, die Stadt und zunächst zwei, seit 2010 vier renommierte Unternehmen der Region. Ziel auch dieser Gesellschaft ist es, insbesondere junge arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen beruflich zu qualifizieren und in den ersten Arbeitsmarkt zu in-

<sup>48</sup> Zu Beginn der Fallstudie wurde mit dem Geschäftsführer der BQG und der für die Ausbildung verantwortlichen Mitarbeiterin ein umfangreiches einführendes Gespräch geführt. Auf dieses wird in diesem Kapitel mehrfach zurückgegriffen.



tegrieren. Im Jahr 2006 wurde beschlossen, auch berufliche Ausbildungen anzubieten. Heute bildet die BQG in fünf dualen, nach BBiG/HwO geregelten Ausbildungsberufen in Handel und Handwerk aus. In einigen Berufen wird die Ausbildung von der BQG alleine durchgeführt, bei anderen, beispielsweise Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement und Fachlagerist/-in, erfolgt bzw. erfolgte die Ausbildung zusammen mit Unternehmen.<sup>49</sup> Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Ausbildung in Partnerschaft mit Unternehmen in diesen zwei Berufen.

Die BQG hat sich seit ihrer Gründung zu einem Unternehmen mit aktuell 80 Mitarbeitenden, darunter 15 Auszubildenden, entwickelt. Ein Geschäftsführer leitet sie, unterstützt von Gesellschaftern. Vertreter/-innen aus Unternehmen, dem Jobcenter, der Arbeitsagentur, aus Schule und Politik bilden ein unterstützendes Netzwerk. Verein und BQG sind personell miteinander verwoben. So engagieren sich beispielsweise Mitarbeiter/-innen der BQG und Vertreter/-innen von an der Partnerschaft beteiligten Unternehmen im Vorstand oder als Beisitzer/-innen des Vereins.

Die BQG ist in einer Kleinstadt in ländlicher Lage am Rande attraktiver Oberzentren angesiedelt. Die wirtschaftliche Stärke der Region beruht auf Klein- und Mittelbetrieben sowie auf einigen international tätigen großen Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Das Unternehmertum zeichnet sich traditionell durch soziale Verantwortung und soziales Engagement für die Region aus. Eine in die Region zugezogene Befragte, die dem Verein als Beisitzerin angehört, bemerkt, es seien „keine Manager, es sind Unternehmer. Das ist eine andere Verantwortung“ (01\_05, 28). Für sie stellt das soziale Engagement in der Stadt „ein bisschen Kultur“ (01\_05, 22) dar, das auch durch die „ganz rege Bürgerschaft“ getragen wird (01\_05, 24). Unternehmen finanzier(t)en beispielsweise den Bau von Werkwohnungen, Krankenhäusern und Sportstätten und unterhalten moderne Bildungseinrichtungen für Kinder und Jugendliche. Dass sich Unternehmen von Anfang an in dem oben genannten Verein und auch in der partnerschaftlichen Ausbildung der BQG beteiligen, kann als Ausdruck dieses offenbar in der Region verwurzelten Verständnisses von Unternehmertum und Bürgerschaft verstanden werden.<sup>50</sup> Zudem sind die Unternehmen bestrebt, jungen Menschen attraktive Ausbildungsangebote zu bieten und sie an die Region zu binden. Denn zur Sicherung der wirtschaftlichen Prosperität werden ausreichend und gut ausgebildete Fachkräfte benötigt, deren Abwanderung in die regionalen Oberzentren verhindert werden muss. Die kommunale Politik fördert den Wirtschaftsstandort durch gute Standortbedingungen und schafft für die Bewohner/-innen durch innovatives Handeln einen attraktiven Lebensraum. Die örtlichen Gegebenheiten begünstigen persönliche Kontakte zwischen den Akteuren, was berufliche Kontakte erleichtert.

### 5.2.1.1 Anlass

Der Entschluss im Jahr 2006, neben anderen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen auch in Zusammenarbeit mit Unternehmen auszubilden, wird mit dem schwierigen Zugang be-

49 Es gibt ein drittes Modell im Bereich Hauswirtschaft, das vom Projekt jedoch nicht näher betrachtet wurde.

50 Diese regionale Besonderheit könnte für die Genese und das langjährige Bestehen dieser partnerschaftlichen Ausbildung förderlich, möglicherweise sogar grundlegend sein.

stimmter Zielgruppen zu beruflicher Ausbildung begründet: Der damalige Rektor der ortsansässigen Berufsschule sorgte sich um die Zukunftsaussichten einiger seiner Schüler/-innen, wie es der Geschäftsführer der BQG berichtet. Es waren junge Frauen, „die eine gewisse Fähigkeit mitbringen, die es aber trotz aller Fähigkeiten nicht schaffen, weil sie eben keine Einser-, Zweierschüler sind, dann auch in den Arbeitsmarkt zu kommen“ (01\_01, 8). Diesen grundsätzlich ausbildungsfähigen jungen Menschen wollte er Zugang zu beruflicher Ausbildung verschaffen. Der damalige Ausbildungsleiter des größten Unternehmens der Region nahm sich des Problems an und regte an, „dass man das dann vielleicht im Verbund angeht“ (01\_01, 12), so der Geschäftsführer weiter. Es wurde eine gemeinschaftliche Lösung mit geteilten Verantwortlichkeiten gewählt. Rektor und Ausbildungsleiter werden von vielen Gesprächspartnern als die „Paten“ und „Väter“ des Modells bezeichnet. Sie waren in den darauffolgenden Jahren maßgeblich an der Umsetzung des Vorhabens beteiligt. Der Vertreter eines der Unternehmen, das Gesellschafter der BQG ist, schätzt ihr Engagement hoch ein, denn sie hatten „viele Bretter zu bohren“ und verfolgten das Ziel „hartnäckig“, sonst „hätte es [die Ausbildungspartnerschaft] vermutlich nie gestartet und nie so funktioniert“ (01\_02, 30). Von Anfang an setzten sich Vertreter/-innen von Schule und Wirtschaft gemeinsam für die Umsetzung und Zielerreichung des Projekts ein, ein Ansatz der in der Programmarbeit häufig eingefordert wird, aber schwer umzusetzen ist. Als maßgebliche Ideengeber und Unterstützer werden zudem der damalige Leiter des örtlichen Sozialamtes und der Oberbürgermeister genannt, von vielen der Befragten als „Säulen“ und „Motoren“ bezeichnet.

### 5.2.1.2 Zielgruppe der Ausbildungspartnerschaft

Das Ausbildungsangebot der Partnerschaft richtet sich an Bewerber/-innen, deren Bewerbungen auf Ausbildungsplätze aufgrund leichter Vermittlungshemmnisse erfolglos bleiben, die aber grundsätzlich in der Lage sind, eine Ausbildung erfolgreich abzuschließen. Ziel ist, so der Geschäftsführer der BQG, „Menschen, die [...] aus irgendeinem Grund es momentan nicht schaffen [...] am Ausbildungsmarkt teilzunehmen, eine Perspektive oder eine Chance zu geben“ (01\_01, 106). Während sich das Angebot anfangs an Jugendliche richtete, die aufgrund ihrer schwächeren Schulabschlüsse keinen Ausbildungsplatz fanden, haben sich die Vermittlungshemmnisse inzwischen ausdifferenziert und weisen eine erhebliche Heterogenität auf. Sie sind biografisch, bildungsbiografisch, gesundheitlich und durch Flucht begründet. Die folgenden Beispiele illustrieren Vermittlungshemmnisse aktueller oder ehemaliger Auszubildender. Sie haben

- ▶ einen Fluchthintergrund. Diese Auszubildenden verfügen bereits über Berufserfahrung und einen im Herkunftsland erworbenen und in Deutschland anerkannten Berufsabschluss. Sie haben gleichwohl eine Ausbildung aufgenommen, unter anderem um ihre deutschen Sprachkompetenzen zu verbessern.
- ▶ ein Studium bzw. das Berufskolleg abgebrochen und beginnen unterjährig eine Ausbildung.
- ▶ eine leichte gesundheitliche Einschränkung.
- ▶ soziale Defizite.

- ▶ elterliche Betreuungsaufgaben, die eine Ausbildung in Teilzeit notwendig machen.
- ▶ Einschränkungen bei der zeitlichen Verfügbarkeit, weil sie parallel in eine Karriere als Leistungssportler/-in investieren und viel trainieren.

### 5.2.2 Struktur

Die Organisation der partnerschaftlichen Ausbildung liegt federführend in der Hand der BQG und wird von (einzelnen) Gesellschaftern begleitet, insbesondere jedoch von den zuständigen Mitarbeitenden der BQG geleistet. Die Geschäftsführung, die für die partnerschaftliche Ausbildung zuständige Mitarbeiterin der BQG<sup>51</sup> sowie die Gesellschafter/-innen legen beispielsweise die Leitlinien der Partnerschaft fest und trafen auch die Entscheidung über die Wahl der beiden Ausbildungsberufe. Der Vertreter eines der Gesellschafter ist zudem an der Auswahl der Bewerber/-innen beteiligt. Die für die partnerschaftliche Ausbildung zuständige Mitarbeiterin der BQG schließt die Ausbildungsverträge, organisiert die Ausbildung, begleitet Auszubildende durch die Ausbildung und unterhält Kontakte z. B. zu Kammern, Berufsschulen, Stellen der öffentlichen Verwaltung und Eltern. Sie bildet im Falle der Bürokaufleute auch selbst aus. Damit kommt der BQG die Funktion des Stammbetriebs in der Ausbildungspartnerschaft zu. Insbesondere die Ausbildungsverantwortliche ist zudem Ansprechpartnerin für die Partnerunternehmen, pflegt und erweitert das Netzwerk an Betrieben und entwickelt die Kooperation insgesamt weiter.

Die BQG bietet Auszubildenden über die unmittelbare Ausbildung hinausgehende Unterstützung an, z. B. Darlehen zur Führerscheinförderung (dies erfolgt in Kooperation mit dem Verein) und eigens für Auszubildende geschaffenen Wohnraum.

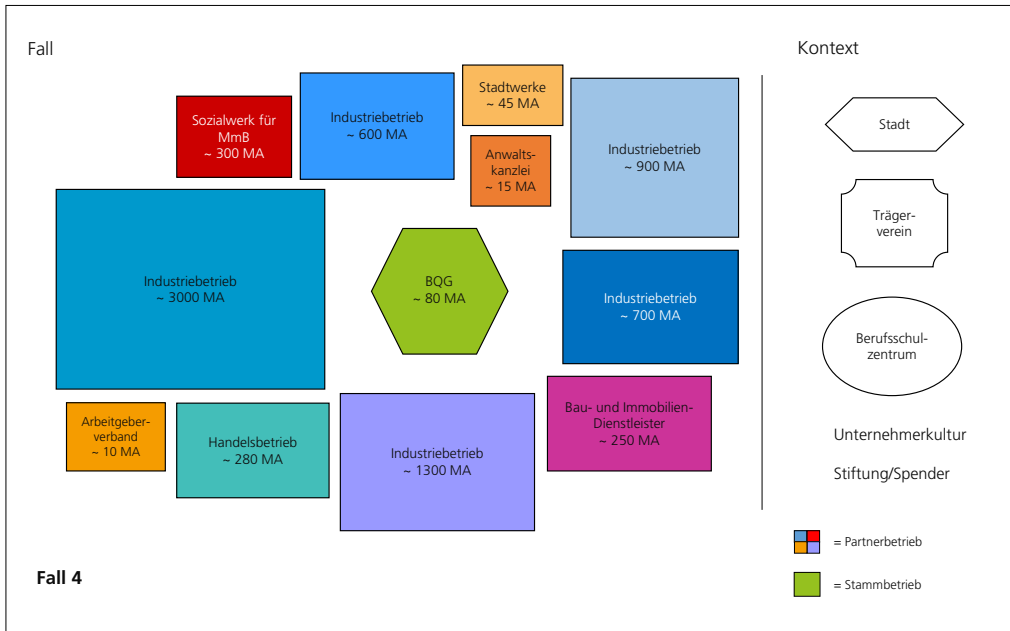
#### 5.2.2.1 Die BQG und die beteiligten Unternehmen

Die Partnerschaft besteht aus der BQG und 13 Unternehmen der Region. Alle Unternehmen bilden auch in alleiniger Verantwortung aus, nicht jedoch in den Berufen, die in Partnerschaft ausgebildet werden. Die Unternehmen verfügen in der Regel über langjährige Ausbildungserfahrung und entsprechend geschultes Personal. Während die Unternehmen in der Regel zur eigenen Nachwuchskräfteversicherung ausbilden, bildet die BQG, so die für die partnerschaftliche Ausbildung bei der BQG Verantwortliche, „für den Markt aus. Das macht unsere Situation natürlich auch nochmal anders“ (01\_01, 115).

---

51 In der BQG gibt es in den verschiedenen Geschäftsbereichen Ausbilder/-innen. Für den Zusammenhang hier ist die Ausbilderin gemeint, die für die partnerschaftliche Ausbildung zuständig ist.

Abbildung 9: Schema von Fall 4 zum Erhebungszeitpunkt



MA = Mitarbeiter/-innen

Quelle: eigene Darstellung

Das obige Schaubild stellt die Struktur des Falls dar. Die BQG als Stammbetrieb steht im Zentrum dieser Ausbildungspartnerschaft. Sie ist umgeben von einem Kranz an Partnerunternehmen unterschiedlicher Größe (von 10 bis 10.000 Beschäftigten) und Wirtschaftsbereichen, symbolisiert durch die Größe der Rechtecke bzw. deren Farbe. Zu den Partnerbetrieben gehören fünf Industriebetriebe (hier in Blautönen dargestellt) mit unterschiedlichen Produkten (Verpackungen, elektrotechnische Produkte, Garne, Geräte der medizinischen Diagnostik) und acht weitere Unternehmen aus verschiedenen Bereichen, die im Schema nur partiell vertreten sind: ein Handelsunternehmen, eine Anwaltskanzlei, Stadtwerke, ein Arbeitgeberverband, ein Dienstleister aus dem Bau- und Immobilienbereich und ein Sozialwerk. Sie bilden zusammen den Fall. Davon zu unterscheiden ist der Kontext, in den der Fall eingebettet ist und der seine Ausgestaltung prägt. Dies sind die sozialräumlichen, geografischen und wirtschaftlichen Bedingungen, die Stadt mit ihrer engagierten Bürgerschaft, der Verein, der die BQG auch nach ihrer Ausgründung unterstützt und das örtliche Berufsschulzentrum mit der ortsnahen Schulung der Bürokaufleute, das mit einer Vertreterin im Verein verankert ist. Es ist schließlich die örtliche Unternehmenskultur, die sich durch soziales Engagement – auch für die Ausbildung in Partnerschaft – auszeichnet.

Beispielhafte Ausbildungsverläufe von zwei angehenden Kaufleuten für Büromanagement und einem angehenden Fachlagerist sind in der Abbildung aufgrund von Platzgründen nicht abgebildet. Diese sind jedoch in Abschnitt 5.3.1 zu finden (vgl. Abb. 10 und 11), der

sich ausführlich mit der Abfolge der Stationen in den bis zu acht beteiligten Unternehmen befasst.

Die Anzahl der beteiligten Unternehmen unterliegt Schwankungen. Zu Beginn umfasste das Netzwerk 18 Betriebe; zum Erhebungszeitraum sind es 13, zehn davon mit Auszubildenden in Ausbildung. Laut BQG scheiden Betriebe aus, wenn sie den entsprechenden Beruf selbst ausbilden möchten oder mit den Auszubildenden unzufrieden sind. Um Ausbildungskapazitäten ausscheidender Unternehmen zu ersetzen, werden neue Partnerbetriebe gesucht.

