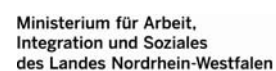




**Betrieb und Schule**

# **Bericht über die Befragung der Betriebe, die im Landesprogramm „Betrieb und Schule (BUS)“ kooperieren**

Abschlussbericht



**Herausgeber:** G.I.B.  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
Telefon: 02041 767-0  
Telefax: 02041 767-299  
E-Mail: [mail@gib.nrw.de](mailto:mail@gib.nrw.de)  
Internet: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

**Autorinnen:** Dr. Doris Beer  
Elvira Ternes

September 2010

## Inhalt

1. Vorbemerkungen .....	4
2. Fragestellungen .....	5
3. BUS-Betriebsbefragung – Forschungsmethodik.....	6
4. Ergebnisse der BUS-Betriebsbefragung .....	7
4.1 Rahmenbedingungen der Kooperation .....	7
4.2 Motive zur Beteiligung am BUS-Programm.....	9
4.3 Kooperation mit der Schule.....	12
4.4 Erfahrungen mit den Praktika.....	14
4.5 Übernahme in Ausbildung.....	17
5. Zusammenfassung der Ergebnisse und Strategieempfehlungen .....	19
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	19
5.2 Strategieempfehlungen.....	20
Anhang A: BUS-Betriebsbefragung – Leitfaden explorative Interviews .....	23
Anhang B: Fragebogen BUS-Betriebsbefragung.....	26
Anhang C: Kooperationsmodelle und Strategien in KMU.....	35
Anhang D: Ergebnisse explorative Phase.....	40
Anhang E: Programmteilnahme und Branchenzuordnung .....	54
Anhang F: Tabelle: BUS-Betriebe nach Wirtschaftsbereichen (WZ 2008) .....	57
Literaturverzeichnis .....	58

## 1. Vorbemerkungen

Die aktuellen arbeitsmarktpolitischen Programme in NRW definieren vor allem die „Verbesserung des Humankapitals“ als strategisches Ziel im Rahmen der Entwicklungsstrategien des Landes für den Programmzeitraum des Europäischen Sozialfonds (ESF) von 2007 bis 2013.<sup>1</sup> Ein besonderer Fokus wird dabei auf das Übergangssystem von der Schule in die Ausbildung und den Beruf und auf die Förderung von benachteiligten Jugendlichen gelegt.<sup>2</sup> In allen Landesförderprogrammen im Förderschwerpunkt „Jugend und Beruf“ ist die Betriebsnähe von besonderer Bedeutung.<sup>3</sup> Diese wird in erster Linie in Kooperationen mit den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) angestrebt.<sup>4</sup>

Betriebe<sup>5</sup> nehmen in unterschiedlicher Art und Weise an den Förderprogrammen des Landes NRW teil, die den Übergang von Jugendlichen von der Schule in den Beruf unterstützen: Sie stellen Praktikumsplätze zur Verfügung, sie sind Partner in Ausbildungsverbänden oder sie fungieren als zusätzlicher Lernort bei beruflichen Bildungsmaßnahmen. Sie tragen insgesamt dazu bei, dass das öffentlich geförderte Übergangssystem von der Schule in den Beruf mehr Praxisorientierung erhält.

Zu diesem Politikansatz, der praktische Arbeitserfahrung bewusst als Lernort einbezieht und gleichzeitig den Übergang der Jugendlichen in eine Ausbildung erleichtern soll, gehört auch das Förderprogramm „Betrieb und Schule (BUS)“, das im Bereich der Berufsorientierung angesiedelt ist.

Die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) ist mit den Aufgaben der fachlichen Begleitung und Evaluation von BUS beauftragt. In diesem Zusammenhang werden im vorliegenden Bericht die Ergebnisse einer Befragung von Betrieben, die bei der Durchführung des BUS-Programmes kooperieren, vorgelegt.

Das BUS-Programm der Landesregierung richtet sich an Jugendliche aus Nordrhein-Westfalen, die die Schule voraussichtlich ohne den Hauptschulabschluss und ohne konkrete Perspektiven für einen Ausbildungs- oder einen Arbeitsplatz verlassen. Die geringen schulischen Leistungen sind das Ergebnis einer Reihe von Problemlagen: Schulmüdigkeit, Konzentrationsstörungen, geringes Selbstvertrauen, mehrfache Wiederholungen einer Klasse, schwierige Elternhäuser, mangelnde deutsche Sprachkenntnisse etc. Jugendliche mit absehbar schwierigem Schul- und Berufsverlauf werden während des letzten Pflichtschuljahres über Förderpraktika auf den Übergang in Ausbildung oder Beschäftigung vorbereitet, und zwar durch eine Kombination von schulischem Lernen und betrieblicher Erfahrung.

---

<sup>1</sup> Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales, MAGS (Hg.) (2008): Europäischer Sozialfonds. Operationelles Programm zur Umsetzung in Nordrhein-Westfalen in der Förderphase 2007 bis 2013. Düsseldorf. S. 49 ff. Dieses Ministerium wurde nach der Landtagswahl neu strukturiert und ist nun das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAIS).

<sup>2</sup> Benachteiligte Personengruppen werden i. d. R. definiert auf der Basis ökonomischer, bildungsbedingter und/oder sozialer Faktoren. Vgl. hierzu Bullinger, Hans-Jörg (Hg.) (2002): Qualifizierungsoffensive, Bedarf frühzeitig erkennen – zukunftsorientiert handeln. Bielefeld, S. 94

<sup>3</sup> MAGS (2008): S. 50

<sup>4</sup> Die Definition für KMU folgt hier der „EMPFEHLUNG DER KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen“ (Empfehlung 2003/361/EG). Kleinunternehmen sind Unternehmen, die weniger als 10 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 2 Mio. Euro haben. Kleine Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. Euro haben. Mittlere Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro haben.

<sup>5</sup> Die Begriffe Unternehmen und Betriebe werden in diesem Bericht als Synonyme gebraucht.

Das BUS-Programm ist für Teilnehmer konzipiert, die noch schulpflichtig sind und aller Voraussicht nach die Hauptschule, Förderschule oder Gesamtschule ohne den Hauptschulabschluss verlassen werden. Die Schüler absolvieren ihr letztes Pflichtschuljahr in besonderen BUS-Klassen. An drei Tagen in der Woche besuchen die BUS-Schüler die allgemeinbildende Schule, an zwei Tagen in der Woche sind sie im Betrieb. Die Betriebe erhalten einen Betrag von jährlich 1.000 €. <sup>6</sup> Das Programm wird von einer Einrichtung des Handwerks organisiert. <sup>7</sup> Man setzt bei diesem Programm auf einen sogenannten „Klebeffekt“, d. h., dass Jugendliche, die sich in einem Betrieb bewährt haben, in Ausbildung übernommen werden, nachdem sie das Praktikum absolviert haben. Die Unternehmen können durch BUS neue Wege ausprobieren, um Nachwuchs zu gewinnen. Während der Praktika erleben sie die Jugendlichen über einen längeren Zeitraum und können klären, ob sie in den Betrieb passen.

Seit Beginn des BUS-Programms in NRW im Jahr 2001 haben kooperierende Betriebe über 20.000 Praktikumsplätze zur Verfügung gestellt. Einzelne Betriebe haben mehrfach Praktikumsplätze angeboten, weil sie über mehrere Jahre im Programm kooperierten oder weil sie innerhalb eines Schuljahres mehrere Praktikanten hatten. <sup>8</sup> Nach der Einführung des Programms wuchs die Anzahl der kooperierenden Betriebe kontinuierlich an und ist seit dem Schuljahr 2005/06 durch eine Mittelbegrenzung auf regelmäßig rd. 3.200 Betriebe jährlich begrenzt. Die Übergangsquoten in Arbeit oder duale Ausbildung liegen hier bei rd. 35 %. Rd. 80 % der anschließenden Ausbildungen finden im Praktikumsbetrieb statt. <sup>9</sup>

Bei den Langzeitpraktika vor Ort sind keine weiteren Organisationen involviert. Im BUS-Programm kooperieren die Schulen und die Betriebe unmittelbar miteinander. Die Ergebnisse des Programms sind im Wesentlichen von der Kooperationsbereitschaft der Betriebe und der verantwortlichen Lehrer abhängig.

## 2. Fragestellungen

Über die betriebliche Sicht auf die Lernortkooperation ist in Nordrhein-Westfalen bislang noch wenig Systematisches bekannt. Um Erkenntnisse zu gewinnen, wie die Lernortkooperationen zwischen Schulen, Bildungsträgern und Betrieben gut gestaltet werden können, ist die betriebliche Perspektive unverzichtbar. Vor diesem Hintergrund wurde im Herbst 2009 die nachfolgend dargestellte Befragung unter den BUS-Praktikumsbetrieben durchgeführt. Die Untersuchung sollte folgende Fragen beantworten:

1. Unter welchen Rahmenbedingungen kann die Beteiligung von Betrieben an der Berufsorientierung in BUS-Schulen und an der Unterstützung des Übergangssystems von BUS-Schülern erhöht werden?
2. Welche Kooperationsformen mit BUS-Schulen werden von den Betrieben als Erfolg versprechend gewertet?

---

<sup>6</sup> Siehe Programmrichtlinien des BUS-Programms in der Handreichung des MSW: Ministerium für Schule und Weiterbildung (2010) (Hg.)

<sup>7</sup> Mit der Koordination ist die Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V. (LGH) beauftragt.

<sup>8</sup> Eine exemplarische Auszählung einer Stichprobe der kooperierenden Betriebe bezüglich der Branchenzugehörigkeit und der Aufnahme von BUS-Praktikanten befindet sich im Anhang F.

<sup>9</sup> Vgl. Beer, Doris/Ternes, Elvira (2008): BUS, Betrieb und Schule. Bericht zur Situation und zum Verbleib der an BUS beteiligten Schülerinnen und Schüler. Bottrop. S. 13

3. Welche Erwartungen/Interessen verbinden die Betriebe mit der Kooperation als BUS-Praktikumsbetrieb?
4. Welche Erwartungen haben die Betriebe an die verantwortlichen Lehrkräfte der BUS-Schulen (z. B. zur Vorauswahl der Jugendlichen oder zur Präsenz als Ansprechpartner bei Fragen, die der Betrieb nicht klären kann)?
5. Welche zusätzlichen Aktivitäten werden von den Betrieben als sinnvoll erachtet (z. B.: Jugendliche nehmen an zusätzlichen Förderkursen teil, Betriebe wünschen ergänzende Beratung etc.)?
6. Welche Standards und Qualitätsanforderungen wären für die Vorbereitung und Durchführung von Schulpraktika, für die Gestaltung einer kontinuierlichen Kooperation mit Betrieben sinnvoll?
7. Welchen Nutzen haben die Praktikumsbetriebe von der Kooperation? Wie können die kooperierenden Schulen diesen Nutzen in ihren Akquisitionsbemühungen um Praktikumsplätze kommunizieren?

Die folgenden drei ergänzenden Fragestellungen haben eine eher grundsätzliche und programmübergreifende Bedeutung:

8. Welche Strategien und Konzepte zur Gewinnung von Praktikanten, Auszubildenden und Fachkräften sind in den kooperierenden Betrieben vorhanden?
9. Welche Kooperationen mit Partnern/Akteuren im Übergangssystem werden von den Betrieben als geeignet/als weiterführend eingeschätzt?
10. Welche Unterstützung und welche Kooperationspartner benötigen Betriebe, damit sie sich daran beteiligen, das Übergangssystem stärker an der Praxis zu orientieren.

Die Befragung der Betriebe soll dazu beitragen, Ergebnisse und Handlungsvorschläge zu diesen Fragestellungen zu entwickeln.

### **3. BUS-Betriebsbefragung – Forschungsmethodik**

Die Befragung der BUS-Betriebe wurde in einem mehrstufigen Verfahren durchgeführt. Nach der Sichtung von vorhandenen Studien und Auswertungen zum Thema wurden im ersten Schritt, der Exploration, einzelne Betriebsvertreter und Experten mithilfe eines strukturierenden Leitfadens interviewt.<sup>10</sup> Die ausgewählten Betriebe hatten verschiedene Größe und Branchenzugehörigkeit, mit Standorten im Ruhrgebiet, OWL und Köln/Düsseldorf.

Der zweite Schritt umfasste eine standardisierte telefonische Befragung und prüfte die Gültigkeit der Hypothesen mit bivariaten Analysen. Für die standardisierte telefonische Betriebsbefragung wurde eine Stichprobe aus den Praktikumsbetrieben in den Schuljahren 2007/2008 und 2008/2009 gebildet, bei denen das Praktikum länger als zehn Wochen dauerte, insgesamt rd. 6.400 Betriebe. Aus dieser Grundgesamtheit wurden mit einfacher Zufallsauswahl 1.145 Unternehmen ausgewählt (Auswahlsatz 17,9 %); von diesen Unternehmen nahmen 485 an der Um-

<sup>10</sup> Leitfaden explorative Phase siehe Anhang A. Fragebogen BUS Betriebsbefragung siehe Anhang B. Die Darstellungen der Ergebnisse zur Sichtung vorhandener Studien und Auswertung befindet sich im Anhang C „Kooperationsmodelle und Strategien in KMU“. Die Ergebnisse der qualitativen Auswertung der explorativen Phase befinden sich im Anhang D.

frage teil (Rücklaufquote 42,4 %). Nach Betriebsgröße und Branche entspricht die Struktur der befragten Betriebe der bekannten Struktur der 6.400 teilnehmenden Betriebe. Die im Folgenden dargestellten Untersuchungsergebnisse können daher als repräsentativ für die Grundgesamtheit der BUS-Betriebe gelten.

## 4. Ergebnisse der BUS-Betriebsbefragung

Nachfolgend werden die Ergebnisse der standardisierten telefonischen Befragung der BUS-Betriebe dargestellt.

### 4.1 Rahmenbedingungen der Kooperation

Die Betriebe im BUS-Programm sind überwiegend kleine und mittlere Unternehmen. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen haben weniger als zehn Mitarbeiter und gehören damit zu den Kleinstunternehmen, weitere 30 % beschäftigen zwischen zehn und fünfzig Mitarbeitern. In der Mehrheit sind die Praktikumsbetriebe inhabergeführte Einzelunternehmen, ein Viertel hat die Rechtsform einer GmbH mit angestellter Geschäftsführung.

**Tabelle 1: Betriebsgröße der BUS-Betriebe und NRW-Vergleich<sup>11</sup>**

Betriebsgröße	Anteil BUS-Betriebe	Zum Vergleich Betriebsgrößen in NRW
0 – 9 Beschäftigte	51,1 %	80,0 %
10 – 49 Beschäftigte	31,4 %	15,4 %
50 – 249 Beschäftigte	13,6 %	3,9 %
über 250 Beschäftigte	3,9 %	0,7 %

n = 485

**Tabelle 2: Rechtsform der Praktikumsbetriebe**

Rechtsform	Anteil
Inhabergeführte Einzelunternehmen	56,5 %
GmbH	24,5 %
Gemeinnützige Organisationen und öffentliche Körperschaften <sup>12</sup>	8,9 %
AG	7,0 %
Sonstige	3,1 %

n = 485

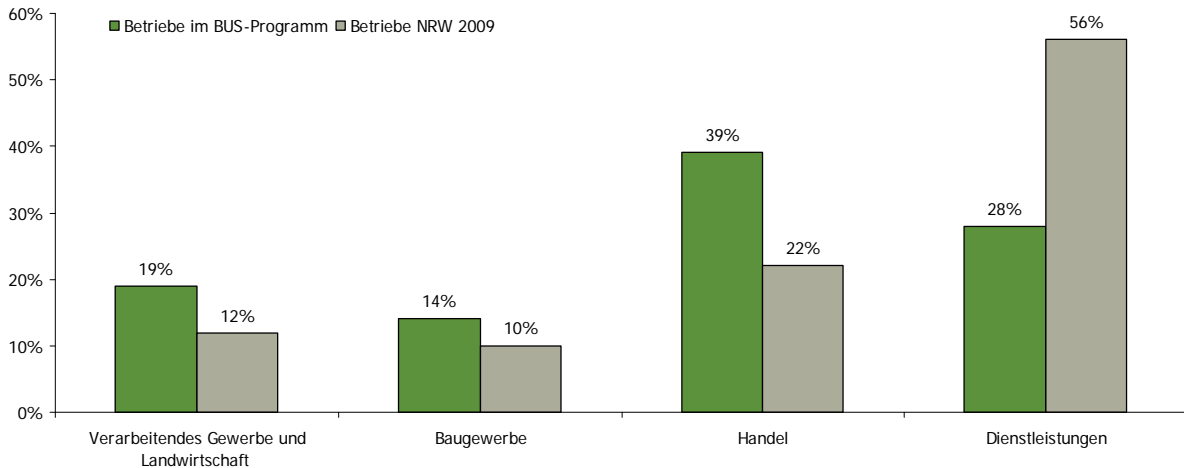
Die größte Gruppe der Praktikumsbetriebe bilden mit fast 40 % Handelsunternehmen, davon gehört knapp die Hälfte dem Kfz-Handel und -reparatur an. 16 % stammen aus dem verarbeitenden Gewerbe, 14 % aus dem Baugewerbe. Ein Drittel der befragten Unternehmen lässt sich elf Dienstleistungszweigen zuordnen – die wichtigsten sind: Alten- und Pflegeheime, Frisör- und Kosmetiksalons, Gastgewerbe und Kindergärten.

<sup>11</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Stand: 30.06.2009

<sup>12</sup> Die gemeinnützigen Organisationen sind Altenheime, Kindergärten, Krankenhäuser und Pflegeheime. Träger der Jugendberufshilfe waren im Sample nicht erkennbar.

