



## EXTERNER AUSBILDUNGSMANAGEMENT:

# EIN MARKT DER ZUKUNFT

Eine wissenschaftliche Untersuchung zeigt, dass deutsche Unternehmen bereit sind, mehr in die Zukunft der Berufsausbildung zu investieren, indem sie externe Dienstleistungen hinzukaufen. Externes Ausbildungsmanagement bietet ganzheitliches Know-how für kommende pädagogische und wirtschaftliche Herausforderungen.

Dr. Beate Christophori und Prof. Dr. Daniela Rastetter

### **Immer weniger Auszubildende – immer vielfältigere Probleme**

Berufsbildung und berufliche Qualifikation werden immer wichtiger, die Knappheit der Fachkräfte wird immer deutlicher, und die entstehende Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft verzeiht nicht, wenn Betriebe Zukunftschancen verpassen. Bis 2025 scheidet fast die Hälfte der Fachkräfte aus deutschen Betrieben aus, gleichzeitig wird durch die demografische Entwicklung der Nachwuchs knapp. Der Wettbewerb um die zukünftigen Fachkräfte hat erst begonnen.

Demografisch bedingt, beginnen immer weniger junge Menschen eine Berufsausbildung. Im vergangenen Jahr wurde ein weiterer Tiefstand bei neuen Ausbildungsverträgen erreicht. Damit schwindet der Nachwuchs an Facharbeiter/-innen, der die deutsche Wirtschaft so stark gemacht hat. Zusätzlich bietet das Schulsystem den Schüler/-innen größere Durchlässigkeit zu höherer Bildung. Damit steht ihnen der Weg vom Lehrlingsdasein hin zum karriereversprechenden Hochschulstudium offen.

In der Folge bleiben mehr Ausbildungsstellen als im Vorjahr unbesetzt, weil sich viele Anwärter auf wenige Branchen konzentrieren, während in anderen Bereichen kaum Bewerbungen eingehen. Die Betriebe klagen darüber hinaus über die geringe Ausbildungsreife der Anfänger und die häufigen Ausbildungsabbrüche. Die Passungsprobleme zwischen Betrieb und Nachwuchs nehmen zu. Das Interesse der Betriebe an denjenigen jungen Erwachsenen steigt, die bisher nicht im Blickfeld der Ausbildungsverantwortlichen standen, z.B. junge Menschen mit Migrationshintergrund, Altbewerber, Alleinerziehende, Un- und Angelernte, Studienabbrecher, Jugendliche ohne Abschluss bzw. mit sehr unterschiedlichen Schulabschlüssen, sozial Benachteiligte sowie Lernbeeinträchtigte, Ausbildungsabbrecher oder junge Menschen mit Behinderung. Die Zusammensetzung der Auszubildenden im Unternehmen wird vielfältiger und unterschiedlicher.

Daraus resultieren einerseits ein Anstieg der Heterogenität der Auszubildenden und andererseits die Notwendigkeit, einigen dieser Berufsein-

steiger eine intensivere Betreuung zukommen zu lassen. Die essenzielle Herausforderung für die Betriebe ist es nun, das vorhandene Ausbildungspotenzial besser zu nutzen. Wer mehr Facharbeiter will, der muss in die Heterogenität der Auszubildenden investieren. Dies sollte für die Unternehmen Grund genug sein, selbst mehr in die Ausbildung ihrer zukünftigen Fachkräfte zu investieren.

### **Professionelles Ausbildungsmanagement heute**

Externes Ausbildungsmanagement bietet Betrieben umfassende Unterstützungsleistungen rund um das Thema Ausbildung. Es unterstützt Betriebe in allen Phasen der Ausbildung – von der Einschätzung des künftigen Fachkräftebedarfs, dem erfolgreichen Ausbildungsmarketing und der Bewerberauswahl über die Zusammenstellung der Ausbildungsinhalte bis hin zur Organisation und Planung von Prüfungsvorbereitung und -ablauf. Es umfasst neben administrativen und organisatorischen Hilfen für kleinere und mittlere Betriebe z.B. Imagekampagnen für Branchen. Die dazugehörigen Dienstleistungen befassen sich mit allen Phasen einer Ausbildung.

