

Agnes Dietzen, Anna Cristin Lewalder, Tom Wünsche

## **Stabile Bedeutung beruflich-betrieblicher Bildung bei Ausdifferenzierung der Bildungswege**

*In diesem Beitrag werden Argumente des gegenwärtigen wissenschaftlichen Diskurses zur Zukunftsfähigkeit der Berufsbildung und einer angenommenen Akademisierung in den Betrieben kritisch mit den Ergebnissen einer Expertenbefragung sowie einer quantitativen Betriebsbefragung zur betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung konfrontiert. Insbesondere die Annahmen zu Konkurrenzen zwischen beruflich und hochschulisch ausgebildeten Fachkräften zuungunsten der betrieblichen Fachkräfte und damit einhergehendem Bedeutungsverlust betrieblicher Bildung werden beleuchtet. Demgegenüber zeigen die Ergebnisse der Expertenbefragung, dass Betriebe verstärkt auf interne Rekrutierungsmuster setzen und verschiedene Initiativen entwickeln, um die Vorteile der betrieblichen Kompetenzentwicklung mit akademischem Wissenserwerb zu verknüpfen. Ebenso weisen die Ergebnisse einer quantitativen Betriebsbefragung nicht auf eine beginnende breitflächige Akademisierung hin. Vielmehr scheint sich hier zu bestätigen, dass Betriebe auch zukünftig auf Belegschaften mit vielfältigem Bildungshintergrund und entsprechend unterschiedlichen Kompetenzprofilen setzen.*

### **1. Der wissenschaftliche Diskurs in der Berufsbildung zu den Folgen höherer Qualifikations- und Kompetenzanforderungen**

Seit den 1990er-Jahren wird in einer sozialwissenschaftlich geführten Debatte die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der beruflichen Bildung kontrovers diskutiert. In einer ersten Diskursphase vertrat Martin Baethge die These, dass die Durchsetzung prozessorientierter Betriebs- und Arbeitsprinzipien und damit verbundener veränderter prozessorientierter Qualifikationsanforderungen eine Erosion des Berufes bewirke (vgl. BAETHGE 2002). Die zunehmende Flexibilisierung der Betriebs- und Arbeitsorganisation zieht in dieser Argumentation erhöhte Kompetenzanforderungen und Entgrenzungen der beruflichen Handlungen nach sich. Diese inhaltlichen Entgrenzungen stellen Baethge zufolge vor allem Anforderungen an Wissensarten und Fähigkeiten, die „landläufig nicht unbedingt mit einer Facharbeiterausbildung verbunden werden: soziale Sensibilität im Umgang mit Menschen anderer Betriebs- und Arbeitskulturen, Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Reflexivität in Bezug auf die Infragestellung der eigenen kognitiven Schemata und Verhaltensmuster“ (BAETHGE 2004). Diese erweiterten Kompetenzen bündelten sich (unabhängig von den jeweiligen Fachqualifikationen) zu einer Reihe von neuen

Schlüsselqualifikationen auf sehr hohem Niveau: Abstraktionsfähigkeit, systemisches und prozesshaftes Denken, Offenheit und intellektuelle Flexibilität sowie individuelles Wissensmanagement, hohe kommunikative Kompetenzen, umfassende Kompetenzen zur Selbstorganisation und Selbststeuerung von Lernprozessen (vgl. BAETHGE 2001). Diese „neuen“ Kompetenzen auf der mittleren Qualifikationsebene enthielten sehr viel mehr allgemeine theoretische Anteile, seien einerseits nicht mehr so berufsspezifisch, andererseits differenzierten sie sich in einer Verbindung von Erstausbildung und betrieblicher Weiterbildung zunehmend in Spezialqualifikationen aus. Absehbar sei, dass diese durch Reflexivität und Metakognition ausgezeichneten Kompetenzen zukünftig im Mittelpunkt von Qualifizierungsprozessen stehen werden.

Diese Entwicklung erhält BAETHGE, SOLGA und WIECK (2007) zufolge in der fortschreitenden Wissens- und Dienstleistungsökonomie eine neue Dynamik. Eine Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft zeichnet sich ihrer Meinung nach vor allem durch eine Veränderung von Tätigkeitstypen und Wissensformen gegenüber der industriellen Produktion aus. Die Autoren gehen davon aus, dass insbesondere das theoretisch-systematische Wissen ein entscheidender Faktor der sozioökonomischen und beruflichen Entwicklung ist, während das Erfahrungswissen eher an Bedeutung verlieren wird. Für die Zukunftsfähigkeit der Berufsbildung wird die Vermittlung berufsübergreifender Kompetenzen, die im Wesentlichen auf systematischem Wissen aufbauen, als entscheidend gesehen. Aufgrund des für Deutschland charakteristischen Bildungsschismas der Abschottung zwischen berufsbildendem und allgemeinbildendem Bildungsbereich wird traditionell die Vermittlung theoretisch-systematischer Kompetenzen eher dem Bereich der höheren Allgemeinbildung und Hochschulbildung zugeschlagen, während die Hauptschule und große Teile der Berufsbildung in der Vermittlung dieser Kompetenzen eher schwach angesehen werden (ebd.). Eine Konsequenz dessen ist, dass die Berufsbildung mit ihrer Bindung an die arbeitsintegrierte Vermittlung von Kompetenzen und Erfahrungswissen in dieser Position gegenüber der höheren allgemeinen und wissenschaftlichen Bildung mit ihrem Schwerpunkt in der Vermittlung von systematischem Wissen immer weiter ins Hintertreffen gerät.

Den Autoren zufolge zeige sich dies in der Rekrutierungspraxis von Unternehmen, welche in Positionen, auf denen früher dual ausgebildete Fachkräfte eingesetzt wurden, zunehmend Hochschul- und Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen einstellen. Betroffen sei vor allem die mittlere Qualifizierungsebene, auf der eine Konkurrenz zwischen dual Ausgebildeten und Absolventinnen und Absolventen mit Bachelorabschlüssen zu erwarten sei (vgl. ebd.).

Zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommt DREXEL (2010), wenn sie von der Angebotsseite des Bildungssystems her die möglichen Folgen einer Zunahme von

Hochschulabschlüssen für das Rekrutierungsverhalten von Betrieben hypothetisch reflektiert. Ihrer Einschätzung nach wollen Betriebe die besonderen Potenziale von Akademikerinnen und Akademikern verstärkt nutzen: abstraktes Denken, Planungsfähigkeit, IT-Kompetenz und soziale Kompetenzen sowie habituelle Merkmale. Gleichzeitig erlebten sie aber Defizite der jungen Akademikerinnen und Akademiker in Bezug auf berufsbezogenes Erfahrungs- und praktisches Umsetzungswissen und wollten verhindern, dass dieser Mangel negative Folgen für die betriebliche Performance zeige. Drexel zufolge lösen Betriebe diesen qualifikatorischen Mismatch auf, indem sie ihre Arbeitsorganisation in Richtung (Re-)Taylorisierung umstrukturieren, sodass anspruchsvollere Tätigkeiten aus dem Aufgabenspektrum der mittleren Positionen ausgegliedert und neu gebündelt zu Positionen für Akademikerinnen und Akademiker werden. Die solcherart zerstückelten mittleren Positionen würden zu einfacheren mittleren Positionen zusammengefasst oder aber den Facharbeiterpositionen angegliedert.

Die Folge wäre ein Verschwinden der mittleren Fachkräfteebene und eine Polarisierung zwischen Akademiker- und Fachkräfteebene (vgl. ebd.).