### 5.2.2.2 Berufe der partnerschaftlichen Ausbildung

Als Kriterien für die Auswahl und Eignung von Ausbildungsberufen in diesem partnerschaftlichen Modell werden genannt:

- ▶ „Wir nehmen Querschnittsberufe mit breitem Einsatzspektrum, die man in verschiedenen Firmen ausbilden kann, die nicht zu stark spezialisiert sind in einem Bereich“, so der Geschäftsführer der BQG (01\_01, 91). Dies stellt zum einen sicher, dass sich Betriebe unterschiedlicher Branchen und Wirtschaftsbereiche an der Ausbildung beteiligen können, zum anderen steht den Absolventinnen und Absolventen ein breites Beschäftigungsfeld offen.
- ▶ Die Anforderungen des Ausbildungsberufs liegen auf einem mittleren Niveau und können von Jugendlichen mit unterschiedlicher schulischer Vorbildung und Lernfähigkeit bewältigt werden.
- ▶ Die Ausbildung muss über das ganze Jahr hinweg möglich sein. Berufe, bei denen beispielsweise infolge erheblicher saisonaler Schwankungen des Arbeitsaufkommens eine Ausbildung zeitweise nicht sichergestellt werden kann, werden ausgeschlossen.
- ▶ Die beteiligten Unternehmen bilden die in Partnerschaft ausgebildeten Berufe nur zusammen mit der BQG aus. Damit wird Konkurrenz zwischen Unternehmen und BQG, z. B. um Bewerber/-innen um Ausbildungsstellen vermieden.

Die BQG bildet mehrere Berufe in Partnerschaft aus. Die Fallstudie konzentriert sich auf die Ausbildungsberufe Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement und Fachlagerist/Fachlageristin. Mit der Ausbildung der Kaufleute für Büromanagement wurde im Jahr 2006, mit der der Fachlageristen<sup>52</sup> 2016 begonnen.

#### **Der Beruf Kaufmann/-frau für Büromanagement**

Die beteiligten Unternehmen können diesen Beruf trotz der heterogenen Branchenzugehörigkeit ausbilden, da die Ausbildungsinhalte an branchenübergreifend vorkommenden Geschäftsprozessen orientiert sind.<sup>53</sup> Die BQG übernimmt für den Beruf selbst Ausbildungsabschnitte, insbesondere zu Beginn, bei besonderem Unterstützungsbedarf auch in späteren Phasen der Ausbildung.

52 Es gab in diesem Beruf nur wenige, allein männliche Auszubildende. Daher entfällt hier das Gendern.

53 Für ihren eigenen Bedarf bilden die beteiligten Unternehmen spezifischer auf ihre Branche zugeschnittene Berufe aus, z. B. Industriekaufmann/-kauffrau und Rechtsanwaltsfachangestellte/-r, welche vom Berufsbild auch etwas anspruchsvoller sind.

### Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement

Die Ausbildung zum Kaufmann/zur Kauffrau für Büromanagement dauert regulär drei Jahre. Dieser Ausbildungsberuf wurde im Jahr 2013 neu geordnet. Er fasst die Berufsbilder der Bürokaufleute, der Kaufleute und der Fachangestellten für Bürokommunikation zusammen und schafft eine gemeinsame Ausbildungsgrundlage für Industrie, Handel, Handwerk und den öffentlichen Dienst. Absolventinnen und Absolventen des Berufs Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement können in verschiedenen Tätigkeitsbereichen, z. B. Veranstaltungsorganisation, Rechnungswesen und Büroorganisation, eingesetzt werden (vgl. [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/profile/apprenticeship/239212](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/239212); Stand: 29.06.2023).

Die Zahl der NAA ist in den letzten Jahren rückläufig. Zwischen 2015 und 2022 sank die Zahl der NAA um rund 20 Prozent. Im gleichen Zeitraum stieg jedoch die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze um über 60 Prozent an (BIBB-Erhebung zum 30.09.2022). Im Jahr 2022 standen den rund 22.950 NAA rund 2.420 unbesetzte Plätze gegenüber.

Rund 40 Prozent der Auszubildenden, die 2021 einen Ausbildungsvertrag abgeschlossen haben, verfügen über einen Hoch-/Fachhochschulabschluss, rund 48 Prozent über einen Realschulabschluss und ca. neun Prozent über einen Hauptschulabschluss (Daten zum 31.12.2021, s. <https://www.bibb.de/dienst/dazubi/dazubi/data/Z/B/30/7541.pdf>; Stand: 29.06.2023).

### Der Beruf Fachlagerist/-in

An einer Ausbildung in diesem Beruf hatten jene Unternehmen der Partnerschaft besonderes Interesse, bei denen Arbeiten in den Bereichen Spedition und Lager anfallen. Auszubildende für diesen Beruf zu finden, gestaltet sich generell als sehr schwierig, denn obwohl das Lagerwesen teilweise hochtechnisiert ist, sind die Arbeitsbedingungen durch Lärm und körperlich schwere Arbeit gekennzeichnet, der Umgangston teilweise rau. Beim Personal im Lagerbereich finden sich häufig Quereinsteiger/-innen und Ungelernte mit unterschiedlichen beruflichen und sozialen Biografien und „sozialen Schicksalen“, wie eine für diesen Bereich zuständige Führungskraft eines großen Unternehmens anmerkt (01\_04, 39).

Laut der in der BQG für Ausbildung Verantwortlichen sollte die Ausbildung in Partnerschaft die „Ausbildung etwas attraktiver [...] gestalten“ (01\_01, 112), die Rekrutierung junger Menschen für diesen Beruf erleichtern<sup>54</sup> und somit den Bedarf der Unternehmen an Fachkräften für diesen Beruf decken helfen. Die Motivation, diesen Beruf im Verbund auszubilden, unterschied sich von der der Kaufleute für Büromanagement, die insbesondere

54 In einem Betrieb standen der eigenbetrieblichen Ausbildung unter anderem tarifrechtliche Gründe entgegen, denn die Auszubildenden hätten bei erfolgreichem Abschluss der Ausbildung übernommen und dann besser eingruppiert werden müssen als langjährig in diesem Bereich Beschäftigte. Bei der Übernahme von Auszubildenden aus der Partnerschaft hätte dies nicht gegolten.

von sozialem Engagement getragen ist – so die Verantwortlichen bei der BQG. Zudem schien der Beruf Fachlagerist/-in insbesondere Geflüchteten eine berufliche Perspektive zu eröffnen. Das stellte sich jedoch im Verlauf als Trugschluss heraus, denn der Beschäftigung von Geflüchteten stehen Vorgaben des Luftsicherheitsgesetzes entgegen, die das im internationalen Warenverkehr eingesetzte Personal betreffen. Diese sind für einige Unternehmen der Ausbildungspartnerschaft, die ihre Waren per Luftfracht versenden, jedoch maßgeblich, so dass Geflüchtete für diesen Ausbildungsberuf nicht geworben werden konnten.

### **Fachlagerist/Fachlageristin**

Die Ausbildung zum Fachlageristen/zur Fachlageristin löste im Jahr 2004 das Berufsbild für den Anlernberuf Handelsfachpacker ab. Fachlageristen/Fachlageristinnen sind in Industrie-, Handels- und Speditionsbetrieben sowie bei weiteren logistischen Dienstleistern tätig. Ihre Arbeitsaufgaben umfassen Tätigkeiten im Rahmen des Güterumschlags und der Güterlagerung. Es handelt sich um eine zweijährige Ausbildung, die durch eine einjährige, darauf aufbauende Qualifikation zur Fachkraft für Lagerlogistik (vgl. Infokasten Speditionsberufe zum Fall 3 im Kapitel 4.2.1) ergänzt werden kann (vgl. [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/profile/apprenticeship/786uz879](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/786uz879); Stand: 29.06.2023).

Die Zahl der NAA im Jahr 2022 ist gegenüber dem Jahr 2015 stabil. Im gleichen Zeitraum hat sich die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze mehr als verdreifacht. Im Jahr 2022 standen den rund 5.600 NAA rund 610 unbesetzte Plätze gegenüber (BIBB Erhebung zum 30.09.2022).

Rund 60 Prozent der Auszubildenden, die 2021 einen Ausbildungsvertrag abgeschlossen haben, verfügen über einen Hauptschulabschluss, 27 Prozent über einen Realschulabschluss (Daten zum 31.12.2021, s. <https://www.bibb.de/dienst/dazubi/dazubi/data/Z/B/30/7273.pdf>; Stand: 29.06.2023).

### **Ausbildung in den Berufen unterschiedlich erfolgreich**

Alle 48 bisher im Beruf Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement ausgebildeten jungen Menschen (Stand 2022) haben die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. Einzelne Auszubildende erhielten eine Auszeichnung für ihre Ausbildungsleistung und mehrere Absolventinnen und Absolventen wurden von der BQG oder von den beteiligten Betrieben im Anschluss als Fachkraft eingestellt.

Beim Beruf Fachlagerist/-in stellt sich der Ausbildungserfolg anders dar. Dieses Modell wurde über zwei Ausbildungsgänge mit fünf Teilnehmenden erprobt. In diesem Beruf schloss nur ein Auszubildender die Ausbildung erfolgreich ab, die anderen beendeten die Ausbildung vorzeitig. Nach und nach zogen sich drei der fünf Betriebe aus der Ausbildung zurück. Die partnerschaftliche Ausbildung in diesem Beruf wurde 2020 eingestellt.

### 5.2.3 Finanzierung

Der Ausbildung in den Berufen Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement und Fachlagerist/Fachlageristin liegen unterschiedliche Finanzierungsmodelle zugrunde. Gemeinsam ist den Ausbildungsgängen, dass sie kaum bzw. nur ergänzend mit Mitteln aus öffentlichen Ausschreibungen von zeitlich befristeten Programmen oder arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, z. B. der Einstiegsqualifizierung, finanziert werden.

Die Ausbildung für die angehenden Kaufleute für Büromanagement wird über unterschiedliche Formen des Sponsorings durch Unternehmen finanziert. Es gibt Unternehmen, die sowohl spenden als auch Ausbildungsabschnitte übernehmen, und es gibt Unternehmen, die nur spenden oder nur Auszubildende aufnehmen. Die Akquise einer ausreichenden Summe an Spendengeldern stellt eine Voraussetzung für die Durchführung dieses Modell dar. Seit Langem übernimmt der sich mittlerweile im Ruhestand befindende Leiter eines Unternehmens, der in den Unternehmen und in der Region ein hohes Ansehen genießt und dem Verein mit vorsitzt, diese Aufgabe. Er verkörpere „eine unglaublich hohe soziale Unternehmensverantwortung“ (01\_01, 106), so der Geschäftsführer der BQG. Dank seines „Gewichts“ (01\_01, 387) fungiere er, der bei der BQG für Ausbildung Verantwortlichen zufolge, „als Türöffner und Fürsprecher im Hintergrund“ (01\_01, 319). Schwierigkeiten bei der Finanzierung wurden nicht berichtet.

Im Vergleich zu Auszubildenden in einzelbetrieblicher Ausbildung erhalten die Auszubildenden der BQG eine geringere Ausbildungsvergütung, was die Kosten für die Ausbildung senkt und bei einer bestimmten Spendenleistung mehr Bewerberinnen und Bewerber eine Ausbildung ermöglicht.

Die Finanzierung für den Beruf Fachlagerist/Fachlageristin erfolgte nach einem anderen Modell. Unternehmen werden die Zeiten in Rechnung gestellt, die Auszubildende bei ihnen verbringen, d. h., die Ausbildungsvergütung wird anteilig verrechnet. Der Geschäftsführer der BQG führt aus, dass dieses Finanzierungsmodell eine „ganz andere Dynamik“ (01\_01, 91) entwickelte als das Spendenmodell. Die Anwesenheit des Auszubildenden im und seine Leistungen für den Betrieb wurden auch unter einem Kosten-Nutzen-Aspekt betrachtet und beispielsweise wurde festgehalten: „Wie oft ist er bei MIR krank?“ (01\_01, 91). Die in den Betrieben Verantwortlichen mussten die Kosten für die Ausbildung der Fachlageristinnen und Fachlageristen vertreten. Entsprechende Bilanzierungen spielen bei dem Finanzierungsmodell über Spenden keine Rolle.

## 5.3 Die Ausbildungspartnerschaft in der Praxis

### 5.3.1 Planung und Vorbereitung der Ausbildung

„Wir wollen jungen Menschen eine Perspektive geben, die mit hoher Wahrscheinlichkeit am Ende des Schuljahres nichts hätten“, so der Geschäftsführer der BQG (01\_01, 61). Mit der Ausschreibung der Ausbildungsstellen der BQG gegen Ende des Bewerbungszeitraums im April/Mai werden eben diese Bewerber/-innen angesprochen. Die Besetzungsverfahren in anderen Unternehmen sind zu diesem Zeitpunkt weitgehend abgeschlossen. Der Vertreter



eines Unternehmens aus dem Kreis der Gesellschafter ergänzt: Es geht um eine „Klientel“, die „nicht den optimalen Weg bis dato hatte“ und deren „Eingangsbasis nicht die allerbeste“ ist (01\_02, 26), um Schulabgänger/-innen, die „aber trotzdem aufgrund ihrer Anlage und ihres Könnens, ihrer Fähigkeiten in der Lage sind“ eine Ausbildung erfolgreich zu durchlaufen (01\_05, 36), so die Befragte aus der Berufsschule. Die Ausbildung in Partnerschaft ist, so der Geschäftsführer der BQG, in einem „Risikobereich“ (01\_01, 63) angesiedelt. Dies wird bereits bei der Auswahl der Auszubildenden beachtet. Kriterien sind:

- ▶ Bewerber/-innen mit leichten Vermittlungshemmnissen müssen potenziell in der Lage sein, die Ausbildung erfolgreich zu durchlaufen.
- ▶ Bewerber/-innen müssen zuverlässig und motiviert sein. Sie sollten die Ausbildung in betrieblicher Ausbildungspartnerschaft – so der Vertreter eines Unternehmens aus dem Kreis der Gesellschafter – als „Chance [...] erkennen“ und diese nutzen wollen (01\_02, 26).

Die Auswahl erfolgt durch die BQG zusammen mit je einem Vertreter der Gesellschafter und des Vereins, hier der Berufsschule. Besteht Unsicherheit über die Eignung einer Kandidatin/eines Kandidaten, kann zunächst eine Einstiegsqualifizierung in der BQG vorgeschaltet werden, um die Bewerberin/den Bewerber besser kennenlernen und fördern zu können.

Bei der Fachlageristin/beim Fachlageristen gestaltete sich die Auswahl schwierig, da die Bewerber „durchaus ein heftiges Klientel“ waren, so der Vertreter eines Unternehmens aus dem Kreis der Gesellschafter (01\_02, 104), und die ausgewählten jungen Menschen „sehr, sehr leistungsschwache, sehr schwankende Azubis“ (01\_01, 87) waren, so die Ausbildungsleiterin der BQG. Offenbar wiesen diese Auszubildenden mehr als nur leichte Vermittlungshemmnisse auf.