In diesem Umfeld entsteht ein neuer Markt, in dem private Bildungsanbieter und Unternehmensberater zunehmend die Betriebe als Kunden für Dienstleistungen der beruflichen Ausbildung entdecken. Hierfür hat sich ein Begriff herausgebildet: das externe Ausbildungsmanagement (EXAM). Zunächst von staatlicher Seite gefördert, beginnen die privaten Anbieter, dieses Marktpotenzial zu erkennen und die staatlichen Angebote während der Neuorientierung der Berufsbildungshilfen mit privaten Dienstleistungen gezielt zu ergänzen.

Strukturelle Veränderungen veranlassten 1998 die Sozialpartner der Metall- und Elektroindus-

trie in Schleswig-Holstein und Hamburg, ihren Mitgliedsbetrieben Dienstleistungen für die Berufsausbildung zur Seite zu stellen. Es folgte 1999 die Gründung von EXAM in Hamburg, gefördert durch die dortige Arbeitsverwaltung und durchgeführt von der Jugendbildung Hamburg GmbH, einem kommunalen Bildungsträger. Die Erfolge waren so überzeugend, dass das Modell Ende der 1990er Jahre auch auf andere Bundesländer und Programme der Bundesregierung übertragen und von 2008 bis 2010 sogar als Regelangebot der Bundesagentur für Arbeit ausgewiesen wurde. Diese Programme sollen zur Verbesserung der beruflichen Bildung beitragen, neue innovative Lösungsansätze erproben und sie in die Praxis transferieren. Sind sie gut implementiert, so hoffen die Verantwortlichen, werden sie in der Praxis auch ohne Förderung weiterexistieren.

### **Fokussierung externer Unterstützung auf den Übergang Schule/Beruf**

Seit einigen Jahren wird durch eine veränderte politische Zielsetzung das Angebot an externen Dienstleistungen für die Berufsausbildung auf den Übergang Schule/Beruf beschränkt. Die Bundesregierung hält es kaum noch für notwendig, die Betriebe während der Ausbildung zu unterstützen. Auch die erfolgreichen staatlich geförderten Programme der außerbetrieblichen Ausbildung wurden um mehr als die Hälfte gekürzt. Durch die Verringerung der Unterstützung entsteht eine Lücke in den Dienstleistungen, die die Ausbildungsbetriebe sehr gerne zu ihrer Entlastung in Anspruch genommen hatten.