Im Vergleich zum Durchschnitt der Branchen in NRW, bei denen mehr als 50 % der Unternehmen den verschiedenen Dienstleistungen zugehören, sind im BUS-Programm die Dienstleistungszweige mit 28 % schwächer vertreten (vgl. Grafik 1).<sup>13</sup>

**Grafik 1: Betriebe im BUS-Programm/in NRW nach Wirtschaftszweigen**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigtenstatistik, Stichtag 30.09.2009 (vorläufiger Stand),  
Datenstand: Januar 2010; BUS-Betriebe: n = 464

Der kleinbetrieblichen Struktur und der hohen Zahl von Handelsbetrieben ist es wahrscheinlich geschuldet, dass die Betriebe im BUS-Programm relativ viele geringfügige Beschäftigungsverhältnisse haben (vgl. Tabelle 3): etwa 15 % der Arbeitsverhältnisse sind Minijobs. Dieser Anteil ist doppelt so hoch wie der Durchschnitt aller Betriebe in NRW. Zeitarbeit spielt hingegen kaum eine Rolle.

**Tabelle 3: Beschäftigungsanteile der Betriebe im BUS-Programm/in NRW**

	Betriebe im BUS-Programm	Landesdurchschnitt NRW
400-Euro-Jobs	15,3 %	8,4 %
Zeitarbeit	0,6 %	1,7 %
Langzeitpraktikanten	2,9 %	1,5 %
Auszubildende	12,3 %	6,5 %

Quelle: eigene Berechnungen: BUS-Betriebsbefragung und Trend.Report NRW 2009

Die befragten Betriebe setzen häufig Praktikanten ein. Fast alle Unternehmen (91 %) führen die zwei- und dreiwöchigen Schülerpraktika durch. Knapp 18 % der Unternehmen hatte schon Praktikanten aus dem Berufsgrundschuljahr und 9 % aus der außerbetrieblichen Ausbildung von Jugendlichen. Ergänzend gaben 12 % der Betriebe an, bereits Erwachsene, die an Umschulungsmaßnahmen teilnahmen, beschäftigt zu haben. Praktika zur Eignungsfeststellung von Bewerbern und Bewerberinnen um einen Ausbildungsplatz oder Arbeitsplatz sind hingegen weniger verbreitet (7 % bzw. 33 Nennungen).

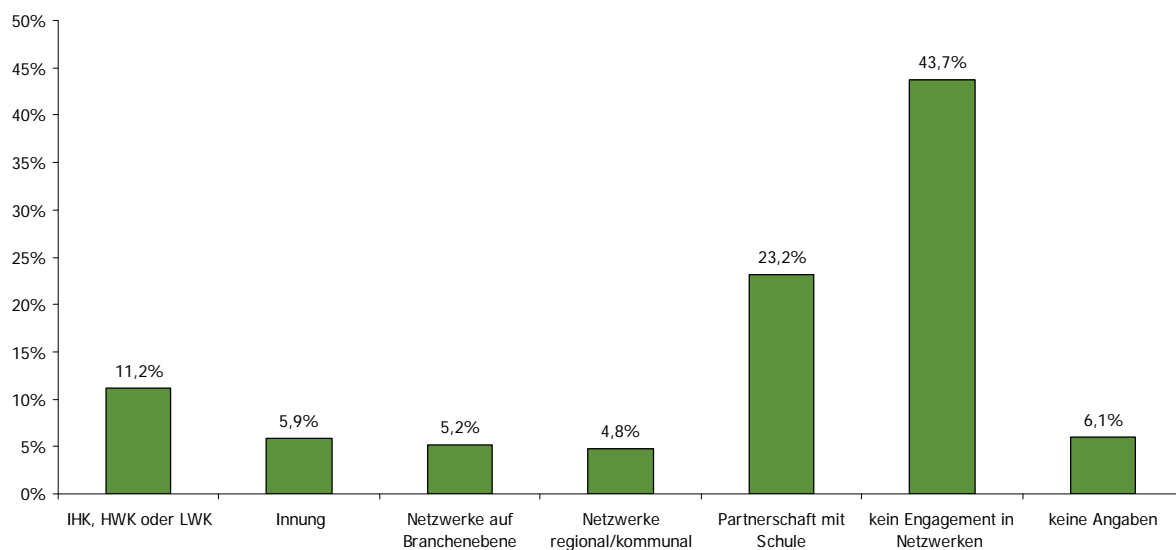
<sup>13</sup> Bei einer Stichprobe von 650 BUS-Betrieben wurden die Branchenzuordnung und die Besetzung der Praktikumsstellen noch weiter differenziert (siehe Anhang E „Programmteilnahme und Branchenzuordnung“).



Die Kooperationsbetriebe zeigen ein hohes Engagement für betriebliche Ausbildung. Dies spiegelt sich in einem relativ hohen Auszubildendenanteil (12 %) an der Belegschaft (vgl. Tabelle 3) wider.

Mehr als die Hälfte der Befragten beteiligt sich an Netzwerken oder Kooperationen zum Thema Ausbildung. Dabei ist die direkte Partnerschaft mit Schulen besonders wichtig: ein Viertel der Unternehmen unterhält solche Kooperationen. Unter den Netzwerken dominiert das Engagement in den Kammern. Innungen, Unternehmensnetzwerke auf Branchenebene und auf regionaler Ebene haben mit 5,2 % bzw. 5,9 % in etwa jeweils die gleiche zahlenmäßige Bedeutung.

## Grafik 2: Engagement in Netzwerken zur Ausbildung



n = 561 Nennungen (von 485 Betrieben)

## 4.2 Motive zur Beteiligung am BUS-Programm

Viele an die Betriebe gerichtete Anreize zur Teilnahme an Programmen zur Förderung von Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und Ausbildung gründen auf der Vorstellung, dass Unternehmen ihre Entscheidungen vor allem auf Kosten-Nutzen-Erwägungen stützen. Dies gilt auch für den Entschluss, Praktikantinnen oder Praktikanten aus dem BUS-Programm aufzunehmen. Die entsprechende Kosten-Nutzen-Erwägung könnte folgendermaßen aussehen: Auf der Kosten-seite stehen die Rekrutierungskosten, die Einarbeitungskosten und die erhöhten Materialverbrauchskosten durch die praktischen Übungen des Schülers oder der Schülerin. Auf der Nutzenseite stehen die Aufwandsentschädigung aus dem Programm, die produktive Arbeitskraft des Praktikanten oder der Praktikantin, ein potenzieller Zuwachs an Kunden aus dem Umfeld des Schülers, die Gelegenheit zur Anpassung von Sortiment und Dienstleistungen durch spezielle Praktikantenleistungen sowie der betriebliche Imagegewinn aufgrund des sozialen Engagements. Weitere Motive, wie z. B. benachteiligten Jugendlichen eine Chance zu geben, sind sozialer Natur. Den Betrieben wurden elf verschiedene Motive vorgelegt und gefragt, ob diese voll, teilweise oder nicht zutreffen. Tabelle 4 zeigt die Motive, die von den Betrieben voll bestätigt wurden, in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit. Auf den ersten beiden Plätzen stehen personalwirtschaftliche Überlegungen.

Betriebe lernen Bewerber/-innen gründlich kennen und erweitern durch die Praktikantinnen und Praktikanten eine Reserve an potenziellen Bewerbern um Arbeits- und Ausbildungsplätze. Sie verringern damit mittelfristig ihre Suchkosten auf dem Arbeitsmarkt.

**Tabelle 4: Motive zur Beteiligung am BUS-Programm**

1. Wir lernen so die Bewerber/-innen gründlich kennen.	86 %
2. Wir sind offen gegenüber allen Anfragen nach Praktikumsplätzen.	82 %
3. Wir möchten Jugendliche in einer schwierigen Lebenssituation unterstützen.	74 %
4. Ich habe selbst Kinder und weiß, wie schwer es die jungen Leute haben.	65 %
5. Der/die Jugendliche hat uns bei der persönlichen Vorstellung überzeugt.	55 %
6. Die Praktikantinnen/Praktikanten arbeiten produktiv mit.	50 %
7. Unsere Kundinnen/Kunden schätzen es, wenn ein Betrieb sich sozial engagiert.	50 %
8. Wir kennen die Lehrer/-innen der BUS-Schule persönlich/schon länger.	47 %
9. Der finanzielle Zuschuss von 500 bzw. 1000 Euro ist attraktiv.	43 %
10. Wir haben bisher gute Erfahrungen mit Praktikantinnen/Praktikanten gemacht.	39 %
11. Wir können unseren Kunden dadurch spezielle Angebote machen (z. B. Sonderpreise, Angebote für junge Leute).	12 %

n = 485, Mehrfachnennungen möglich

Auf dem dritten und vierten Platz stehen uneigennützig Motive, Jugendliche in einer schwierigen Situation zu unterstützen. Zwei Drittel der Antwortenden sagten, dass der Kontakt zu eigenen Kindern und die ihnen bekannte Eltern-Rolle ein Grund dafür sei, Praktikumsplätze anzubieten. Betriebe aus der Bauwirtschaft und dem verarbeitenden Gewerbe gaben dieses Motiv häufiger als die Handelsunternehmen an.

Eine weitere Gruppe von Motiven lässt sich mit dem Stichwort „Kontaktpflege“ umschreiben. Das Praktikum kommt zustande, weil die Jugendlichen selbst überzeugen, weil man die Lehrer/-innen kennt oder die Kunden das Engagement des Betriebes zu schätzen wissen. Diese Gründe spielen etwa bei der Hälfte der Praktikumsgeber eine Rolle.

Weitere nutzenorientierte Überlegungen – wie die produktive Mitarbeit der Jugendlichen und die Aufwandsentschädigung – sind durchaus relevant. Sie werden von 50 % bzw. 43 % der Befragten als sehr wichtiges Motiv genannt. Im Vergleich zu den personalwirtschaftlichen, persönlichen und altruistischen Begründungen haben sie jedoch geringere Bedeutung. Zwischen größeren und kleineren Unternehmen zeigen sich keine Unterschiede. Angesichts des hohen Stellenwertes von Kosten-Nutzen-Überlegungen in öffentlichen Diskussionen zur Ausbildung ist dieses Ergebnis erstaunlich, weil das vorhandene soziale Engagement als ein bedeutsames handlungsleitendes Motiv ersichtlich wird.

Die Möglichkeit zu Anpassung von Sortiment und Dienstleistungen sowie zur Kundengewinnung durch die Praktikantinnen und Praktikanten ist für nur 12 % der Praktikumsbetriebe ein Motiv. Dies ist insbesondere in Betrieben des Kfz-Handels zu finden.

Damit Jugendliche überhaupt in eine Ausbildung übernommen werden können, benötigen die Praktikumsgeber mindestens die Ausbildungsurlaubnis. Ein kleiner Teil der Befragten (12 %), überwiegend Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Beschäftigten, gab an, diese nicht zu besitzen

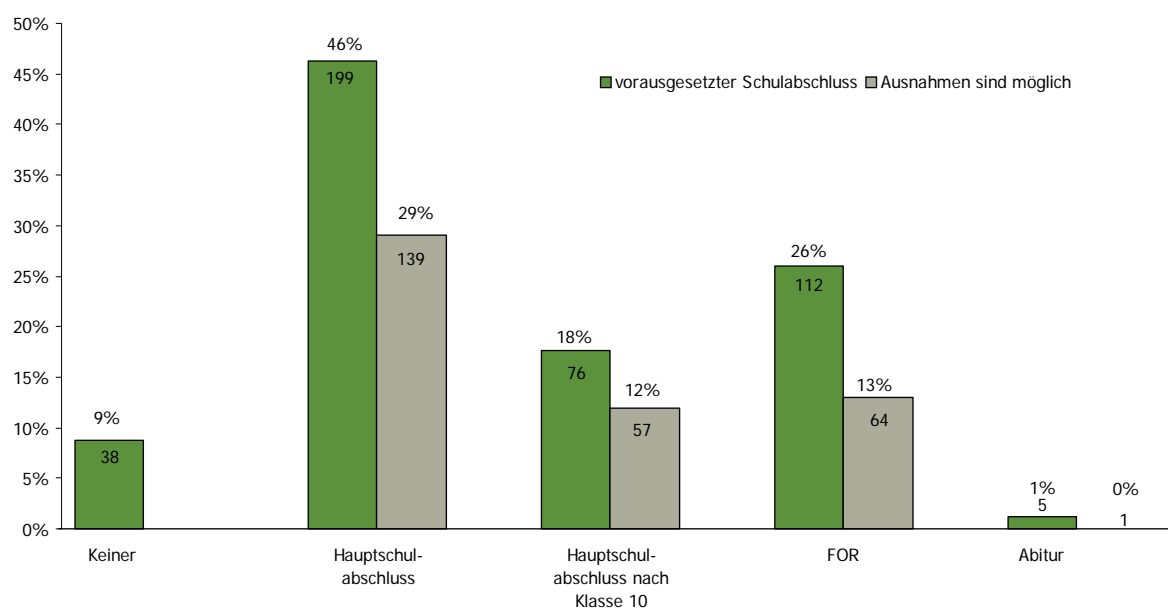
bzw. keine Angaben dazu machen zu können. Dienstleistungsbetriebe haben signifikant seltener eine Ausbildungserlaubnis als Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe oder dem Baugewerbe.

Gesetzliche Vorschriften, die einen Schulabschluss als Voraussetzung für einen Ausbildungsvertrag definieren, gibt es bei Ausbildungsgängen, die nach Landes- oder Bundesgesetzen organisiert sind. Beispielsweise ist bei der Ausbildung zum Altenpfleger/zur Altenpflegerin der Hauptschulabschluss erforderlich. Berufliche Ausbildungen nach dem Berufsbildungsgesetz bzw. der Handwerksordnung setzen keine Schulabschlüsse voraus. Die BUS-Betriebe setzen hier eigene Standards.

Die befragten Betriebe setzen zu über 90 % für die von ihnen angebotenen Ausbildungsplätze einen Schulabschluss voraus. Mehr als 46 % der Unternehmen verlangen den einfachen Hauptschulabschluss, rd. 18 % den Hauptschulabschluss nach Klasse 10, ein Viertel die Fachoberschulreife (FOR), einige wenige sogar das Abitur. Insbesondere die Dienstleistungsbetriebe erwarten höhere Schulabschlüsse, während im verarbeitenden Gewerbe und in der Baubranche der Hauptschulabschluss ausreicht.

Viele Unternehmen können ausnahmsweise von der internen Voraussetzung des Schulabschlusses abweichen und auch Jugendliche ohne Schulabschluss zur Ausbildung einstellen. Von den 199 Betrieben (= 46,3 %), die den Hauptschulabschluss voraussetzen, gaben 139 Betriebe (= 29 %) an, dass sie in Ausnahmefällen auch Jugendliche ohne Hauptschulabschluss ausbilden dürfen. Diese Möglichkeit besteht häufig in den Kleinstfirmen des Baugewerbes und des verarbeitenden Gewerbes. Die Dienstleistungsbetriebe hingegen machen nach eigenem Bekunden seltener eine Ausnahme bei den vorausgesetzten Schulabschlüssen. Insgesamt geben mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (rund 54 %) an, in Ausnahmefällen auch Jugendliche ohne Hauptschulabschluss ausbilden zu dürfen.

### Grafik 3: Benötigte Schulabschlüsse für die Ausbildung



n = 430

Offenbar erreichen BUS-Praktikanten, wenn sie nach Beendigung der BUS-Klasse die Schule ohne den Hauptschulabschluss verlassen und in Ausbildung übernommen werden, die Stelle eher auf dem Ausnahmeweg. Für die Betriebe ist die Entscheidung, einen Jugendlichen aus dem Praktikum gegenüber externen Bewerbungen vorzuziehen, die womöglich deutlich bessere schulische Leistungen nachweisen können, nicht ganz unproblematisch. Sie haben diese Entscheidung gegenüber prüfenden Stellen (Ausbildungsabschlussprüfungen vor den Kammern) oder in einem größeren Betrieb gegenüber anderen betrieblichen Entscheidungsträgern zu begründen.

In der Hälfte der befragten Betriebe entscheidet der Inhaber/die Inhaberin über die Einstellung von Auszubildenden, in einem Viertel der befragten Unternehmen ist dies Aufgabe der Geschäftsleitung. Je zentraler die Entscheidungen zur Personalauswahl angesiedelt sind, je starrer die Personalauswahlregeln sind und je weiter entfernt die entscheidungsbefugten Hierarchien vom auszubildenden Betriebsteil sind – z. B. bei der Personalleitung in der Konzernzentrale oder bei einem Auswahlgremium unterschiedlicher Abteilungen, desto schwieriger dürfte es sein, Ausnahmeregelungen für die Ausbildung von BUS-Praktikanten ohne Hauptschulabschluss durchzusetzen.

**Tabelle 5: Entscheidung über die Einstellung von Auszubildenden**

<b>Entscheidungsinanz</b>	
Inhaber/-in	51,7 %
Geschäftsleitung	16,9 %
Geschäftsleitung der Filiale	6,0 %
Personalleitung der Zentrale	5,8 %
Ausbildungsleiter/-in	4,1 %
Auswahlgremium verschiedener Abteilungen	1,9 %
Sonstige	2,3 %
keine Angaben	11,3 %

n = 485

Eine anfängliche Hypothese war, dass Unternehmen, die Schwierigkeiten haben, geeignete Auszubildende zu finden, sich besonders stark am BUS-Programm beteiligen würden. Diese Annahme konnte nicht bestätigt werden: ein knappes Viertel der Befragten (23 %) findet es sehr leicht, Auszubildende zu finden, nur 16 % schwierig (Antwort 8 – 10 auf einer Zehnerskala). Die Betriebe nutzen das BUS-Programm offenbar nicht als Ersatzlösung, um die ansonsten schwierige Suche nach Auszubildenden zu bewältigen.

### **4.3 Kooperation mit der Schule**

Die Aufgabe der Schulen im BUS-Programm ist es, Praktikumsplätze zu akquirieren, die Schülerinnen und Schüler während des Praktikums kontinuierlich zu begleiten, sie in den Praktikumsbetrieben zu besuchen und Kontakt zu den Betrieben zu halten. Außerdem informieren sie die Betriebe über die Aufwandsentschädigung und bereiten auch die Zuschussbeantragung bei der LGH vor.

Rund 38 % der Unternehmen gaben an, dass sich die Jugendlichen beim letzten BUS-Praktikum eigenständig beworben haben. In 20 % der Fälle hatte die Schule den Jugendlichen geschickt. Damit wird deutlich, dass einige Schulen den persönlichen Kontakt zu den Betrieben in Grenzen halten und auf eine hohe Eigenständigkeit der Jugendlichen setzen. Nur in knapp 30 % der Betriebe fragte der Betreuungslehrer bei den Unternehmen nach einem Praktikumsplatz.