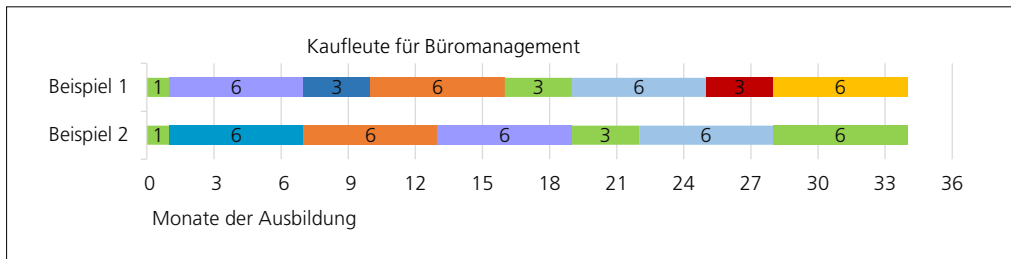
Für die Ausbildung zum Kaufmann/zur Kauffrau für Büromanagement konnten viele Jahre drei Auszubildende pro Ausbildungsjahr eingestellt werden. Mittlerweile bewerben sich, der Ausbildungsverantwortlichen der BQG zufolge, immer weniger geeignete Kandidatinnen und Kandidaten, was mit allgemeinen Entwicklungen in der beruflichen Bildung in Zusammenhang stehe: Die duale Ausbildung verliere an Attraktivität, es bestehe ein Trend zu längerer Schulbildung und zu schulischen Bildungsgängen, und es konkurrierten Bildungseinrichtungen um junge Menschen, um den Fortbestand der eigenen Institution zu sichern. Es ist ein „Marktumfeld“, in dem „Kooperationen einzugehen, [...] nicht immer einfach“ ist, so der Geschäftsführer der BQG (01\_01, 252). Geeignete Auszubildende rekrutieren zu können, stellt eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung des Modells dar.

Vor den Auswahlgesprächen findet jährlich ein Treffen mit Vertreterinnen und Vertretern der Unternehmen zur Vorbereitung der Ausbildungspläne statt, bei denen sie angeben, zu welchen Zeiten ihre Betriebe Auszubildende aufnehmen, welche Ausbildungsinhalte sie abdecken können und welches Ausbildungsjahr sie bevorzugen. Es gibt Betriebe, die ganzjährig Auszubildende aufnehmen, andere bieten pro Jahr einen Ausbildungsabschnitt an. In der Regel dauern die Abschnitte sechs Monate; es gibt jedoch auch Phasen von drei bzw. neun Monaten. Die Ausbildungsleiterin der BQG berichtet, dass eine dreimonatige Phase für manche Firmen organisatorisch oder inhaltlich das Maximum darstellt („Ich habe nur für drei Monate Zeit, länger bei mir bringt nichts“ [01\_01, 15]). Drei Monate sind gleichzeitig die

Aufenthaltsdauer, die nicht unterschritten werden sollte, denn, so die Ausbilderin eines Partnerunternehmens: „Also drei Monate auf jeden Fall, weil was daruntergeht, ist dann einfach zu wenig“ (01\_13, 75). In der Regel verbringen die Auszubildenden pro Unternehmen einen Ausbildungsabschnitt, teilweise kehren sie ein zweites Mal dorthin zurück, ggf. an einen anderen Standort oder in eine andere Abteilung. Die BQG selbst hat einen „Eigenbedarf“ an zwei Plätzen (01\_01, 36). Häufige Wechsel der Ansprechpartner/-innen in den Betrieben erschweren die Zusammenarbeit, müssen die Neuen doch mit den Grundgedanken der Ausbildung in Partnerschaft und Abläufen vertraut gemacht und zu den Ansprechpartnern/-partnerinnen ein „menschlicher Draht“, so die Ausbildungsverantwortliche der BQG, aufgebaut werden. Auch aus diesem Grund sichert die BQG die inhaltlichen und zeitlichen Zusagen mit jedem Unternehmen in einem Kooperationsvertrag ab.<sup>55</sup>

Deutlich wird, dass für jede/-n Auszubildende/-n ein eigener Plan mit einer spezifischen Kombination und Abfolge an Betrieben erstellt wird. Jeder Ausbildungsverlauf ist einzigartig.

**Abbildung 10: Betriebswechsel und Verweilzeiten (in Monaten) zweier Auszubildender im Beruf Kaufmann/-frau für Büromanagement**



Quelle: eigene Darstellung

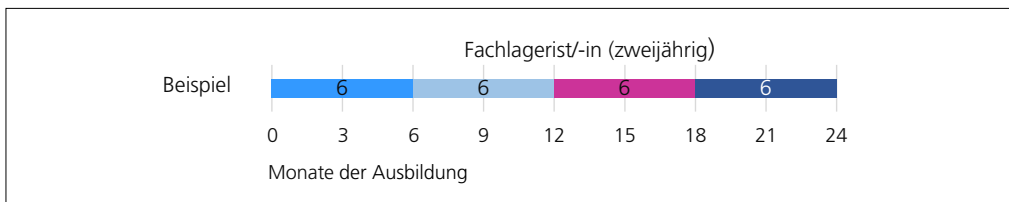
Wie unterschiedlich Pläne im Hinblick auf die Abfolge der Ausbildungsbetriebe und die Dauer des jeweiligen Aufenthalts ausfallen, wird beispielhaft in Abbildung 10 an den zwei Ausbildungsverläufen im Beruf Kaufleute für Büromanagement gezeigt. Die Ziffern in den farbigen Felder geben die Dauer des Aufenthalts in Monaten an.<sup>56</sup> Jede Farbe steht für ein bestimmtes Partnerunternehmen (siehe Abb. 9 in Abschnitt 5.2.2.1); die BQG ist mit Grün markiert. In beiden Beispielen beginnt die Ausbildung in der BQG. In Beispiel 1 übernehmen sechs weitere Unternehmen die Ausbildung. Vier Unternehmen bilden sechs Monate aus, zwei für drei Monate. Diese Auszubildende/dieser Auszubildende wird in sieben Unternehmen ausgebildet. In Beispiel 2 erfolgt die Ausbildung zusätzlich zur BQG in vier Unternehmen. Die BQG übernimmt hier drei Phasen. Bis auf die zweite Phase bei der BQG umfassen alle Ausbildungsabschnitte sechs Monate. Die Farbfolgen illustrieren, dass sich auch die Abfolge der Unternehmen unterscheidet. Zudem bilden nicht in jedem Ausbildungsgang dieselben

55 Zu Beginn der partnerschaftlichen Ausbildung erhielt die IHK detaillierte Übersichten über die Ausbildungsstationen jeder/jedes Auszubildenden.

56 Die Ausbildungszeiten addieren sich auf ca. 33 Monate, da die Ausbildung am 1. August oder 1. September eines Jahres beginnt und bei erfolgreichem Abschluss mit der Prüfung im Frühsommer endet.

Unternehmen aus. So kommen die Unternehmen sieben (rote Markierung) und acht (gelb) als Stationen des Beispiels 1 nicht in Beispiel 2 vor. Für die Partnerbetriebe bedeutet dies, dass jede/-r Auszubildende über spezifische Vorkenntnisse und Erfahrungen aus den vorangegangenen Phasen verfügt, sodass sie sich auch im Hinblick auf die bereits erworbenen beruflichen Kompetenzen immer wieder neu auf die Auszubildenden einstellen müssen. Für die Ausbilderin eines großen Unternehmens stellen die Auszubildenden jedes Mal ein „Überraschungspaket“ dar.

**Abbildung 11: Betriebswechsel und Verweilzeiten (in Monaten) eines/einer Auszubildenden zum Fachlageristen/zur Fachlageristin**



Quelle: eigene Darstellung

Bei dem zweijährigen Beruf Fachlagerist/-in bildeten vier Unternehmen jeweils sechs Monate aus. Bei der BQG fand kein Ausbildungsabschnitt statt, da sie diesen Beruf nicht ausbildet.

Die Ausbildung beginnt direkt in einem der Partnerunternehmen, die über ein Lager verfügen. Dies ist nicht bei allen Partnerunternehmen der Fall. Daher ist die Auswahl an Unternehmen eingeschränkter als beim Beruf Kaufleute für Büromanagement.

Die BQG kann aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung auf Routinen beim Planungsprozess zurückgreifen. Die Planerstellung im engeren Sinne erweist sich dennoch immer wieder als ein sehr komplexes Unterfangen, da ausbildungsbezogene und betriebliche Aspekte sowie individuelle Bedarfe der Auszubildenden, z. B. aufgrund der spezifischen Vermittlungshemmnisse, der Anfahrtswege und ggf. beruflicher Erfahrungen, berücksichtigt werden müssen. Sehr wichtig ist zudem zu antizipieren, dass auch die „Chemie“, die Passung auf der persönlichen Ebene von Auszubildenden und Ausbildenden im Partnerunternehmen, stimmt. Dazu muss man, so die Ausbildungsleiterin der BQG, auch „vom Bauch heraus“ entscheiden, welche/-r Auszubildende in welches Unternehmen geht. Die neuen Pläne sind zudem mit denen der laufenden Ausbildungsgänge im zweiten und dritten Jahr zu koordinieren. Am Ende des Prozesses, so die für die Ausbildung zuständige Mitarbeiterin der BQG, muss es „passen“. Sie bezeichnet die Planerstellung als sehr aufwendig und als „Kunst“ (01\_01, 69). Am Ende des Planungsprozesses erstellt sie für jede Auszubildende/jeden Auszubildenden eine Übersicht mit den betrieblichen Phasen, Schultagen und Prüfungszeiten. Über die Jahre wurden in der Regel drei Bewerber/-innen für den Beruf Kaufleute für Büromanagement pro Ausbildungsjahr eingestellt. Die Ausführungen machen deutlich, dass schon für diese überschaubare Anzahl ein erheblicher Aufwand an Organisation und Betreuung zu leisten ist. Die Ausführungen gelten grundsätzlich für beide in Partnerschaft ausgebildeten Berufe, beziehen

sich jedoch aufgrund der langjährigen Erfahrungen mit der Ausbildung der Bürokaufleute insbesondere auf diese.

Während der Ausbildung kann ein Nachsteuern der Pläne notwendig werden, etwa wenn Auszubildende Unterstützung benötigen, die besser in der BQG als in einem anderen Unternehmen geleistet werden kann. Auch als während der COVID-19-Pandemie manche Unternehmen nicht ausbilden konnten, wurden Auszubildende in dem Büroberuf in der BQG ausgebildet.

### 5.3.2 Ausbildung als Wechsel

Charakteristisch für die Ausbildung ist das kontinuierliche Wechseln der Betriebe. Dadurch lernen die Auszubildenden eine Vielzahl an Unternehmen kennen. Wie oben bereits ausgeführt, zeichnet sich der Unternehmenspool durch Vielfalt aus, z. B. im Hinblick auf die Branchen und Produkte, Unternehmensgröße und Internationalität.

Was dies für die Auszubildenden konkret bedeutet, verdeutlicht das bereits zuvor an einem Zeitstrahl illustrierte Beispiel (vgl. Abb. 10 in Abschnitt 5.3.1). Der Auszubildende des Beispiels 1 absolviert über drei Jahre Ausbildungsdauer insgesamt acht Stationen und durchläuft bezüglich der Branchen folgende Unternehmen: Er beginnt seine Ausbildung in der BQG, wechselt dann zu einem Dienstleister der Pharmaindustrie. Seine dritte Station ist ein Industriebetrieb im Textilbereich. Dann folgt eine Rechtsanwaltskanzlei und schließlich wieder ein Ausbildungsabschnitt in der BQG. Seine sechste Station ist ein Unternehmen der optischen Medizintechnik, die siebte ein Sozialwerk, bis er das letzte halbe Jahr seiner Ausbildung bei einem Unternehmensverband verbringt.

Dieser Auszubildende lernt im Laufe seiner Ausbildung Unternehmen unterschiedlicher Branchen kennen, in denen er in verschiedenen Bereiche ausgebildet wird, unter anderem im Auftragservice, Vertrieb, Marketing, in der Buchhaltung, Sachbearbeitung von juristischen Themen, im Veranstaltungsmanagement und der Firmenbetreuung. Er hat in mehreren Firmen z. B. im Vertrieb gearbeitet (Stationen 2 und 3), mehrfach Sachbearbeitung mit juristischen Inhalten (Stationen 4 und 8) und buchhalterische Tätigkeiten ausgeführt (Stationen 5 und 6). Er entwickelt die für die Ausführung bestimmter Tätigkeiten erforderlichen Kompetenzen, z. B. der Buchhaltung, und wendet sie in unterschiedlichen unternehmensspezifischen Strukturen, entsprechend der Arbeitsorganisation, mit der dort gebräuchlichen Software an.<sup>57</sup>

Im Folgenden wird skizziert, welche Herausforderungen das Wechseln des Ausbildungsbetriebs zu Beginn der Ausbildung und bei der Vermittlung bzw. dem Erwerb beruflicher Handlungskompetenz in den zeitlich begrenzten betrieblichen Phasen aus Sicht des auszubildenden Personals und der Auszubildenden mit sich bringt und wie sie damit umgehen.

Die Ausbildung der Auszubildenden zu Kaufleuten für Büromanagement beginnt in der BQG, wo sie verschiedene Abteilungen durchlaufen und ggf. an Azubiseminaren oder einem Einführungstag teilnehmen. Die für Ausbildung Verantwortliche möchte den „Azubis das Ge-

57 Zu den Vor- und Nachteilen dieser Form der Ausbildung siehe Abschnitt 5.4 in dieser Fallbeschreibung. Wie sich das Wechseln von Ausbildungsbetrieben auf den Kompetenzerwerb der Auszubildenden auswirkt, wird in einer separaten Veröffentlichung thematisiert werden.

fühl geben, wohin der Azubi gehört“, und dass sie „BQG-Azubis“ sind (01\_01, 19, 23). Sie sollen eine Identität als Auszubildende/-r der BQG und ein Gefühl der Zugehörigkeit entwickeln. Zudem werden die organisatorischen Zuständigkeiten der BQG bzw. der beteiligten Betriebe geklärt, z. B. bei der Beantragung von Urlaub, Krankschreibung oder bei arbeitsrechtlichen Fragen. Bei den Fachlageristen war keine mehrwöchige einführende Phase in der BQG möglich, da die BQG keine Fachlageristinnen/Fachlageristen ausbildet.

Anschließend wechseln die Auszubildenden im Rhythmus von drei bis sechs Monaten die Betriebe. Jeder Wechsel wird durch einen Besuch im neuen Partnerbetrieb vorbereitet: Die Ausbildungsverantwortliche der BQG und die/der Auszubildende besuchen ca. zwei Wochen vor dem Wechsel den Betrieb, bei dem sich die/der Auszubildende und die/der Ausbildungsverantwortliche des Betriebs kennenlernen und organisatorische und inhaltliche Fragen klären.

In den ersten Tagen in einem neuen Betrieb gilt es, die Auszubildenden in ihre neue Arbeitsumgebung einzuführen. Eine Ausbilderin (Unternehmerverband) legt Wert auf einen „leichten Einstieg“: Sie führt die Auszubildenden bei einem Kennenlerntag durch das Haus, stellt sie Kolleginnen und Kollegen vor, weist sie in ihren Arbeitsplatz ein und gibt ihnen einführende Texte zu lesen. Wichtig ist ihr, am ersten Tag Informationen maßvoll zu geben. Die sorgsame Gestaltung des Ankommens erleichtert den Auszubildenden eine erste Orientierung im Unternehmen. Dies ist umso wichtiger, wenn der Wechsel in ein ihnen unbekanntes Unternehmen Auszubildende verunsichert und sie diesem mit einer gewissen Anspannung entgegensehen. Sehr eingehend beschreibt ein Auszubildender mit Fluchthintergrund aus Syrien seine Gefühle beim bevorstehenden Wechsel in ein renommiertes Unternehmen:

„Am Anfang, beim ersten Tag hier beim [Firma x] habe ich Angst, also dass / Ich weiß nicht, wie, wie, wie sollte sein, die Arbeit beim [Firma x] Ich habe gedacht, dass die Leute [...] wie ein Roboter, die müssen ja schnell, schnell zack, zack, zack immer. Aber was ich gefunden habe, das war ganz anders. Die Leute arbeiten also ganz normal, freundlich. Die reden, die trinken Kaffee. Die stehen ja fünf Minuten draußen zusammen zum Zigarette-Rauchen.“ (01\_03, 101)

Seine Vorstellungen vom Arbeiten in diesem angesehenen Unternehmen bereiten ihm im Vorfeld „Angst“, die sich – nach der ersten Zeit – als unbegründet erweist, da er die Arbeitssituation als „ganz normal“ erlebt. Entsprechende Gefühlslagen waren unseren Erkenntnissen zufolge nicht die Regel. Die Schilderung macht jedoch deutlich, dass der Schritt in ein unbekanntes Unternehmen den Auszubildenden eine gewisse Überwindung abverlangen kann.