Träfe dies zu, so wären die Auswirkungen für das System der beruflichen Bildung gravierend, da die etablierten Entwicklungs- und Aufstiegswege in der qualifizierten Facharbeit an Bedeutung verlieren würden. Über die Aufstiegspositionen wird traditionell die berufliche Bildung bis in die Führungsebene fortgeführt, die in Deutschland bislang häufig „von unten“ besetzt wurde. Dieser Weg erwies sich als starke Innovationskraft des deutschen Systems, da die über Aufstiegsfortbildungen qualifizierten Fach- und Führungskräfte über praktische Erfahrungen mit anwendungsorientiertem erweitertem und vertieftem Wissen verfügen. Insbesondere bei der Umsetzung von Innovationen ermöglichen diese Kompetenzprofile die gemeinsame Planung und Verbesserung der betrieblichen Umsetzung und Realisierung. Sie bilden eine entscheidende Schnittstelle zur akademischen Ebene und sind „sachkundige Partner auf Augenhöhe“ (BOSCH 2010), die insgesamt im Betrieb eine hohe Anerkennung erhalten.

Für die These der „Erosion der mittleren Qualifikationsebene“ und ihre Folgen für das System der Berufsbildung finden sich in der empirischen Berufsbildungsforschung allerdings bislang kaum Belege.

Das Bildungsprofil von Führungskräften und die angenommene Verdrängung beruflich Qualifizierter durch Akademikerinnen und Akademiker wird von FRANZ (2010) anhand einer Längsschnittanalyse von SOEP-Daten untersucht. Ihre Analyse bestätigt zunächst den Trend zur Höherqualifizierung, da der Anteil der Führungskräfte bzw. von Angestellten in hoch qualifizierter Tätigkeit mit akademischem Abschluss seit Mitte der 1980er-Jahre um 20 Prozent auf 62,6 Prozent 2008 gestiegen ist. Diese Entwicklung ist jedoch nicht gleichzusetzen mit einer Verdrängung beruf-

lich Ausgebildeter in Führungspositionen, da rund ein Fünftel aller Führungskräfte bzw. Hochqualifizierten sowohl über einen beruflichen als auch einen akademischen Abschluss verfügen. Des Weiteren verfügen ein Drittel aller Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben in der deutschen Privatwirtschaft ebenfalls sowohl über einen beruflichen als auch einen akademischen Bildungsabschluss. Über ein weiteres Drittel dieser Personengruppe verfügt allerdings mit abnehmender Tendenz über einen beruflichen Abschluss als höchsten erreichten Bildungsabschluss. Diese Ergebnisse deuten keineswegs darauf hin, dass die berufliche Bildung im höheren mittleren Segment an Bedeutung verliert.

Weitere empirische Analysen können herangezogen werden, die belegen, dass in wissensintensiven Tätigkeits- und Berufsfeldern trotz eines allgemeinen Trends zur Höherqualifizierung der Anteil von Personen mit mittlerem Abschluss konstant bleibt (vgl. HALL 2007). Zudem deuten Analysen auf der Makroebene anhand von Indikatoren zur Erwerbstätigenstruktur nach Qualifikationsniveau im längerfristigen Zeitvergleich (seit den 80er-Jahren) auch nicht auf einen Bedeutungsverlust der mittleren Qualifikationsebene hin (UHLX; TROLTSCH 2009).

Die Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) (HOLLMANN; SCHMIDT; WERNER 2010) sieht auf der Basis von Auswertungen aktueller Studien, statistischer Basisdaten zur Einführung von Bachelorstudiengängen, datengestützter Einkommens- und Qualifikationsanalysen, curricularer Vergleiche von Ausbildungs-, Aufstiegsfortbildungs- und Studienprofilen sowie einer Expertenbefragung kaum Indizien, die eine Konkurrenz von Bachelorstudiengängen einerseits und dualen Aus- und Fortbildungsabschlüssen andererseits nahelegen.

Auf der theoretisch-konzeptuellen Ebene ist der wissensseitigen Argumentation von BAETHGE, SOLGA und WIECK (2007) widersprochen worden. Insbesondere die Gegenübersetzung von Erfahrungswissen und theoretisch-systematischem Wissen, die Zuordnung von Berufsbildung = Erfahrungswissen und Hochschule = theoretisch-systematisches Wissen und der Versuch, darüber Entwicklungen in den Bildungssegmenten zu charakterisieren, sind von DIETZEN (2008, 2010) und PFEIFFER (2010) als kritisch reflektiert worden. Im Zentrum der Kritik steht dabei sowohl die Zuweisung des Erfahrungswissens als dominanter Wissensbasis der Industriegesellschaft und das Rekurrenieren auf einen überholten Erfahrungsbegriff als auch die in der These enthaltene Vermischung von Lernformen und Wissenstypen (vgl. PFEIFFER 2010). Dagegen werden aus kompetenztheoretischer Perspektive die strikt komplementären Bezüge beider Wissensformen in der Entwicklung beruflicher Handlungsfähigkeit vor allem im Kontext wissensbasierter Arbeit herausgearbeitet (DIETZEN 2008, 2010).

Insgesamt sprechen sowohl die vorhandenen empirischen Daten als auch konzeptuelle Überlegungen dafür, dass mit dem eindeutig feststellbaren Trend zur Höherqualifizierung und einer Zunahme von Akademikerquoten auch in Deutschland

nicht zwangsläufig die Verdrängung beruflich Qualifizierter durch Akademikerinnen und Akademiker verbunden ist, sondern dass die Betriebe versuchen, über vielfältige Wege die Vorteile beruflich-betrieblicher und akademischer Ausbildung miteinander zu verknüpfen. Diese These wird im Folgenden anhand der Ergebnisse einer laufenden Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zur betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung untersucht.

## **2. Betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung in wachsenden Beschäftigungsfeldern**

Eine in den Jahren 2010/2011 durchgeführte BIBB-Studie zu betrieblichen Strategien der Qualifikationsbedarfsdeckung im Fachkräftebereich wachsender Beschäftigungsfelder nimmt die klassischen betrieblichen Handlungsfelder der Aus- und Weiterbildung und Kompetenzentwicklung sowie der Personalbeschaffung in den Blick. Die empirische Basis liefern 25 leitfadengestützte Interviews mit 10 Branchensprechern und 15 Vertretern kleiner, mittelständischer und großer Betriebe aus 11 Branchen, die in den Jahren 2003 bis 2007 wachsende Beschäftigung aufwiesen. Die Branchen waren Callcenter, Elektro, Energie, Gesundheit, Informationstechnologie, Management/Beratung, Maschinenbau, Spedition/Logistik, Telekommunikation, Verkehr und Zeitarbeit. Je Interview wurde eine Falldarstellung erstellt, und diese Verdichtungen wurden anschließend einer vergleichenden Analyse unterzogen.

Die quantitativen Analysen basieren auf einer im Anschluss an die Expertenbefragungen Anfang 2011 durchgeführten repräsentativen Befragung von Betrieben in wachsenden Beschäftigungsfeldern. Als wachsende Beschäftigungsfelder wurden jene Beschäftigungsfelder definiert, in denen ein Zuwachs der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in einem bestimmten Zeitraum stattgefunden hat.