Während des letzten Praktikums erhielten 13 % der Betriebe einmal oder sogar nie Besuch. In einem Viertel der Unternehmen kamen die Lehrer/-innen zwei- bis dreimal vorbei (vgl. Tabelle 6). Ein Viertel der Unternehmen berichtete von monatlichem Besuchsrhythmus, und knapp 20 % der Praktikantenplätze wurden intensiv betreut mit einem Besuchsrhythmus von einmal pro Woche oder pro zwei Wochen. In den Kleinstbetrieben ist die Betreuung oft intensiver als bei den mittleren oder großen Firmen.

**Tabelle 6: Häufigkeit der Betreuungsbesuche im letzten Praktikum**

Nie	4,5 %
Einmal	8,5 %
Zwei- bis dreimal	24,5 %
Fünf- bis sechsmal	18,6 %
Einmal im Monat	25,4 %
Alle 14 Tage	11,1 %
Einmal in der Woche	7,4 %

n = 485

Den Unternehmen wurden verschiedene Serviceleistungen vorgelegt, die die Schulen für die Betriebe im BUS-Programm bereitstellen, und sie wurden gefragt, wie wichtig ihnen diese Form der Unterstützung ist (vgl. Tabelle 7). Von höchster Priorität ist eine gute Vorbereitung der Jugendlichen in Bezug auf die Schlüsselqualifikationen Pünktlichkeit, Höflichkeit und Zuverlässigkeit. An zweiter Stelle stehen der Wunsch nach einer guten telefonischen Erreichbarkeit der Lehrenden, falls Konflikte auftreten, sowie der Wunsch nach einem festen Ansprechpartner. Mehr als die Hälfte der Betriebe halten außerdem Sprachförderung für Jugendliche mit Migrationshintergrund für sehr wichtig.

**Tabelle 7: Stellenwert von Serviceleistungen, Anteil der Betriebe, die die Einschätzung „sehr wichtig“ vergaben**

Vorbereitung der Praktikantinnen/Praktikanten in Bezug auf Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Höflichkeit etc.	76 %
Fester Ansprechpartner/-in in der Schule	62 %
Gute telefonische Erreichbarkeit, falls Konflikte auftreten	61 %
Sprachförderung für Jugendliche mit Migrationshintergrund	54 %
Ausbildungen und Arbeitsanforderungen des Praktikumsbetriebs kennen	38 %
Hilfe zur Beantragung von finanzieller Förderung für eine Ausbildung	28 %
Informationen über den sozialen/familiären Hintergrund des Praktikanten	21 %
Den Zuschuss in Höhe von 500 € bzw. 1.000 € beantragen	20 %

n = 485

Relativ unwichtig erscheinen dagegen die Beantragung des Zuschusses von 500 € bzw. 1.000 € sowie Vorinformationen über den sozialen und familiären Hintergrund der Jugendlichen. Auf die Beantragung von Förderung für eine spätere Ausbildung legen mehr Betriebe Wert. Diese Prioritäten spiegeln sich wider in den Anregungen, die die Betriebe zu Veränderungen am Programm geben. An erster Stelle steht eine bessere Vorbereitung der Jugendlichen auf die Schlüsselqualifikationen (siehe Tabelle 8). Diese Erwartung ist problematisch, denn der Mangel an Schlüsselqualifikationen ist für die schulischen (Miss-)erfolge der Jugendlichen mitverantwortlich.

An den Lernort Betrieb richtet sich geradezu die Erwartung, diese Qualifikationen bei den jungen Leuten zu entfalten. Dennoch stellt sich die Frage, wie die Schulen die Jugendlichen besser auf das Praktikum vorbereiten könnten. Gewünscht werden z. B. eine bessere Vorauswahl der Jugendlichen (4 %), von der erhofft wird, dass die Praktikumsstelle und das Interesse/die Motivation des Schülers oder der Schülerin besser zueinander passen, und eine bessere inhaltliche Vorbereitung (3 %).

**Tabelle 8: Wünsche nach Programmveränderungen, in % der Nennungen von Verbesserungswünschen**

Bessere Vorbereitung der Jugendlichen in Bezug auf Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Höflichkeit	40 %
Häufigere Besuche der Betreuungslehrer/-innen	15 %
Längere Anwesenheit im Praktikumsbetrieb	8 %
Fördermittel schneller auszahlen und besser darüber informieren	6 %
Andere Praktikumszeiten	5 %
Hintergrundinformation über die Jugendlichen und ihr Umfeld	5 %
Mehr Engagement der Schule und der Praktikanten	6 %
Engere Kooperation mit der Schule	5 %
Eltern mit einbeziehen	4 %
Bessere Vorauswahl der Jugendlichen	4 %
Bessere inhaltliche Vorbereitung	3 %

n = 262

An zweiter Stelle stehen häufigere Besuche der Betreuungslehrer/-innen. Es schließen sich eine Reihe von Verbesserungsvorschlägen an, die zahlenmäßig einen vergleichbaren Stellenwert haben: längere Anwesenheit im Praktikumsbetrieb, auf den Bedarf der Praktikumsbetriebe besser abgestimmte Anwesenheitszeiten, mehr Engagement der Schule und der Praktikanten, engere Kooperation mit der Schule, insbesondere bei Konflikten und Schwierigkeiten. Obwohl die Zufriedenheit mit der Betreuung im Durchschnitt hoch ist (siehe unten), wünschen sich doch viele Betriebe eine intensivere und verbindlichere Kooperation mit den Schulen.

#### 4.4 Erfahrungen mit den Praktika

Die Betriebe wurden gebeten, einzelne Aspekte des letzten Praktikums mithilfe der Schulnotenskala zu bewerten. Die Begleitung durch die Betreuungslehrer/-innen erhält dabei die besten Noten. 60 % der Betriebe vergeben ein „Gut“ oder „Sehr gut“. 25 % bewerten die Begleitung der Betreuungslehrer/-innen mit „befriedigend“, 9 % mit „ausreichend“, während 5 % ei-

ne Bewertung mit „mangelhaft“ oder „ungenügend“ vornehmen. Mit der Abwicklung der Aufwandsentschädigung sind dagegen mehr Betriebe unzufrieden: 16 % der Betriebe vergeben hier die Note „ausreichend“ oder schlechter. Dies spiegelt sich auch in der schlechteren Durchschnittsnote wider (vgl. Tabelle 9).

Der Nutzen, den die Betriebe vom Einsatz der Praktikanten haben, hält sich im mittleren Bereich. Den Imageeffekt bei den Kundinnen und Kunden bezeichnen 60 % der Befragten als „befriedigend“. Die produktive Mitarbeit der Praktikantinnen und Praktikanten sieht ein knappes Drittel der Praktikumsbetriebe als „gut“ an, fast 40 % als „befriedigend“.

Der Aufwand, den das Praktikum im Betrieb verursacht, bewegt sich bei 80 % der Unternehmen zwischen einer sehr guten und einer befriedigenden Einschätzung. Die Mehrzahl der Unternehmen erlebt durch das BUS-Praktikum zumindest keine nennenswerten Belastungen.

Motivation und Interesse der Jugendlichen bewerten die Betriebe im Durchschnitt mit „befriedigend“. 8 % der Firmen schätzt die Motivation mit „sehr gut“ ein, 30 % mit „gut“. Interessant ist auch die umgekehrte Betrachtung: 13 % der Befragten vergibt dafür „mangelhaft“ oder „ungenügend“. Im Unterschied zur Motivation der Praktikanten fällt die Bewertung der Entwicklung, die die Jugendlichen im Praktikum zeigten, positiver aus: fast die Hälfte der Befragten hält sie für „gut“ oder „sehr gut“.

**Tabelle 9: Bewertung des letzten Praktikums, Durchschnittsnote nach der Schulnotenskala 1 – 6<sup>14</sup>**

Begleitung durch die Betreuungslehrer/-in	2,46
Beantragung und Abwicklung des finanziellen Zuschusses durch die Schule	2,68
Aufwand, den das Praktikum im Betrieb verursacht hat	2,73
Menschliche Entwicklung des Jugendlichen	2,75
Imageeffekt bei den Kundinnen und Kunden	2,92
Produktive Arbeitsleistung im Betrieb	2,97
Motivation und Interesse des Jugendlichen	2,99

n = 485

Im Rahmen der BUS-Praktika treten auch eine Reihe von unerfreulichen Situationen auf. Die Praktikumsbetriebe wurden danach gefragt, welche Schwierigkeiten auftreten und wie häufig diese vorkommen. Sie wurden ebenfalls danach gefragt, ob diese Schwierigkeiten zum Abbruch des Praktikums führten.

<sup>14</sup> Methodische Anmerkung: Bei Schulnoten handelt es sich um Variablen mit einem ordinalskalierten Messniveau, d. h., die Abstände zwischen den einzelnen Ausprägungen sind nicht eindeutig definiert. Streng genommen dürfen mit solchen Variablen keine arithmetischen Berechnungen wie z. B. Durchschnittsnote vorgenommen werden.



**Tabelle 10: Schwierigkeiten im Praktikum in % aller Betriebe**

<b>Aufgetretene Schwierigkeiten</b>	<b>nie</b>	<b>selten</b>	<b>häufig</b>
Krankmeldung	18	55	27
Zu geringe Motivation	23	51	26
Unpünktlichkeit, unentschuldigtes Fehlen	28	45	27
Unzuverlässigkeit	29	46	25
Konflikte im Arbeitsteam	57	38	5
Zu geringe Deutsch-Kenntnisse	70	26	4
Hoher Materialverbrauch und Beschädigungen	75	21	4
Kundenbeschwerden	79	18	3
Diebstahl	85	13	2
Schwangerschaft	96	4	0

n = 485

Die häufigsten Nennungen der Betriebe sind zu geringe Motivation, Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit. Rund ein Viertel der Betriebe gibt an, diese Schwierigkeiten häufig zu erleben (vgl. Tabelle 10). Diese Verhaltensweisen sind gleichzeitig die häufigsten Ursachen für den Abbruch des Praktikums. Auch Krankmeldungen sind weit verbreitet, führen jedoch weit seltener zur Kündigung des Praktikums. Kleinstbetriebe haben signifikant weniger Probleme mit Krankmeldungen; dies ist möglicherweise auf stärkere soziale Kontrolle zurückzuführen.

Hohen Materialverbrauch benennt ein Viertel der Praktikumsbetriebe als vorkommendes Problem, darunter signifikant häufiger die Kleinstbetriebe. Dort werden die Jugendlichen intensiver beobachtet, ihre Schwierigkeiten treten dadurch schneller zutage als in größeren Arbeitsgruppen. Kleinstbetriebe sind möglicherweise empfindlicher gegenüber Beschädigungen und hohem Materialverschleiß als große Firmen.

Diebstähle treten selten auf, führen dann aber häufig zum Abbruch des Praktikums. 15 % der Unternehmen, vor allem Handelsbetriebe, berichten, dass Diebstähle vorkommen. Auch Kundenbeschwerden gehören zu den Schwierigkeiten, auf die die Praktikumsbetriebe empfindlich reagieren. Rund zwanzig Prozent der Firmen benennen diese Schwierigkeit, vor allem die Dienstleistungsunternehmen.

Über 40 % der Unternehmen berichten von Konflikten im Arbeitsteam und in 5 % der Firmen ist dies ein Grund, das Praktikum zu beenden. Statistisch zu vernachlässigen ist hingegen eine Größe, der gelegentlich besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird. In einem Bruchteil der Betriebe kam es vor, dass eine BUS-Praktikantin schwanger wurde. Dies erwies sich nicht als Hindernis: 18 der genannten 19 Schülerinnen setzten ihr Praktikum fort.

Neben der Aufwandsentschädigung ist für die Praktikumsbetriebe ein Dokument des Arbeitsministeriums vorgesehen, in dem ihre Bemühungen offiziell anerkannt werden. 42 % der Befragten hatten dieses Zertifikat nicht erhalten. Von den anderen nutzte nur jede fünfte Firma das Zertifikat für Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit. In den Vorgesprächen wurde deutlich, dass auch andere Formen der Anerkennung für die Praktikumsbetriebe denkbar sind. Die Vorstellungen darüber sind je nach Größe der Firma unterschiedlich.

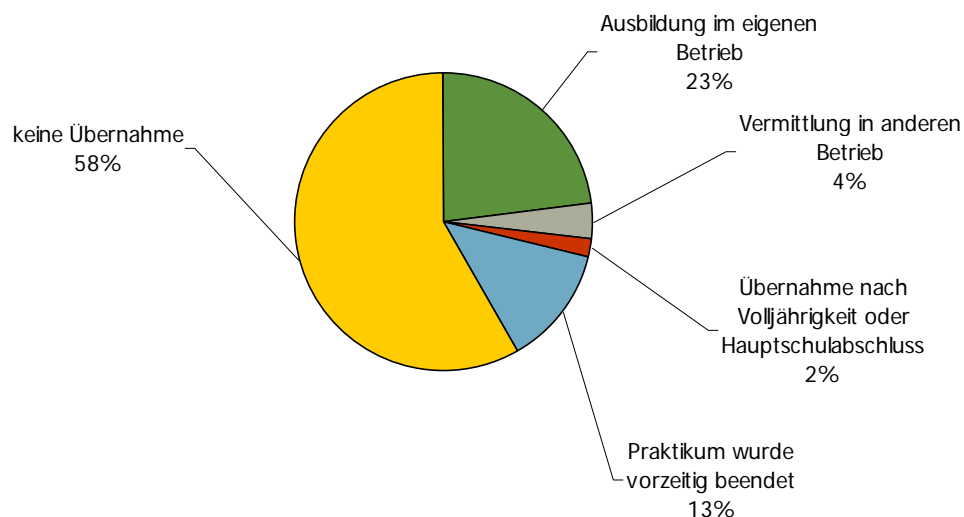


Besonders attraktiv sind Öffentlichkeitsarbeit und die Vergabe von Qualitätssiegeln. 63 % der Befragten, darunter vor allem die mittleren Betriebe, würden eine Erwähnung in den regionalen Medien begrüßen. Mehr als die Hälfte der Praktikumsbetriebe halten ein Gütesiegel für geeignet. An dritter Stelle, insbesondere interessant für Kleinstfirmen, steht eine repräsentative Form des Zertifikats für die Geschäftsräume.

#### 4.5 Übernahme in Ausbildung

Die Übernahme der BUS-Praktikanten in eine reguläre Berufsausbildung ist ein wichtiges Programmziel. Die von den Auszubildenden in der Regel erwarteten Schulabschlüsse stellen, wie oben gezeigt, eine hohe Barriere für die Jugendlichen im BUS-Programm dar. Insofern ist es erklärlich, dass fast 60 % der befragten Praktikumsbetriebe angaben, den Jugendlichen nach dem Praktikum nicht übernommen zu haben. In gut einem Viertel der Praktikumsbetriebe konnten die Jugendlichen eine Ausbildung beginnen oder wurden in einen anderen Betrieb vermittelt. Eine sehr kleine Gruppe (2 %) von Unternehmen stellte den Praktikanten für später einen Ausbildungsplatz in Aussicht, wenn Volljährigkeit oder der Hauptschulabschluss vorliegen (siehe Grafik 4).

**Grafik 4: Übernahme in Ausbildung nach dem Praktikum**



n = 485

Die nicht ausbildenden Betriebe wurden befragt, welche Gründe eine Übernahme in Ausbildung verhinderten. In zwei Dritteln der Fälle liegen die Gründe bei den Jugendlichen: es fehlt an Berufseignung, an persönlicher Stabilität, die Jugendlichen streben den Hauptschulabschluss an oder hätten die Berufsschule wahrscheinlich nicht bewältigt. Grafik 5 zeigt die Faktoren, die beim Nicht-Zustandekommen der Ausbildungsentscheidung eine Rolle spielen.

**Grafik 5: Gründe für das Nicht-Zustandekommen von Ausbildung**



n = 283, Mehrfachnennungen möglich

In mehr als einem Drittel der Fälle (38 %) stehen betriebliche Faktoren der Ausbildung entgegen: der Praktikumsbetrieb hatte keinen Ausbildungsplatz frei oder bildet überhaupt nicht aus. Finanzielle Erwägungen, dass z. B. ein zusätzlicher Ausbildungsplatz für den BUS-Praktikanten zu teuer wird oder dass Fördermittel nicht gewährt werden, spielen nur bei 7 % der Betriebe eine Rolle.

Auf der Haben-Seite des Programms stehen fast 27 % der Unternehmen, die den Jugendlichen eine konkrete Ausbildungsmöglichkeit bieten. Die Chancen auf eine Übernahme in Ausbildung sind unabhängig von der Betriebsgröße. Im Baugewerbe und im verarbeitenden Gewerbe sind die Übernahmequoten signifikant höher; deutlich geringer sind sie hingegen in den Dienstleistungsbranchen.

Von den Betrieben, die die Jugendlichen nach dem BUS-Praktikum in Ausbildung übernahmen, haben knapp 30 % eine Förderung erhalten, u. a. wurden die ausbildungsbegleitenden Hilfen genannt. Ein Viertel der einstellenden Betriebe hätte sich Fördermittel gewünscht, hatte aber zu wenig Informationen über die vorhandenen Möglichkeiten.

Signifikante Zusammenhänge zur Übernahme in Ausbildung bestehen mit der Art, in der die Betriebe während des Praktikums betreut wurden. Die Firmen, die nie oder selten besucht wurden, übernehmen die Praktikanten weitaus seltener in Ausbildung als die Unternehmen, die in monatlichem Abstand ein Gespräch mit den betreuenden Lehrern führten. Regelmäßig besuchte Firmen äußerten sich auch signifikant zufriedener mit der menschlichen Entwicklung des Jugendlichen im Praktikum.

Den Betreuungslehrern kommt in der Kooperation mit den Betrieben mehr als die Aufgabe des Konfliktmanagements zu. Ihr regelmäßiges Engagement und Interesse für den BUS-Praktikanten scheint von betrieblicher Seite honoriert zu werden durch bessere Chancen auf Übernahme in Ausbildung.