In den folgenden Wochen arbeiten sich die Auszubildenden ein, sie versuchen „in den Betrieb reinzukommen“, wie es ein Auszubildender ausdrückt (01\_08, 141). Ein Auszubildender gibt an, dass ihm das Reinformen mit jedem Wechsel schneller gelingt:

„Am Anfang habe [ich] drei Monate gebraucht, bis ich irgendwo angekommen bin. Mittlerweile brauch ich vielleicht zwei, drei Wochen.“ (01\_10, 191)

Durch das häufige Wechseln baut dieser Auszubildende offenbar Routinen auf, durch die sich seine Einarbeitungszeit erheblich verkürzt. Auch die Auszubildenden benötigen Zeit, um die Auszubildenden der BQG kennenzulernen und ihr Handeln als Auszubildende auf sie abzustimmen.

Wie oben dargestellt, arbeiten die Auszubildenden in verschiedenen Unternehmen in ähnlichen Bereichen, z. B. im Vertrieb. Auch wenn sie bereits über Kenntnisse in einem Tätigkeitsbereich verfügen, ist eine erneute Einweisung notwendig, da sich die konkrete Ausführung unterscheiden kann. Ein früherer Ausbilder fragt: „Ist das, wenn er bei der Firma XY das macht, das Gleiche wie bei uns? Vermutlich nicht.“ Aus seiner Sicht ist es daher erforderlich, Auszubildende der BQG mit der betriebsspezifischen Ausführung von Arbeiten vertraut zu machen. Hierzu rät er „dann eher nochmal eine Etage tiefer“ anzufangen (01\_02, 50), anders als dies bei Auszubildenden des eigenen Betriebs erforderlich sein dürfte. Wie gleichwohl zügig an bereits erworbene Kompetenzen der Auszubildenden angeschlossen werden kann, macht das Vorgehen bei dem Dienstleister für Pharmaunternehmen deutlich. In der Auftragsbearbeitung führen Auszubildende Tätigkeiten aus, deren Bearbeitung unterschiedliche Schwierigkeitsniveaus umfasst: Sie beginnen in einem ersten Schritt mit Produkten, die unverändert bleiben. Wenn sie dieses Niveau beherrschen, bearbeiten sie Aufträge, bei denen sie zunächst wenige, dann zunehmend mehr Produktkomponenten neu bestimmen müssen. Wie schnell die Auszubildenden mit komplexen Aufträgen befasst werden, kann bei diesen modular aufgebauten Arbeiten an ihrem Können und Verständnis ausgerichtet werden. In einem anderen Unternehmen werden Auszubildenden Prozessbeschreibungen an die Hand gegeben, z. B. Handbücher des Qualitätsmanagements für das Veranstaltungsmanagement. Auszubildende können bei der Bearbeitung entsprechender Aufgaben auf die detaillierten Beschreibungen der Abläufe zurückgreifen. Alternativ oder begleitend erstellen sie sich selbst Notizen. Beim Erlernen eines neuen Computerprogramms z. B. geht der Auszubildende aus Beispiel 1 so vor:

„Ich habe halt jedes Mal neu aufschreiben müssen, wie das Programm [funktioniert]. Und jeden Arbeitsschritt musst mit aufschreiben, damit du wieder in das neue Programm reinkommst.“ (01\_10, 81)

Unabhängig vom jeweiligen Vorgehen bei der Ausbildung ist es wichtig, dass den Auszubildenden Ansprechpartner/-innen für Rückfragen zur Verfügung stehen und die Aufgaben kontrolliert werden, bis die Auszubildenden sie selbstständig bearbeiten können. Aufgrund der Organisation der Ausbildung in dieser Partnerschaft müssen sich die Auszubildenden immer wieder neu ein Bild von den bereits erworbenen Kompetenzen und der Lernfähigkeit der neu ins Unternehmen gekommenen Auszubildenden machen.

Das Wechseln betrifft selbstredend auch die sozialen Kontakte zwischen Auszubildenden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Unternehmen. In jedem Unternehmen bauen sich Auszubildende der BQG soziale Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen neu auf, die mit dem Wechsel in den nächsten Betrieb wieder verloren gehen können. Demgegenüber bietet die Berufsschule einen stabilen sozialen Kontext. Die Befragte aus der Berufsschule hebt hervor:

„In der Schule, das ist der Garant. Die Schule, das ist immer die gleiche Klasse, das sind immer die gleichen Lehrer in einem Jahr. [...] Eineinhalb Tage in der Woche komm ich in meinen alten vertrauten Rahmen, und das ändert sich nicht.“ (01\_05, 48-50)

Am Ende jeder betrieblichen Phase steht die Verabschiedung. Hierzu gehört das von der BQG vorgegebene Feedback-Gespräch mit der Ausbilderin/dem Ausbilder bzw. Personalverantwortlichen, bei dem nach festgelegten Kategorien die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Auszubildenden eingeschätzt werden. Die/der Auszubildende erstellt eine entsprechende Selbsteinschätzung. Dank dieser Einschätzungen kann sich die BQG ein Bild von der Entwicklung ihrer Auszubildenden machen. Teilweise verabschieden sich die Auszubildenden mit Kuchen oder Ähnlichem, manche erhalten vom Betrieb ein kleines Geschenk.

## 5.4 Die Bewertung der Ausbildungspartnerschaft

In den Interviews wurden die Befragten gebeten, Vor- und Nachteile dieser Form der partnerschaftlichen Ausbildung zu nennen. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse ihrer Einschätzungen zunächst für Betriebe, dann für Auszubildende dargestellt. Es wird dabei insbesondere auf die Äußerungen bei der Ausbildung der Bürokaufleute zurückgegriffen.

### 5.4.1 Nutzen und Nachteile für die Betriebe

Der zeitlich begrenzte Aufenthalt der Auszubildenden nutzt den Betrieben in unterschiedlicher Hinsicht und wird auch im Hinblick auf das Ausbildungssystem positiv bewertet.

#### *Gewinn an Ressourcen*

Die Auszubildenden der BQG stehen dem Betrieb als zusätzliche Arbeitskraft zur Verfügung. Sie tragen umso mehr zur Entlastung von Kolleginnen und Kollegen bei, je mehr berufliche Kompetenzen sie in diesen betrieblichen Kontext einbringen können, je höher also das Ausbildungsjahr ist und je motivierter sie sind.

Ausbilder/-innen heben hervor, dass die Auszubildenden dank der Ausbildung in verschiedenen Betrieben über spezielles bzw. breites Wissen verfügen, das sie befähigt, Probleme im Betrieb zu lösen. Ein Auszubildender beispielsweise hatte sich in jedem Ausbildungsbetrieb in ein anderes IT-Programm eingearbeitet und darüber ein programmübergreifendes Verständnis erlangt. Dank dieser Kenntnisse konnte er zur Lösung eines IT-Problems beitragen.

Schilderungen der Auszubildenden über die Organisation von Tätigkeiten und Prozessen in anderen Betrieben können Ausbilder/-innen anregen, das Vorgehen im eigenen Unternehmen zu reflektieren und ggf. zu verändern. Ausbilder/-innen nennen zudem Vorteile in sozialer Hinsicht, denn in einem Partnerbetrieb ohne eigene Auszubildende bereichert die Anwesenheit junger Menschen das soziale Miteinander.

Schließlich ermöglichen Auszubildende, die der Betrieb selbst nicht ausgewählt hätte, neue Erfahrungen: Ein männlicher Auszubildender kommt in einen Betrieb, in dem üblicherweise weibliche Auszubildende beschäftigt werden; das im Vergleich zu anderen langsamere Arbeitstempo eines Auszubildenden führt Mitarbeitenden des Betriebs die dort zuweilen herrschende Hektik besonders deutlich vor Augen und trägt zur Entschleunigung bei, da er „die Geschwindigkeit rausgenommen“ hat, so die Ausbilderin in einem kleinen Unternehmen (01\_13, 22).



Als befristet anwesendes Personal werden die BQG-Auszubildenden bei Bedarf auch in den Firmenbereichen eingesetzt, die bei den eigenen Auszubildenden des Unternehmens weniger beliebt sind. Der Vertreter eines großen Unternehmens nimmt zudem an, dass die Auszubildenden in manchen Betrieben gerne genommen werden, „weil sie sie brauchen“, ggf. auch mal zum „Löcher flicken“, auch das „ist der Lebensalltag und der Berufsalltag“ (01\_02, 38). Dies bestätigen Schilderungen eines Auszubildenden, der in einem Unternehmen geraume Zeit mit einer körperlich anstrengenden Räumaktion beschäftigt wurde.

### ***Bindung von Ressourcen***

Die Anwesenheit der Auszubildenden der BQG bindet jedoch auch Ressourcen. Für die Auszubildenden müssen ein Arbeitsplatz bereitgestellt und ausbildungsgemäße Arbeiten vorgeesehen werden, die ansonsten von anderen erledigt würden. In manchen Betrieben muss die Arbeit zeitweilig umorganisiert werden. In einem kleinen Betrieb beispielsweise wird dies insbesondere dann als Belastung erlebt, wenn der Arbeitsanfall ohnehin hoch ist und zusätzlich zum BQG-Auszubildenden auch selbst ausgebildet wird. In einem größeren Betrieb werden solche Schwierigkeiten nicht berichtet: Dort werden BQG-Auszubildende problemlos in laufende Arbeiten eingebunden. Es muss zwar ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden, eine Neuverteilung von Arbeiten ist jedoch nicht erforderlich.

In jedem Fall jedoch müssen BQG-Auszubildenden betreut werden. Dieser Aufwand ist höher, wenn Auszubildende in den Anfangszeiten ihrer Ausbildung in den Betrieb kommen. Je weiter fortgeschritten die Ausbildung und je leistungsfähiger der/die jeweilige Auszubildende ist, desto geringer ist der Betreuungsaufwand.

### ***Strategie der Personalrekrutierung***

Ein Teil der Personalverantwortlichen nutzt die Ausbildung der BQG-Auszubildenden als Instrument der Personalgewinnung.

„Ich brauche keine Vorstellungsgespräche führen, sondern ich habe die Möglichkeit, ein halbes Jahr jemand zu testen, zu schauen: Passt er zu mir? Passt er in meine Abteilung, passt er in mein Unternehmen? Was Einfacheres und Schöneres gibt es eigentlich nicht, dann danach jemand einstellen zu können, denn dann ist das Risiko relativ gering, dass er nicht passt. Oder die Chance hoch, dass er passt.“ (01\_02, 118)

Während der sechs Monate im Betrieb können sich die Verantwortlichen ein umfassendes Bild des jungen Menschen machen: von seinen fachlichen Kompetenzen, seinem Interesse für die Tätigkeit, seiner Motivation und seinem Sozialverhalten sowie von seiner Passung in das Team und den Betrieb. Dies bietet eine wesentlich breitere Grundlage für eine spätere Personalentscheidung als z. B. ein kurzes Praktikum oder Zeugnisse früherer Arbeitgeber/-innen von anderen Bewerberinnen und Bewerbern. Tatsächlich wurde von drei Unternehmen berichtet, die Absolventinnen und Absolventen der BQG übernommen haben.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Von acht Absolventinnen und Absolventen wurde uns berichtet. Wir wissen nicht, wie viele Auszubildende den Wunsch hatten, in einem der Partnerbetriebe zu arbeiten, und dies nicht realisieren konnten.



### ***Beteiligung des Betriebs an der Ausbildung: Ausbildungsplätze sichern und neu schaffen, positives Image***

Die Beteiligung an der Ausbildungspartnerschaft mit der BQG ermöglicht es Betrieben auszubilden, ohne die Verantwortung für die Ausbildung alleine zu tragen. Können oder wollen Betriebe, die alleine ausbildungsberechtigt sind und früher selbst ausgebildet haben, eine vollumfängliche Ausbildung nicht (mehr) leisten, können sie mit geringen Zeiteinheiten und ohne „die ganz große Verantwortung“ – so die Ausbilderin eines kleinen Unternehmens (01\_08, 7) – weiter ausbilden. Zudem können Betriebe, von denen erwartet wird, dass sie ausbilden, mittels der partnerschaftlichen Ausbildung dieser Verpflichtung nachkommen. Eine Vertreterin des Vereins führt aus, dass die Firmen bereit sind, soziale Verantwortung zu übernehmen und Auszubildende mit einem Handicap oder sozialen und familiären Problemen aufzunehmen, der Zeitraum aber überschaubar bleiben sollte. Im Durchschnitt habe die Firma den Schüler drei Monate und kann sich „drei Monate auf ihn einstellen. Für drei Jahre oder dreieinhalb Jahre wäre es zu arbeitsintensiv“ (01\_05, 14).

#### **5.4.2 Nutzen und Nachteile für die Auszubildenden**

Auch für Auszubildende ergeben sich aus diesem Modell der partnerschaftlichen Ausbildung Nutzen und Nachteile. Vorteile werden bei der Kompetenzentwicklung und der beruflichen Orientierung, dem Erreichen des Ausbildungsziels und bei der Stellensuche gesehen. Es werden jedoch auch Belastungen durch die Wechsel genannt.

##### ***Kompetenzentwicklung – Mehr an beruflichen Erfahrungen***

Vertreter/-innen der Betriebe und Auszubildende betonen einhellig, dass das Kennenlernen verschiedener Betriebe von besonderem Nutzen ist. Aus Sicht der Befragten, die die Ausbildung planen und durchführen, erwerben die Auszubildenden „einen guten Erfahrungsschatz“, z. B. im Hinblick auf „unterschiedliche Unternehmenskultur, unterschiedliche Unternehmensgröße, unterschiedliche Softwareprogramme, alles Mögliche“ (01\_01, 290, auch 01\_02, 42 ). Sie erhalten Einblick: „[...] Wie tickt ein Unternehmen, wie tickt eine Abteilung?“ und lernen in sozialer Hinsicht beispielsweise: „[...] Wie muss ich mich da hineinbegeben, wie laufen Gespräche?“ (01\_02, 42). Es wird von einer „Horizontenerweiterung“, einem „geweiteten Blick“ (01\_15, 19) und sogar von dem Privileg gesprochen, in mehreren Betrieben ausgebildet zu werden. Die Äußerungen sind durchweg positiv konnotiert, werden jedoch nicht weiter ausgeführt, obwohl viele Beispiele bekannt sein müssten. Auch die Auszubildenden betonen den Mehrwert durch das Wechseln. Sie machen beispielsweise die Erfahrung, dass vergleichbare Tätigkeiten bzw. Prozesse in jedem Betrieb anders organisiert sind: „Man weiß einfach, da läuft es so und da läuft es so. Also ist ganz unterschiedlich, und das ist so krass“ (01\_12, 156).

Aufgrund der Heterogenität der Unternehmen lernen die Auszubildenden der BQG zudem unterschiedliche Wirtschaftsbereiche und Produkte kennen.

Der Vertreter eines Unternehmens, das Gesellschafter der BQG ist, weist einschränkend darauf hin, dass die Auszubildenden „reif dazu sein und den Vorteil wirklich erkennen“ müs-

sen (01\_02, 42). Für ihn ergibt sich der Vorteil einer partnerschaftlichen Ausbildung nicht für jede/-n Auszubildende/-n per se, sondern nur, wenn diese Voraussetzungen gegeben sind.