Als Grundlage zur Identifizierung der wachsenden Beschäftigungsfelder wurde die „Klassifikation der Wirtschaftszweige“ (WZK) des Statistischen Bundesamtes gewählt, wobei auf die Kategorie Wirtschaftsklassen (vierte Ebene innerhalb der WZK, insgesamt 615 Klassen) zurückgegriffen wurde. Zur Auswahl der Grundgesamtheit wurden elf Wirtschaftsklassen (Viersteller nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 [WZK]) identifiziert, die zwischen den Jahren 2007 und 2009 einen überdurchschnittlichen Beschäftigungszuwachs aufwiesen. Bei der Bestimmung des Zuwachses würde eine reine Kopfbetrachtung allerdings zu Fehleinschätzungen führen. So kann in einem Beschäftigungsfeld durch Umwidmung von Vollzeit- in Teilzeitbeschäftigung die Zahl der Beschäftigten zugenommen, das Beschäftigungsvolumen jedoch gemessen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) abgenommen haben. Eine Umrechnung in VZÄ ist nur näherungsweise möglich, da die Meldungen der Ar-

beitgeberinnen und Arbeitgeber an die Sozialversicherung keine Angaben zu den wöchentlichen Arbeitsstunden eines Beschäftigungsverhältnisses enthalten, sondern lediglich zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung unterscheiden. Als pragmatische, aber durchaus tragfähige Lösung wurden VZÄ berechnet als Summe der Zahl der Vollzeitbeschäftigten plus der Hälfte der Zahl der Teilzeitbeschäftigten (BACH; KOCH 2002).

Ausgewählt wurden die folgenden Klassen: Herstellung von Maschinen anderweitig nicht genannt (a.n.g.) (2.899), Einzelhandel mit Telekommunikationsgeräten (4.742), sonstige Post-, Kurier- und Expressdienste (5.320), Erbringung von sonstigen Dienstleistungen der Informationstechnologie (6.209), Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben (7.010), Ingenieurbüros (7.112), Hausmeisterdienste (8.110), Callcenter (8.220), Gesundheitswesen a.n.g. (8.690), soziale Betreuung älterer Menschen und Behinderter (8.810), sonstiges Sozialwesen a.n.g. (8.899).

Der Zeitraum, in dem das Wachstum beobachtet wurde, ergab sich aus der Umstellung der Klassifikation der Wirtschaftszweige im Jahr 2008. Alle ausgewählten Klassen weisen ein überdurchschnittliches Personalwachstum (absolut oder relativ) zwischen 2007 und 2009 auf. Zudem wurde überprüft, dass auch die Hauptklassen, welche nach der Umstellung 2008 in den hier ausgewählten Klassen aufgegangen sind, zwischen 2003 und 2008 einen Personalzuwachs aufweisen. Damit wurde sichergestellt, dass die ausgewählten Wirtschaftsklassen nicht nur einem kurzfristigen Wachstumstrend unterlegen waren, sondern das Wachstum über einen Zeitraum von sieben Jahren zurückzuverfolgen ist.

Die Stichprobe wurde geschichtet nach den Betriebsgrößenklassen aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit gezogen. Insgesamt beinhalten die elf hier ausgewählten Wirtschaftsklassen 125.274 Betriebe mit 1.673.472 Beschäftigten. Es wurden ca. 22.000 Betriebe, etwa 2.000 aus jeder Wirtschaftsklasse, angeschrieben, von denen 1.215 den Fragebogen beantworteten.

Die Feststellung, dass alle Wirtschaftsklassen einen Personalzuwachs aufweisen, lässt jedoch noch keine Aussage auf einzelbetrieblicher Ebene zu. Vielmehr befinden sich in der Stichprobe sowohl Betriebe, die in den vergangenen Jahren einen Personalzuwachs hatten, als auch solche, bei denen die Beschäftigungszahl stagnierte oder sogar abgenommen hat.

### **3. Problemwahrnehmung und Handlungsoptionen seitens der Betriebe**

Im Folgenden werden die eingangs dargestellten Argumentationsmuster kritisch in Bezug auf die Sichtweisen von Branchen- und Betriebsvertretern, wie sie in den Interviews vermittelt wurden, reflektiert. Ergänzend dazu werden auch einzelne Er-

gebnisse aus dieser Expertenbefragung mittels Daten der quantitativen Betriebsbefragung in Bezug auf ihre repräsentative Aussagefähigkeit hin beleuchtet.

Vorab sei angemerkt, dass in der Wahrnehmung der befragten Expertinnen und Experten eine Akademisierung der Belegschaften und deren mögliche Folgen für die beruflich ausgebildeten Fachkräfte nahezu keine Rolle spielt. Demgegenüber ist für sie die Frage zentral, wie sie qualifizierte Fachkräfte im betrieblichen Kontext von Anfang an über eine betriebliche Sozialisation entwickeln und mittel- und langfristig an sich binden können. Die hierzu erforderlichen Kompetenzprofile verbinden anspruchsvolle fachlich-systematische Wissens- und Kenntnisanforderungen mit einem ausgeprägten berufsbezogenen Erfahrungs- und praktischen Umsetzungswissen. Auch die Daten der Betriebsbefragung lassen bislang keine Rückschlüsse auf eine bereits eingesetzte breitflächige fortschreitende Akademisierung zu. Stattdessen scheinen die Betriebe die bestehenden Qualifikationsstrukturen ihrer Belegschaften in Zukunft eher fortsetzen zu wollen.

### **3.1 Höherqualifizierungsanforderungen und komplexere Kompetenzanforderungen in allen Tätigkeitsbereichen**

Von den Befragten wird die notwendige Entwicklung erweiterter Kompetenzen thematisiert, die sich – vordergründig unabhängig von den jeweiligen Fachqualifikationen – zu einer Reihe von „überfachlichen“ Kompetenzen bzw. betrieblichen Schlüsselqualifikationen bündeln. Während Prozess- und Kundenorientierung und entsprechende kommunikative Kompetenzen sowie systematisches Denken und die Fähigkeit zur Selbstorganisation in mehr oder weniger allen Tätigkeitsebenen erwartet werden, werden Stellenprofile, die mit Hochschulabsolventinnen und -absolventen besetzt sind, noch mit erhöhten Anforderungen verknüpft. Hier werden größeres systematisches Wissen und metakognitive Kompetenzen sowie Managementfähigkeiten genannt.

Die Anforderungen an die Beschäftigten scheinen auf allen innerbetrieblichen Ebenen gleichermaßen zu steigen. Eine Aufspaltung in anforderungsreduzierte Tätigkeitsprofile für Geringqualifizierte einerseits und anforderungserhöhte Tätigkeitsprofile für Hochqualifizierte andererseits ist in den Aussagen nicht erkennbar. Vielmehr scheinen Betriebe bestrebt zu sein, dort, wo – wie in der Verkehrsbranche – noch viele ältere Ungelernte tätig sind, diese nach deren Ausscheiden systematisch durch beruflich Qualifizierte zu ersetzen. So bietet in der Einschätzung eines Betriebsvertreters der noch recht neue Beruf der „Fachkraft im Fahrbetrieb“ ideale Bedingungen, zukünftige Fahrer von vornherein so breit zu qualifizieren, dass nicht nur dem Problem der Fahrdienstuntauglichkeit nach erfahrungsgemäß 25 Dienstjahren vorgebeugt werden kann, sondern zugleich die inzwischen auf allen Arbeitsplätzen stärker



geforderte Team- und Dienstleistungsorientierung vermittelt werden kann. Aufgrund ihrer Mischqualifikation sollen diese Beschäftigten auch im Vertrieb, in der Öffentlichkeitsarbeit und im Fahrzeug-Service eingesetzt werden können; sie tragen so den erfolgten massiven Tätigkeitsverschiebungen innerhalb der Branche Rechnung.

Da das Image der Branche als nicht sehr attraktiv eingeschätzt wird, wird umso mehr in eine qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildung investiert, um die eigenen Leute zu halten und ihnen eine langfristige Perspektive zu eröffnen. Gerade die gestiegenen Qualifikationsanforderungen verleiten die Unternehmen dazu, die Ausbildung als eine frühe wichtige Bindungsstrategie zu nutzen:

„Wir haben schon die Erfahrung, dass, wenn man früh den Grundstein legt, eben auch so etwas wie – ja eine Zusammengehörigkeit wächst und die Verbindung zum Unternehmen schon tiefer ist als bei Quereinsteigern“ (mittelgroßer Betrieb Verkehr).