### Zahlungsbereitschaft der Betriebe

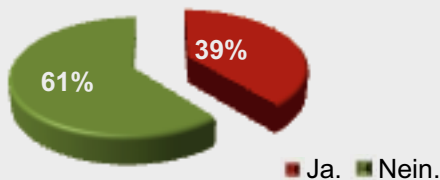


Abb. 1: Zahlungsbereitschaft der befragten Betriebe

### Wirtschaftsgröße der zahlungsbereiten Betriebe in Prozent

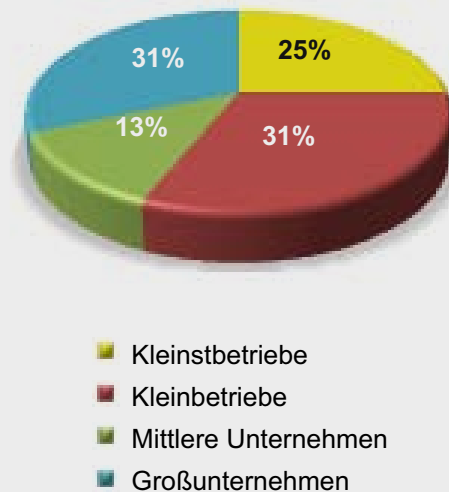


Abb. 3: Wirtschaftsgröße der zahlungsbereiten Betriebe

### Branche der zahlungswilligen Betriebe in Prozent

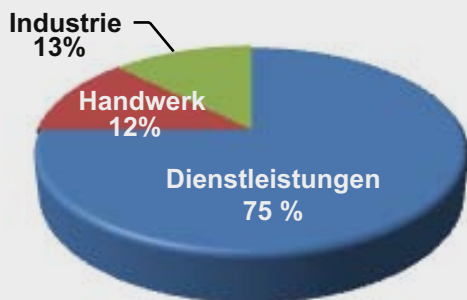


Abb. 2: Branche der zahlungsbereiten Betriebe

Die kostenlosen staatlich geförderten Angebote enden allerdings meist mit dem Projekthorizont. Die Aufrechterhaltung des Dienstleistungsangebotes ist für die Bildungsträger aufgrund zu hoher Kosten nicht immer möglich, auch Bildungsträger müssen auf Dauer zumindest kostendeckend arbeiten. Dies könnte durch kostenpflichtige Dienstleistungsangebote gelingen. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit und Verstetigung der externen Unterstützungsleistungen für die Betriebe sollten die Unternehmen die Dienstleistungen mitfinanzieren. Die nachhaltige Bereitstellung von Dienstleistungen bedingt somit auf Dauer die Zahlungsbereitschaft der Betriebe. Wollen die Betriebe nicht auf die Unterstützung verzichten, müssen sie die Dienstleistungen auf dem privaten Bildungsmarkt einkaufen bzw. einem Verbund beitreten und mindestens Teile selbst finanzieren.

### Bedarfe der Unternehmen – eine Befragung

Bisher bestand die Vermutung, dass Ausbildungsbetriebe nicht bereit sind, die Kosten für externe Dienstleistungen für die Berufsausbildung selbst zu übernehmen, zumindest was kleine und mittlere Unternehmen betrifft. Ausreichende Daten lagen dazu jedoch nicht vor. Auch welche Dienstleistungen die Betriebe entgeltlich einkaufen würden, wurde bisher nicht umfassend untersucht. Aus diesem Grund wurde die nachfolgend beschriebene Untersuchung durchgeführt. Die schriftlichen und mündlichen Befragungen wurden im Zeitraum von Dezember 2010 bis Mai 2011 in Nürnberg und Fürth vorgenommen. Einer Online-Befragung von 1000 Betrieben und 50 bundesweiten Unternehmensberatungsfirmen schloss sich eine mündliche Befragung einer kleineren Auswahl von Experten an. 111 Ausbildungsbetriebe, zwölf Personalberatungsfirmen und sechs Experten beantworteten die Fragen.