### ***Berufliche Orientierung***

Die Auszubildenden lernen durch das Wechseln neben den bereits erwähnten unternehmensbezogenen Unterschieden auch unterschiedliche Formen des Arbeitens kennen: im Team oder weitgehend alleine; längere Zeit mit einer Tätigkeit befasst oder im Sinne eines Multitaskings mehrere Tätigkeiten gleichzeitig ausführend; mit Maschinen oder ständig im Kontakt mit Menschen. Auszubildende können persönliche Vorlieben feststellen und sich ein zunehmend genaues Bild der Arbeitsformen und -inhalte machen, die sie für ihre spätere Tätigkeit bevorzugen.

### ***Ausbildungserfolg***

Insbesondere Auszubildende bewerten den Wechsel der Betriebe positiv im Hinblick auf den Ausbildungserfolg. Auszubildende betrachten Ausbildungsphasen, in denen ihnen die Arbeit oder das betriebliche Umfeld nicht zusagen, als vorübergehend und verbinden mit dem Wechsel in den darauffolgenden Betrieb die Hoffnung auf eine Verbesserung. Ein Auszubildender formuliert: „Und wir haben das Gute, wenn es mal nicht so läuft, nach sechs Monaten sind wir weg“ (01\_11, 89). Diese Haltung kann die Motivation für die Ausbildung erhalten und zu einer Stabilisierung des Ausbildungsverhältnisses beitragen.

### ***Bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt***

Entsprechend den Vorteilen, die Betriebe für die Personalrekrutierung angeben, sehen Auszubildende Vorteile bei Bewerbungen. Eine Auszubildende schätzt dies folgendermaßen ein:

„Und nach meiner Ausbildung habe ich dann noch die Möglichkeit, mich bei allen Stationen zu bewerben. Und je nachdem, wie ich mich angestellt habe, habe ich da auch gute Chancen. Weil da ist man dann in einem Zeitraum von circa drei bis sechs Monaten, und ich würde sagen, es ist schon eine bessere Chance als jetzt nur ein Praktikum, das nur eine Woche geht.“ (01\_12, 12)

Auch sie formuliert eine Bedingung, um von den Vorteilen profitieren zu können: Man muss sich in einem Unternehmen bewährt haben. Als vorteilhaft sehen es Auszubildende auch an, renommierte Unternehmen kennenlernen zu können, in die sie ohne die partnerschaftliche Ausbildung keinen Zugang gehabt hätten.

### ***Wechsel kann Belastung und Diskontinuität mit sich bringen***

Mit dem mehrfachen Wechsel der Betriebe sind aus Sicht einiger Auszubildender auch Nachteile verbunden. Auszubildende haben teilweise den Eindruck, dass nach der Eingewöhnungs- und Einarbeitungszeit schon der nächste Wechsel ansteht. Das häufige Wechseln empfinden manche Auszubildenden als anstrengend. Es sind zudem in jedem Betrieb Anpassungen zu leisten:

„Bin ich hierher gekommen und musste mich erst mal wieder neu finden, weil ich ja zuvor [...] ganz andere Sachen gemacht habe. Wenn ich das wieder drin habe, dann läuft es und dann muss ich wieder gehen. Das meine ich. Und dann musst du dich erst wieder einarbeiten in die ganz verschiedenen Sachen.“ (01\_12, 160)

Dass Anpassungsleistungen auch im Hinblick auf die sozialen Kontakte zu erbringen sind, sieht die Interviewpartnerin aus der Berufsschule: „Die Firma gefällt einem. Dann kommt man in ein ganz anderes, fängt wieder bei Stunde null an. Im Beziehungsaufbau, NICHT bei der Arbeit“ (01\_05, 44).

Wie in Kapitel 5.3 ausgeführt, müssen Ausbilder/-innen die Stärken und Schwächen der Auszubildenden erst kennenlernen, um ihr Handeln auf deren Bedarfe abstimmen zu können. Auch dafür benötigen sie Zeit. Das Wechseln erschwert es, die Entwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen des Auszubildenden durchgängig zu unterstützen.

Deutlich wird, dass alle Befragten Vor- und Nachteile dieser partnerschaftlichen Ausbildung nicht nur für die Phase der Ausbildung selbst sehen, sondern auch für die Phase des Übergangs in Erwerbstätigkeit, bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden bzw. der Suche eines Arbeitsplatzes. Vor- und Nachteile bedingen sich teilweise gegenseitig und erweisen sich als die zwei Seiten dieser Ausbildungsform.

## 5.5 Zusammenfassende Einordnung

Die partnerschaftliche Ausbildung der BQG mit weiteren Betrieben ist als Ansatz entstanden, der am Gemeinwesen orientiert und in der Region verankert ist. Sie ist bis heute in hohem Maße bildungs-, arbeitsmarkt- und sozialpolitisch motiviert und verfolgt in erster Linie das Ziel, unversorgte Bewerber/-innen in Ausbildung zu bringen. Einzelbetriebliche und branchenbezogene Logiken waren bei der Entstehung zweitrangig, werden gleichwohl von Unternehmen im Hinblick auf die gezielte Rekrutierung von Fachkräften erwähnt. Letzteres gilt für die Ausbildung im Beruf Bürokaufleute, in besonderem Maße jedoch für die Ausbildung im Beruf Fachlagerist/-in, in dem bei den beteiligten Betrieben ein Mangel an Fachkräften herrscht.

Die BQG wurde 2004 als gGmbH aus einem örtlichen Verein ausgegründet. Der Verein besteht seit 1999 und führt Persönlichkeiten aus Politik, Verwaltung, Bildung und des Arbeitsmarktes mit dem Ziel zusammen, arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen für den ersten Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Die BQG führt entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durch und bildet seit 2006 aus, auch in Partnerschaft mit 13 Unternehmen (Stand 2020). Die Ausbildung in Partnerschaft setzt auf etablierte Strukturen eines Vereins und einer gGmbH mit einem einflussreichen Unterstützerkreis aus Politik, Verwaltung und Unternehmertum auf und wird von Beginn an von angesehenen und einflussreichen Personen der Region unterstützt und vorangebracht.

Zielgruppe dieses Angebots sind Menschen mit leichten Vermittlungshemmnissen, deren Bemühungen um einen Ausbildungsplatz nicht erfolgreich waren. Durch die Ausbildung in Partnerschaft wird die den Jugendlichen möglicherweise drohende Arbeitslosigkeit verhindert. Positiv gewendet stellt das Angebot einen Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit dar. Das Angebot der BQG schafft zusätzliche Ausbildungsplätze für junge Menschen mit leich-

ten, mittlerweile sehr heterogenen Vermittlungshemmnissen und füllt damit eine Lücke der Angebotslandschaft. Das Angebot trägt auch auf der Systemebene zur Sicherung des Ausbildungsplatzangebots bei. In dieser Fallstudie wurde die Ausbildung in den zwei Berufen Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement und Fachlagerist/-in untersucht, die unterschiedliche Modelle repräsentieren. Die Unterschiede ermöglichen Kontrastierungen bezüglich der Auswahl der Auszubildenden, den Unterstützungsmöglichkeiten bei Schwierigkeiten in der Ausbildung und der Finanzierung der Ausbildung, die Rückschlüsse auf für diesen Ansatz relevante Erfolgsfaktoren zulassen.

Der BQG stehen Gesellschafter vor – aus dem Verein, der Stadt und Unternehmen –, die aus ihren jeweiligen beruflichen Zusammenhängen heraus Einfluss auf die Entwicklung der partnerschaftlichen Ausbildung nehmen, insbesondere auf der strategischen Ebene. Es sind einflussreiche und in der Region anerkannte Persönlichkeiten darunter. Der Geschäftsführer und die Ausbildungsleiterin, die bereits für den Verein gearbeitet haben und mit der Gründung in die BQG gewechselt sind, bringen ihre langjährigen Erfahrungen zur Aufrechterhaltung und der stetigen Entwicklung der partnerschaftlichen Ausbildung ein: der Geschäftsführer insbesondere auf der strategischen Ebene, die Ausbildungsleiterin insbesondere auf der Ebene der Durchführung. Letztere übernimmt zahlreiche Aufgaben, denn die Aufrechterhaltung der Ausbildung in Partnerschaft umfasst Entwicklungs-, Steuerungs- und Kümmerarbeit auf unterschiedlichen Ebenen. Ihr Einsatz entlastet die Unternehmen zeitlich und personell weitgehend. Bezüglich der Ausbildung in Partnerschaft besteht unter den Partnerunternehmen kaum Kontakt.

Kennzeichnend für diesen Fall ist das Erfordernis, die Ausbildung so zu organisieren, dass verschiedenen Interessen Rechnung getragen wird und alle Beteiligten von dem Angebot profitieren. Dies wird unter anderem bei der Erstellung der Ausbildungspläne besonders augenfällig. Die Betriebe geben den zeitlichen und ausbildungsinhaltlichen Rahmen für die Planungen durch die BQG vor; die spezifischen Bedarfe der/des Auszubildenden selbst, z. B. aufgrund des Vermittlungshemmnisses, sind zu berücksichtigen; es muss antizipiert werden, dass auch die „Chemie“ zwischen Auszubildender/Auszubildendem und Betrieb stimmt. Diese verschiedenen Gesichtspunkte gehen bei der Erstellung der Ausbildungspläne ein, um eine Passung herzustellen, die zu einem reibungslosen Ablauf der Ausbildung und letztlich zum Fortbestand des Angebots beiträgt. Denn Unzufriedenheit mit den Auszubildenden wurde als ein Grund für das Ausscheiden eines Unternehmens aus der Partnerschaft genannt; es bildet fortan selbst aus. Die Planung erfordert prozedurales und Erfahrungswissen und stellt laut der Verantwortlichen eine „Kunst“ dar. Im Ergebnis gleicht kein Ausbildungsplan dem anderen, was den Aufwand der Organisation des Wechsels deutlich macht.

Konstitutiv für diese Form der partnerschaftlichen Ausbildung ist der Wechsel: Betriebe bilden Auszubildende für begrenzte Zeitspannen aus; Auszubildende lernen in wechselnden Betrieben. Für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement beginnt die Ausbildung in der Regel in der BQG mit einer Einführung in die Ausbildung, für den Beruf des Fachlageristen/der Fachlageristin war keine Phase in der BQG möglich, da sie diesen Beruf nicht ausbildet. Zwischen BQG und allen Auszubildenden besteht ein regelmäßiger Kontakt, da die BQG die Auszubildenden beim Übergang in den nächsten Betrieb begleitet und Ansprechpartnerin für jegliche Fragen ist.

Die BQG entsendet die Auszubildenden, die von Betrieb zu Betrieb wechseln, ohne dass sie zwischenzeitlich zwingend in die BQG zurückkehren. Die Unternehmen nehmen Auszubildende auf Zeit auf, die sie, zusätzlich zu ihren eigenen Auszubildenden, in die Arbeits- und Ausbildungsabläufe integrieren müssen. Die Auszubildenden stellen für die Betriebe im Hinblick auf ihre fachlichen und personalen Kompetenzen ein „Überraschungspaket“ dar, das die Betriebe in möglichst kurzer Zeit „aufschnüren“ müssen, um die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz sinnvoll weiterzuführen.

Die Bewerber/-innen um entsprechende Ausbildungsstellen müssen grundsätzlich in der Lage sein, die fachlichen und personalen Anforderungen einer dualen Ausbildung an sich und – in diesem Fall – zusätzlich die häufigen Betriebswechsel zu bewältigen. Das Angebot dieser partnerschaftlichen Ausbildung richtet sich jedoch an Bewerber/-innen mit leichten Vermittlungshemmnissen. Während der Ausbildung deutlich werdende Unterstützungsbedarfe können teilweise aufgefangen werden, z. B. durch Rückkehr in die BQG und dortige intensive Betreuung. Ist dies, wie in der Ausbildung zum Fachlageristen/zur Fachlageristin, nicht möglich und benötigen Auszubildende aufgrund erheblicher Defizite eine enge Begleitung, stehen der BQG aus der Distanz nur bestimmte Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung, z. B. Gespräche und Hinweise auf ausbildungsbegleitende Angebote. Insbesondere bei den Auszubildenden zur Fachlageristin/zum Fachlageristen, die bereits im Rekrutierungsprozess als sehr unterstützungsbedürftig angesehen wurden, reichte dies nicht aus; die Lösung des Ausbildungsverhältnisses war nicht immer zu umgehen. Letztlich wurde dieser Beruf nicht weiter in Partnerschaft ausgebildet.

Es ist weniger die mangelnde Bereitschaft der Betriebe, Auszubildende aufzunehmen oder Spenden aufzubringen, die der BQG die Suche nach geeigneten Bewerbern/Bewerberinnen für Ausbildungsstellen erschwert. Gründe dafür werden vielmehr in strukturellen Veränderungen des Bildungsverhaltens junger Menschen hin zu höheren Schulabschlüssen und im Werben von Bildungsinstitutionen um Schulabgänger/-innen auch mit schlechten Schulabschlüssen gesehen. Bewerber/-innen zu finden, die grundsätzlich in der Lage sind, eine Ausbildung mit der Prüfung abzuschließen, stellt jedoch eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung dieses Modells der Ausbildung in Partnerschaft dar. Die Auswahl wird von den Verantwortlichen daher als Risikobereich bewertet. Im Jahr 2020 wurde die Ausbildung in Partnerschaft aufgrund der COVID-19-Pandemie ausgesetzt, 2021 wurden im Beruf Kaufleute für Büromanagement zwei von drei Plätzen besetzt. Die BQG sucht aufgrund ihres sozialen Auftrags nachrangig zu den Betrieben Bewerber/-innen, was ihren Handlungsspielraum zusätzlich einschränkt.

Neben öffentlichen Mitteln, die zur Querfinanzierung der BQG und des dortigen Personals beitragen, erfolgt die Finanzierung der Ausbildungspartnerschaft selbst berufsspezifisch nach unterschiedlichen Modellen. Das Spendenmodell bei der Ausbildung der Kaufleute für Büromanagement ermöglicht der BQG eine langfristige inhaltliche Planung und sichert die personelle Kontinuität für die Durchführung der Ausbildung und die Kooperation mit den Partnerbetrieben. Es verschafft der BQG Spielräume für die selbstbestimmte Gestaltung der partnerschaftlichen Ausbildung, die bei der alleinigen Finanzierung der Ausbildungsplätze mit öffentlichen Fördermitteln und den daran geknüpften organisatorischen und inhaltlichen Vorgaben so nicht gegeben wären. Dem Spendenaufkommen kommt große Bedeutung zu, da

hiervon u. a. die Zahl der Ausbildungsplätze abhängt, die finanziert werden können. Allerdings besteht eine Abhängigkeit der BQG von den spendenden Unternehmen. Das Umlagemodell im Beruf Fachlageristin/Fachlagerist hat sich dagegen nicht bewährt. Dieses Modell kann zu Kosten-Nutzen-Berechnungen führen, die sich an der Leistung der Auszubildenden orientieren. Die soziale Komponente des Modells geht in diese Rechnung nicht ein. Fällt die Bilanz – aus welchen Gründen auch immer – zuungunsten des/der Auszubildenden aus, kann die Ausbildung in Partnerschaft grundsätzlich infrage gestellt werden.

Bei der Festlegung der Berufe, die in Partnerschaft ausgebildet werden, sind betriebliche und ausbildungsbezogene Aspekte zu berücksichtigen: Die Berufe in der Ausbildungspartnerschaft ergänzen das in den beteiligten Unternehmen ausgebildete Spektrum von Berufen; die beteiligten Unternehmen verfügen über die Ausbildungsberechtigung; die Berufe bereiten auf ein breites Einsatzspektrum vor und bieten damit gute Beschäftigungschancen; sie sind auf einem mittleren Anspruchsniveau angesiedelt. Der Beruf der Kaufleute für Büromanagement wird von Ausbildungsinteressierten in großer Zahl gewählt, für den Beruf des Fachlageristen gilt dies nicht. Gerade Fachlageristinnen/Fachlageristen werden in einigen der beteiligten Unternehmen benötigt, aber nicht selbst ausgebildet. Ihre Ausbildung in Partnerschaft ließ sich gleichwohl nicht umsetzen. Die unterschiedliche Entwicklung bei der Ausbildung in diesen zwei Berufen macht deutlich, dass die Wahl der Berufe den Erfolg der Ausbildung in Partnerschaft erheblich beeinflusst.