Häufigere Besuche der betreuenden Lehrkräfte im Betrieb lassen darauf schließen, dass aus einer intensiveren Einbindung in den pädagogischen Betreuungsprozess insgesamt erfolgreichere Ergebnisse für die Jugendlichen resultieren.

## 5. Zusammenfassung der Ergebnisse und Strategieempfehlungen

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Befragung der Praktikumsbetriebe zeigt, dass die Kooperation im BUS-Programm oftmals seit langer Zeit besteht. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen nimmt seit drei Jahren oder länger BUS-Praktikantinnen und -Praktikanten auf. Vielfach haben die Betriebe etablierte Kooperationen mit den einzelnen Schulen, aus denen heraus die Praktika angebahnt werden.

Die Praktikumsbetriebe haben vergleichsweise hohe Beschäftigungsanteile an Minijobs, Praktikanten und Auszubildenden. In Kleinbetrieben ermöglicht diese Strategie eine hohe Personalflexibilität bei unterschiedlicher Auslastung der Kapazitäten. Das dominierende Motiv, sich am BUS-Programm zu beteiligen, ist es, potenzielle Arbeitskräfte gut kennenzulernen. Die Betriebe zeigen eine hohe Offenheit gegenüber Anfragen von Praktikanten. Durch Praktika sammeln sie Erfahrungen mit vielen Personen. Im Bedarfsfall, wenn etwa eine Aushilfskraft gesucht wird oder eine Stelle zu vergeben ist, kann dieses Reservoir an Kontakten die Suchkosten entscheidend verringern.

Das zweite Motiv der Unternehmen zur Beteiligung ist Hilfsbereitschaft gegenüber den Jugendlichen in einer schwierigen Situation. Klassische Kosten-Nutzen-Erwägungen, wie die produktive Mitarbeit der Jugendlichen oder der finanzielle Zuschuss, spielen hingegen eine deutlich geringere Rolle.

Die Betriebe beurteilen die Kooperation mit den Schulen auf der einen Seite sehr positiv. Andererseits spiegelt die Befragung eine große Bandbreite an Intensität in der Zusammenarbeit wider. Sie reicht von wöchentlichen Firmenbesuchen bis hin zu Schulen, die die Jugendlichen vollkommen eigenständig agieren lassen. Die Betriebe wünschen sich feste Ansprechpartner, eine gute telefonische Erreichbarkeit und verbindliche Kooperation. Sie vermuten, dass die Schulen mit einer sorgfältigeren Vorbereitung und Vorauswahl der Praktikantinnen und Praktikanten Abbrüche durch mangelnde Motivation der Jugendlichen reduzieren können.

Die betrieblichen Erfahrungen mit den BUS-Praktikantinnen und -Praktikanten sind nicht nur positiv: Verspätungen, unentschuldigtes Fehlen, Lustlosigkeit, Krankmeldungen hat ein Viertel der Praktikumsbetriebe häufig erlebt. Eher selten kommt es zu größeren Störungen des Betriebsklimas, etwa durch Konflikte, Kundenbeschwerden oder Diebstahl.

Demgegenüber steht, dass der Aufwand für die Einarbeitung der Jugendlichen überwiegend vertretbar ist. Die produktive Mitarbeit der Praktikanten wird als „befriedigend“ eingeschätzt.

Unter den befragten Betrieben hat ein knappes Drittel die Jugendlichen in Ausbildung übernommen, an andere Unternehmen vermittelt oder ihnen für später eine Ausbildungsperspektive in Aussicht gestellt. Das verarbeitende Gewerbe und die Bauwirtschaft übernehmen die BUS-Praktikantinnen und -Praktikanten signifikant häufiger als die Betriebe aus den Dienstleistungsbranchen. Ein Teil der Praktikumsbetriebe bildet gar nicht selbst aus, oder hat zur Zeit des Praktikums keinen Ausbildungsplatz frei. Die betrieblichen Möglichkeiten sollten bei der Auswahl der Praktikumsstellen stärker berücksichtigt werden.

Demgegenüber fehlen bei einigen Praktikumsbetrieben die finanziellen Mittel für eine Ausbildung. Wichtig und hilfreich zur Erschließung zusätzlicher Ausbildungsplätze wäre hierbei eine entsprechende Beratung durch die Kammern.

## 5.2 Strategieempfehlungen

Die Strategieempfehlungen werden differenziert nach den Akteuren in den Schulen (1) und der Ebene der Programmsteuerung des Landes NRW (2).

### (1) Strategieempfehlungen für Lehrer/-innen für die Zusammenarbeit mit KMU

- Kosten-Nutzen-Überlegungen sind für die Entscheidung von Betrieben, an BUS teilzunehmen, wichtig. Dies sollten die BUS-Lehrer/-innen bei der Akquisition von Praktikumsstellen berücksichtigen. Soziale Motive sind für Betriebe ebenfalls wichtig, stehen aber an 2. Stelle.
- Den Schulvertretern und Lehrern kann empfohlen werden, dass sie sehr dienstleistungsorientiert an die Erschließung der Betriebskooperationen herangehen. Sie sollten gut vorbereitet sein, d. h. sich vorab Branchenkenntnisse, Informationen über die Betriebe, die dort vertretenen Berufsbilder und die jeweiligen Ausbildungsvoraussetzungen aneignen.  
 Nützlich für die Betriebe sind aktuelle Informationen über Förderprogramme und flankierende Angebote (z. B. EQ oder ausbildungsbegleitende Hilfen) oder über die 2-jährigen Ausbildungsberufe. Entsprechende Fortbildungen sollten für die kooperierenden Lehrer obligatorisch sein.
- Bei der Auswahl der Betriebe sollte darauf geachtet werden, dass die Praktikumsbetriebe auch Ausbildungsbetriebe sind oder in Ausbildung anderer Betriebe vermitteln können. Es sollten Praktikumsbetriebe ausgewählt werden, die möglichst auch Jugendliche ohne Hauptschulabschluss in Ausbildung übernehmen würden, da der „Klebeeffekt“ relevant ist. Es ist insbesondere anzuraten, auf Anschlussmöglichkeiten für Mädchen zu achten, da insbesondere die Übernahme in den Dienstleistungsbranchen schwieriger erscheint. Mädchen streben eher eine Ausbildung in Dienstleistungsberufen an. Hier sind die Eingangsvoraussetzungen für Schulabschlüsse höher.
- Das Landesprogramm BUS bietet den Akteuren eine spezifische Möglichkeit, vernetzte Kooperationen im Kontext von Schule – Wirtschaft – Arbeitsleben zu begründen und nach den regionalen Bedürfnissen zu gestalten. Im Sinne des Aufbaus nachhaltiger Kooperationen mit den Betrieben sollten die Lehrer das Programm nicht auf das Element des Langzeitpraktikums reduzieren. Dies tun sie, – was nicht selten vorkommt –, wenn sie den Kontakt mit den Betrieben allein den Praktikanten überlassen. Die BUS-Schulen können die erweiterten Möglichkeiten des Programms nutzen, wenn sie sich den Betrieben als Kooperationspartner anbieten.

- Den KMU kann durchweg dazu geraten werden, die sich bietenden Kooperationsangebote im Zusammenhang von Schule – Wirtschaft – Arbeitsleben auf die spezifischen Entwicklungsmöglichkeiten für den Betrieb zu überprüfen und anzunehmen. Die arbeitsteilige Ausrichtung der Netzwerke und das Bemühen um nachhaltige Wirkung sind dabei wesentlich.
- Die BUS-Lehrer/-innen sollten berücksichtigen, dass für die KMU durchaus Vorteile entstehen, wenn deren Marketingaktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit von den Akteuren der neuen Netzwerke nachhaltig unterstützt werden. Beispielsweise könnte ein regionaler Netzwerkpartner mit entsprechenden Ressourcen das Netzwerk mit der Veröffentlichung einer Broschüre oder eines Ausbildungsalmanachs, in dem die Betriebe ihr Portfolio auf kommunaler oder regionaler Ebene vorstellen können, unterstützen. Inhalte dieser Broschüren könnten etwa sein: Was macht das Unternehmen (Produkte und Dienstleistungen)? Welche Ausbildungsangebote sind vorhanden? Welche Eingangsvoraussetzungen, Standards etc. werden vorgegeben? Diese Informationen können den Schulen als Arbeitsmaterialien zur Verfügung gestellt werden. SWA-Netzwerke<sup>15</sup> nutzen i. d. R. die Möglichkeiten des Internets (Präsentationen, Foren, Kontaktbörsen) und öffnen damit speziell den kleinen Unternehmen einen zusätzlichen Informationsweg.
- Die Lehrer/-innen sollten Wege zur passgenauen Vermittlung der Jugendlichen auf die Praktikumsstelle entwickeln. Ebenso wichtig ist es, mit den Jugendlichen jeweils die passenden Berufsfelder und die Eignung für den Beruf herauszuarbeiten. Mit dem Feststellen der Nicht-Eignung für einen Beruf ist die Übernahme in Ausbildung durch den Praktikumsbetrieb ausgeschlossen.
- Feste Zuständigkeit und gute Erreichbarkeit der Betreuungslehrer/-innen sind ebenso wichtig wie regelmäßige Besuche auf der Praktikumsstelle. Eine kontinuierliche Betreuung der Schüler/-innen und Betriebe während des Praktikums ist von besonderer Bedeutung für die spätere Übernahme in Ausbildung.
- Eine Verzahnung mit der Ausbildungsförderung von Kammern/Agentur für Arbeit sollte hergestellt werden, um die Betriebe ggf. bei der Einrichtung von Ausbildungsplätzen zu unterstützen.
- Ergänzend kann den Schulen empfohlen werden, Kooperationen mit marktnahen Non-Profit-Betrieben zu erproben. Sie bieten sich den Schulen und den Betrieben als Kooperationspartner in Fragen an, welche die Beurteilung der beruflichen Eignung und der Ausbildung von Jugendlichen mit niedrigeren Ausgangsqualifikationen betreffen.

## **(2) Programmsteuerung auf Landesebene**

- Eine Vereinheitlichung von Programmstandards würde zwar die gestalterischen Freiheiten der BUS-Schulen bei der Programmumsetzung begrenzen. Vereinheitlichte Standards könnten aber zugunsten eines erkennbaren Profils von Landespolitik eingesetzt werden und dann mit einigen zusätzlichen Bestandteilen qualitativ bereichert werden. Dies könnten beispielsweise folgende Elemente sein:

---

<sup>15</sup> SWA = Schule – Wirtschaft – Arbeitsleben

- flankierend die Schulen regelmäßig durch Experten unterstützen (Fortbildungen, Beratungen, themenspezifische Workshops etc.),
  - öffentlichkeitswirksam KMU-Netzwerke vorstellen, damit die vor Ort tätigen Netzwerke davon profitieren und zum gegenseitigen Vorteil besser nutzen können,
  - Foren für den Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben vor Ort organisieren, unterstützt beispielsweise durch die Wirtschaftsförderung der jeweiligen Kommune,
  - Aktivitäten zur Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung mit dem BUS-Programm verknüpfen, beispielsweise durch die Vermittlung von Beratungsleistungen der Kammern,
  - öffentlichkeitswirksame Kampagnen zur beruflichen Integration von Menschen mit Migrationshintergrund durchführen (z. B. durch ergänzende Angebote im Sprachunterricht bereits vor den Praktikumsphasen).
- 
- Eine Überprüfung und Erweiterung der Formen der Honorierung der teilnehmenden Betriebe kann zu einer höheren Akzeptanz führen. Es sollten zusätzliche, über das Zertifikat hinausgehende Medien zur Anerkennung der Leistungen der teilnehmenden Betriebe erwogen werden.
  - Die Abwicklung der Aufwandsentschädigung sollte überprüft werden. Sie ist den Betrieben zwar nicht so wichtig, aber sie wird als verbesserungswürdig eingeschätzt.<sup>16</sup>
  - Eine Vermittlung der Ergebnisse dieser Studie an die beteiligten BUS-Schulen und BUS-Lehrer/-innen im Hinblick auf die o. g. Empfehlungen sollte in Form von Informationsveranstaltungen bzw. Workshops erfolgen.

---

<sup>16</sup> Der das Programm koordinierenden Stelle war diese Problematik bekannt. Sie hat das Abwicklungsverfahren bereits umgestellt.

## Anhang A:

### BUS-Betriebsbefragung – Leitfaden explorative Interviews

<b>1. Einleitende Fragen</b>
1.1 Schildern Sie bitte kurz das Angebot Ihres Unternehmens.
1.2 Welche Produkte oder Dienstleistungen bieten Sie an?
1.3 Was sind typische Arbeitsanforderungen in Ihrer Firma (z. B. Termin- und Zeitdruck, intensiver Kundenkontakt, hoher Innovationsdruck, hohe Mobilität etc.)?
1.4 Stammen Ihre Kunden eher aus der Gemeinde/Region oder bieten Sie überregional/international an?
1.5 Ist Ihr Unternehmen inhabergeführt/Einzelunternehmung oder mit angestellter Geschäftsführung/Bestandteil einer größeren Unternehmensgruppe?
1.6 Wie lange ist Ihr Unternehmen schon am Markt?
1.7 Ist Ihr Unternehmen aktiv in Unternehmensorganisationen (z. B. HWK, IHK, Werbegemeinschaften, lokale Unternehmensnetzwerke, kommunale Ausbildungsbeiräte)?
<b>2. Personal, Personalgewinnung und Ausbildung</b>
2.1 Wie viele Mitarbeiter/-innen beschäftigt Ihr Unternehmen?
2.2 Auf welchen Qualifikationsstufen beschäftigen Sie Mitarbeiter/-innen (ohne Anlernen/einfache Anlerntätigkeit/Berufsausbildung erforderlich/Hochschulausbildung erforderlich)?
2.3 Haben Sie in den vergangenen zwei Jahren Personal neu eingestellt?
2.4 Falls ja: In welchen Berufen und auf welche Art und Weise ist Ihre Firma an die neuen Mitarbeiter/-innen gekommen? (Konkrete Schilderung der Suchwege bei den letzten Personaleinstellungen.)
2.5 Haben Sie in den vergangenen zwei Jahren Auszubildende neu eingestellt?
2.6 Falls ja: In welchen Berufen und auf welche Art und Weise ist Ihre Firma an die Auszubildenden gekommen? (Konkrete Schilderung der Suchwege bei den letzten Auszubildenden.)
2.7 Waren in Ihrem Betrieb in den vergangenen zwei Jahren auch Mitarbeiter/-innen im Rahmen öffentlicher Beschäftigungsförderung tätig (Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Einstiegsqualifizierungen für Jugendliche, Eingliederungszuschüsse, 1-Euro-Jobs etc.)?
<b>3. Erfahrung mit Praktika/Partnern im Übergang Schule – Beruf</b>
3.1 Es gibt ja verschiedene Arten von Praktika: Schülerpraktika, Praktika von Studierenden, Praktika von Bildungsträgern in der überbetrieblichen Ausbildung. Abgesehen von den BUS-Praktika, auf die wir gleich noch eingehen: Welche Arten von Praktika werden in Ihrer Firma durchgeführt?
3.2 Mit welchen Bildungsträgern/Schulen arbeitet Ihr Unternehmen bei den jeweiligen Praktika zusammen?
3.3 Welche Vor- und Nachteile bringen die jeweiligen Praktikumsarten für Ihren Betrieb mit sich? Welche Funktion haben die jeweiligen Praktika für Ihr Unternehmen?

3.4	Haben Sie schon einmal eine richtig gute Erfahrung mit Praktikantinnen/Praktikanten gemacht?
3.5	Haben Sie aufgrund dieser Erfahrung etwas verändert in Ihrem Betrieb oder in der Zusammenarbeit mit den externen Bildungsträgern?
3.6	Umgekehrt: Haben Sie schon einmal eine richtig schlechte Erfahrung mit Praktikantinnen/Praktikanten gemacht?
3.7	Haben Sie aufgrund dieser Erfahrung etwas verändert in Ihrem Betrieb oder in der Zusammenarbeit mit den externen Bildungsträgern?
3.8	Kommunen, Wirtschaftsförderungen und Unternehmensverbände werben ja häufig dafür, Praktikantinnen/Praktikanten aus überbetrieblicher Ausbildung aufzunehmen. Welche Rolle spielt diese Werbung in Ihrem Betrieb für die Entscheidung, Praktika anzubieten?
<b>4. Erfahrungen mit dem BUS-Praktikum</b>	
4.1	Ihr Betrieb ist Kooperationspartner im BUS-Programm – seit wie vielen Jahren?
4.2	Wie kam Ihr Unternehmen dazu, Praktikantinnen/Praktikanten von BUS aufzunehmen?
4.3	Welche Rolle spielte bei der Entscheidung, einen Jugendlichen aufzunehmen, die spätere Übernahme in ein Ausbildungs- oder Beschäftigungsverhältnis?
4.4	Eventuelle Zusatzfrage für Innungsmeister/-innen: Ist das ein typischer Zugang für die Branche? Welche anderen Zugänge zum BUS-Programm sind in Ihrer Branche noch üblich?
4.5	Welche Erwartungen hatten Sie anfänglich an die verantwortlichen Lehrenden der BUS-Schulen? Und wurden diese Erwartungen erfüllt?
4.6	Haben sich die Erwartungen im Laufe des Praktikums/im Laufe der Jahre geändert? Und wenn ja, in welche Richtung?
<b>5. Aufwand und Nutzen des BUS-Praktikums</b>	
5.1	Welchen Zusatzaufwand verursacht das BUS-Praktikum in Ihrem Unternehmen? (Wer ist zuständig für den Jugendlichen, wie viel Arbeitszeit ist zur Einarbeitung nötig?)
5.2	Das Arbeitsministerium in NRW zahlt einen einmaligen Zuschuss für Betriebe (in den auch Mittel des Europäischen Sozialfonds einfließen): Welche Rolle spielte dieser Zuschuss bei der Entscheidung, einen Jugendlichen in das BUS-Praktikum aufzunehmen?
5.3	Eventuelle Zusatzfrage für Innungsmeister/-innen: Ist der angebotene Zuschuss ein wesentlicher Anreiz zur Aufnahme von Praktikantinnen/Praktikanten aus dem BUS-Programm?
5.4	Welchen Nutzen hatte Ihre Firma (die Mitarbeiter/-innen, Sie selbst, die Kundinnen/Kunden) von dem BUS-Praktikum?
5.5	Eventuelle Zusatzfrage für Innungsmeister/-innen: Ist dieser Nutzen typisch für die Betriebe innerhalb Ihrer Innung?
5.6	Nutzen Sie das vom Arbeitsministerium NRW an Sie versandte Zertifikat zur eigenen Öffentlichkeitsarbeit/PR?
5.7	Könnten Sie sich auch ein anderes Medium der Anerkennung vorstellen? Wenn ja, welches?