### Dienstleistungen für die Zahlungsbereitschaft existiert

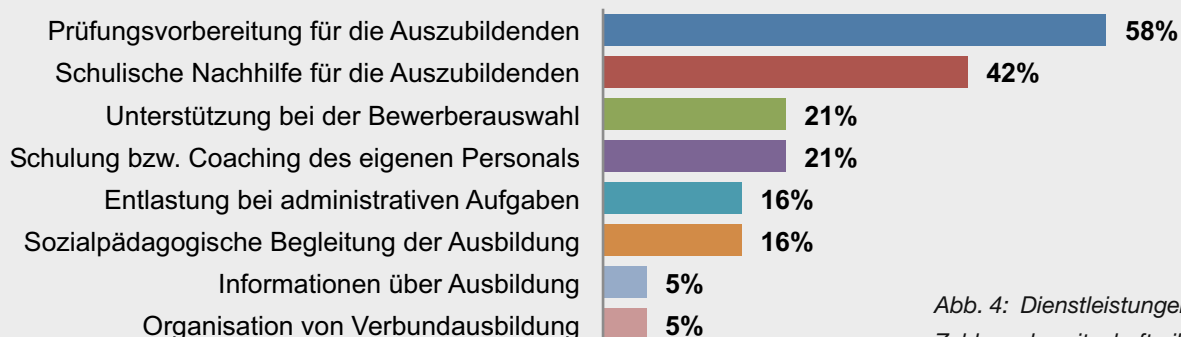


Abb. 4: Dienstleistungen, für die es Zahlungsbereitschaft gibt

### Weitere Dienstleistungswünsche für die Ausbildung

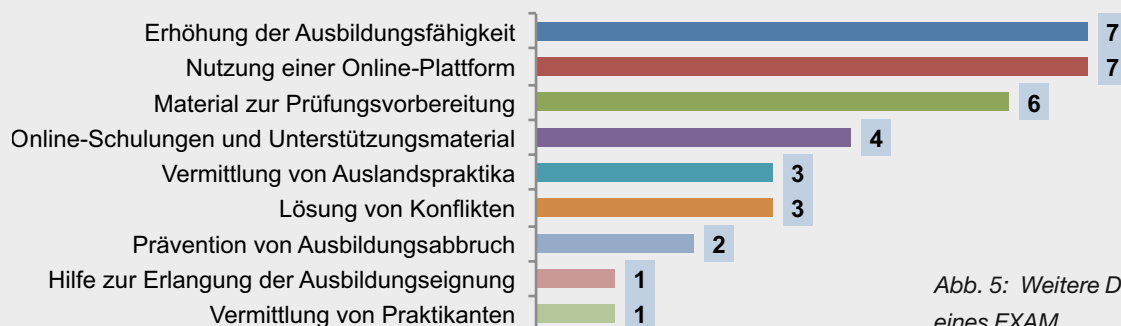


Abb. 5: Weitere Dienstleistungen eines EXAM

#### Ergebnis 1: Unternehmen brauchen externes Ausbildungsmanagement

Die Ergebnisse widerlegen die vorgefassten Annahmen und attestieren den Betrieben Zahlungsbereitschaft für Serviceangebote von außen für die innerbetriebliche Ausbildung (s. Abb. 1). 39 % der Betriebe, die an der Befragung teilnahmen, würden gerne externe Dienstleistungen in Anspruch nehmen, auch wenn diese etwas kosten.

Die zahlungswilligen Betriebe rekrutieren sich vor allem aus Unternehmen des Dienstleistungssektors (s. Abb. 2). 75 % der befragten Betriebe, die für externe Serviceleistungen bezahlen würden, kommen aus dem Dienstleistungsbereich (Finanzdienstleister, Versicherungen usw.). Aber auch Handwerks- und Industriebetriebe würden kostenpflichtige Angebote einkaufen.

Dabei zeigt sich, dass vor allem Kleinbetriebe mit zehn bis 49 Beschäftigten und Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten (jeweils 31 %

bereit sind, für die Ausbildung Dienstleistungen hinzuzukaufen (s. Abb. 3). Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stellen insgesamt zwei Drittel der zahlungsbereiten Firmen.

Angeführt werden die Dienstleistungen für die Zahlungsbereitschaft von Seminaren zur Prüfungsvorbereitung der Auszubildenden, gefolgt von schulischer Nachhilfe für die Auszubildenden (s. Abb. 4). Mit Abstand besteht somit im pädagogisch-schulischen Bereich der größte Bedarf an externen Dienstleistungen. Unterstützung bei der Bewerberauswahl und Schulung bzw. Coaching des eigenen Ausbildungspersonals wünscht sich jeder fünfte Betrieb. Entlastung bei administrativen Aufgaben und eine sozialpädagogische Begleitung der Ausbildung würden jeweils 16 % der zahlungswilligen Firmen einkaufen.

Die befragten Betriebe formulierten weitere Anregungen für Dienstleistungen, die ihnen nützlich sein könnten (s. Abb. 5). Die Wünsche der