Durch die von der BQG durchgeführte Ausbildung in Partnerschaft werden Ausbildungsstellen geschaffen, die jungen Menschen mit leichten Vermittlungshemmnissen eine berufliche Ausbildung ermöglichen. Die aufnehmenden Unternehmen beteiligen sich aus Engagement für das Gemeinwesen und stärken damit ihr soziales Image in der Region. Bei genauer Betrachtung werden weitere Vorteile deutlich: Sie verfügen bei Anwesenheit der Auszubildenden über zusätzliche personelle Ressourcen und können aus dem Kreis der Auszubildenden potenzielle Mitarbeiter/-innen rekrutieren. Partnerschaftliches Ausbilden ermöglicht es Betrieben, die sich aus bestimmten Gründen nicht gänzlich aus der Ausbildung zurückziehen können, dieser Verpflichtung weiter nachzukommen. Die Auszubildenden haben die Chance, sich in unterschiedlichen Unternehmen beruflich breit zu qualifizieren und Präferenzen für zukünftige Beschäftigungen zu klären. Zudem versprechen sie sich Vorteile bei der Stellensuche. Welche Aspekte der Ausbildung in Partnerschaft sie als Chance und welche als Belastung empfinden, schätzen die befragten Auszubildenden unterschiedlich ein.

Die Ausbildung in Partnerschaft wird seit nunmehr 16 Jahren erfolgreich durchgeführt; die BQG hat dadurch, so die für Ausbildung Verantwortliche der BQG, „Glanz gewonnen“ (01\_01, 69). Gleichwohl ist sie kein Selbstläufer, sondern bedarf umfassender Betreuung und kontinuierlicher Weiterentwicklung.

## ► 6 Fallübergreifende Betrachtungen

In diesem Kapitel werden Erkenntnisse aus dem Vergleich der vier Fallbeispiele präsentiert, die für die Anbahnung und Entwicklung von betrieblichen Ausbildungspartnerschaften zentral erscheinen.

### 6.1 Strukturmerkmale im Fallvergleich

#### *Heterogene Treiber und Motive für die Aufnahme von Ausbildungspartnerschaften*

Wie die wenigen hier untersuchten Beispiele bereits zeigen, können Betriebe bei der zwischenbetrieblichen Kooperation in der Ausbildung sehr unterschiedliche Ziele verfolgen. Auch die auslösenden Motive unterscheiden sich stark. Tabelle 1 listet die wichtigsten Treiber in verallgemeinerter Form auf und ordnet sie den betrachteten Fällen zu:

**Tabelle 1: Treiber betrieblicher Ausbildungspartnerschaften im Fallvergleich**

Treiber der Betriebe	Fall 1 Vertrieb	Fall 2 Musik	Fall 3 Spedition	Fall 4 BQG+UN
<i>Reaktiv</i>				
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				+
<i>Proaktiv</i>				
Unternehmerisches Innovationsinteresse		+	+	
<i>Employer Branding</i> Image			+	+
<i>Corporate Social Responsibility</i> /soziales Engagement				+
Standortentwicklung			+	+
Qualitätssicherung und -entwicklung in der Ausbildung	+	+	+	

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

Quelle: eigene Darstellung

Der Vergleich verdeutlicht, dass häufig mehrere und sehr unterschiedliche Motive von Bedeutung für die Aufnahme einer Partnerschaft sein können. Zugleich zeigt sich, dass reaktive und proaktive Treiber gleichzeitig hinter einer Ausbildungspartnerschaft stehen können. Beispielsweise hatte in Fall 1 eine Reorganisation des übergeordneten Handelskonzerns Veränderung der Tätigkeiten im Kundenservice für den hier untersuchten Betrieb zur Folge. Der bisherige Ausbildungsberuf passte nicht mehr dazu. Zugleich hatten dem Betrieb zuletzt ausreichend viele geeignete Bewerber/-innen auf seine Stellen gefehlt. Der Wechsel zu einem anderen Beruf versprach neben einer höheren Passformigkeit der Qualifikation für die Tätigkeiten im Vertrieb auch eine größere Zahl an möglichen Bewerbungen. Eigentlicher Auslöser für die Suche nach einem Partner für die betriebliche Ausbildung war jedoch der Anspruch, das neue Berufsbild umfassend ausbilden zu können. Gute Ausbildung anzubieten, ist Teil der Betriebskultur und zählt zu den strategischenhaltungen der Geschäftsführung. Dieses Qualitätssicherungsmotiv als proaktiver Treiber der Partnerschaft gilt auch für die Betriebe der Fälle 2 (Musik) und 3 (Spedition). Für die Betriebe aus Fall 4, die sich an dem Rotationsmodell mit der BQG beteiligen, sind jedoch andere strategische Motive wie das Reputationsmotiv (*Employer Branding*) bzw. die unternehmerische Ausrichtung an Nachhaltigkeitsprinzipien (*Corporate Social Responsibility*) gewichtiger für die Beteiligung an der Ausbildungspartnerschaft. Äußerer Treiber für die ursprüngliche Initiierung der Partnerschaft waren unversorgte jugendliche Bewerber/-innen auf Ausbildungsplätze in der Region, und ein den Partnern gemeinsames, übergeordnetes Motiv liegt in der allgemeinen Fachkräfte- und Standortsicherung für die Region. Insofern liegen konkrete Anlässe als reaktive und strategische Orientierungen als proaktive Treiber eng beieinander.

### ***Unterschiedliche Wechselmodelle und Zielgruppen***

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 dort Ausbildungsinhalte vermittelt werden. In 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.

Auf der operativen Ebene ist die Rotation der Auszubildenden zwischen Stamm- und Partnerbetrieben in den untersuchten Beispielen stark unterschiedlich angelegt. So unterscheiden sich nicht nur Dauer und Anzahl der Aufenthalte bei Partnerbetrieben, sondern auch der Branchenbezug. Der folgenden Tabelle 2 sind die wichtigsten formalen Merkmale zu entnehmen.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Hinsichtlich der Bedeutung der unterschiedlichen Modelle für die Kompetenzentwicklung der Auszubildenden sind derzeit (2023) noch gesonderte Analysen in Arbeit.



Tabelle 2: Wechselmodelle der Ausbildungspartnerschaften im Fallvergleich

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Hauptzweck des Aufenthalts bei(m) Partnerbetrieb(en)	Ausbildung	Ausbildung	Einblick in Arbeitsalltag eines anderen Betriebs	Ausbildung
Form der Rotation zwischen Stamm- und Partnerbetrieb(en)	nur Entsendung (einseitig)	nur Entsendung (einseitig)	wechselseitige Entsendung und Aufnahme; jeder Stammbetrieb ist auch Partnerbetrieb	nur Entsendung (einseitig)/in einer Kette
Anzahl der aufnehmenden Betriebe je Azubi	1	1	1	5–6 bei Bürokaufleuten, 4 bei Fachlageristen
Dauer und Zeitpunkt der Entsendung im Ausbildungsverlauf	3 Monate, im 2. Ausbildungsjahr	1 Jahr, im 1. Ausbildungsjahr, nach Einarbeitung	2–3 Wochen, im 2. oder 3. Ausbildungsjahr	pro Betrieb 3–6 Monate, über gesamte Ausbildungsdauer
Branchenstruktur der Partnerbetriebe	heterogen	homogen	homogen	heterogen

Quelle: eigene Darstellung

### **Dritte Organisationen als unersetzliche Partner**

Im Vergleich der Anlage und Struktur der Ausbildungspartnerschaften fällt auf, dass keines der Beispiele bei seiner Entstehung allein auf betrieblichem Engagement fußt. In jedem Fall lassen 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 Organisation<sup>60</sup> 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

60 Als intermediäre Organisationen werden hier 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. Im Allgemeinen sind damit Parteien, Verbände und Vereine gemeint. Hier wird der Vorschlag gemacht, auch eine Gesellschaftsform wie die BQG darunter zu fassen.

- ▶ 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 IHK – entspricht,
- ▶ nicht gewusst, wie sie ihre Argumentation aufbauen müssen, um bereitstehende Fördermittel zu beantragen.<sup>61</sup>

In 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 in die Ausbildungspartnerschaft einbringt.

In 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 (BQG) als gemeinnütziger GmbH verbinden sich die Interessen der Gesellschafter aus dem Kreis der Unternehmen mit jenen der Mitglieder des Vereins und der Kommune. Die BQG als Sozialunternehmen kann insofern ebenfalls als intermediäre Organisation verstanden werden, fungiert jedoch zugleich selbst als Ausbildungsbetrieb. Aufgrund dieses Sonderstatus ist sie nur bedingt vergleichbar mit der Verbundberatung und dem Branchenverband bei den anderen Fällen.

Im Hinblick auf den Teilbereich der betrieblichen Ausbildungspartnerschaft innerhalb der Projekte der BQG konnten zwei unterschiedliche Modelle untersucht werden. Das soziale Engagement ist primär kennzeichnend für das erste und nach wie vor laufende Modell der Ausbildung im Beruf Kaufmann/-frau für Büromanagement. 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 vertragliche 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 wesent-

---

<sup>61</sup> Die finanzielle Förderung der Auszubildenden im Verbund war hierbei von nachrangiger Bedeutung zu der personellen Unterstützung für die Ausbildungspartnerschaft.

liche Stützpfiler für deren Bestehen. Ihre Bedeutung als vermittelnder und orientierender Organisationstyp im Sinne einer intermediären Organisation bedürfte weiterer Erkundung am Beispiel zusätzlicher Fälle. Zugleich zeichnen sich die verantwortlichen Mitarbeiter/-innen dieser dritten Organisationen durch große Expertise und langjährige Tätigkeit in ihren Positionen aus, was sich ebenfalls förderlich auswirkte. Handlungspraktisch gesehen 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.

In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten von ihnen wahrgenommenen Funktionen für die Anbahnung und Aufrechterhaltung der jeweiligen Ausbildungspartnerschaften noch einmal schematisch zusammengefasst.

**Tabelle 3: Dritte Organisationen und ihre Funktionen für die Ausbildungspartnerschaft**

Funktionen für die Anbahnung und Aufrechterhaltung	Fall 1 Verbund- beratung	Fall 2 Verbund- beratung	Fall 3 Branchen- verband	Fall 4 BQG (und Verein)
Ideengeber (Informationen über betriebliche Ausbildungspartnerschaft als Option)	+	+	+	+(Verein)
Unterstützung bei Suche nach Partnerbetrieben	++			+(Verein)
Fachliche (rechtlich & inhaltlich) Unterstützung bei				
• Gestaltung des Ausbildungsmodells	+	++	+	+
• Abfassung der Kooperationsverträge	+	+	+	+
• Beantragung von Fördergeldern/Einholung von Spenden	+	+		+
• Erinnerung an Fristen für Abruf von Fördergeldern	+	+		
Marketing	+	+	+	+
Moderation/Koordination der Partner			++	++
Koordination und Betreuung der Auszubildenden				++

Quelle: eigene Darstellung

### **Heterogene Gründe für die Beendigung einer Ausbildungspartnerschaft**

Während der Laufzeit des Projekts wurden einige der Ausbildungspartnerschaften eingestellt. Dafür waren primär externe Gründe ausschlaggebend. In Fall 1 erfuhr der aufnehmende Partnerbetrieb eine Umstrukturierung, nach der er nicht mehr in der Lage war, die

gewünschte Ausbildung anzubieten. In Fall 2 machte die schlechte Wirtschaftslage in der Musikbranche im Zuge der COVID-19-Pandemie die Ausschreibung einer weiteren gemeinsamen Ausbildungsstelle zunichte. In Fall 4 erwies sich das Modell für die Auszubildenden im Beruf Fachlagerist/-in als nicht tragfähig. Ungeeignete Bewerber/-innen, eingeschränkte Möglichkeiten der BQG, die Schwächen der Auszubildenden bei sich aufzufangen, sowie das Modell der anteiligen Finanzierung der Ausbildungsvergütung trugen dazu bei, dass dieses Modell bei den betrieblichen Entscheiderinnen und Entscheidern keine Akzeptanz fand.

Im Hinblick auf die Finanzierung der untersuchten Beispiele ist ferner festzuhalten, dass bei den Fällen 1 und 2 sowohl 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 und daher langlebiger (vgl. SCHLOTTAU 2004).

## 6.2 Erfolgsfaktoren

Aus dem reichhaltigen Interviewmaterial und insbesondere den langjährigen Erfahrungen der Ausbildungspartnerschaften von Fall 3 und 4 konnten einige Merkmale abgeleitet werden, die für das Gelingen und die Nachhaltigkeit von betrieblichen Ausbildungspartnerschaften wesentlich scheinen. Diese lassen sich nach drei Bereichen systematisieren, nämlich zum einen hinsichtlich der Werte und Haltungen zu Fragen der Ausbildung und betrieblicher Kooperationen (wertebezogene Aspekte), zum zweiten hinsichtlich der strukturellen Aspekte der Partnerschaft und zum dritten hinsichtlich der Rolle einzelner Personen in diesen Partnerschaften. Daraus ergeben sich wiederum konkrete Hinweise für die Anlage einer Ausbildungspartnerschaft auf der strategischen und operativen Ebene, die im vierten Abschnitt zur Sprache kommen.

### ***Werte und Haltungen***

Eine zentrale Voraussetzung für die Anbahnung und das Gelingen einer Ausbildungspartnerschaft ist, dass jeder der beteiligten Partner für sich einen Nutzen damit verbindet und schließlich auch erhält. Es braucht die Überzeugung, dass sich die Kooperation lohnen kann, zum Vorteil für jeden ist und nicht nur aus Gefälligkeit eingegangen wird. Nötig ist ferner die Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzulassen, also eine zupackende Haltung, die auch den Mut einschließt, gegebenenfalls zu scheitern, gepaart mit dem Willen, das jeweils angestrebte Ziel auch langfristig und mit Ausdauer zu verfolgen. Für das nötige Vertrauen zueinander erweisen sich geteilte Werte in Bezug auf die Unternehmensführung im Allgemeinen und das gemeinsame Handlungsfeld der Ausbildung im Besonderen als wichtige Basis. Dies betrifft zum einen den betrieblichen Anspruch an Ausbildung und zum anderen die Art der Geschäftsführung bzw. des Umgangs mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kundinnen und Kunden und sonstigen Partnern. Dies wurde in Fall 3 aus der Speditionsbranche besonders anschaulich, bei dem die Partner ihre Zusammenarbeit untereinander in erster Linie

per Handschlag besiegeln, auf persönliche Zusammentreffen der Entscheider/-innen selbst Wert legen und das mündliche Wort höheres Gewicht hat als schriftliche Vereinbarungen. Sowohl in diesem wie auch in Fall 2 (Musik) verbindet die Betriebe überdies die Zugehörigkeit zu einer Branche. In Fall 3 (Spedition) wirken die geteilte Not an Berufskraftfahrerinnen und -fahrern und der hohe Wertekonsens im Hinblick auf Ausbildungsqualität 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 als Sozialunternehmen hinaus weitere soziale und bildungsbezogene Projekte. Prinzipiell erweist es sich insofern als stabilisierend, wenn die Betriebe mit einer Ausbildungspartnerschaft auch ein größeres Ziel verfolgen, das über ihre unmittelbaren Eigeninteressen hinausgeht.