In diesem Zusammenhang wird auch die Möglichkeit der Einflussnahme auf das „was die jungen Menschen lernen“, geschätzt, während an rein schulischen und universitären Ausbildungsgängen der fehlende Praxisbezug kritisiert wird.

„Und das ist halt das, was wir am Studium ein Stück weit kritisieren, dass es oft zu theorielastig ist und dass einfach dieser Praxisbezug fehlt. Wir haben ja auch hohe Abbrecherquoten da. Und in der Ausbildung habe ich die Möglichkeit, selbst sehr stark zu steuern“ (Branche Maschinenbau).

### 3.2 Erstausbildung als Fundament

Im Allgemeinen plädieren die Befragten, wie schon das Beispiel aus der Verkehrsbranche zeigt, für eine Ausbildung, die inhaltlich nicht zu eng gefasst ist, sondern ein solides Fundament in dem Fachbereich vermittelt, in dem das Unternehmen seinen Schwerpunkt hat, und vor allem auch eine ressourcenorientierte Funktion für die Zukunft bereitstellt.

„Wir wissen nicht, was im Jahr 2040 ist, genauso wenig wie im Jahr 1980 noch niemand wusste, welche Rolle der PC mal spielt. Die Technik oder die Technologie können wir heute nicht vorhalten, weil wir sie einfach nicht kennen. Aber was wir wissen ist, dass er dann, um die Technologie 2040 zu beherrschen, wichtige elektrotechnische Grundkenntnisse braucht. Und deswegen legen wir da ein relativ dickes, fettes, schweres Fundament – entwickeln das von daher“ (Großbetrieb Energie).

An der betriebsspezifischen Ausbildung wird besonders auch die Möglichkeit geschätzt, die Ausbildungsinhalte nach den betrieblichen Spezifikationen auszurichten. Hierdurch können Kosten, die durch die Qualifizierung von Externen anfallen würden, eingespart werden. Eine solche Spezialisierung findet im Wesentlichen bei Großunternehmen statt. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden eher breiter aus, da deren Beschäftigte meist verschiedene Aufgaben erledigen müssen.



Die Daten der Betriebserhebung zeigen, dass die Mehrheit der Betriebe ihr Niveau der Ausbildung beibehalten will und etwa ein Viertel der Betriebe ihr Angebot an Ausbildungsplätzen sogar noch vergrößern will (vgl. DIETZEN; WÜNSCHE 2011, S. 6). Eine nicht unerhebliche Zahl von Betrieben, die bislang keine Ausbildungsplätze angeboten haben, möchten dies in der Zukunft ändern. Hier sind naturgemäß den größeren Betrieben mehr Möglichkeiten geboten, dies umzusetzen, als den kleinen und mittleren Betrieben, dennoch zeichnet sich ab, dass auch kleine und mittlere Betriebe der Ausbildung einen hohen Stellenwert beimessen.

In einer Würdigung der dualen Ausbildung aus betrieblicher Sicht wird nochmals klar betont, dass die Ausbildung einen erfolgreichen Kompromiss zwischen den Zielsetzungen des Berufsbildungssystems und den betrieblichen Einzelinteressen darstellt: eine breite Grundausbildung sichert überbetriebliche Berufsfähigkeit und Beschäftigung sowie die Entwicklung betriebspezifischer Kompetenzprofile, sodass passfähige Fachkräfte zur Verfügung stehen.

„Klarer Abschluss, gute Validierung der Kenntnisse, breite Ausbildung, die auch nicht bloß auf einen Beruf passt, sondern die erst mal eine Grundausbildung bedeutet und gleichzeitig auch den Unternehmen ein Stück entgegenkommt, indem man sagt: Aber dafür könnt ihr, nachdem ihr die Grundlagen alle habt, könnt ihr auch in eine eure Richtung ausbilden, was ihr genau braucht“ (Energiebetrieb).

### **3.3 Interne Aufstiegswege für Meisterinnen und Meister, Technikerinnen und Techniker und Fachwirtinnen und Fachwirte und mögliche Konkurrenzen durch Fachkräfte mit Bachelorabschlüssen**

Im gewerblich-technischen Industriebereich profitieren die Betriebe von hoch qualifizierten Fachkräften, da es für viele nach wie vor üblich ist, im Anschluss an den Gesellenbrief früher oder später die Meister- oder Technikerprüfung abzulegen, selbst wenn für sie unmittelbar keine adäquaten Stellen in Aussicht sind. Hier scheint es in den letzten Jahren einen deutlichen Anstieg gegeben zu haben.

„Die Zahlen sind auch rapide gestiegen. Also, wenn früher berufsbegleitend sich mal zwei Leute weitergebildet haben, haben wir da jetzt so jedes Jahr ca. 20 Mitarbeiter, die also berufsbegleitend ihren Techniker, Meister oder sogar Studiengang machen“ (Verkehrsunternehmen).

„Ja, wir haben einen unheimlich hohen Stand an Meistern und Technikern, also es ist eigentlich ganz normal, wenn ein Facharbeiter von uns übernommen wird, dass der sich dann relativ schnell zur Meister-/Technikerprüfung anmeldet. Also ich schätze mal, dass 85 Prozent [...] aller jungen Menschen, die bei uns beschäftigt sind, die Meister- oder Technikerprüfungen haben, ohne eine adäquate Stelle zu haben“ (Energiebetrieb).

Meisterstellen werden üblicherweise intern besetzt, denn diese Funktion ist eng auf die genaue Kenntnis der betriebsinternen Abläufe und Produkte und spezifische Führungskompetenzen im Team angewiesen.

Des Weiteren finden sich vereinzelt Belege, dass Betriebe neben den anerkannten beruflichen Aufstiegspositionen auch eigene betriebsinterne „Karrieren“ entwickeln, um Fachkräfte auf verschiedene Positionen hin zu entwickeln und längerfristig an sich zu binden.

Erwähnung finden folgende horizontale und vertikale Entwicklungs- und Karrierewege:

**Projektbezogener Entwicklungsweg:** Dort, wo stark projektförmig gearbeitet wird, können Fachkräfte als Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter einsteigen und je nach Leistung und betriebsinterner Bewertung zunehmend mehr Verantwortung übertragen bekommen, bis hin zur Projektleitung.

**Fachkarriere:** Mit Fachkarriere bezeichnen die Interviewpartner eine sogenannte Spezialistenkarriere. Diese findet sich häufig bei Ingenieurinnen und Ingenieuren meist im Innendienst als Spezialistinnen und Spezialisten für ein Thema oder im Außendienst als Vertriebsspezialistinnen und -spezialisten.

**Managementkarriere:** Managementaufgaben im Unternehmen zu übernehmen ist ein eher typischer Karriereweg von Hochschulabsolventinnen und -absolventen in den untersuchten Betrieben. Mit dieser Funktion verbunden ist Personalverantwortung, weshalb dieser Weg sich offensichtlich nicht für alle Hochschulabsolventinnen und -absolventen eignet.

Diese drei quasi idealtypischen Entwicklungs- und Aufstiegswege sind jedoch keine unabhängigen Systeme, vielmehr besteht eine gewisse Durchlässigkeit, die es ermöglicht, bspw. als Projektmitarbeiterin bzw. Projektmitarbeiter im Unternehmen zu beginnen und im Laufe der Zeit als Spezialistin bzw. Spezialist fest übernommen zu werden oder auch ins Management des Unternehmens zu wechseln. Zudem finden sich solche Verläufe eher in größeren Betrieben als in KMU. Insgesamt setzen die Unternehmen sehr stark auf interne Aufstiegswege, und je höher dabei die betriebliche Position angesiedelt ist, so die Aussagen der Experten, desto unwahrscheinlicher ist eine Besetzung der Stelle durch Externe mit Hochschulabschluss.