### Betriebsgröße der Kunden eines externen Ausbildungsmanagement

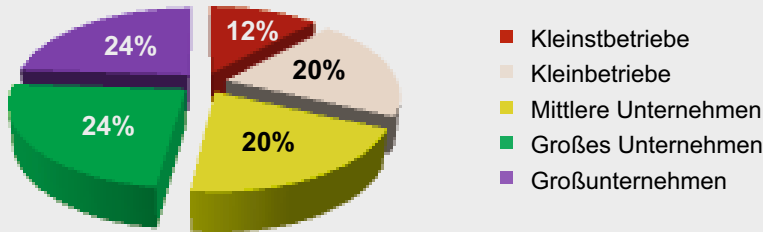


Abb. 6: Betriebsgröße 1 der Kunden eines EXAM

### Bei Beratungsfirmen nachgefragte Dienstleistungen

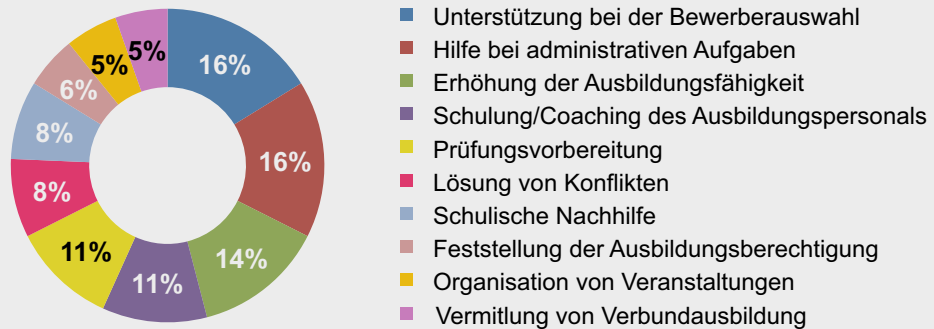


Abb. 7: Für die Ausbildung eingekaufte Dienstleistungen

Unternehmen reichen von Angeboten, die die Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit der jungen Menschen zum Ziel haben, über Online-Service bis hin zur Vermittlung von Praktika zur Erprobung der Ausbildungsfähigkeit.

#### Ergebnis 2: Anbieter sehen Chancen für externes Ausbildungsmanagement

Die vorhandene Zahlungsbereitschaft der Ausbildungsbetriebe zeigt sich auch im realen Einkauf von Dienstleistungen bei einem Beratungsunternehmen bzw. Bildungsträger. Die Ausbildungsbetriebe sind sehr wohl bereit, erwirtschaftete Mittel zur Verfügung zu stellen, um genügend und hochwertige Berufsausbildung zu gewährleisten. Aus diesem Grund wurden Beratungsunternehmen per Web-Survey über die Zusammensetzung ihrer Kunden befragt. Die Untersuchung bestätigt, dass vor allem kleine und mittlere Unternehmen die Dienstleistungen eines

externen Ausbildungsmanagements in Anspruch nehmen (s. Abb. 6).

Die nachgefragten Dienstleistungen entsprechen den Ergebnissen der Befragung der Ausbildungsbetriebe, wobei Unterstützung bei der Bewerberauswahl sowie Entlastung bei administrativen Aufgaben mit jeweils 16 % die beliebtesten Dienstleistungen darstellen (s. Abb. 7). Serviceangebote zur Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit der Auszubildenden kaufen 14 % der Kunden der befragten Beratungsfirmen ein. Schulungen des Ausbildungspersonals und Seminare zur Prüfungsvorbereitung finanziert jeder zehnte Betrieb, der bei Beratungsunternehmen einkauft.

Nach Meinung der allermeisten Anbieter von Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements sind die Unternehmen bereit, in die Zukunft ihres Nachwuchses zu investieren und dafür auch selbst zu bezahlen.

### **Fazit: Ein Markt für externes Ausbildungsmanagement ist vorhanden**

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass es Bedarf an externen Dienstleistungen für die innerbetriebliche Berufsausbildung gibt und die Betriebe bereit sind, die Kosten dafür zu tragen. Es hat sich auch gezeigt, dass die Entwicklung zur Wissens- und Informationsgesellschaft vor allem Dienstleistungsunternehmen sensibel für den Service eines externen Ausbildungsmanagements werden lässt.