### **Strukturelle Aspekte**

Es befördert eine Ausbildungspartnerschaft, wenn zwischen den Betrieben auch über die Zwecke der Ausbildung hinaus Beziehungen bestehen. So arbeiteten die Betriebe in Fall 2 (Musik) und teilweise auch in Fall 3 (Spedition) und Fall 4 bereits wirtschaftlich zusammen bzw. waren über die Mitgliedschaft in einem Branchenverband oder einem Verein miteinander verknüpft und hatten dort Erfahrungen in der Zusammenarbeit gesammelt. Dieser Umstand hat zum einen die Anbahnung der Partnerschaft erleichtert, denn sich auf ein unbekanntes Unternehmen einzulassen, stellt eine größere Hürde dar. Zum anderen sind, wie das Beispiel aus der Speditionsbranche zeigt, im Zuge der Ausbildungspartnerschaft und ihrer regelmäßigen Arbeitstreffen sukzessive weitere Themen untereinander besprochen und behandelt worden. Darüber hat sich die Partnerschaft vertieft und inhaltlich von einer Ausbildungs- zu einer Art Betriebspartnerschaft erweitert.

Wichtig ist, dass die Unternehmensspitze persönlich für das Projekt Ausbildungspartnerschaft einsteht, und zwar unabhängig von der Größe des Unternehmens. Wenn sich die Inhaber/-innen oder Geschäftsführer/-innen nicht unmittelbar persönlich in der Partnerschaft engagieren (können), so benötigen die Verantwortlichen auf der Ebene der Durchführung freie Hand und deren vollen Rückhalt. Sowohl ihr Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum als auch die direkte Kommunikation, die „kurzen Wege“ innerhalb und zwischen den Betrieben, sind nicht nur hilfreich für das Krisenmanagement in besonderen Situationen, sondern auch für die Entwicklung von kreativen Lösungen im Alltag der Kooperation. Je flexibler die Partner in ihre jeweils eigenen betrieblichen Abläufe eingreifen können, um auf kurzfristige Änderungen der Ausbildungsverlaufspläne für die einzelnen Auszubildenden o. Ä. einzugehen, umso besser.

Hierbei kommt einer koordinierenden Funktion, die strukturell als Gremium bzw. als Personalstelle so eingeplant und abgesichert ist, dass sie auch mittel- und langfristig für die Ausbildungspartnerschaft agieren kann, zentrale Bedeutung zu. Es ist hilfreich, wenn es eine Instanz gibt, die die Führung übernimmt. Diese Rolle kommt in Fall 4 der BQG als Stammbetrieb selbst bzw. deren Ausbildungsleiterin zu und in Fall 3 (Spedition) dem Kreis der Inhaber/-innen, der durch den Bezirksgeschäftsführer des Branchenverbands moderiert wird. In den Fällen 1 (Vertrieb) und 2 (Musik) mussten sich die zwei Betriebe bzw. deren Ausbildungsverantwortliche direkt miteinander abstimmen, und dies gelang auch. Im Tagesge-

schäft gerieten administrative Aspekte im Kontext der öffentlichen Förderzuschüsse und die strategische Planung für die Zukunft jedoch leicht aus dem Blick. An solchen Stellen hakte das Büro der Verbundberatung nach und brachte sich wieder ins Spiel, obschon es jenseits der anfänglichen Unterstützung bei der Konzeption und Anbahnung der Ausbildungspartnerschaft eigentlich keinen aktiven Part mehr hatte. Insofern trägt es zur Aufrechterhaltung bei, wenn Verantwortlichkeiten, Rollen und Ansprechpartner im Vorfeld definiert und zugewiesen und durch regelmäßige Arbeitstreffen eingeübt und verstetigt werden.

### ***Personelle Aspekte***

Neben den dritten Organisationen, die als Bindeglied zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft die kooperierenden Betriebe bei ihrem Anliegen auf unterschiedliche Weise unterstützen, und der Verankerung einer koordinierenden Funktion spielen individuelle Akteure für das Gelingen eine entscheidende Rolle. Wiederholt wurde auf die Wichtigkeit einzelner Persönlichkeiten in ihrer Funktion als „Zugpferde“ verwiesen, die das Vorhaben voranbringen, gut vernetzt sind und andere mitzuziehen vermögen. Dies gilt sowohl für die strategische als auch für die operative Ebene.

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. Es braucht Mitarbeiter/-innen, die als Ausbilder/-innen geeignet sind und sich persönlich einlassen wollen. Neben dem strukturell nötigen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum, um auf veränderte Rahmenbedingungen schnell antworten zu können, erweist sich die Konstanz der Akteure als langjährige persönliche Ansprechpartner mit gewachsenen Vertrauensbeziehungen zueinander als kritischer Faktor. Die Befragten aus der Praxis wiesen wiederholt darauf hin, dass alle Ausbildungsverantwortlichen persönlich mit den Zielen der Partnerschaft vertraut sein und diese verinnerlicht haben müssen, um zieladäquat zu handeln. Wie jedoch als Problem benannt wurde, ist die Fluktuation von Ausbildungsbeauftragten in vielen Betrieben hoch. Sie bleiben bisweilen kürzer auf ihrer Stelle, als die Dauer einer Ausbildung währt. Entsprechend braucht es Instanzen, die das Wissen über die kooperativen Zusammenhänge einer Ausbildung in Partnerschaft immer wieder herstellen und Nachfolger neu überzeugen können. Dazu muss die „Chemie“ stimmen und reziprokes Vertrauen in den persönlichen Kontakt bestehen. Angesichts dessen ist es umso wichtiger, dass eine die Partnerschaft koordinierende Funktion nicht nur langfristig gesichert, sondern auch 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 Partnerbetriebe das Vorhaben prinzipiell unterstützen. Von daher stellt auch hier jeder Generations-/Personalwechsel eine potenzielle Gefährdung dar.

### **Stellschrauben für den Erfolg einer Ausbildungspartnerschaft**

Aus den obigen Ausführungen lassen sich Handlungsbereiche und Entscheidungen auf der strategischen und operativen Ebene ableiten, die zum Gelingen einer Ausbildungspartnerschaft beitragen:

Dies betrifft zunächst die **Wahl des Ausbildungsberufes** und damit eng verknüpft die Wahl der Partner. Bilden die an einer Ausbildungspartnerschaft interessierten Partner bereits in einem gemeinsamen Beruf aus, so erübrigt sich die Frage. Sie wird jedoch zum Gegenstand, wenn unterschiedliche Berufe ausgebildet werden oder ein Partner zuvor gar nicht (oder aber nicht mehr) ausbildet. Solange die betrieblichen Partner zu derselben Branche gehören, lassen sich leicht inhaltliche Schnittmengen für die Ausbildung in einem einschlägigen Berufsbild identifizieren. In Fall 3 (Spedition) begannen die Betriebe mit dem Beruf Berufskraftfahrer/-in und erweiterten die Partnerschaft später auf die anderen Speditionsberufe Kaufmann/-frau für Spedition und Logistik und Fachkraft für Lagerlogistik. Weitere von ihnen ausgebildete Berufe im Bereich Kfz-Mechatronik oder IT schlossen sie bislang nicht an die Rotation an, auch wenn deren Auszubildende mit an den gemeinsamen Events teilnehmen.

Soll eine branchenübergreifende Partnerschaft geschlossen werden, muss genauer hingeschaut werden. In Fall 4, bei dem gleich eine Vielzahl an Betrieben an der Partnerschaft beteiligt sind, richtete sich die Suche auf sogenannte Querschnittsberufe mit Tätigkeiten, für die es in möglichst vielen Betrieben und Branchen Anwendungsfelder gibt. Mit dem Beruf Kaufmann/-frau für Büromanagement wurden hierbei gute Erfolge erzielt. Der Beruf Fachlagerist/-in erwies sich jedoch als weniger attraktiv und war vonseiten der Begleitung der Auszubildenden durch die BQG zugleich schwieriger in der Durchführung.

Ferner bedarf es eines (oder mehrerer) **geeigneten (geeigneter) Kooperationspartner(s)**. Ein geeigneter Kooperationspartner zeichnet sich dadurch aus, dass man zu ihm nicht in geschäftlicher Konkurrenz steht, die oben bereits angeführten Werte teilt und sich auf gemeinsame Ziele verständigen kann. Das Verhältnis sollte auf Vertrauen und Fairness beruhen und die Auszubildenden nicht einseitig vereinnahmen.

Ausgehend von den Zielen der Ausbildungspartnerschaft gilt es, sich für ein **Rotationsmodell** zu entscheiden. Die Dauer der Aufenthalte beim Partner müssen dem gewünschten Zweck entsprechen und der Einsatz und die Betreuung der Auszubildenden sich zugleich mit den betrieblichen Erfordernissen im jeweiligen Zeitraum vereinbaren lassen. Es gilt bei der eigenen Belegschaft für Akzeptanz für die Ausbildungspartnerschaft zu sorgen, z. B. indem sowohl die Personalverantwortlichen als auch die Mitarbeiter/-innen in die Planung einbezogen werden. Schließlich sollten die Ausbildungsabschnitte zeitlich und inhaltlich angemessen für die Auszubildenden gestaltet werden.

Für das Gelingen der Ausbildung in betrieblichen Ausbildungspartnerschaften kommt es nicht zuletzt auf die Auswahl von **geeigneten Auszubildenden** an. Die Bereitschaft der anvisierten Zielgruppen, Teile der Ausbildung in einem oder mehreren anderen Betrieben wahrzunehmen, war in den untersuchten Fällen unterschiedlich ausgeprägt. Nicht nur brachten 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 in Fall 2 (Musik) 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 bzw. erfuhren davon auch erst nach Beginn ihrer Ausbildung. So berichten die Betriebe aus Fall 3 (Spedition), dass sie manche ihrer Auszubildenden anfangs überreden mussten, sich auf eine solche Erfahrung und den damit verbundenen zusätzlichen Aufwand einzulassen.<sup>62</sup> Und einzelne Auszubildende von Fall 4 hätten es vorgezogen, weniger häufig wechseln zu müssen bzw. in einzelnen Betrieben länger zu bleiben.

Für die Auswahl einer geeigneten Vorgehensweise müssen die inhaltlichen Erwartungen an das Modell mit den individuellen Ansprüchen der Auszubildenden und den betrieblichen Rahmenbedingungen in Einklang gebracht werden. Die Komplexität des Rotationsmodells steigt mit der Zahl der Partner bzw. der teilnehmenden Auszubildenden; jedes Modell bedarf insofern einer gesonderten Einschätzung seines Organisationsaufwands.

Für eine gelingende Zusammenarbeit ist es ratsam, **Kooperations- und Kommunikationsregeln** unter den beteiligten Unternehmen und zwischen Stammbetrieb und Auszubildenden festzulegen. Absprachen über die Arbeitsorganisation sind wichtig und erleichtern nicht nur den Auszubildenden die Orientierung, sondern sorgen auch zwischen den Partnern für Transparenz. Je regelmäßiger die Kommunikation, desto förderlicher ist dies für die Stabilität der Beziehungen. Ferner gilt es für die jeweils entsendenden Betriebe, den Kontakt zu ihren Auszubildenden auch während der Aufenthalte beim Partner zu pflegen.

Schließlich ist auch ein nach außen gerichtetes **Marketing** für die Ausbildungspartnerschaft zu empfehlen. Es gilt, sowohl in Richtung der Zielgruppe von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern als auch mit Hinblick auf die Wirtschaft, Sichtbarkeit für die eigene Ausbildungsinitiative herzustellen. Öffentliche Präsenz erhöht die Attraktivität des Modells für Auszubildende und erleichtert nicht zuletzt das Einwerben von ergänzenden Finanzierungsquellen.

---

62 Dass Auszubildende die Option der Ausbildung in einem zweiten Betrieb nicht durchweg begrüßen, wurde auch von den Beraterinnen der Verbundberatung berichtet.



## ► 7 Fazit und Ausblick

Die hier präsentierten Falldarstellungen von betrieblichen Ausbildungspartnerschaften stellen einen ersten Versuch dar, das Phänomen mit seinen vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten für eine breite Öffentlichkeit zum Thema zu machen. Zweifellos stellen die vier Varianten nur einen kleinen Ausschnitt dessen dar, was sich in der betrieblichen Praxis an Modellen findet. Die konkret untersuchten Beispiele verdeutlichen jedoch schon, dass betriebliche Ausbildungspartnerschaften einiges an Potenzial 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 erfolgsversprechender Ansatz zu sein, Betrieben eine Fortführung ihres Ausbildungsengagements – und damit die eigene Qualifizierung des benötigten Fachkräftenachwuchses – zu ermöglichen.

Zugleich illustrieren die Fallstudien jedoch auch, dass es sich bei betrieblichen Ausbildungspartnerschaften um fragile Konstrukte handelt, die für ihr Bestehen auf Flexibilität in der Durchführung, möglichst geringe bürokratische Auflagen und ein stabiles Netzwerk von persönlichen Ansprechpartnerinnen und -partnern angewiesen sind. Inhabergeführte KMU mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen haben es hier ggf. leichter als Betriebe, die als Filial- oder Tochterunternehmen Teil größerer Firmenstrukturen sind und allgemeine Vorgaben des Gesamtunternehmens beachten müssen. Insofern verweisen die Analysen darauf, 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. Hier wäre weitergehende Forschung zu der Frage erforderlich, wie einem Zerbrechen der Ausbildungskooperation unter Umstrukturierungsbedingungen entgegengewirkt werden kann.

Die eingangs skizzierten Annahmen aus dem Diskurs zu den Potenzialen und Risiken sowohl für Betriebe als auch für Auszubildende ließen sich darüber hinaus nur bedingt auf die Beispiele anwenden und auch nicht im engeren Sinn überprüfen. Hinsichtlich der Vor- und Nachteile für die Zielgruppe der Auszubildenden selbst sind noch gesonderte Analysen in Arbeit, die sich eingehend mit dem Kompetenzerwerb auf der Individualebene auseinandersetzen. Denn für grundsätzliche Aussagen und Schlüsse stellen die vorgefundenen Rotationsmodelle zu unterschiedliche Anforderungen an die Betroffenen, und auch die Auszubildenden selbst waren in ihren Ausgangsbedingungen zu heterogen. Allgemein überwogen jedoch die Stimmen der befragten Teilnehmer/-innen, welche die Ausbildung in Partnerschaft begrüßten und positive Lernerfahrungen damit verbanden.

Die für Betriebe benannten Risiken spiegelten sich in den Fallstudien, abgesehen vom erhöhten erforderlichen Kommunikations- und Abstimmungsaufwand, nicht. So war weder von Machtkonflikten oder Trittbrettfahrern zwischen den Betrieben etwas zu vernehmen

noch von Klagen über die fehlende Arbeitskraft während ihres Aufenthalts beim Partner oder über verlorene Betriebsgeheimnisse durch die Aufnahme externer Auszubildender.<sup>63</sup> Es spricht viel dafür, dass es sich bei diesen Argumenten um Befürchtungen handelt, die sich in der tatsächlichen Zusammenarbeit mit betrieblichen Partnern – hat man einmal Vertrauen zueinander gefasst und teilt gemeinsame ausbildungsbezogene und unternehmerische Werte – bald verflüchtigen und/oder sich anhand konkreter Problemstellungen konstruktiv bearbeiten lassen. Zugleich kann nicht ausgeschlossen werden, dass es sich bei diesen, sich bereitwillig für Forschung öffnenden betrieblichen Ausbildungspartnerschaften um eine positive Selbstselektion handelt und andere empirische Zugänge gewählt werden müssten, um den genannten Hinderungsfaktoren am Beispiel gescheiterter Partnerschaften auf den Grund zu gehen.

In der Summe sprechen die hier vorgelegten Fallanalysen dennoch dafür, das Potenzial, das betriebliche Ausbildungspartnerschaften für KMU und Auszubildende bieten, weitaus stärker auszuleuchten, als das bisher geschieht, und KMU zu zwischenbetrieblichen Kooperationen zu bewegen. Hierzu gehört im ersten Schritt, 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 hier als betriebliche Ausbildungspartnerschaft definiert wurde.