Die Interviews geben allerdings keinen Aufschluss darüber, ob Fachkräfte mit Meister-, Techniker- oder Fachwirtausbildung Chancen haben, in diesen innerbetrieblichen Karrieren, die meist neben den traditionellen Meister-, Techniker- und Fachwirtpositionen bestehen, Fuß zu fassen, ob diese Positionen über Fachkräfte mit dualem Studienhintergrund oder extern über Hochschulabsolventinnen und -absolventen besetzt werden.

Was mögliche Konkurrenzen zwischen mittleren und höheren Fachkräften und Bachelorabsolventinnen und -absolventen angeht, ergeben die Interviews ein zwiespältiges Bild:

Bei Technikerinnen und Technikern wird die Möglichkeit einer Konkurrenz durch die neuen Bachelorabschlüsse am ehesten gesehen, da ihre Tätigkeiten als vorwiegend theoretisch-planerischer Natur charakterisiert werden und damit für Hochschulabsolventinnen und -absolventen als aufnahmefähiger gelten.

„Ja, es gibt also ein typisches Betätigungsfeld für Bachelor, das ist die Planung. Planung von Netzen [...], da sehe ich eine Möglichkeit, den Bachelor zunehmend auch einzusetzen gegenüber dem Techniker von früher, der da eigentlich seine selbst gewählte Heimat hatte, auch weil's thematisch halt ganz gut gepasst hat. In den Betriebsabteilungen, da, wo es um Führen von Mitarbeitern geht, Einsätze der Mitarbeiter, Planung von Praxisarbeiten und Projekten schlechthin, also da hat in Zukunft der Meister weiterhin gute Chancen, auch seine Entwicklungsmöglichkeit zu haben“ (Energiebetrieb).

Gleichermaßen existiert eine hohe Skepsis, dass den Bachelorabsolventinnen und -absolventen vorgehalten wird, nicht ausreichend qualifiziert zu sein bzw. dem akademischen Bereich zu stark verpflichtet zu sein.

Auf die Frage nach möglichem Verdrängen von dual Ausgebildeten durch Bachelorabsolventinnen und -absolventen antwortet ein Vertreter eines Elektronunternehmens:

„Glaube ich nicht, weil die Stoßrichtung eine andere ist. Also die würde ich jetzt momentan auch auf getrennten Pfaden sehen, das eine ist eher praxisorientiert, und die Bachelorausbildung ist ein Mittelding zwischen wirklicher Hochschulausbildung, sehr akademisch und Praxisbezug über die Praktika“ (Elektro Betrieb).

Insbesondere der Praxisanteil wird nicht als ausreichend gesehen, wie folgende Interviewpassage zeigt.

„Also der Bachelor als berufsqualifizierender Abschluss ist aus meiner Sicht [...] nur sehr bedingt geeignet, tatsächlich in so verantwortungsvollen Tätigkeiten wie Kraftwerksleittechnik usw. zu arbeiten, auch in der Instandhaltung“ (Energiebetrieb).

Entsprechend wird in der Energiebranche im Bereich Kraftwerkstechnik eher auf Absolventinnen und Absolventen mit höherem berufsfachlichen Abschluss gesetzt, da dies ein Bereich sei, der mit viel Verantwortung und spezifischem Fachwissen verbunden ist.

Auch die Daten der quantitativen Befragung ergeben ein ähnliches Bild. Wie Abbildung 1 zeigt, sehen weniger als ein Prozent der befragten Betriebe eine zukünftige Zunahme von Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen bei gleichzeitiger Abnahme der Meister- und Technikerstellen. Das gleiche Bild ergibt sich

auch bei umgekehrter Betrachtung. Weniger als ein Prozent sehen eine Abnahme der Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen bei gleichzeitiger Zunahme der Meisterinnen und Meister und Technikerinnen und Techniker (vgl. DIETZEN; WÜNSCHE 2011, S. 9).

Abbildung 1: Angestrebte Entwicklung in den Qualifikationssegmenten

Angestrebte Entwicklung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Fachhochschulabschluss	Zunahme	< 1 %	14 %	10 %
	gleichbleibend	< 1 %	65 %	6 %
	Abnahme	< 1 %	2 %	< 1 %
		Abnahme	gleichbleibend	Zunahme
Angestrebte Entwicklung bei Meisterinnen und Meistern, Technikerinnen und Technikern etc.				
Quelle: DIETZEN; WÜNSCHE 2011.				

Vergleicht man die Angaben zur angestrebten Entwicklung der Anzahl von Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen mit der angestrebten Entwicklung von Meisterinnen und Meistern und Technikerinnen und Technikern, so fällt auf, dass nahezu zwei Drittel der Befragten eine gleichbleibende Entwicklung beider Qualifikationsebenen beabsichtigen. 14 Prozent der Befragten sehen immerhin – bei gleichbleibendem Bestand von Meisterinnen und Meistern und Technikerinnen und Technikern – einen Zuwachs der Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen.

Vergleicht man die angestrebte Entwicklung der Meisterinnen und Meister und Technikerinnen und Techniker mit der Entwicklung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen zeichnet sich ein ähnliches Bild (siehe Abbildung 2).

Es zeigt sich, dass etwas mehr Befragte eine Zunahme bei Meisterinnen und Meistern und Technikerinnen und Technikern bei gleichbleibender Entwicklung der Hochschulabsolventinnen und -absolventen erwarten, als dies bei Betrachtung der Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen der Fall war. Trotzdem erwarten mehr als 80 Prozent eine identische Entwicklung beider Qualifikationsebenen.

Aggregiert man die Daten der beruflich Qualifizierten, also derjenigen, die eine abgeschlossene duale Berufsausbildung haben, und derjenigen, die einen Meister-

oder Technikerabschluss haben, und die Daten der Fachhochschul- und Hochschulabsolventinnen und -absolventen und stellt diese gegenüber (siehe Abbildung 3), so zeigt sich, dass lediglich eine geringe Anzahl der Befragten einen Zuwachs in einem Segment bei gleichzeitiger Abnahme eines anderen erwartet.

Abbildung 2: **Angestrebte Entwicklung in den Qualifikationssegmenten**

Angestrebte Entwicklung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Universitätsabschluss	Zunahme	< 1 %	7 %	6 %
	gleichbleibend	< 1 %	75 %	8 %
	Abnahme	< 1 %	1 %	< 1 %
		Abnahme	gleichbleibend	Zunahme
Angestrebte Entwicklung bei Meisterinnen und Meistern, Technikerinnen und Technikern etc.				
Quelle: DIETZEN; WÜNSCHE 2011.				

Abbildung 3: **Angestrebte Entwicklung in den Qualifikationssegmenten**

Angestrebte Entwicklung bei Akademikerinnen und Akademikern	Zunahme	< 1 %	10 %	16 %
	gleichbleibend	< 1 %	49 %	19 %
	Abnahme	< 1 %	2 %	< 1 %
		Abnahme	gleichbleibend	Zunahme
Angestrebte Entwicklung bei Fachkräften				
Quelle: DIETZEN; WÜNSCHE 2011.				

Mehr als die Hälfte der Befragten strebt eine gleichbleibende Entwicklung beider Segmente an oder sieht für beide Segmente das Potenzial einer Zunahme. Fast 20 Prozent geben an, eine Zunahme der beruflich Qualifizierten anzustreben bei gleichzeitiger Beibehaltung der Anzahl der akademisch Qualifizierten.