Der Staat hat, wie es seine Aufgabe ist, zu einer Zeit regulierend eingegriffen, als die Marktmechanismen suboptimal funktionierten. Der Überhang an Ausbildungswilligen wurde abgebaut, und die Ausbildungsaktivitäten der KMU wurden von außen gefördert. Die Modellversuchsprogramme der Bundesregierung haben gezeigt, welche Dienstleistungen eines externen Ausbildungsmanagements für die Betriebe hilfreich sind, und helfen eine Struktur von Angeboten aufzubauen. Dem widerspricht nicht, dass weiterhin Betriebe bestimmter Branchen und Unternehmensgrößen durch die Teilnahme an Ausbildungsmodellprogrammen gefördert werden, um Nachteile auszugleichen. Moderne Ausbildungs- und Lerntechniken sowie flexible Lösungen und Professionalisierung der dualen Berufsausbildung bieten Raum, die staatlichen Angebote gezielt durch private zu ergänzen.

Nach Meinung der Experten ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Markt für externe Dienstleistungen in Zukunft wachsen wird, da der Engpass an Bewerberinnen und Bewerbern für die Ausbildung und die wachsende Heterogenität der Auszubildenden viele Unternehmen treffen wird. Die Übernahme der steigenden Kosten für Ausbil-

dung durch den Staat ist nicht zu erwarten, ebenso wenig wie die kostenlose Weiterversorgung der Betriebe mit externen Dienstleistungen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Durch den Einkauf privater Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung gewinnen die Unternehmen ihre Autonomie gegenüber öffentlichen Förderprogrammen und begrenzten Projekten in ihren Ausbildungsentscheidungen zurück. Sie können sich Unterstützung einkaufen und damit die Unabhängigkeit der betrieblichen Personalentwicklung bewahren. Ein Abbau von Förderprogrammen hat für die Unternehmen somit nicht nur Nachteile.

Die beschriebenen Resultate verdeutlichen, dass es ein großes Bedürfnis und eine große Nachfrage nach externen Dienstleistungen in der Berufsausbildung gibt. Externes Ausbildungsmanagement eröffnet den Betrieben wirtschaftlich und pädagogisch neue Chancen im Wettbewerb um die Fachkräfte der Zukunft und für die besonderen Herausforderungen einer veränderten Ausbildungslandschaft. Der Wettbewerb um Nachwuchskräfte und internationale Märkte ruft private Bildungsdienstleistungsunternehmen auf den Plan, die unter den steigenden Anforderungen ihre Marktchancen finden. Eine Professionalisierung der Berufsausbildung durch den Einkauf externer Dienstleistungen könnte den Unternehmen eine höhere Ausbildungsproduktivität zugutekommen lassen. Die Betriebe sind offensichtlich bereit dazu. ◀

#### **Anmerkungen**

1 Kleinstbetriebe = < 10 MitarbeiterInnen; Kleinbetriebe = 10 bis 49 MitarbeiterInnen; Mittlere Unternehmen = 50 bis 249 MitarbeiterInnen; große Unternehmen = 250 bis 499 MitarbeiterInnen; Großunternehmen = über 500 MitarbeiterInnen.



Dr. Beate Christophori  
Diplom-Handelslehrerin an der Beruflichen Oberschule und Schulbeauftragte für die fachpraktische Ausbildung  
b.christophori@t-online.de



Prof. Dr. Daniela Rastetter  
Professur für BWL, insb. Personal und Gender, an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg  
daniela.rastetter@wiso.uni-hamburg.de

**Herausgeber:**

RA Jörg E. Feuchthofen

**Redaktion:**

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“**

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“**

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz**

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer: Schwert (1);

Meissner (3); Okänd fotograf (29)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint viermal pro Jahr

**Einzelheft Print:** 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

# Abonnieren Sie W&B!

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

Jetzt auch als  
digitales Abo!

## Ich bestelle

 **W&B-Jahresabo (Printausgabe)**

zum Preis von € 119,-

– 4 Ausgaben W&amp;B zum Vorzugspreis

– 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf

– kostenloses Jahresregister

 **Digitales W&B-Jahresabo**

zum Preis von € 99,-

**Ihre Vorteile im Überblick:**

– 4 Ausgaben der digitalen W&amp;B

zum Vorzugspreis

– über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf

– keine Versandkosten

– kostenloses Jahresregister

– Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.

Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.

Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und

Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

## Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**