KMU – aber auch Großbetriebe – sollten folglich kontinuierlich in geeigneter Weise über Modelle zwischenbetrieblicher Ausbildung informiert werden. Hier wäre – in Analogie zu Ausbildungsbotschaftern/-botschafterinnen im Kontext der Berufsorientierung – an Kooperationsbotschafter/-innen zu denken, die auf Betriebe zugehen und ihnen Rede und Antwort stehen. Die Information allein wird jedoch nicht reichen. Vielmehr stellt es sich so dar, dass insbesondere KMU für die Realisierung von Ausbildungspartnerschaften auf die Unterstützung Dritter angewiesen sind. Diese Einschätzung schließt hierbei unmittelbar an ältere Ergebnisse aus der Verbundforschung des BIBB an (vgl. RASKOPP 2002; SCHLOTTAU 2004). Der spezifische Beratungs- und Unterstützungsbedarf für attraktive, maßgeschneiderte Kooperationsformen in der Ausbildung wird in der Förderpolitik jedoch noch wenig berücksichtigt. Gemäß der klassischen Verbundförderung für nicht allein ausbildungsberechtigte Betriebe dominiert in vielen 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 Ausbildungsinhalten geknüpft, die der Stammbetrieb nur ungenügend oder gar nicht vermitteln kann, statt die Innovation von Ausbildung im zwischenbetrieblichen Kontext

---

63 Allenfalls wurde in Fall 4 einmal erwähnt, dass mehrere Betriebe sich an der Übernahme einer Auszubildenden zur Kauffrau für Büromanagement interessiert zeigten und diese sich nach Abschluss ihrer Prüfung den Arbeitgeber aussuchen konnte. Auch knüpften hier einzelne Betriebe ihre Mitwirkung an der Partnerschaft an die Erwartung, die Auszubildenden erst in einem höheren Ausbildungsjahr – und damit mit schon etwas entwickelten Kompetenzen – bei sich aufzunehmen.

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, essenziell.

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, dritter Organisationen bei ihren spezifischen Interessen und Ausbildungszielen abzuholen und gemeinsam passgenaue Lösungen zu kreieren, um diese über eine Partnerschaft zu verwirklichen.

## ► Literaturverzeichnis

- ALLIANZ FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG (Hrsg.): Gemeinsame Erklärung der Allianz für Aus- und Weiterbildung 2019–2021: Gemeinsam den aktuellen Herausforderungen durch die Corona-Krise auf dem Ausbildungsmarkt begegnen – gemeinsam den Ausbildungsmarkt stabilisieren! o. O., o. J. URL: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Bildung/AllgBildung/2020-05-BMWi\\_Allianz\\_fu\\_r\\_Aus-\\_und\\_Weiterbildung\\_s03.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Bildung/AllgBildung/2020-05-BMWi_Allianz_fu_r_Aus-_und_Weiterbildung_s03.pdf) (Stand 29.06.2023)
- 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](https://www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/zw_22308.pdf) (Stand: 17.01.2023)
- BAHL, Anke; EBBINGHAUS, Margit; DIONISIUS, Regina; SCHWERIN, Christine; SETTELMAYER, Anke; WETTEN, Leonie: Betriebliche Ausbildungspartnerschaften – Strukturen, Potentiale und Risiken für KMU. Forschungsprojekt 2.2.308. Laufzeit II-2017 bis II-2022. Abschlussbericht. Bonn 2022. URL: [https://res.bibb.de/vet-repository\\_780492](https://res.bibb.de/vet-repository_780492) (Stand: 26.04.2023)
- BIBB – 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](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/RBS_Info_41.pdf) (Stand: 17.01.2023)
- BIBB – 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](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/RBS_Info_42.pdf) (Stand: 31.05.2022)
- BUNDESREGIERUNG (Hrsg.): Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Berlin 2022. URL: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=7) (Stand 17.01.2023)
- DEHNBOSTEL, Peter: Verbünde 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 (Hrsg.): Verbundausbildung. Lernorganisation im Bereich der Hochtechnologie. Bielefeld 2003, S. 175–190
- DEUTSCHER BILDUNGSRAT (Hrsg.): Zur Verbesserung der Lehrlingsausbildung. Verabschiedet auf der 19. Sitzung der Bildungskommission am 30./31. Januar 1969. Bonn 1969
- EBBINGHAUS, Margit; BAHL, Anke; GRUBER, Thomai; SCHWERIN, Christine; SOJA, Eva Maria: Betriebliche Ausbildungspartnerschaften kleiner und mittlerer Betriebe. Ergebnisse aus dem BIBB-Expertenmonitor Berufliche Bildung. Bonn 2017. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8553> (Stand: 31.03.2023)
- ECKELT, Marcus; MOHR, Sabine; GERHARDS, Christian; BURKARD, Claudia: Rückgang der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung. Gründe und Unterstützungsmaßnahmen mit Fokus auf Kleinbetriebe. Bonn 2020. URL: <https://lit.bibb.de/vufind/Record/DS-185170> (Stand: 17.01.2023)
- ESSER, Friedrich Hubert: Berufesystem. Berufliche Bildung stärken. Position 3/2017, S. 10–11. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/position\\_03\\_2017\\_final\\_HubertEsser.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/position_03_2017_final_HubertEsser.pdf) (Stand: 29.06.2023).
- JOBSTARTER (Hrsg.): Verbundausbildung – vier Modelle für die Zukunft. Band 6 der Schriftenreihe JOBSTARTER PRAXIS. Bonn 2011. URL: <https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/>

- [bmbf/versteckt/24256\\_Jobstarter\\_Praxis\\_Band\\_6.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](#)  
(Stand: 29.06.2023)
- 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
- KÖNIG, Corinna: Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland. Nürnberg 2020.  
URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2\\_iab-expertise\\_2020.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2_iab-expertise_2020.pdf) (Stand: 24.06.2021)
- KRUSE, Jan: Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim, Basel 2014
- KRUSE, Wilfried: Lernort Betrieb im „Dualen System“: Spannungsreiche Verhältnisse. In: KUDA, Eva; STRAUSS, Jürgen; SPÖTTL, Georg; KASSEBAUM, Bernd (Hrsg.): Akademisierung der Arbeitswelt? Zur Zukunft der beruflichen Bildung. Hamburg 2012, S. 158–169
- LACHMAYR, Norbert: Chancen und Barrieren von Ausbildungsverbänden. Die Sicht österreichischer Unternehmen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 38 (2009) 3, S. 52–55. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/1594> (Stand 21.06.2023)
- LEEMANN, Regula Julia: Educational Governance von Ausbildungsverbänden in der Berufsbildung – die Macht der Konventionen. In: LANGER, Roman; BRÜSEMEISTER, Thomas (Hrsg.): Handbuch Educational Governance Theorien. Wiesbaden 2019, S. 265–287
- 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, München 2015, S. 236–257
- LEEMANN, Regula Julia; IMDORF, Christian: Wechselnde betriebliche Lernorte in Ausbildungsverbänden. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 44 (2015a) 1, S. 22–26. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/7530> (Stand: 21.06.2023)
- 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) 4, S. 284–307. DOI: <https://doi.org/10.13152/IJRVET.2.4.3>
- LEEMANN, Regula Julia; SAGELSDORFF, Rebekka: Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen in Ausbildungsverbänden: Chance oder Risiko für Jugendliche aus bildungsfernen Herkunftsmilieus? In: Sozialer Fortschritt 63 (2014) 4/5, S. 107–117. DOI: <https://doi.org/10.3790/sfo.63.4-5.107>
- MOHR, Sabine: Betriebliche Ausbildungsbeteiligung: Ergebnisse der Beschäftigungsstatistik der BA. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2022. Bonn 2022, S. 183–186. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Datenreport%202022\\_20102022\\_online.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Datenreport%202022_20102022_online.pdf) (Stand: 29.06.2023)
- MOHR, Sabine; TROLTSCH, Klaus; GERHARDS, Christian: Rückzug von Betrieben aus der beruflichen Ausbildung: Gründe und Muster. In: BIBB Report 4. Bonn 2015. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/7878> (Stand: 30.06.2021)
- MÜLHAUSEN, Christian: Verbundausbildung im Dualen System der Berufsbildung. Baltmannsweiler 1992
- PFLÜGER, Jessica; PONGRATZ, Hans J.; TRINCZEK, Rainer: Methodische Herausforderungen arbeits- und industriesoziologischer Fallstudienforschung. In: AIS-Studien 3 (2010) 2, S. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.21241/ssoar.64744>

- PULS, Thomas: Fachkräftemangel wird zum Problem in der Logistik. IW-Kurzbericht Nr. 22. Hrsg. v. Institut der Deutschen Wirtschaft. Köln 2018. URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/thomas-puls-fachkraeftemangel-wird-zum-problem-in-der-logistik-380829.html> (Stand: 22.02.2023)
- PULS, Thomas: Logistiksektor im Krisenmodus. IW-Kurzbericht Nr. 27. Hrsg. v. Institut der Deutschen Wirtschaft. Köln 2022. URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/thomas-puls-logistiksektor-im-krisenmodus.html> (Stand: 22.02.2023)
- RASKOPP, Kornelia: Verbundausbildung als Maßnahme zur Erhöhung des betrieblichen Lehrstellenangebots: Untersuchungsergebnisse zu Artikel 2 des Jugendsofortprogramms. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 31 (2002) 4, S. 29–31. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/715> (Stand: 21.06.2023)
- RAUNER, Felix: Ausbildungspartnerschaften als Regelmodell für die Organisation der dualen Berufsausbildung? Hrsg. v. Institut Technik und Bildung. Bremen 2003. DOI: <https://doi.org/10.25656/01:9165>
- SAGELSDORFF, Rebekka: Soziale Ungleichheit in der flexibilisierten Berufsbildung. Erweiterte Kompetenzanforderungen und milieuspezifische Passungsverhältnisse in Lehrbetriebsverbänden. Opladen, Berlin, Toronto 2018. DOI: <https://doi.org/10.25656/01:18253>
- SCHLOTTAU, Walter: Verbundförderung: Anschubfinanzierung für betriebliche Ausbildungsplätze. Ergebnisse einer Befragung von Verbundbetrieben und -koordinatoren. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis Sonderausgabe 2003, S. 28–30. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/860> (Stand: 21.06.2023)
- SCHLOTTAU, Walter: Selbst finanzierte Verbünde als Modelle konjunkturabhängiger Ausbildung. Ergebnisse der Fallstudien erfolgreicher Ausbildungsverbünde. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 33 (2004) 3, S. 32–35. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/907> (Stand: 21.06.2023)
- SCHMIERL, Klaus: Unternehmensübergreifende Lernallianzen in der Metall- und Elektroindustrie – Typologie, Besonderheiten und theoretische Implikationen. In: VOSS-DAHM, Dorothea; MÜHGE, Gernot; SCHMIERL, Klaus; STRUCK, Olaf (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden 2011, S. 25–48
- SCHMIERL, Klaus: Unternehmensübergreifende Lernallianzen: Neue Pfade in der dualen Berufsausbildung. In: WSI-Mitteilungen: Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung 65 (2012a) 5, S. 350–357
- SCHMIERL, Klaus: Unternehmensübergreifende Lernallianzen in der Metall- und Elektroindustrie. München 2012b. URL: [http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2012/bops\\_Unternehmensuebergreifende%20Lernallianzen.pdf](http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2012/bops_Unternehmensuebergreifende%20Lernallianzen.pdf) (Stand: 05.10.2022)
- 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. Berlin, Bonn 1987, S. 13–60
- SEITERLE, Nicolette: Lehrbetriebsverbünde – 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, Basel 2016, S. 208–232

- SEITERLE, Nicolette: Lehrbetriebsverbände. Integration von benachteiligten Jugendlichen in ein neues Modell der dualen Berufsausbildung in der Schweiz. Opladen, Berlin, Toronto 2017. URL: <https://shop.budrich.de/wp-content/uploads/2016/11/9783863883010.pdf> (Stand: 12.07.2023)
- WITZEL, Andreas: Das problemzentrierte Interview [25 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung 1(1), Art. 22 (2000). DOI: <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>
- YIN, Robert K.: Case Study Research. Design and Methods. Los Angeles u. a. 2009

## ► Autorinnen

### **Dr. Anke Bahl**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn  
E-Mail: [bahl@bibb.de](mailto:bahl@bibb.de)

### **Anke Settlemeyer**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn  
E-Mail: [settlemeyer@bibb.de](mailto:settlemeyer@bibb.de)

### **Dr. Regina Dionisius**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn  
E-Mail: [dionisius@bibb.de](mailto:dionisius@bibb.de)

### **Dr. Margit Ebbinghaus**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn  
E-Mail: [ebbinghaus@bibb.de](mailto:ebbinghaus@bibb.de)

### **Christine Schwerin**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn  
E-Mail: [schwerin@bibb.de](mailto:schwerin@bibb.de)


### **Leonie Wetten**

Die Publikation ist in ihrer Funktion als BIBB-Mitarbeiterin entstanden. Inzwischen ist sie aus dem BIBB ausgeschieden.



## ► Abstract

Die Ausbildungsbetriebsquote ist rückläufig und vor allem kleine Unternehmen ziehen sich aus der Ausbildung zurück. Verbünde werden bildungspolitisch als eine Möglichkeit propagiert, die Ausbildungsbeteiligung der Betriebe zu stabilisieren. Über die Gegebenheiten und Herausforderungen solcher Zusammenschlüsse ist jedoch wenig bekannt. Im Zuge von Fallstudien konnten vier unterschiedliche Beispiele für betriebliche Ausbildungspartnerschaften, bei denen sich allein ausbildungsberechtigte KMU mit einem oder mehreren anderen Betrieben zusammenschlossen, ausführlich untersucht werden. Dabei wurden Interviews mit Führungskräften, Personalverantwortlichen und sonstigen Akteuren auf der Organisationsebene, Ausbildern/Ausbilderinnen auf der Durchführungsebene und Auszubildenden geführt. Die Publikation gibt Einblicke in die Entstehung, Struktur und Praxis der Modelle, bündelt die Erfahrungen sowohl aus Sicht der Betriebe als auch der Auszubildenden und leitet aus dem Vergleich allgemeine Erfolgsfaktoren für die Anbahnung und Aufrechterhaltung solcher innovativen Organisationsformen ab.



Die Ausbildungsbetriebsquote ist rückläufig und vor allem kleine Unternehmen ziehen sich aus der Ausbildung zurück. Verbünde werden bildungspolitisch als eine Möglichkeit propagiert, die Ausbildungsbeteiligung der Betriebe zu stabilisieren. Über die Gegebenheiten und Herausforderungen solcher Zusammenschlüsse ist jedoch wenig bekannt. Im Zuge von Fallstudien konnten vier unterschiedliche Beispiele für betriebliche Ausbildungspartnerschaften, bei denen sich allein ausbildungsberechtigte KMU mit einem oder mehreren anderen Betrieben zusammenschlossen, ausführlich untersucht werden. Dabei wurden Interviews mit Führungskräften, Personalverantwortlichen und sonstigen Akteuren auf der Organisationsebene, Ausbildern/Ausbilderinnen auf der Durchführungsebene und Auszubildenden geführt. Die Publikation gibt Einblicke in die Entstehung, Struktur und Praxis der Modelle, bündelt die Erfahrungen sowohl aus Sicht der Betriebe als auch der Auszubildenden und leitet aus dem Vergleich allgemeine Erfolgsfaktoren für die Anbahnung und Aufrechterhaltung solcher innovativen Organisationsformen ab.

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn

Telefon +49 228 107-0

Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)



ISBN 978-3-8474-2874-9