

---

Beate Christophori

# Externes Ausbildungs- management

Dienstleistungen zur Sicherung des  
Fachkräfte- und Personalbedarfs der  
Zukunft

 Springer Gabler

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>	
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>	
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>	
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXI</b>	
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Aktuelle Situation .....	2
1.2	Zielsetzung der Arbeit .....	6
1.3	Forschungsleitende Fragestellung .....	7
1.4	Begriffliche Abgrenzung .....	7
1.5	Aufbau der Arbeit .....	10
<b>2</b>	<b>Rahmenbedingungen der dualen Berufsausbildung. 13</b>	
2.1	Grundlagen der Berufsausbildung .....	13
2.2	Gesellschaftliche Einflüsse auf die Berufsausbildung .....	15
2.2.1	Demografische Entwicklung .....	17
2.2.2	Konjunkturelle Einflussfaktoren .....	24
2.2.3	Strukturelle Veränderungen .....	26
2.2.4	Europäisierung der Berufsausbildung .....	37
2.2.5	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	40
2.3	Das Duale System der beruflichen Ausbildung .....	45
2.3.1	Grundmodelle internationaler Ausbildungssysteme .....	45
2.3.2	Historische Entwicklung der Berufsausbildung in Deutschland .....	48
2.3.3	Die Dualitäten der Berufsausbildung .....	49
<b>3</b>	<b>Ausbildungsmanagement als Teil der Personalentwicklung .....</b>	<b>53</b>
3.1	Das Human Resource Management .....	58
3.2	Ausbildung als Teil der Personalentwicklung .....	60
3.2.1	Definition der Personalentwicklung .....	61

3.2.2	Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung .....	63
3.2.3	Formen der Personalentwicklung .....	65
3.2.4	Phasen der Personalentwicklung .....	66
3.2.5	Methoden der Personalentwicklung .....	68
3.2.6	Träger der Personalentwicklung .....	69
3.2.7	Berufsausbildung als Personalentwicklung .....	70
3.3	Das betriebliche Ausbildungsmanagement .....	72
3.3.1	Die betriebliche Ausbildungsentscheidung .....	73
3.3.2	Voraussetzungen für Ausbildung im Betrieb.....	76
3.4	Kosten-Nutzen Gegenüberstellung der Ausbildung im Betrieb .....	82
3.5	Herausforderungen der betrieblichen Ausbildung .....	89
3.5.1	Stellenbesetzungsprobleme.....	90
3.5.2	Ausbildungsreife .....	95
3.5.3	Ausbildungsabbruch .....	99
3.6	Auslagerung von Aufgaben der Berufsausbildung .....	104
3.7	Definition „Externes Ausbildungsmanagement“ (EXAM).....	108
<b>4</b>	<b>Externes Ausbildungsmanagement als marktwirtschaftliches Instrument .....</b>	<b>111</b>
4.1	Stand der empirischen Forschung.....	111
4.2	Erklärungsansätze für ein neues marktwirtschaftliches Instrument .....	114
4.2.1	Demografische Veränderungen .....	115
4.2.2	Heterogenität der Auszubildenden .....	118
4.2.3	Verschiebung der öffentlichen Förderschwerpunkte .....	121
4.2.4	Unabhängigkeit von Fördervoraussetzungen und Projekthorizont .....	124
4.2.5	Größerer Einfluss auf die Dienstleistungsangebote .....	125
4.2.6	Konzentration auf die Kernaufgaben .....	126
4.2.7	Vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleistungsunternehmen .	127
4.2.8	Nachhaltigkeit .....	130
4.2.9	Qualitätsvorteile durch externes Ausbildungsmanagement.....	130
4.2.10	Nutzenverbesserung durch externe Unterstützungsleistungen ...	132

<b>5</b>	<b>Die empirische Unternehmensbefragung.....</b>	<b>137</b>
5.1	Untersuchungsgegenstand .....	138
5.2	Ziel der empirischen Untersuchung .....	138
5.3	Zielgruppen .....	139
5.4	Untersuchungsfragen.....	140
5.5	Theoretischer sozialwissenschaftlicher Bezugsrahmen .....	140
5.5.1	Methodenwahl.....	141
5.5.2	Abgrenzung der Methoden .....	143
5.5.3	Triangulation .....	148
5.6	Umfang der Befragung.....	151
5.6.1	Erhebungsinstrumente .....	152
5.6.2	Zeitlicher Rahmen .....	153
5.6.3	Vorgehensweise bei der Erhebung.....	154
5.7	Schriftliche Befragung (Web-Survey) .....	155
5.7.1	Abgrenzung der Stichprobe .....	155
5.7.2	Bewusste Auswahl der Stichprobe .....	157
5.7.3	Aufbau des Fragebogens.....	161
5.7.4	Frageform .....	163
5.7.5	Pretest.....	166
5.7.6	Grenzen des Web-Surveys.....	166
5.8	Qualitative Expertenbefragung .....	168
5.8.1	Gegenstand und Ziele der Interviews .....	169
5.8.2	Zielgruppe – Expertenauswahl .....	173
5.8.3	Art und Zahl der Interviewpartner/innen .....	175
5.8.4	Form der Kommunikation.....	177
5.8.5	Aufbau des Interviewleitfadens .....	178
5.8.6	Leitfadenerprobung.....	181
5.8.7	Gestaltung der Experteninterviews .....	182
5.9	Aufbereitung der Daten.....	191
5.9.1	Aufbereitung der quantitativen Daten .....	191
5.9.2	Aufbereitung der qualitativen Daten .....	192
5.9.3	Datenschutz .....	201
5.9.4	Gütekriterien .....	202