### **3.4 Berufliche und akademische Bildungswege als getrennte, aber einander ergänzende Pfade**

Die Aussagen der Befragten machen deutlich, dass differenzierte Einschätzungen bezüglich der Qualifikationsansprüche für die unterschiedlichen Tätigkeitsebenen und -felder bestehen und den Unternehmen daran liegt, ihr Personal adäquat einzusetzen, sodass neben einer effizienten Verteilung der Gehaltsstufen nicht zuletzt auch das richtige Maß an persönlicher Forderung für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben ist. Um einen guten „Qualifikationsmix [zu] haben, der auf den Kompetenzanforderungsmix antwortet“, so ein Sprecher der IT-Branche, nehmen Betriebe pragmatisch die gesamte Palette der angebotenen Abschlüsse in Anspruch, ob nun beruflich oder akademisch, und „skalieren“ diese individuell je nach Tätigkeitsfeld.

Ein Personalentwickler eines mittelständischen Maschinenbaubetriebs spricht bezüglich der Mischung aus dualer Erstausbildung, Trainee-Programm, Fachhochschul- und Universitätsabschlüssen auch von einem „gemischten Bauchladen, wie wir intern die Leute da hinbringen, wo wir sie haben wollen“.

Auch in der Energiebranche wird eine Ergänzung von Fachkräften mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen thematisiert.

„Die Klientel, die wir benötigen, sind Arbeitnehmer, die eine abgeschlossene Berufsausbildung haben [...], entweder Techniker, die kommen überwiegend aus dem Maschinenbau oder auch aus der klassischen Technikerausbildung, Fachhochschulausbildung Maschinenbau. Oder dann die Stufe höher dementsprechend die Ingenieure“ (Energiebetrieb).

Externe Rekrutierung bleibt auf Ausnahmefälle und Hochschulabsolventinnen und -absolventen beschränkt.

Je größer und älter die Unternehmen in traditionellen Branchen wie Verkehr, Energie, Metall und Elektro sind, desto eher verfügen sie über ein Repertoire an etablierten Aufstiegswegen mithilfe beruflicher Bildungsabschlüsse und schöpfen bei der Besetzung von Facharbeiter- bzw. Fachangestelltenstellen ausschließlich aus dem eigenen Personalbestand.

„Also im Facharbeiterbereich wird ausschließlich aus eigenem Personal geschöpft, auch deswegen, weil wir über Bedarf ausbilden und das dann natürlich keinen Sinn machen würde, von außerhalb einzustellen“ (Energiebetrieb).

Die quantitativen Daten zeigen aber auch, dass einige Betriebe Positionen für Fachkräfte nicht intern besetzen können, was auf unterschiedliche Faktoren wie z. B. Betriebsgröße, Wirtschaftszweig u. Ä. zurückzuführen ist. Dort, wo die Voraussetzungen gegeben sind, wird jedoch auf die interne Rekrutierung zurückgegriffen.

Extern rekrutiert werden insbesondere Personen mit einem Hochschulabschluss. Dies gilt insbesondere für Ingenieurinnen und Ingenieure, wobei auch hier versucht wird, sie möglichst aus dem eigenen Personalbestand heraus zu entwickeln, denn das Risiko einer externen Fehlbesetzung wird vergleichsweise hoch eingeschätzt.

„Im Ingenieurbereich war und ist es eigentlich auch noch vorwiegend so, dass wir extern einstellen. Allerdings gibt es jetzt den ersten Fall, wo wir im Rahmen eines Nachwuchsführungsprojektes jemand – ich sage mal von der Drehbank weggeholt haben, in ein Nachwuchsführungsprogramm gesteckt haben und dann gesagt haben, okay, wenn wir mit ihm weiterkommen wollen, was Führung angeht, dann braucht er fachlich noch was dazu, und der hat im Rahmen eines Bachelorstudiums jetzt vorige Woche ein Ingenieurstudium abgeschlossen. Das ist der erste Fall, wo wir also intern – das haben wir ihm bezahlt“ (Verkehrsunternehmen).

Darüber hinaus gibt es aber auch einen gewissen Prozentsatz an Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die als externe „Querdenker“ durchaus erwünscht sind.

„Das ist die Beimischung, wenn man das so bezeichnen darf, zu den eigenen dualen Studiengängen von Kandidaten von Technischen Hochschulen, bei denen wir sagen, wir brauchen die Querdenker, die bisher nicht in [der Firma] kultiviert worden sind, sondern die viele Praktika und Erfahrungen aus anderen Unternehmen haben“ (Großbetrieb Energie).

„Mehr und mehr stellt sich heraus, das ist eine 50:50-Chance, dass es über einen Externen, in welcher Funktion auch immer, klappt oder nicht klappt. Jede externe Rekrutierung hat ein hohes gewisses Risiko, weshalb wir doch sehr, sehr viel intern vom Geschäftsführer bis zum Einsatzleiter oder Techniker draußen aus unserem Service-Nachwuchsprogramm oder, sage ich mal, den Montagemitarbeiter im Werk aus der dualen Ausbildung [rekrutieren]. Intern ist für uns sehr, sehr wichtig“ (Betrieb Maschinenbau).

Ähnliches gilt selbst für Unternehmen in jungen Branchen wie dem Callcenter-Bereich. Hier zeichnen sich ähnliche Strukturen wie in den lang etablierten Branchen ab, sodass Führungspositionen mittlerweile nahezu ausschließlich durch Aufsteiger aus den eigenen Reihen besetzt werden. Auch zwei eigene Ausbildungsberufe wurden bereits etabliert, selbst wenn die Branche nach wie vor von dem hohen Bildungsstand der vielen Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger profitiert, die ihre Abschlüsse in anderen Berufsfeldern erworben haben.

Die quantitativen Daten bestätigen zunächst einmal, dass Betriebe meist dann extern rekrutieren, wenn sie gezielt Fachkräfte mit einem hochschulischen Bildungs-



hintergrund suchen. Das ist bei fast 80 Prozent der befragten Betriebe der Fall. Bei der Besetzung von Führungspositionen allerdings werden nur ca. 50 Prozent extern rekrutiert, die anderen 50 Prozent kommen auch hier aus den eigenen Reihen. Jedoch sind auch an dieser Stelle Faktoren wie Betriebsgröße und Wirtschaftszweig zu beachten. So hat sich beispielsweise gezeigt, dass in technischen Beschäftigungsfeldern sowie im Beschäftigungsfeld Gesundheit und Soziales die Führungskräfte zu über 50 Prozent intern rekrutiert werden, im Beschäftigungsfeld „sonstige Dienstleistungen“ nur zu knapp 40 Prozent. Ein Grund hierfür kann in der großen Anzahl niedrig qualifizierter Fachkräfte in diesem Beschäftigungsfeld liegen, sodass die Betriebe auf externen Sachverstand angewiesen sind.

### 3.5 Duale Studiengänge als willkommene, passgenaue Ergänzung im Mittelfeld?

In den Experteninterviews lässt sich allgemein ein großes Interesse an dualen Studiengängen und einer entsprechenden Zusammenarbeit mit Hochschulen verzeichnen. Die Einschätzungen der Befragten legen nahe, dass sie mit dualen Studiengängen einen Bildungstypus wünschen, der genau den Bedarf an gestiegenen Qualifikationsanforderungen bei Wahrung der gewünschten betrieblichen Praxisnähe trifft. Duale Studiengänge werden als sehr positiv bewertet, da sie Theorie und Praxis kombinieren und auch das zur Bewältigung des technologischen Fortschritts nötige theoretische Know-how vermitteln. Die Gefahr einer allmählichen Verdrängung der Absolventinnen und Absolventen mit herkömmlichem dualen Abschluss wird dabei nicht gesehen. Stattdessen wird das neue Angebot als Antwort auf „die bisher vermisste Differenzierung von Hochschulabsolventen“ (Branche IT) begrüßt.