<b>6. Bedarf an zusätzlichen Aktivitäten/Qualitätsstandards</b>	
6.1	Welche Schwierigkeiten/schwierigen Situationen sind im Zusammenhang mit dem BUS-Praktikum in Ihrem Unternehmen aufgetreten?
6.2	Konnten Sie bzw. Ihre Mitarbeiter/-innen diese Situationen bewältigen? Wenn ja, wie haben Sie die Schwierigkeiten bewältigt?
6.3	Hätten Sie vonseiten der BUS-Schule weitere Unterstützung benötigt, um mit der schwierigen Situation besser zurechtzukommen?
6.4	Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, wie die Schule das nächste BUS-Praktikum vorbereiten soll, was würden Sie sich wünschen?
6.5	Und wenn Sie einen Wunsch frei hätten, wie die Schule im BUS-Praktikum mit Ihrem Betrieb zusammenarbeiten soll, was würden Sie sich wünschen?
6.6	Haben Sie nach dem letzten BUS-Praktikum den Jugendlichen/die Jugendliche zur Ausbildung oder zur Arbeit eingestellt?
6.7	Wenn ja, sind die Erwartungen an den Jugendlichen/die Jugendliche erfüllt worden?
6.8	Wenn nein, woran ist die Weiterbeschäftigung/die Übernahme in Ausbildung gescheitert? Wäre mit zusätzlicher Unterstützung eine Weiterbeschäftigung oder Ausbildung möglich gewesen?

## Anhang B: Fragebogen BUS-Betriebsbefragung

### Einleitung

Guten Tag, ich rufe an im Auftrag des Arbeitsministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS). Die G.I.B hat Sie in den vergangenen Tagen angeschrieben. Es ging um das BUS-Programm (Betrieb und Schule), bei dem Jugendliche aus Hauptschulen, Förderschulen oder Gesamtschulen ein Jahrespraktikum in einem Betrieb machen.

### Können Sie sich an den Brief erinnern?

Das Landesprogramm BUS existiert seit einigen Jahren. In diesem Jahr möchte das Arbeitsministerium eine Betriebsbefragung durchführen und die Zufriedenheit der Betriebe ermitteln und auch erkunden, wo sich das BUS-Praktikum eventuell noch verbessern lässt.

### Hat Ihr Betrieb in den letzten beiden Jahren BUS-Praktikanten aufgenommen?

**Bei Unsicherheit des Gesprächspartners:** „Wir meinen Praktikanten von der ...-Schule, die zwei- bis dreimal in der Woche kommen und bis zu einem Jahr im Betrieb bleiben.“

**Falls der Gesprächspartner sich nicht erinnern kann: Kein Interview!**

**Falls der Gesprächspartner sich konkret erinnert:** „Würden Sie uns dazu einige Fragen am Telefon beantworten? Die Umfrage ist anonym, es wird nicht zurückzuverfolgen sein, wer welche Antworten gegeben hat.“

**Falls einverstanden mit dem Interview: Beginn**

Sollten sich während des Interviews Fragen zum finanziellen Zuschuss ergeben, bitte den Betrieben empfehlen, sich an die LGH zu wenden, an Herrn Seiffert (Telefon 0211 302715-24 bzw. E-Mail: [seiffert@lgh.de](mailto:seiffert@lgh.de)).

Rahmenbedingungen Unternehmen	
0	PLZ des Firmenstandortes
1	<p>Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig? (Vorlesen der vorgenommenen Zuordnung durch die LGH, falls zutreffend, bestätigen. Falls nicht zutreffend, um Branchenzuordnung durch den Interviewpartner möglichst nach WZ 2008 bitten.)</p> <p>Branchenzuordnung durch die LGH: _____ ist zutreffend/nicht zutreffend</p> <p>Falls nicht zutreffend, eigene Zuordnung: _____</p>
2	<p>Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inhabergeführt (Einzelunternehmung, OHG, GbR oder GmbH)</li> <li>▪ GmbH mit angestellter Geschäftsführung</li> <li>▪ Filiale einer Unternehmensgruppe/AG</li> <li>▪ Gemeinnützige Organisation (steuerbegünstigte Gesellschaft, gGmbH, Stiftung o. Ä.)</li> <li>▪ Körperschaft des öffentlichen Rechts</li> </ul>
3	<p>Wie viele Mitarbeiter/-innen beschäftigt Ihr Unternehmen zurzeit insgesamt? _____</p> <p>Davon</p> <p>_____ sozialversicherungspflichtig Beschäftigte</p> <p>_____ Auszubildende</p> <p>_____ geringfügig Beschäftigte (400 €, kurzfristig Beschäftigte)</p> <p>_____ nicht sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Beamte, tätige Inhaber/-innen, mithelfende Familienangehörige)</p> <p>_____ Zeitarbeiter</p> <p>_____ Langzeitpraktikanten</p> <p>_____ sonstige Beschäftigte</p> <p>_____ Derzeit keine Mitarbeiter beschäftigt/Inhaber ist allein tätig.</p>
4	<p>Engagiert sich Ihre Firma <b>aktiv</b> für das Thema Ausbildung im Rahmen von Unternehmensorganisationen, Vereinen oder Kooperationen? (Mehrfachnennungen möglich, ankreuzen, bei Unsicherheit des Interviewpartners mit den Stichpunkten nachfragen.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IHK, HWK oder LWK</li> <li>▪ Innung</li> <li>▪ Andere Unternehmensnetzwerke auf <b>Branchenebene</b></li> <li>▪ Andere Unternehmensnetzwerke auf <b>kommunaler/regionaler Ebene</b></li> <li>▪ Partnerschaft mit Schulen (Realschule, Hauptschule, Berufskolleg etc.)</li> <li>▪ Nichts davon</li> <li>▪ Kann ich nicht sagen/Ist Sache der Geschäftsführung</li> </ul>

<b>Geschäftsklima und Ausbildung</b>	
5	<p>Wie hat sich das Geschäftsklima in den letzten beiden Jahren entwickelt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positiv</li> <li>▪ Negativ</li> <li>▪ Keine Veränderung</li> </ul>
6	<p>Und wie hat sich dies auf die Zahl der Mitarbeitenden ausgewirkt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zahl der Mitarbeiter ist gewachsen</li> <li>▪ Zahl der Mitarbeiter ist gleich geblieben</li> <li>▪ Zahl der Mitarbeiter ist gesunken</li> </ul>
7	<p>Wie sieht es für die Zukunft aus? Welche Entwicklung erwarten Sie für das Geschäftsklima?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positiv</li> <li>▪ Negativ</li> <li>▪ Keine Veränderung</li> <li>▪ Kann ich noch nicht sagen (weiter mit 9)</li> </ul>
8	<p>Und welche Auswirkungen erwarten Sie daraus für die Zahl der Mitarbeiter?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiterzahl wird zunehmen</li> <li>▪ Mitarbeiterzahl bleibt gleich</li> <li>▪ Mitarbeiterzahl wird sinken</li> <li>▪ Kann ich noch nicht sagen</li> </ul>
9	<p>Hat Ihr Betrieb eine Ausbildungserlaubnis?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ja</li> <li>▪ Nein</li> <li>▪ Weiß ich nicht</li> </ul> <p>Falls ein Betrieb nicht ausbildet,          (Frage 3: Auszubildenden = 0 und Frage 9: Ausbildungserlaubnis = nein oder weiß nicht) weiter mit Frage 14</p>
10	<p>Wenn Sie an eine Skala von 1 bis 10 denken, wobei 1 für „sehr leicht“ und 10 für „sehr schwierig“ steht: Wie schwierig ist es derzeit, geeignete Auszubildende für Ihren Betrieb zu finden?          (Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihre Einschätzung abstimmen.)</p> <hr/>
11	<p>Welchen schulischen Abschluss setzen die Ausbildungsberufe in Ihrem Betrieb voraus?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keinen Abschluss (weiter mit 13)</li> <li>▪ Hauptschulabschluss</li> <li>▪ Hauptschulabschluss nach Klasse 10</li> <li>▪ FOR (Realschulabschluss, mittlere Reife)</li> <li>▪ Abitur</li> </ul>
12	<p>Dürfen Sie (oder Ihr Betrieb) in Ausnahmefällen auch Jugendliche ohne Hauptschulabschluss ausbilden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ja</li> <li>▪ Nein</li> </ul>

13	<p>Wer entscheidet in Ihrem Betrieb über die Einstellung von Auszubildenden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inhaber/-in</li> <li>▪ Geschäftsleitung</li> <li>▪ Geschäftsführung Filiale</li> <li>▪ Personalleitung Zentrale</li> <li>▪ Ausbildungsleiter/-in</li> <li>▪ Auswahlgremium aus unterschiedlichen Abteilungen</li> <li>▪ Sonstige _____ (bitte nennen)</li> </ul>
14	<p>Es gibt ja verschiedene Praktikumsarten: Schülerpraktika, Praktika von Umschülern usw. Abgesehen von den BUS-Praktika, auf die wir gleich eingehen: Welche Art von Praktika werden in Ihrer Firma durchgeführt?</p> <p>(Ankreuzen, nur bei Unsicherheit des Interviewpartners mit den Stichpunkten nachfragen.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schülerpraktikum (zwei oder drei Wochen)</li> <li>▪ Studentenpraktikum</li> <li>▪ In der Umschulung von Erwachsenen (Berufsbildungswerke, finanziert durch die Agentur für Arbeit)</li> <li>▪ In der Berufsvorbereitung von Jugendlichen (im Berufsgrundbildungsjahr, Berufsvorbereitungsjahr, Einstiegsqualifizierung (EQ), durch Berufskollegs oder Bildungsträger)</li> <li>▪ In der überbetrieblichen Ausbildung von Jugendlichen (durch Berufskollegs oder Bildungsträger)</li> <li>▪ Von Bewerberinnen/Bewerbern um einen Ausbildungsplatz, zur Eignungsfeststellung</li> <li>▪ Von Bewerberinnen/Bewerbern um einen Arbeitsplatz, zur Eignungsfeststellung</li> <li>▪ Einstiegsqualifizierung EQ (siehe auch 4. Punkt)</li> <li>▪ Sonstige Praktika _____ (bitte benennen)</li> </ul>
<b>Erfahrung mit BUS-Praktika</b>	
15	<p>Nun kommen wir zu den BUS-Praktikanten, also den Schülerinnen und Schülern, die im letzten Jahr ihrer regulären Schulzeit an der Hauptschule, Förderschule oder der Gesamtschule sind und ein Jahr lang regelmäßig zur praktischen Arbeit in einen Betrieb gehen.</p> <p>Seit wie vielen Jahren nimmt Ihr Betrieb BUS-Praktikanten auf?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seit einem Jahr</li> <li>▪ Seit zwei Jahren</li> <li>▪ Seit drei und mehr Jahren</li> </ul>
16	<p>Und wie viele BUS-Praktikanten nimmt Ihr Betrieb in einem Durchlauf auf?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einen</li> <li>▪ Zwei</li> <li>▪ Drei und mehr</li> </ul>

17	<p>Es kann ja verschiedene Gründe haben, sich zu entscheiden, BUS-Praktikanten aufzunehmen. Ich lese Ihnen gleich einige mögliche Gründe vor und bitte Sie, mir jeweils zu sagen, ob dies in Ihrem Betrieb eine Rolle spielt. Geben Sie in Ihrer Antwort bitte an, ob dieser Satz für Sie <b>stimmt, nicht stimmt</b> oder <b>teilweise stimmt</b>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wir sind offen gegenüber allen Anfragen nach Praktikumsplätzen.</li> <li>2. Wir lernen so die Bewerber/-innen gründlich kennen.</li> <li>3. Wir können unseren Kunden dadurch spezielle Angebote machen (z. B. Sonderpreise, Angebote für junge Leute).</li> <li>4. Der/die Jugendliche hat uns bei der persönlichen Vorstellung überzeugt.</li> <li>5. Wir möchten Jugendliche in einer schwierigen Lebenssituation unterstützen.</li> <li>6. Wir kennen die Lehrer/-innen der BUS-Schule persönlich/schon länger.</li> <li>7. Wir haben bisher gute Erfahrungen mit Praktikantinnen/Praktikanten gemacht.</li> <li>8. Der finanzielle Zuschuss von 500 bzw. 1.000 Euro ist attraktiv.</li> <li>9. Unsere Kundinnen/Kunden schätzen es, wenn ein Betrieb sich sozial engagiert.</li> <li>10. Ich habe selbst Kinder und weiß, wie schwer es die jungen Leute haben.</li> <li>11. Die Praktikantinnen/Praktikanten arbeiten produktiv mit.</li> <li>12. Sonstige Gründe: _____ (bitte nennen)</li> </ol>
18	<p>Wie ist Ihr Betrieb <b>an den letzten BUS-Praktikanten/die letzte -Praktikantin</b> gekommen?</p> <p>(Ankreuzen, nur bei Unsicherheit des Interviewpartners mit den Stichpunkten nachfragen.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigenständige Bewerbung des/der Jugendlichen</li> <li>▪ Der Betreuungslehrer hat gefragt, ob es einen Platz für diesen Jugendlichen gibt.</li> <li>▪ Es gab ein Schnupperpraktikum.</li> <li>▪ BUS-Klasse hat eine Betriebsbesichtigung gemacht.</li> <li>▪ Die Schule hat einen Jugendlichen geschickt.</li> <li>▪ Sonstiger Vermittlungsweg: _____ (bitte nennen)</li> <li>▪ Kann mich nicht mehr erinnern</li> </ul>
19	<p>Die BUS-Schulen betreuen die Jugendlichen ja während des Praktikums und halten auch Kontakt zu den Betrieben. Wie häufig ist <b>beim letzten Praktikum</b> der Lehrer/die Lehrerin zum Betriebsbesuch gekommen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nie</li> <li>▪ Einmal</li> <li>▪ Zwei- bis dreimal</li> <li>▪ Fünf- bis sechsmal</li> <li>▪ Einmal im Monat</li> <li>▪ Alle 14 Tage</li> <li>▪ Einmal in der Woche</li> </ul>

20	<p>Die BUS-Schulen können ja für die Betriebe verschiedene Service-Leistungen anbieten. Auf welche Art von Service legen Sie Wert? Ich lese Ihnen gleich einige Dienste vor und bitte Sie, mir jeweils zu sagen, ob Ihnen dieser Service <b>wichtig, sehr wichtig</b> oder <b>unwichtig</b> ist. (Bei den telefonischen Interviews darauf achten, dass die Reihenfolge der Antwortmöglichkeiten rotiert.)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fester/feste Ansprechpartner/-in in der Schule</li> <li>2. Gute telefonische Erreichbarkeit, falls Konflikte auftreten</li> <li>3. Sprachförderung für Jugendliche mit Migrationshintergrund</li> <li>4. Information über den sozialen/familiären Hintergrund des Praktikanten geben</li> <li>5. Die Ausbildungen und Arbeitsanforderungen im Praktikumsbetrieb kennen</li> <li>6. Den Zuschuss in Höhe von 500 bzw. 1.000 Euro beantragen</li> <li>7. Die Praktikantinnen/Praktikanten vorbereiten in Bezug auf Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Höflichkeit etc.</li> <li>8. Bei der Beantragung von finanzieller Förderung für eine spätere Ausbildung helfen</li> </ol>
21	<p>Welche Schwierigkeiten sind im Zusammenhang mit dem BUS-Praktikum in Ihrem Unternehmen aufgetreten? Ich nenne Ihnen gleich einige typische Probleme und bitte Sie, mir zu sagen, ob das – alles in allem – bei den BUS-Praktikanten <b>nie, selten</b> oder <b>häufig</b> vorgekommen ist. (Bei den telefonischen Interviews darauf achten, dass die Reihenfolge der Antwortmöglichkeiten rotiert.)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Der/die Jugendliche war unmotiviert/hatte keine Lust.</li> <li>2. Unpünktlichkeit und unentschuldigtes Fehlen</li> <li>3. Krankmeldung</li> <li>4. Unzuverlässigkeit</li> <li>5. Zu geringe Deutschkenntnisse</li> <li>6. Diebstahl</li> <li>7. Hoher Materialverbrauch und Beschädigungen</li> <li>8. Beschwerden von Kundinnen/Kunden</li> <li>9. Konflikte im Arbeitsteam</li> <li>10. Schwangerschaft</li> </ol>
22	<p>Waren darunter Schwierigkeiten, die zum Abbruch des Praktikums führten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nein</li> <li>▪ Ja, und zwar (bitte Nr. _____)</li> </ul>
23	<p>Wie zufrieden sind Sie mit dem BUS-Praktikum insgesamt? Ich nenne Ihnen gleich einige Einzelaspekte und bitte Sie, jeweils mit einer Schulnote zwischen 1 und 6 zu bewerten, wie zufrieden Sie in dieser Hinsicht <b>mit dem letzten BUS-Praktikum</b> waren.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivation und Interesse des Jugendlichen</li> <li>2. Aufwand, den das Praktikum im Betrieb verursachte</li> <li>3. Begleitung durch die Betreuungslehrer/innen</li> <li>4. Imageeffekt bei den Kundinnen/Kunden</li> <li>5. Menschliche Entwicklung des Jugendlichen im Laufe des Praktikums</li> <li>6. Produktive Arbeitsleistung im Betrieb</li> <li>7. Beantragung und Abwicklung des finanziellen Zuschusses in Höhe von 1.000 Euro (Zusatzvermerk, falls der Betrieb keinen Zuschuss erhalten hat)</li> </ol>