<b>6</b>	<b>Auswertung und Analyse des Datenmaterials .....</b>	<b>205</b>
6.1	Rücklauf der Fragebögen .....	205
6.2	Statistische Ergebnisse Fragebogen Betriebe.....	208
6.2.1	Branche und Größe der befragten Betriebe .....	208
6.2.2	Ausbildung in den befragten Betrieben.....	212
6.2.3	Öffentliche Förderung der Ausbildung .....	216
6.2.4	Öffentlich gefördertes EXAM .....	218
6.2.5	Zahlungsbereitschaft.....	221
6.2.6	Nutzung der Dienste eines privatwirtschaftlichen Anbieters .....	224
6.2.7	Angaben zur Person des Befragten.....	225
6.3	Analyse der zahlungsbereiten Betriebe .....	227
6.3.1	Wirtschaftliche Eingliederungsgrößen .....	228
6.3.2	Erfahrung mit öffentlichen Fördermaßnahmen .....	231
6.3.3	Nutzung von Angeboten externen Ausbildungsmanagements ...	232
6.3.4	Funktion der Befragten im eigenen Unternehmen.....	235
6.4	Statistische Ergebnisse Fragebogen Unternehmensberatung ...	237
6.4.1	Angebotspalette im Rahmen der Unternehmensberatung .....	237
6.4.2	Nachfrager/innen eines Ausbildungsmanagements .....	240
6.4.3	Angeborene Dienstleistungen eines Ausbildungsmanagements.	240
6.4.4	Unternehmensgröße der Kunden .....	243
6.4.5	Angebotsbeginn im Unternehmen .....	244
6.4.6	Personaleinsatz .....	245
6.4.7	Akzeptanz des Angebotes .....	246
6.4.8	Prognosen und Einschätzungen.....	248
6.4.9	Fallbeschreibungen.....	251
6.5	Auswertung der Experteninterviews .....	251
6.5.1	Vorstellung der Experten .....	252
6.5.2	Hauptprobleme der Betriebe bei der Ausbildung.....	252
6.5.3	Benötigte Unterstützungsleistungen .....	254
6.5.4	Angeborene Dienstleistungen bzw. in Anspruch genommene Dienstleistungen zur Lösung der Probleme .....	256
6.5.5	Probleme bei der Durchführung der Dienstleistungen.....	259
6.5.6	Finanzierung der Dienstleistungen und Projekte.....	261

6.5.7	Zahlungsbereitschaft der Betriebe .....	262
6.5.8	Zukunft eines privatwirtschaftlichen externen Ausbildungsmanagements.....	263
6.6	Vergleichende Auswertung der Interviews .....	265
6.6.1	Probleme der Betriebe bei der Ausbildung .....	265
6.6.2	Unterstützungsleistungen .....	266
6.6.3	Angebotene bzw. in Anspruch genommene Dienstleistungen ....	266
6.6.4	Hindernisse bei der Durchführung der Dienstleistungen .....	267
6.6.5	Finanzierung der externen Unterstützung .....	268
6.6.6	Zahlungsbereitschaft der Ausbildungsbetriebe.....	268
6.6.7	Zukunft eines Geschäftsmodells „EXAM“ .....	268
<b>7</b>	<b>Zusammenfassende Ergebnisdarstellung.....</b>	<b>271</b>
7.1	Beantwortung der Untersuchungsfragen .....	271
7.2	Erweiterte Definition externes Ausbildungsmanagement .....	285
<b>8</b>	<b>Idealtypisches Design eines Geschäftsmodells „EXAM“ .....</b>	<b>289</b>
8.1	Ziele eines externen Ausbildungsmanagements .....	289
8.2	Zielgruppen eines externen Ausbildungsmanagements.....	290
8.3	Angebote eines externen Ausbildungsmanagements .....	292
8.4	Personal eines externen Ausbildungsmanagements.....	296
8.5	Partner/innen eines externen Ausbildungsmanagements .....	298
8.6	Finanzierung eines externen Ausbildungsmanagements .....	299
8.7	Qualitätssicherung .....	302
8.8	Externes Ausbildungsmanagement als Exportgut .....	305
<b>9</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>307</b>

---

<b>Anhang .....</b>	<b>311</b>
Anhang A: Fragebogen Betriebe .....	313
Anhang B: Fragebogen Unternehmensberatung.....	319
Anhang C: Leitfaden Expertenbefragung .....	323
Anhang D: Kontaktdaten Expertengruppe.....	330
Anhang E: Fallbeschreibungen Anbieter/innen .....	331
Anhang F: Beschreibung der Interviewpartner/innen .....	335
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>339</b>