„Ausbildung und duale Studentenabsolventen ist immer eine Ergänzung. Wir bilden ein komplettes Unternehmen ab und haben den Anspruch, letztendlich auf allen Ebenen gut qualifiziertes Personal zu haben. Und von daher wird das für uns auch nicht irgendwo einen Schwerpunkt geben, wir überbetonen das eine oder lassen das andere auslaufen, sondern das sind für uns wirklich gleich wichtige, gleichberechtigte Pfade nebeneinander“ (Großbetrieb Elektro).

Es gibt aber auch durchaus kritische Stimmen zum dualen Studium, zumindest bei den ausbildungsintegrierenden dualen Studiengängen, die Studieninteressenten ohne abgeschlossene Berufsausbildung und ohne Berufserfahrung mit Fach- und bzw. oder Hochschulreife die Möglichkeit bieten, während des Studiums eine (verkürzte) Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf zu absolvieren. In diesem Fall wird neben dem Bachelor somit ein anerkannter Abschluss erworben. So sagt beispielsweise ein Vertreter eines Energiebetriebes, dass der junge Mensch, „wenn er Facharbeiterbrief und Hochschulabschluss gleichzeitig bekommt, dann wird er nicht als Facharbeiter arbeiten anschließend, sondern [...] den höher dotier-

ten akademischen Weg aufnehmen. Dann stellt sich die Frage, wozu hat er da noch den Facharbeiterbrief“ (Energiebetrieb).

Hier wird die Empfehlung ausgesprochen, Ausbildung und Studium nacheinander zu machen, mit der Möglichkeit einer verkürzten Ausbildung.

Für die berufsintegrierenden dualen Studiengänge, die Studieninteressenten mit abgeschlossener Berufsausbildung angeboten werden, wird vor dem Hintergrund der betrieblichen Mikropolitik eine weitere Schwierigkeit gesehen. Demnach kann die Sozialisation des ehemaligen Auszubildenden in den Betrieb durchaus schwierig werden, „weil er noch der Auszubildende in den Köpfen der Mitarbeiter und in der Abteilung, wo er war, [ist]. Der von draußen kommt, der wird so als der profilierte Hochschulabgänger gesehen und kann sich sofort entsprechend in der Ingenieurswelt platzieren. Da muss sich der eigene Duale geschickt das selbst entwickeln“ (Energiebetrieb).

Derselbe Vertreter spricht dem dualen Studium allerdings auch eine große soziale Funktion zu, indem er sagt, dass man es sich heutzutage nicht mehr leisten könne, junge, technikinteressierte Menschen nicht studieren zu lassen, weil es eventuell an den finanziellen Möglichkeiten der Eltern fehle, und das duale Studium hier eine Lösung bereitstelle, die für Unternehmen sowie für junge Menschen Vorteile biete. Einerseits die Finanzierung eines Studiums durch den Betrieb und andererseits eine passgenaue Qualifikation, die in den meisten Fällen mit einer entsprechenden Bindung an den Betrieb verknüpft ist.

Das überaus positive Bild, das sich über die Expertenaussagen vermittelt, findet sich jedoch zahlenmäßig in dieser Form in der repräsentativen Befragung nicht wieder.

Ein duales Studium (in diesem Zusammenhang verstanden als ausbildungsintegriertes Studium, bei dem sowohl ein Berufs- als auch ein Hochschulabschluss erworben wird) wird augenblicklich von nur knapp drei Prozent der Unternehmen unserer Studie angeboten.

Deutlich wird dabei ein starker Zusammenhang mit der Betriebsgröße. Sind es bei den Kleinstunternehmen (ein bis neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) nur etwas über ein Prozent der Betriebe, so steigt der Anteil bei den Großbetrieben (mehr als 249 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) auf fast ein Drittel. Zudem zeigt sich der Zusammenhang zwischen Ausbildung und dualem Studium. Mehr als zwei Drittel der Betriebe, die ein duales Studium anbieten, bilden gleichzeitig in Ausbildungsberufen aus (d. h. neben dem dualen Studium wird auch eine Ausbildung ohne Hochschulabschluss durchgeführt).

Mehr als die Hälfte der Betriebe, die augenblicklich ein duales Studium anbieten, plant die Zahl der Studierenden in den nächsten Jahren gleich zu halten. Jedoch geben etwa 15 Prozent an, dass die Zahl verringert oder das Angebot sogar

eingestellt werden soll. Damit zeigt sich ein etwas anderes Bild als bei der bereits dargestellten geplanten Entwicklung der Ausbildungsplätze.

Als wichtigste Gründe für die Durchführung von dualem Studium sehen die Betriebe die schnellere Verfügbarkeit von hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Möglichkeit, auf die ansonsten notwendige (lange) Einarbeitungszeit von Hochschulabsolventinnen und -absolventen verzichten zu können. Weniger von Bedeutung ist dagegen die Möglichkeit, hochschulische Lehrinhalte beeinflussen zu können.

Unsere Daten lassen insgesamt kein kohärentes Bild zur zukünftigen Bedeutung dualer Studiengänge entstehen. In den Interviewaussagen der Experten manifestiert sich der Wunsch, möglichst hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „mit Stallgeruch“ für den Betrieb zu entwickeln und vor allem „zu halten“. Insgesamt bleibt die Frage offen, in welcher Form sich duale Studiengänge neben dem noch wachsenden Angebot an Absolventinnen und Absolventen von Bachelorstudiengängen zukünftig behaupten werden oder ob sie eine Art Überbrückungsfunktion haben, solange ein Berufseinstieg von Bachelorabsolventinnen und -absolventen noch nicht breitflächig realisiert ist.

#### **4. Schlussfolgerungen für die weitere Debatte**

Betriebe benötigen für ihre Personalbeschaffung, Qualifikationsanpassung und Kompetenzentwicklung vielfältige und flexible Handlungsoptionen. Sie betrachten gerade ihre eigene Aus- und Fortbildung als eine wichtige Voraussetzung, sich diese breitere Flexibilität in ihren Handlungsoptionen zu sichern. Die Deutlichkeit dieses Befundes ist insofern erstaunlich, da dem beruflichen Aus- und Fortbildungssystem allein durch die Art seiner strukturellen und inhaltlichen Organisation seit Jahren Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit attestiert wird (BAETHGE; BAETHGE-KINSKY 1998). Dass sich das duale Ausbildungssystem bei Personalverantwortlichen trotz des eher negativen Leumunds im Bildungsdiskurs in der Praxis bewährt hat, ist keine neue Erkenntnis (STRUCK; SIMONSON 2001).

Eine neue Betrachtung gilt allerdings den von Betrieben initiierten und weiterentwickelten Optionen des beruflichen Aufstiegs in Ergänzung zum klassischen Verlauf von beruflicher Erstausbildung, Berufserfahrung und Aufstiegsfortbildung. In den Interviews wurden insbesondere duale Studiengänge, das Studium an Berufsakademien und die Möglichkeit eines Fachhochschulstudiums im Anschluss an die duale Ausbildung oder nach erfolgreichem Abschluss einer beruflichen Fortbildung als weitere Optionen angesprochen. Wenn sich dies nicht ausreichend quantitativ belegen lässt, so drückt sich darin doch der Wunsch der Betriebe aus, Möglichkeiten zu entwickeln, die Vorteile einer akademischen Bildung mit denen einer betrieb-

lichen Berufsausbildung in einem eigenen internen Rekrutierungsweg zu verknüpfen. Die Unternehmen betonen in diesem Zusammenhang immer wieder die hohe Bedeutung der Vermittlung von berufsbezogenem Erfahrungs- und praktischem Umsetzungswissen und die Sozialisation in die betriebliche Praxis als unverzichtbare Elemente von Qualifizierungen und sehen darin die Grundlage beruflicher Handlungskompetenz, mit der sie im Übrigen auch den Erwerb von Schlüsselkompetenzen wie Planungsfähigkeit, hohe Flexibilität und soziale Kompetenzen verbinden.