24	<p>Was müsste passieren, damit das BUS-Praktikum in Zukunft (noch) verbessert werden könnte?          (Frage offen stellen und zutreffende Antworten ankreuzen, Mehrfachantwort möglich, nicht nachfragen.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Verbesserungsvorschläge           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bessere Vorbereitung der Jugendlichen in Bezug auf Pünktlichkeit, Höflichkeit, Zuverlässigkeit</li> <li>▪ Häufigere Besuche der Betreuungslehrer/-innen</li> <li>▪ Hintergrundinformationen über die Jugendlichen oder ihr soziales Umfeld</li> <li>▪ Beratungsstellen und Ansprechpartner/-innen im Falle von Konflikten</li> <li>▪ Fördermittel schneller auszahlen</li> <li>▪ Längere Anwesenheitszeit im Praktikumsbetrieb                (z. B. drei Wochen am Stück statt zwei Tage pro Woche)</li> <li>▪ Andere Praktikumszeiten</li> <li>▪ Sonstige Vorschläge _____                (bitte in Stichworten eintragen)</li> </ul> </li> </ul>
25	<p>Das Arbeitsministerium NRW verschickt an die BUS-Betriebe ein Zertifikat über die Teilnahme am Programm. Nutzt Ihr Betrieb dieses Zertifikat zur Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ja</li> <li>▪ Nein</li> <li>▪ Kein Zertifikat erhalten</li> </ul>
26	<p>Wie attraktiv wären andere Formen der Anerkennung für das betriebliche Engagement beim Praktikum? Ich lese Ihnen gleich einige Formen vor und möchte Sie bitten, mir dazu jeweils zu sagen, ob diese für Ihren Betrieb <b>interessant</b>, <b>uninteressant</b> oder <b>etwas interessant</b> sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einladung des Betriebes zu einer offiziellen Veranstaltung</li> <li>▪ Erwähnung des Betriebes in den regionalen Medien</li> <li>▪ Repräsentative Form des Zertifikats für die Geschäftsräume</li> <li>▪ Broschüre über das BUS-Programm mit Werbemöglichkeit der Betriebe</li> <li>▪ Auszeichnung des Betriebes mit einem Gütesiegel</li> <li>▪ Sonstige Formen _____ (bitte nennen)</li> <li>▪ Keine Antwort möglich/Das ist Sache der Geschäftsleitung</li> </ul>
27	<p>Wurde der/die Jugendliche <b>nach dem letzten</b> BUS-Praktikum zur Ausbildung eingestellt?          (Antwortvorgaben nicht vorlesen.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ja, im eigenen Betrieb</li> <li>▪ Ja, durch Vermittlung in einen anderen Betrieb</li> <li>▪ Wir stellen den Jugendlichen später ein, wenn er/sie volljährig ist</li> <li>▪ Wir stellen den Jugendlichen später ein, wenn er/sie den Hauptschulabschluss hat</li> <li>▪ Das letzte Praktikum wurde vorzeitig beendet (weiter mit 31)</li> <li>▪ Nein (weiter mit 32)</li> </ul>



28	<p>Haben Sie/hat der andere Betrieb für den Ausbildungsplatz finanzielle oder sächliche Förderung erhalten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ja</li> <li>▪ Nein, aber wir hätten uns Förderung gewünscht (weiter mit 34)</li> <li>▪ Nein, war nicht nötig (weiter mit 30)</li> </ul>
29	<p>Welche Art von Förderung wurde für die Ausbildung in Anspruch genommen? (Mehrfachnennungen möglich, ankreuzen, bei Unsicherheit des Interviewpartners mit den Stichpunkten nachfragen.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausbildungsbonus (Agentur für Arbeit)</li> <li>▪ Ausbildungsbegleitende Hilfen (Agentur für Arbeit)</li> <li>▪ Sozialpädagogische Begleitung (Agentur für Arbeit)</li> <li>▪ Unterstützung beim Ausbildungsmanagement (Agentur für Arbeit)</li> <li>▪ Verbundausbildung</li> <li>▪ Einstiegsqualifizierung</li> <li>▪ Sonstige Förderung _____ (bitte nennen)</li> </ul>
30	<p>Sind die Erwartungen an den Jugendlichen erfüllt worden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ja (Ende des Interviews)</li> <li>▪ Nein (weiter mit 33)</li> </ul>
31  weiter mit 33	<p>Aus welchem Grund wurde das Praktikum abgebrochen?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Der/die Jugendliche war unmotiviert/hatte keine Lust</li> <li>2. Unpünktlichkeit und unentschuldigtes Fehlen</li> <li>3. Krankmeldung</li> <li>4. Unzuverlässigkeit</li> <li>5. Zu geringe Deutschkenntnisse</li> <li>6. Diebstahl</li> <li>7. Hoher Materialverbrauch und Beschädigungen</li> <li>8. Beschwerden von Kundinnen/Kunden</li> <li>9. Konflikte im Arbeitsteam</li> <li>10. Schwangerschaft</li> </ol>
32	<p>Aus welchem Grund kam es nicht zu einer Übernahme in Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich, nicht nachfragen, sondern ankreuzen.)</p> <p>Der/die Jugendliche ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ war für den Beruf nicht geeignet</li> <li>▪ bedarf noch einer weiteren Stabilisierung</li> <li>▪ war noch nicht erwachsen/reif genug</li> <li>▪ hätte die Berufsschule nicht bewältigt</li> <li>▪ konnte die Ausbildung wegen Schwangerschaft nicht antreten</li> <li>▪ konnte die Ausbildung wegen Krankheit nicht antreten</li> <li>▪ geht weiter zur Schule mit Ziel Hauptschulabschluss</li> </ul>

	<p>Mindestvoraussetzung für eine Ausbildung in unserem Betrieb ist ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hauptschulabschluss</li> <li>▪ Alter ab 18 Jahren</li> </ul> <p>(Antwortalternativen ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unser Betrieb hatte keinen Ausbildungsplatz frei</li> <li>▪ die Ausbildungsplätze werden durch die Firmenzentrale besetzt</li> <li>▪ ein weiterer Ausbildungsplatz war nicht finanzierbar</li> <li>▪ wir haben keine Zuschüsse für die Ausbildung erhalten</li> <li>▪ wir bilden nicht aus</li> </ul>
33	<p>Angenommen, es hätte zusätzliche Unterstützung gegeben, wäre die Ausbildung dann möglich bzw. erfolgreich gewesen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nein (Ende des Interviews)</li> <li>▪ Ungewiss (Ende des Interviews)</li> <li>▪ Ja</li> </ul>
34	<p>Welche zusätzliche Unterstützung hätten Sie sich gewünscht?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanziellen Zuschuss für den Betrieb</li> <li>▪ Organisatorische Unterstützung für den Betrieb</li> <li>▪ Förderunterricht für den Jugendlichen/die Jugendliche</li> <li>▪ Sozialpädagogische Begleitung für den Jugendlichen/die Jugendliche</li> <li>▪ Kinderbetreuung oder Familienhilfe</li> <li>▪ Sonstige Förderung _____ (bitte nennen)</li> </ul>

Damit bin ich mit meinen Fragen am Ende. Vielen Dank für Ihre Auskünfte.

Haben Sie Ihrerseits vielleicht noch Fragen an uns?

## Anhang C: Kooperationsmodelle und Strategien in KMU

Bei der Sichtung von vorhandenen Studien und Auswertungen wurden insbesondere solche Veröffentlichungen einbezogen, die sich mit den Themen unternehmerische Verantwortung und betriebliche Kooperationsmodelle befassen (1) sowie Beiträge zu den Strategien zur Gewinnung von Auszubildenden geben (2). Hierbei wurde insbesondere auf KMU eingegangen. Aus den vorliegenden Ergebnissen wurden Hypothesen gebildet (3).

### (1) Unternehmerische Verantwortung und Kooperationsmodelle

Die Klagen der Unternehmen über die zu kostenintensive duale Ausbildung und über die fehlende Ausbildungsreife der Jugendlichen<sup>17</sup> wurden in arbeitsmarktpolitischen Programmen aufgegriffen.

Aus den Ergebnissen einer Studie zur Überprüfung der Wirksamkeit von arbeitsmarktpolitischen Programmen<sup>18</sup> kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Unternehmen nur sehr begrenzt Lohnkostenzuschüsse und flankierende Begleitung als Anreize zur Einstellung von neuen Mitarbeitern erachten. Fallstudien zeigen, dass öffentliche Förderungen in Form von Lohnkostenzuschüssen, die als Ausgleich für einen erhöhten Ausbildungsaufwand konzipiert sind, nicht ausschlaggebend für Personalentscheidungen sind. Sie sind aber vor allem bei kleinen Unternehmen willkommen und werden von den Betriebsinhabern eher als Nettoeinnahme betrachtet. Hier kann durchaus von Mitnahmeeffekten gesprochen werden.<sup>19</sup>

Die Hinweise auf die mangelnde Akzeptanz von Unternehmen gegenüber sozialpädagogischer Begleitung in Unternehmen sind deutlich. Eine repräsentative Befragung bei rd. 3.000 Unternehmen zeigte, dass diese die sozialpädagogische Begleitung im eigenen Betrieb eher nicht akzeptieren, sie aber gerne den Weiterbildungsträgern in den Förderprogrammen für Benachteiligte überlassen.<sup>20</sup>

Vorliegende Studien weisen darauf hin, dass Betriebe trotz der zögerlichen Beteiligung an arbeitsmarktpolitischen Programmen bereit sind, sich an Kooperationsprojekten zu beteiligen und benachteiligte Jugendliche als potenzielle zukünftige Fachkräfte im Unternehmen auszubilden, wenn die Rahmenbedingungen der Unternehmen ausreichend berücksichtigt sind. Förderprogramme, in denen Jugendliche zur Vorbereitung auf eine Ausbildung ein betriebliches Langzeitpraktikum absolvieren, werden dann von Unternehmen akzeptiert, wenn sie keine Übernahmeverpflichtung eingehen müssen und das Praktikum in die Betriebsabläufe integrieren können. Jugendliche im Praktikum werden wie Jugendliche in Ausbildung behandelt und eingesetzt. D. h., sie werden mit einfachen Aufgaben betraut, je nach Können bis hin zu komplexen und schwierigeren Aufgaben.

<sup>17</sup> 64 % der von der DIHK befragten Unternehmen beklagen, dass sie eine mangelnde Ausbildungsreife bei den Schulabgängern feststellen und in diesem Ausbildungshemmnis einen dringenden Handlungsbedarf sehen. Vgl. DIHK (2009): S. 20 ff.

<sup>18</sup> Der Paritätische Gesamtverband (Hg.) (2009): Neue arbeitsmarktpolitische Instrumente für Jugendliche. Offenbach

<sup>19</sup> Vgl. Gericke, Thomas (2003): Duale Ausbildung für Benachteiligte. Eine Untersuchung zur Kooperation von Jugendlichen und Betrieben. München. S. 19 und S. 36 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Seyfried, Brigitte et al. (2006): Berufsausbildungsvorbereitung aus betrieblicher Sicht. Bonn. S. 53 ff.

Einige Publikationen zeigen, dass in diesem Zusammenhang das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung eine zunehmende Bedeutung gewinnt. Aktivitäten im Rahmen von „gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen“ werden gleichzeitig dazu eingesetzt, sich Fachkräfte zu sichern und einen zusätzlichen Nutzen zu generieren.<sup>21</sup>

Auch wenn das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen eher in nicht-monetären Begriffen abgehandelt wird, ist der zusätzliche Nutzen von Aktivitäten, die unter dem Oberbegriff Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>22</sup> zusammengefasst werden, offensichtlich. Unabhängig von Größe und der Branche der Unternehmen werden CSR-Aktivitäten hauptsächlich in der Förderung von Aus- und Weiterbildung umgesetzt und häufig in eigenen Projekten in Zusammenarbeit mit externen Partnern.<sup>23</sup>

Dieses gesellschaftliche Engagement zwischen Philanthropie und Verwertung schlägt sich in der „Ambivalenz-These“ nieder. Danach folgt das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen offenbar nur sehr begrenzt einer „Verwertungslogik“, im Sinne von Maßnahmen, die an den prioritären Unternehmenszielen auf Effektivität und Effizienz hin ausgerichtet sind.<sup>24</sup> Die Befragung von 500 Unternehmen zeigte eine Zweiteilung des gesellschaftlichen Engagements in Deutschland: KMU engagieren sich überwiegend spontan, zufällig und unkoordiniert, eher personalisiert und informell. Größere Unternehmen setzen CSR dagegen systematisch, strategisch und öffentlichkeitswirksam ein.<sup>25</sup>

CSR-Aktivitäten in KMU lassen demnach eher auf das persönliche Engagement der Betriebsinhaber schließen als auf eine planvolle Strategie, obwohl auch einige Beispiele bekannt sind, in denen Zusammenschlüsse von KMU mit CSR sehr öffentlichkeitswirksam hervortraten.<sup>26</sup>

CSR-Aktivitäten bringen den Betrieben in ihrer Region einen Imagegewinn und außerdem einen zusätzlichen Nutzen, nämlich die Möglichkeit, sich zukünftige Auszubildende auszuwählen. Vor diesem Hintergrund nehmen immer mehr Betriebe an sogenannten SWA-Projekten teil. Unter dem Begriff „Schule – Wirtschaft – Arbeitsleben“ ist eine Vielzahl von Konzepten für Kooperationsprojekte zwischen Schulen und Betrieben entwickelt worden. Gerade für kleine Unternehmen sind hier durchaus strategische Ansätze enthalten, die die traditionellen Rekrutierungswege ergänzen können. Die Schulen kooperieren mit Betrieben, um Lernortkooperationen aufzubauen, die auf die Schüler motivierend wirken, die Ausbildungsreife fördern und ihnen den Übergang in Ausbildung und Beruf erleichtern.

Einzelunternehmen und Arbeitgeberpools engagieren sich in den Projekten, weil sie den zusätzlichen Nutzen dieser Aktivitäten erkennen. Verbände und arbeitsmarktpolitische Akteure flankieren diese Prozesse.<sup>27</sup>

<sup>21</sup> Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. S. 6

<sup>22</sup> Corporate Social Responsibility (CSR) und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen werden in der Literatur und in der Praxis als synonyme Begriffe verwendet, auch wenn CSR eher in Abhandlungen über große Unternehmen anzutreffen ist.

<sup>23</sup> Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, a. a. O. S. 16

<sup>24</sup> Braun, Sebastian (2008): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Bonn. S. 6. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): ApuZ. Aus Politik und Zeitgeschichte. Ausgabe 31/2008. S. 6 – 14

<sup>25</sup> Braun, Sebastian (2008): ebd. S. 13

<sup>26</sup> Beispielsweise haben sich auf Initiative der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld 20 Unternehmen öffentlich zu einem „Unternehmensnetzwerk Gesellschaftliche Verantwortung in Ostwestfalen-Lippe“ zusammengeschlossen und die Charta „Wirtschaft übernimmt Verantwortung“ unterzeichnet, um mit Gemeinwohlorganisationen und öffentlicher Verwaltung Projekte zu entwickeln und umzusetzen und damit ihr gesellschaftliches Engagement zu zeigen. (Quelle: Veröffentlichung der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld. Paderborn, 25.09.08)

## (2) Gewinnung von Auszubildenden in KMU

Im Folgenden werden die spezifischen Daten von KMU in NRW dargestellt und vor allem wird auf das Ausbildungsverhalten der Betriebe eingegangen.

**Tabelle: Betriebe und Beschäftigte in NRW**

Betriebsgrößen	Betriebe	Anteil	Beschäftigte	Anteil
Kleinstbetriebe (bis 9)	332.726	80 %	962.478	17 %
Kleine Betriebe (bis 49)	64.009	15 %	1.291.795	22 %
Mittlere Betriebe (bis 249)	15.976	4 %	1.617.195	28 %
Große Betriebe (ab 250)	3.041	1 %	1.895.393	33 %
<b>Gesamt</b>	415.753	100 %	5.766.861	100 %

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Stand: 30.06.09.

Die Tabelle zeigt, dass in NRW rd. ein Prozent der Unternehmen als Großunternehmen eingestuft werden. In KMU arbeiten insgesamt rd. zwei Drittel aller Beschäftigten. Vorherrschend mit 80 % sind Betriebe mit unter 9 Mitarbeitern, also Kleinstunternehmen. Die KMU haben damit in NRW eine herausragende Bedeutung für Beschäftigung und Ausbildung. Klein- und Kleinstbetriebe bilden 45 % aller Auszubildenden aus und beschäftigen 39 % aller sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter. Obwohl Klein- und Kleinstbetriebe seltener ausbilden, stellen sie einen großen Teil der Ausbildungsplätze bereit.<sup>28</sup>

Etwa drei Viertel der Betriebe in NRW sind ausbildungsberechtigt, während nur rd. die Hälfte der berechtigten Betriebe kontinuierlich ausbildet. Bei einer Längsschnittanalyse über einen Zeitraum von 5 Jahren sind es 75 % der Betriebe, die ausgebildet haben. Nur 25 % der ausbildungsberechtigten Betriebe haben überhaupt nicht ausgebildet. Bei dieser Gruppe der ausbildungspassiven Betriebe handelt es sich fast ausschließlich um Kleinstbetriebe.<sup>29</sup>

Die Ausbildungsaktivität steigt mit der Betriebsgröße. Das produzierende Gewerbe hat die größte Ausbildungsbeteiligung, gefolgt vom Dienstleistungsbereich. Die höchsten Ausbildungspotenziale gibt es in den drei Wirtschaftszweigen Baugewerbe, Handel und unternehmensnahe Dienstleistungen, gefolgt von den personenbezogenen Dienstleistungen und dem Gesundheits- und Sozialwesen. Ausbildungspotenzial bedeutet, dass die Betriebe mehr ausbilden würden, wenn die Rahmenbedingungen förderlicher wären und sie eine weiter gehende Unterstützung erhalten würden.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2007): Leitfaden lokales Übergangsmanagement. Von der Problemdiagnose zur praktischen Umsetzung. Gütersloh. S. 71 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Frei, Marek, und Janik, Florian (2008): Wo Ausbildungspotenzial noch brachliegt. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Kurzbericht 19/2008. Nürnberg. S. 1 – 6

<sup>29</sup> Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2007): IAB-Betriebspanel – Beschäftigungstrends in Nordrhein-Westfalen. Auswertung der nordrhein-westfälischen Stichprobe der Betriebsbefragung 2007. S. 35

<sup>30</sup> Vgl. Mertens, Andreas/Beer, Doris (2008): G.I.B. Trend.Report 2008, Ergebnisse der Betriebsbefragung NRW 2008. Bottrop. S. 21 ff.