In diesem Zusammenhang ist die These von der Bedeutungszunahme der Schlüsselqualifikationen oder stärker wissensbasierter Kompetenzen, wie sie in den eingangs skizzierten Argumentationen zum Bedeutungsverlust der Berufsbildung eingeführt wurde, noch einmal genauer zu beleuchten. Offensichtlich sind die Folgen der Bedeutungszunahme von Schlüsselqualifikationen für die Betriebe höchst ambivalent (vgl. TEICHLER 2011). Das Gewicht von Schlüsselqualifikationen nimmt sowohl in akademischen als auch in nicht akademischen Berufen zu, was einerseits zu einer stärkeren Nachfrage nach hochschulischen Qualifikationen führt, da hohe Schlüsselqualifikationen zum Teil auf Wissen und Kompetenzen basieren, die in allgemeinbildenden Schulen und in Hochschulen erworben werden. Andererseits werden diese Kompetenzen aber zum Teil auch über fachübergreifendes praxisorientiertes Lernen erworben und unterstreichen somit den Wert der beruflichen Ausbildung. Eine klare Präferenz der Betriebe für Personen mit beruflichem oder akademischem Bildungshintergrund ist generell ohne konkreten Bezug auf Tätigkeit und Position nicht eindeutig auszumachen.

In dieses vielschichtige Bild lassen sich auch die bisherigen Ergebnisse der Studie sehr gut einordnen.

Vorhandene betriebliche Qualifikationssegmente zeigen sich zunächst einmal als relativ stabil und lassen den Betrieben zufolge auch in naher Zukunft keine großen Strukturveränderungen erwarten.

Die eingangs thematisierte Polarisierungsthese auf der Fachkräfteebene erweist sich auf der Basis der hier vorgestellten Befunde als viel zu grob und letztlich nicht haltbar. Im Gegenteil: Beruflich ausgebildete Fachkräfte sind in den Betrieben gefragt, und ihre Aufstiegswege sind nicht „verbaut“.

Damit ist allerdings nicht ausgeschlossen, dass es in höheren Qualifikationssegmenten zu einer Überschneidung der beruflichen Einzugsbereiche von Hochschulabsolventinnen und -absolventen und beruflich Ausgebildeten kommt. Offen bleibt dabei auch, wie sich die beruflichen Positionen und Tätigkeiten schließlich auf den Führungsebenen ausdifferenzieren und ob die früheren Aufstiegschancen der über die klassische duale Berufsausbildung ausgebildeten Fachkräfte in dieser Form bestehen bleiben.

## Literatur

- BACH, Hans-Uwe; KOCH, Susanne: Arbeitszeit und Arbeitsvolumen. In: KLEINHENZ, Gerhard (Hrsg.): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 250. Nürnberg 2002, S. 57–70
- BAETHGE, Martin: Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungssektor. In: BAETHGE, Martin; WILKENS, Ingrid (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen 2001, S. 85–107
- BAETHGE, Martin: Das berufliche Bildungswesen in Deutschland am Beginn des 21. Jahrhunderts. Göttingen 2002
- BAETHGE, Martin: Entwicklungstendenzen der Beruflichkeit – neue Befunde aus der industriesoziologischen Forschung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 100 (2004) 3, S. 336–348
- BAETHGE, Martin; BAETHGE-KINSKY, Volker: Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (1998) 3, S. 461–472
- BAETHGE, Martin; SOLGA, Heike; WIECK, Markus: Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Berlin 2007
- BOSCH, Gerhard: Struktureller Wandel im Erwerbssystem und künftige Qualifikationsentwicklung. Expertise für das Bundesinstitut für Berufsbildung. Institut für Arbeit und Qualifikation. Duisburg 2010
- DIETZEN, Agnes: Zukunftsorientierte Kompetenzen: wissensbasiert oder erfahrungsbasiert? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 37 (2008) 2, S. 37–41
- DIETZEN, Agnes: Wissensgesellschaft und beruflich-betrieblicher Bildungstyp. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Beiheft 24 (2010), S. 102–125
- DIETZEN, Agnes; WÜNSCHE, Tom: Companies Strategies for Competence Development and Personnel Recruitment Within Employment Increasing Fields. ECER 2011. Berlin 2011. – URL: <http://vetnet.mixxt.org/networks/files/file.75916> (Stand: 30.09.2012)
- DREXEL, Ingrid: Gesellschaftliche und politische Folgen von Akademisierung. Akademisierung von Betrieben – Facharbeiter/innen ein Auslaufmodell? Frankfurt am Main 2010
- FRANZ, Christine: Bildungsprofile von Führungskräften – Vielfalt statt Verdrängung. In: VOSS-DAHM, Dorothea u. a. (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden 2010, S. 187–2010
- HALL, Anja: Tätigkeiten, berufliche Anforderungen und Qualifikationsniveau in Dienstleistungsberufen. In: WALDEN, Günter (Hrsg.): Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungsbereich. Herausforderungen für das duale System der Berufsausbildung. Bonn 2007, S. 153–208
- HOLLMANN, Christian; SCHMIDT, Jörg; WERNER, Dirk: Verdrängt der Bachelor duale Aus- und Fortbildungsberufe? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 39 (2010) 2, S. 18–22

- PFEIFFER, Sabine: Wissenschaftliches Wissen und Erfahrungswissen – und ihre Bedeutung in innovativen Unternehmen. Akademisierung von Betrieben. Facharbeiter/-innen ein Auslaufmodell? Frankfurt am Main 2010
- STRUCK, Olaf; SIMONSON, Julia: Stabilität und De-Stabilität am betrieblichen Arbeitsmarkt, eine Untersuchung zur betrieblichen Übergangspolitik in west- und ostdeutschen Unternehmen. In: Arbeit 10 (2001) 3, S. 219–237
- TEICHLER, Ulrich: Akademisierungstendenzen von Bildung und Beruf. Vortrag im Rahmen der Tagung „Akademisierung der Berufswelt?“ der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN), des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER) und des Forschungsinstituts betriebliche Bildung (f-bb) vom 7. bis 8. Juli 2011 in Kassel. – URL: [http://www.kibb.de/474\\_1531.htm](http://www.kibb.de/474_1531.htm) (Stand: 30.09.2012)
- UHLY, Alexandra; TROLTSCH, Klaus: Duale Berufsausbildung in der Dienstleistungs- und Wissensökonomie. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 105 (2009) 1, S. 15–32

© 2013 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn  
Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, 53142 Bonn  
Internet: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen>

aus: DIETZEN, AGNES; LEWALDER, ANNA CRISTIN; WÜNSCHE, TOM: Stabile Bedeutung beruflich-betrieblicher Bildung bei Ausdifferenzierung der Bildungswege.  
In: SEVERING, Eckart; TEICHLER, ULRICH (Hrsg.): Akademisierung der Berufswelt?  
Bonn 2013, S. 85-105



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative Commons Lizenz  
(Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative Commons-Infoseite: <http://www.bibb.de/cc-lizenz>