Kleinere Betriebe agieren weniger vorausschauend. Sie bilden nicht kontinuierlich aus, sondern legen längere Ausbildungspausen ein, während die größeren Unternehmen konstanter ausbilden.<sup>31</sup> Sie haben damit ein höheres Risiko, im Zeitverlauf mit Stellenbesetzungsproblemen konfrontiert zu sein.<sup>32</sup> In der aktuellen Situation der Wirtschaftskrise legen gerade die KMU vor Beginn des neuen Ausbildungsjahres eine abwartende Haltung an den Tag und zögern bei der Einstellung von Auszubildenden, während größere Unternehmen im gewohnten Umfang ausbilden.<sup>33</sup>

Die Attraktivität der Betriebe ist ebenfalls von Bedeutung. KMU sind für Arbeitnehmer weniger attraktiv, wenn der Standort und die Arbeitsbedingungen als ungünstig eingeschätzt werden und von Betrieben nicht mit innerbetrieblichen Maßnahmen beeinflusst werden können.<sup>34</sup> Hinzu kommt die zunehmende Bedeutung von Fragen des Images als Berufswahlkriterium für Ausbildungsplatzsuchende. Nach den Ergebnissen einer Befragung von Schulabgängern sind besonders Ausbildungsberufe im gewerblichen Bereich weniger attraktiv. Dazu gehören vor allem die Gastronomieberufe, das Reinigungsgewerbe und das Nahrungsmittelhandwerk.<sup>35</sup>

Neben der Unterstützung von Imagekampagnen für Branchen mit Imageproblemen arbeiten die Kammern mit Serviceleistungen, indem sie z. B. passgenau Jugendliche und Betriebe vermitteln. Sogenannte Ausbildungsplatzakquisiteure suchen die Betriebe auf und bieten ihre Vermittlungsleistungen an.<sup>36</sup> Um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden, regelmäßig rd. 20 %, werden den betrieblichen Ausbildern alternative Handlungskonzepte empfohlen.<sup>37</sup> Studien zur Wirkung dieser Ansätze liegen nicht vor.

Rund die Hälfte der Betriebe verzichtet darauf, ihr Ausbildungsplatzangebot bei der Agentur für Arbeit zu melden, bei den Kleinstbetrieben sind es sogar über 60 %. Die Gründe wurden nicht erhoben. Festgestellt wurde lediglich, dass die gewählten Rekrutierungswege der Kleinst- und Kleinbetriebe in Anbetracht der offensichtlich höheren Stellenbesetzungsprobleme unzureichend sind.<sup>38</sup>

Recht unterschiedlich ist die Art, wie Betriebe bei betrieblichen Praktika mit Schulen kooperieren. Regelmäßige Kontakte zu Schulen pflegt nur ein Viertel der Betriebe; der Anteil regelmäßiger Kontakte steigt mit der Betriebsgröße. Je größer die Betriebe, desto geregelter und systematischer werden die Praktikanten eingesetzt, während die kleinen Betriebe dies eher nach dem gerade bestehenden Arbeitsanfall organisieren.<sup>39</sup> Nach den Betriebsbefragungen des IAB stellen Dienstleistungsunternehmen häufiger ehemalige Praktikanten ein als andere Betriebe. „Besonders die kleinen Betriebe schätzen diesen flexiblen und wenig standardisierten Weg der Personalgewinnung über Praktika.“<sup>40</sup>

<sup>31</sup> Vgl. IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.) (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2007. IAB Forschungsbericht 3/2008. Nürnberg. S. 62

<sup>32</sup> Vgl. IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.) (2008): ebd. S. 5 und S. 44 ff.

<sup>33</sup> Einschätzung der Vertreter der Kammern (IHK, Handwerk und Arbeitgeberverbände) während der Sitzung des Arbeitskreises des Ausbildungskonsenses NRW am 04.06.09 im Arbeitsministerium in Düsseldorf.

<sup>34</sup> Vgl. IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.) (2008): ebd. S. 51 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Eberhard, Verena/Scholz, Selina/Ulrich, Joachim (2009): Image als Berufswahlkriterium. Bedeutung für Berufe mit Nachwuchsmangel. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): BWP. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Heft 3/2009. 38. Jahrgang. Bonn. S. 9 ff.

<sup>36</sup> Vgl. WHKT (o. J.): Matching, passgenaue Vermittlung von Ausbildungsstellen. Düsseldorf. Die Broschüre gibt Eltern, Betrieben und Jugendlichen Informationen zum Serviceangebot.

<sup>37</sup> Vgl. WHKT (o. J.): Ziellauf – Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen. Erfahrungsbericht eines Projekts. Düsseldorf

<sup>38</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2007): IAB-Betriebspanel, a. a. O. S. 39 f.

<sup>39</sup> Vgl. Bergzog, Thomas (2008): Beruf fängt in der Schule an. Die Bedeutung von Schülerbetriebspraktika im Rahmen des Berufsorientierungsprozesses. Bonn. S. 13 f.

<sup>40</sup> Rebien, Martina/Spitznagel, Eugen (2007): Betriebspraktika. Auf Umwegen zum Ziel. In: IAB Kurzbericht. Ausgabe 7. S. 3 f.

### (3) Hypothesen

Aus den vorliegenden Ergebnissen werden folgende Hypothesen abgeleitet:

- KMU kooperieren im Rahmen der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung mit Organisationen und Schulen in ihrem regionalen Umfeld, wenn ein spezifischer Nutzen für das Unternehmen ersichtlich ist.
- Je konkreter die Kooperationspartner Schule und Betrieb ihre jeweiligen Rahmenbedingungen kennen und je detaillierter und verbindlicher die Kooperationsvereinbarungen getroffen werden, umso erfolgreicher können die Programme umgesetzt werden.
- Betriebe richten ihre Strategien bei der Teilnahme an arbeitsmarktpolitischen Förderprogrammen nach den betrieblichen Erfordernissen aus.
- Betriebe kooperieren bei der Durchführung von arbeitsmarktpolitischen Programmen, die Betriebspraktika beinhalten, wenn betriebliche Interessen berücksichtigt und betriebliche Abläufe unterstützt werden. Dies umfasst u. a. eine für den Betrieb günstige Kosten-Nutzen-Abwägung, keine Auflagen für weiterführende Verpflichtungen und das Vorhandensein eines verbindlichen Ansprechpartners. Das Programm muss in die betrieblichen Abläufe passen.



## Anhang D: Ergebnisse explorative Phase

Von den 17 explorativen Interviews fanden 11 mit Vertretern von BUS-Betrieben statt. Bis auf einen Betrieb, der mehr als 249 Mitarbeiter hatte, waren alle anderen KMU, sechs davon dem Handwerk zuzuordnen, drei der Industrie und dem Handel, ein Betrieb war der Landwirtschaftskammer angeschlossen. Drei Gesprächspartner waren Handwerksmeister. Sieben Gesprächspartner waren Betriebsinhaber, die übrigen vier waren als Geschäftsführer bzw. stellvertretende Geschäftsführer, Filialleiter oder Ausbildungsleiter eingesetzt. Alle Gesprächspartner hatten in ihrem Betrieb Ausbildungsverantwortung. Fünf Interviews wurden mit Vertretern von Kammern, Schulen und unternehmensnahen Organisationen geführt.

Die Auswahl der Interviewpartner in der explorativen Phase hat zur Folge, dass einerseits unmittelbare Aussagen als Originaltöne aus den Betrieben vorliegen, andererseits die Experten betriebliche Situationen mittelbar wiedergeben und außerdem verallgemeinerte und bewertende Ausführungen machen. In der folgenden Zusammenfassung wird jeweils aus dem Kontext ersichtlich, ob die Informationen aus den Betrieben kommen oder ob es sich um einen Expertenbeitrag handelt.

Zunächst werden die Aussagen der Betriebsvertreter zu strukturellen Aspekten (Marktpräsenz, Personalstruktur und betriebliche Ausbildung) dargestellt (1). Anschließend werden die Ergebnisse der explorativen Phase, also sowohl die Betriebs- als auch die Expertenangaben, so systematisiert, dass sie den Fragestellungen der Untersuchung, die in Abschnitt 2 dargestellt wurden, zugeordnet werden können. Hierzu wurden Oberbegriffe gebildet, mit denen die Fragestellungen stichwortartig erfasst werden (2). Da die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise Auswirkungen auf das untersuchte Themengebiet hat, werden die diesbezüglichen Beiträge aus den Interviews gesondert dargestellt (3).

Anschließend werden Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Literaturstudien und der explorativen Phase gezogen.

### (1) Strukturelle Aspekte der interviewten Betrieben

**(a) Marktpräsenz:** Die Interviewpartner repräsentieren Betriebe, die schon mehrere Jahre (zwischen 5 und 90 Jahre) am Markt sind. Sie bieten ihre Produkte und Dienstleistungen auf lokalen bzw. regionalen Märkten an. Drei Betriebe haben dezentrale Niederlassungen an mehreren Orten, um ihre Dienstleistungen näher an die Kunden heranzubringen. Alle Interviewpartner können ihr Marktsegment eindeutig definieren.

**(b) Personalstruktur:** In den Handwerksbetrieben wird das Personal überwiegend auf der Qualifikationsstufe der ausgebildeten Fachmitarbeiter beschäftigt. Die Betriebsinhaber haben selbst die Meisterfunktion, die Mitarbeiter sind traditionell die Gesellen. Bei den größeren Betrieben wird die weitere hierarchische Zwischenebene des Ausbildungsleiters eingefügt. Diese sind i. d. R. ebenfalls Meister oder Mitarbeiter, die eine fachhochschulische oder akademische Ausbildung absolviert haben. Einige Betriebe beschäftigen eine hohe Zahl von Teilzeitkräften. Dies ist insbesondere im Handel, im Gebäudeservice, im Gartenbau und in der Systemgastronomie festzustellen.



Diese Mitarbeiter werden jeweils nach den betrieblichen Erfordernissen qualifiziert und eingearbeitet. Sie werden zeitlich flexibel eingesetzt, um längere Öffnungszeiten im Handel oder eine 7-Tage-Woche in der Systemgastronomie abzudecken. Sie übernehmen ebenfalls einfache Tätigkeiten und Zuarbeiten für die Fachmitarbeiter.

**(c) Betriebliche Ausbildung:** Die Anzahl der Ausbildungsplätze in den Betrieben korrespondiert mit dem Bedarf an Fachmitarbeitern und mit der Möglichkeit, Mitarbeiter mit eher niedrigen Qualifikationen einzusetzen. In der Systemgastronomie waren über 10 % des Personals Auszubildende. Gleichzeitig kamen alle Mitarbeiter in den Genuss regelmäßiger innerbetrieblicher Qualifizierungen. In den kleineren Handwerksbetrieben hängt die Anzahl der Auszubildenden von der Anzahl der Fachmitarbeiter ab, wobei jedem Fachmitarbeiter möglichst ein Auszubildender oder eine Hilfskraft zugeordnet wird. Nur ein Betrieb gab an, im kommenden Ausbildungsjahr nicht ausbilden zu wollen. Dies wird mit der Auftragslage und den schlechten Erfahrungen mit Auszubildenden begründet. Im Non-Profit-Unternehmen ist der Anteil der Auszubildenden und zu Qualifizierenden ungewöhnlich hoch und beträgt über 50 % des Personals. Dies wird damit begründet, dass sie zum Zwecke der Qualifizierung und Ausbildung befristet im Unternehmen beschäftigt werden.

## **(2) Ergebnisdarstellung entsprechend der Untersuchungsfragen**

In den nachfolgenden Ausführungen werden die Ergebnisse der Interviews Oberbegriffen zugeordnet, die sich an den Fragestellungen der Untersuchung orientieren.

### **(a) Strategien und Konzepte zur Gewinnung von Nachwuchskräften**

- Nur wenige BUS-Betriebe kooperieren mit der BA, wenn sie Nachwuchskräfte oder Auszubildende suchen. Es wird durchweg von negativen Erfahrungen berichtet. Gleichzeitig geben fast alle Betriebe an, nach Möglichkeit die Fördermittel der BA bei der Einstellung von neuen Auszubildenden oder neuen Mitarbeitern zu nutzen.
- Die befragten Obermeister berichten darüber, dass viele Handwerksunternehmen deutlich über ihrem Personalbedarf ausbilden und in ihren Auszubildenden gleichzeitig preiswerte Arbeitskräfte sehen, um im Preiswettbewerb mithalten zu können. Dieses Verhalten wird bei der Mehrzahl der Maler-Lackierer-Betriebe unterstellt.
- Die der Frisör- und Kosmetikbranche zugeordneten Betriebe sind mehrheitlich Kleinstbetriebe. Ausgebildete Fachkräfte haben wenige Chancen auf eine angestellte Tätigkeit. Gute Fachkräfte streben eher eine selbstständige Tätigkeit an. Die Ausbildungsstrategien in dieser Branche sind entsprechend darauf ausgerichtet, dass die Auszubildenden nicht nur Hilfstätigkeiten für die Fachkräfte des Betriebs übernehmen, sondern sich auch schnell durch Kundenbindungsstrategien einen eigenen und für den Betrieb zusätzlichen Kundenstamm aufbauen. Hiermit sind sie für den Betrieb sehr schnell produktiv.
- Die Interviewpartner erwähnten mehrheitlich, dass sie zunehmend eine mangelnde Ausbildungsreife bei den Bewerbern für Ausbildungsplätze feststellen und Besetzungsprobleme befürchten. Keine Probleme bei der Gewinnung von geeigneten Auszubildenden haben die Betriebe der Kfz- und Frisörbranche und des Einzelhandels.

- Betriebe ohne Stellenbesetzungsprobleme geben an, ein attraktiver Ausbildungsbetrieb zu sein bzw. gezielt Kundenbeziehungen für die Suche nach qualifizierten Kandidaten einzusetzen und die Kinder der Kunden auszubilden.
- Einige der interviewten Betriebe erhalten auf die Ausbildungsplätze sehr viele reguläre Bewerbungen. Die Anzahl der in diesem Jahr eingegangenen Bewerbungen wird von fast allen Betrieben als quantitativ ausreichend bezeichnet, bei einer gleichzeitig hohen Anzahl von Interessenten ohne ausreichende Qualifikationen. Lediglich bei eher nicht attraktiven Berufen (körperliche Arbeit, Außentätigkeit) wird berichtet, dass zu wenige Bewerbungen vorliegen. Das Unternehmen aus der Systemgastronomie berichtet, dass die Anzahl der eingehenden qualifizierten Bewerbungen in unmittelbarem Zusammenhang mit den Aktivitäten im Rahmen von Schulkooperationen stünden. Ansonsten gebe es zu wenige Bewerbungen, weil das Berufsbild als eher unattraktiv eingeschätzt werde.
- Die Zugangsvoraussetzungen für eine Ausbildung sind branchenspezifisch unterschiedlich. Es wird berichtet, dass beispielsweise der Hauptschulabschluss für eine Altenpflegeausbildung gesetzlich verbindlich vorgeschrieben ist. In der Kfz-Branche wird der Hauptschulabschluss branchenintern vorausgesetzt. Andere Interviewpartner berichteten, bei der Auswahl von Auszubildenden nicht primär auf die Schulnoten zu schauen, sondern die persönliche und fachliche Eignung zu bewerten. Schulzeugnisse werden in solchen Branchen als Auswahlkriterium einbezogen, in denen der Theorieteil der dualen Ausbildung an den Berufskollegs als schwierig eingeschätzt wird und entsprechende Voraussetzungen für ein erfolgreiches Absolvieren der Ausbildung benötigt werden.
- Die Experten bestätigen, dass es das frühere Matching-Problem, also für den suchenden Betrieb den passenden Auszubildenden zu finden, nicht mehr gibt. Jugendliche, die eine Ausbildungsstelle suchen, erfüllen häufig nicht mehr das Anforderungsprofil der Betriebe und werden deswegen als nicht ausbildungsreif bezeichnet.
- Alle Betriebe setzen Praktika ein, um die potenziellen Bewerber für einen Ausbildungsplatz vor Abschluss des Ausbildungsvertrages persönlich kennenzulernen und die fachliche Eignung einschätzen zu können. Die Experten bestätigten, dass die Betriebe traditionell Schülerpraktikanten zur Auswahl von zukünftigen Auszubildenden nehmen. Sie rekrutieren diese i. d. R. aus dem betrieblichen Umfeld.
- Ein Experte aus dem Bereich der Handwerkskammer stellt fest, dass kleinere Handwerksbetriebe keine Personalentwicklung betreiben und das Handeln in der Personalrekrutierung eher abhängig von der Person des Betriebsinhabers und den persönlichen Kontakten ist. Die Fachkräfterekrutierung ist eher unsystematisch und zufällig und Entscheidungen sind immer einzelfallbezogen. Kleinere Betriebe planen eher auftragsbezogen und orientieren sich eher innerhalb ihres kommunalen/regionalen Wirkungsbereichs. Kontakte laufen immer auf der persönlichen Ebene des Betriebsinhabers. Gleichzeitig sind diese Unternehmen vernetzt und arbeiten im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Programme mit externen Akteuren.
- Die Experten der Kammern führen aus, dass in einigen Regionen in NRW viele mittelständische Unternehmen traditionelle Familienunternehmen sind.

Diese Unternehmen machen ihre eigene Personalpolitik und benötigen keine externen Vermittlungs- oder Unterstützungsstellen. Sie suchen sich ihre Kooperationspartner selbst. Diese Familienunternehmen haben sehr persönliche Prägungen und unterscheiden sich auffallend von Unternehmen, die eine eingesetzte externe Geschäftsleitung haben. Die Unterschiede zeigen sich in der Außendarstellung und in den Kommunikationsstrategien.

- Die Möglichkeit einer 2-jährigen Ausbildung mit anschließender Verlängerung für eine volle Ausbildung war nur wenigen Betriebsvertretern bekannt. Die Experten bestätigten, dass die 2-jährige Ausbildung von den Betrieben nur zögerlich angenommen wird. Sie wird von Betrieben dann akzeptiert, wenn sie im Zusammenhang mit der Verlängerung auf die reguläre Ausbildungszeit von 3 bzw. 3,5 Jahren als Instrument zur Nachwuchssicherung erkannt wird. Experten berichten außerdem, dass zurzeit positive Beispiele in den Betrieben kommuniziert werden und die 2-jährige Ausbildung durchaus Chancen hat, sich allmählich durchzusetzen.
- Die Fachkräfteausbildung für Jugendliche mit anerkannten Behinderungen<sup>41</sup> ist allen Betriebsvertretern unbekannt und wird eher dem Non-Profit-Bereich zugerechnet.
- Die Diskussionen um die Zertifizierung von Ausbildungsbausteinen ist in den befragten Betrieben kein explizites Thema. Diejenigen Betriebe, die selbst Qualifizierungen für ihre Mitarbeiter anbieten, dokumentieren diese ausschließlich nach einem intern ausgearbeiteten System.

#### **(b) Kooperationen mit externen Partnern/Akteuren**

- Bezüglich der Kooperationen mit externen Partnern gibt nur ein Betrieb an, in keinem Unternehmenszusammenschluss aktiv zu sein. Alle anderen nannten mehrere Netzwerke, in die sie eingebunden sind.
- Es ist auffällig, dass alle Interviewpartner neben den traditionellen Zusammenschlüssen in den Kammern und Innungen auch weitere Netzwerke benennen, die einen regionalen Bezug haben. In einzelnen Interviews wird beklagt, dass die traditionellen Handlungsstrukturen sich allmählich auflösen und die alten Kooperationsformen nicht mehr nützlich seien, weil sie nicht mehr zu neuen Aufträgen führten.
- Experten berichteten, dass die Aktivitäten der Innungsversammlungen stark von den Aktivitäten des Innungsmeisters abhängig seien. Es kämen fast immer dieselben Personen. Wenn Innungsmeister gute Informationen hätten und weitergäben, könnten die Informationsflüsse verbessert werden.
- Vier der Interviewpartner gaben an, in den überregionalen Ausbildungssystemen ihrer spezifischen Berufsgruppe aktiv zu sein, in Prüfungsausschüssen mitzuwirken, Ausbildungsordnungen mitzuentwickeln und als Ombudsmann bei der Schlichtung von Konflikten während der Ausbildung tätig zu sein. Drei Betriebe engagieren sich intensiv in kommunalen Projekten zur Förderung des Übergangs von der Schule in den Beruf und waren in der Vergangenheit häufig in den lokalen Schulen als Vertreter der Wirtschaft eingeladen.

---

<sup>41</sup> Die sogenannte Fachkräfteausbildung (frühere Werker Ausbildung) ist ausschließlich für Jugendliche mit anerkannten Behinderungen vorgesehen. Nach den Vorgaben von BBiG und HwO ist sie theoriegemindert.

Ein Gesprächspartner engagiert sich im lokalen Umfeld als Mitwirkender bei der Organisation von Jugendsportveranstaltungen.

- Als Motivationen der Betriebe für die Kooperation mit externen Partnern wurde einerseits das Interesse an der Akquisition von neuen Kunden genannt, andererseits wurde aber auch deutlich formuliert, dass die Suche nach geeigneten Auszubildenden eine wachsende Bedeutung bekäme. Bei einigen Gesprächspartnern wurde offensichtlich, dass auch ganz persönliche Motive ausschlaggebend sind. Hier wurde genannt, dass man selbst Kinder habe und wisse, wie schwierig die Situation für manche Jugendlichen sei.
- Die Betriebe gaben an, dass sie untereinander nicht über Praktikanten sprächen. Das Thema ist einerseits unwichtig (es gibt zu viele Praktikantinnen/Praktikanten aus unterschiedlichen Bezügen), andererseits heikel, wenn Kundenpflege und Grundlagen der Preiskalkulation eine Rolle spielen.

### **(c) Beteiligung an stärkerer Praxisorientierung des Übergangssystems**

- Alle Betriebe gaben an, im vergangenen Jahr mehrere Praktikanten eingesetzt zu haben. Die Interviewpartner berichten von einer Vielzahl von verschiedenen Praktikumsformen und von jeweils unterschiedlichen Kooperationspartnern aus den Kommunen und aus dem Non-Profit-Sektor. Es gelang den Gesprächspartnern nicht immer, die unterschiedlichen Praktikumsarten genau zu unterscheiden. Die Experten bestätigten, dass es rd. 20 verschiedene Arten von Praktika gebe, und sahen sich selbst außerstande, diese abschließend aufzuzählen.
- Einige Unternehmen begreifen vor allem das BUS-Praktikum als einen Beitrag zur persönlichen Stabilisierung der Jugendlichen und zugleich als prinzipielle Eignungsfeststellung für einen Beruf. Aus Sicht dieser Betriebe ist das BUS-Praktikum erfolgreich, wenn die Jugendlichen stabilisiert und motiviert sind, den Hauptschulabschluss zu erreichen. Eine Übernahme in Ausbildung ist dort eher nicht beabsichtigt.
- Einzelne Betriebe wirken in Lernpartnerschaften zwischen ihrem Betrieb und einer allgemeinbildenden Schulen mit. Dazu besuchen sie gelegentlich oder regelmäßig die Schulen und nehmen am Unterricht teil. Die Experten bestätigen, dass in den letzten Jahren regionale Kooperationsnetzwerke aufgebaut worden sind, in denen Betriebe und Schulen schriftliche Kooperationsverträge abschließen.<sup>42</sup> In einer Region wurde berichtet, dass der Arbeitgeberverband Träger des regionalen Übergangsmangements sei.
- Ein Obermeister informierte darüber, dass in seiner Innung Verärgerung über die Umsetzung von arbeitsmarktpolitischen Programmen entstanden sei. Das Programmkonzept umfasst eine Lernortkooperation zwischen Betrieben und Bildungsträgern. Die Innungsbetriebe zeigten kein Verständnis dafür, dass Non-Profit-Organisationen mit ihren Ausbildungsleistungen Geld verdienen, während die Betriebe als Praktikumsbetrieb kostenlose Übungsgelegenheiten bereitstellen sollen. Zudem wird unterstellt, dass die Ausbildungspläne der Bildungsträger nicht deckungsgleich mit den verfügbaren Arbeitsfeldern in den Betrieben sind.

<sup>42</sup> Z. B. das Netzwerk der Region Köln mit dem Namen „KURS“. Weitere Informationen sind unter [www.kurs-koeln.de](http://www.kurs-koeln.de) erhältlich.

Ein Experte bestätigte, dass Betriebe eine grundsätzliche Haltung entwickelt hätten, arbeitsmarktpolitische Förderprogramme mit betrieblicher Beteiligung nur dann umzusetzen, wenn sie hierfür öffentliche Zuschüsse erhielten. Ein zweiter Experte führte aus, dass Betriebe eine außerbetriebliche Ausbildung bei Bildungsträgern nicht als gleichwertig mit einer betrieblichen Ausbildung erachteten, weil diese nicht in den üblichen betrieblichen Prozessen, sondern in einem Non-Profit-Rahmen durchgeführt würden.

#### **(d) Höhere Beteiligung von Betrieben am BUS-Programm**

- Die Experten legen dar, dass die Akquisition von Praktikumsstellen in größeren Betrieben schwieriger sei, weil die Ansprechpersonen eher zeitliche Probleme haben. Bei kleineren Handwerksbetrieben ist der unmittelbare Ansprechpartner unmittelbar ausfindig zu machen. Bei größeren Betrieben sind i. d. R. die Ausbildungsleiter zuständig. Kleine Betriebe sind vernetzt. Diese Vernetzung kann von den Lehrern genutzt werden, um bei den Betrieben Praktikumsplätze zu akquirieren.
- Betriebe und Experten erläuterten, dass das BUS-Praktikum auf verschiedenen Wegen angebahnt wird: Die Jugendlichen stellen sich selbstständig vor, die Betreuungslehrer fragen in den Betrieben nach, die BUS-Schulen machen Betriebsbesuche mit der ganzen Klasse oder die Betriebe erhalten im Rahmen von langjährigen Partnerschaften Jugendliche zugewiesen.
- Die Experten weisen darauf hin, dass der persönliche Kontakt der Lehrer zu den Betrieben sehr wichtig sei. Sie sollten kommunikativ sein, aber in der Häufigkeit der Kontakte zu den Betrieben die Balance zwischen Zuviel und Zuwenig wahren. Es wird empfohlen, dass die Lehrer eine persönliche Beziehung zu der Ansprechperson im Unternehmen herstellen. Die optimalen Ansprechpartner in den kooperierenden Betrieben zeichnen sich durch ein hohes selbstverpflichtendes Engagement („Commitment“) aus. Die Suche nach der „guten Seele im Betrieb“ ist wichtig. Betriebsinhaber sind in der Regel sehr verständnisvoll und leiten ihr Engagement häufig aus ihrer eigenen Biografie ab. Wenn ggf. eine intensivere Betreuung von Jugendlichen erforderlich ist, sind kleinere Unternehmen passender. Jugendliche und Betrieb sollten gut zusammenpassen. Ein Matching-Kriterium ist das Sozialverhalten der Schüler, das sich sehr unterschiedlich darstellt und von sehr aggressiv bis sehr zurückhaltend reichen kann. Betriebe sollten jeweils damit umgehen können.

#### **(e) Erfolg versprechende Kooperationsformen**

- Die Beiträge der Betriebe und Experten zeigen deutlich, dass nach zusätzlichen Kooperationsformen gesucht wird und neue Modelle erprobt werden. Genannt werden vor allem Kooperationsnetze zwischen Schulen und Betrieben. Sowohl die Experten als auch die Betriebsvertreter führen aus, dass das Spezifische an den neuen Kooperationen darin bestehe, dass unterschiedliche Akteure diese Netzwerke unterstützten und im Ergebnis die Betriebe zusätzliche Plattformen für die Akquisition von Aufträgen und für potenzielle Auszubildende erhielten. Neben den Kammern und anderen Unternehmenszusammenschlüssen sind hauptsächlich Berufskollegs und Kommunen aktiv. Es wird ebenfalls von Aktivitäten der Bezirksregierungen berichtet. Nachhaltige Wirkungen werden dem Förderprogramm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ zugeschrieben, in dessen Rahmen an mehreren Standorten in NRW über mehrere Jahre die Kooperation und Vernetzung unterschiedlicher Akteure gefördert wurden.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Weitere Informationen zu diesem Förderprogramm sind unter [www.lernende-regionen.info](http://www.lernende-regionen.info) erhältlich. (Stand: 30.08.09)

- Die Experten berichten, dass große Unternehmen bilaterale Kooperationen mit Schulen pflegten. KMU hätten sich eher zu Unternehmerpools zusammengeschlossen, um gemeinsam die Ressourcen für eine kontinuierliche Schulkoooperation aufbringen zu können.
- Experten und Betriebsvertreter berichten von regionalen Aktionen, in denen sich die Betriebe öffentlichkeitswirksam mit dem Thema Ausbildung präsentieren können. Jugendliche und Unternehmen lernen sich hierbei kennen und vereinbaren beispielsweise ein „Schnupperpraktikum“.<sup>44</sup>

#### **(f) Interessen der BUS-Betriebe an der Kooperation**

- Betriebe schätzen an der Kooperation im BUS-Programm, dass sie einen externen Ansprechpartner haben, wenn Probleme mit den Praktikanten auftreten. Die Vorinformationen des Betreuungslehrers über den sozialen und familiären Hintergrund des Praktikanten werden als sehr hilfreich eingeschätzt, ebenso die kurzfristige Erreichbarkeit der Lehrer.
- Einzelne Betriebsvertreter geben an, dass sie Wert auf längerfristige und verlässliche Kooperationsbeziehungen mit den BUS-Schulen und den BUS-Lehrern legen.
- Mehrere Interviewpartner aus den Betrieben heben hervor, von den BUS-Lehrern nützliche Informationen über Fördermittel erhalten zu haben. Namentlich erwähnt wurde mehrmals das EQ-Programm. Die Experten bestätigten, dass die Betriebe zurzeit ein großes Interesse am EQ-Programm zeigen.
- Ein Experte merkte an, dass Kooperationen der KMU mit BUS-Schulen den Betriebsinhabern eine Projektionsfläche für gute Taten und gesellschaftliches Engagement gäben. Sie erhalten ebenfalls Raum für öffentlichkeitswirksame Aktionen auf lokaler oder regionaler Ebene.

#### **(g) Erwartungen der Betriebe an die Lehrkräfte**

- Die Betriebe erwarten von den BUS-Schulen, dass diese über die Jugendlichen informiert sind und Hintergrundinformationen geben, die ein eventuell schwieriges Verhalten erklären. Sie erwarten, dass die BUS-Lehrer regelmäßig (alle zwei bis vier Wochen) zu Besuch kommen und dabei Rücksicht auf betriebliche Arbeitsabläufe nehmen.
- Die BUS-Schulen sollen telefonisch gut erreichbar sein und einen festen Ansprechpartner vorhalten.
- Die Betriebe erwarten, dass die BUS-Lehrer über die Berufsbilder im Praktikumsbetrieb, die Ausbildungsmöglichkeiten und die Fördermöglichkeiten für die weitere Ausbildung des Jugendlichen informiert sind.
- Die Experten empfehlen ebenfalls, dass die BUS-Lehrer sich bei den Betriebskontakten gut informiert zeigen sollten, d. h. über Informationen über die Berufe und über die Ausbildungsgänge verfügen.

---

<sup>44</sup> Ein Experte berichtete von der jährlichen Aktion „Blickpunkt Ausbildung“ und den „Schnupperpraktika“ in der Region Westfälisches Ruhrgebiet.



### (h) Sinnvolle zusätzliche Aktivitäten

- Betriebsvertreter schlagen vor, ein jährliches Treffen der BUS-Betriebe in der Region zu organisieren. Das würde sehr positiv aufgenommen. Das Treffen sollte so gestaltet sein, dass ein gegenseitiges Kennenlernen, ein Erfahrungsaustausch und eine öffentlichkeitswirksame Anerkennung des betrieblichen Engagements ermöglicht würden.
- Auch die Experten merken an, dass Betriebe es sehr schätzen würden, wenn sie (vom MAIS oder von den Kammern) eine persönliche Einladung zu einer Veranstaltung erhielten, in der auch Erfahrungsaustausch möglich sei. Das Catering sei dabei sehr wichtig.
- Die Experten empfehlen, dass ein Zertifikat des MAIS als Anerkennung für die kooperierenden BUS-Betriebe sich deutlich von normalen Werbeschreiben abheben sollte.<sup>45</sup> Je schöner und teurer ein Zertifikat aussehe, umso eher würde es für die Öffentlichkeitsarbeit der Betriebe genutzt. Eine gut gestaltete Broschüre, etwa mit dem Titel „Was ist BUS?“, die man auch für Werbezwecke einsetzen kann, könne auf Resonanz stoßen. Sinnvoll könnte es auch sein, eine Art Wettbewerb unter den BUS-Betrieben zu veranstalten. Die Sieger sollten mit einer Auszeichnung gewürdigt werden. Mit dieser Auszeichnung (beispielsweise „ausbildungsfreundlicher Betrieb“) könnten die Betriebe dann beispielsweise auf ihren Internetseiten werben.
- Experten gehen davon aus, dass Berufsorientierungskurse für Lehrer sehr sinnvoll sein können. Das Ziel hierbei ist es, die Berufsorientierung für Lehrer, die selbst kaum eigene Betriebserfahrungen haben, erlebbar zu machen. Die Lehrer sollten beispielsweise Betriebe besuchen oder selbst ein Betriebspraktikum machen.
- Ein Experte bewertet es als sehr wichtig für die Unterstützung der BUS-Lehrer, dass es in den Kommunen funktionierende Jugendämter gibt, da die Familien der BUS-Schüler häufig Unterstützung durch die Jugendämter benötigen würden.

### (i) Standards und Qualitätsanforderungen

- Die Ausführungen der Betriebe zu den Umsetzungsstandards des BUS-Programms zeigen, dass es unterschiedliche Standards gibt. Zwei Betriebe hatten BUS-Praktikanten, aber bislang noch kein Gespräch mit einem Lehrer und wussten nicht, dass im Programm eine enge Begleitung durch die Schulen vorgesehen ist. Die anderen Betriebe sind überwiegend zufrieden mit der Betreuung durch die BUS-Schulen. Im Vergleich zu den regulären Schülerpraktika fällt die Beurteilung der Vorbereitung und Begleitung des BUS-Praktikums gut aus.
- Aufseiten einzelner Betriebe herrscht insofern eine unbekümmerte Haltung, als Anfragen nach einem Praktikum so gut wie nie ablehnt werden. Dies führt manchmal dazu, dass sich für Praktikanten nicht ausreichend Arbeitsfelder finden.
- Der Zuschuss wird nicht immer und nicht immer wie versprochen ausgezahlt.

---

<sup>45</sup> Anmerkung: Die Betriebe, die im Schuljahr 2007/08 im BUS-Programm kooperierten, erhielten ein Zertifikat, das von den beiden Ministern des Arbeits- und des Schulministeriums unterzeichnet war.

### **(j) Betrieblicher Nutzen aus der Kooperation**

- Alle Betriebe berichten, dass sie Praktika nutzen, um Personal auszuwählen bzw. zu erproben. Vier Betriebe geben an, die BUS-Praktikanten in Ausbildung übernehmen zu wollen, wobei ein Ausbildungsvertrag aus Gründen, die in der Person des Praktikanten lagen, nicht zustande kam. Ein weiterer Ausbildungsvertrag wird auf Empfehlung des Betriebes bei einem anderen Unternehmen abgeschlossen.
- Die Betriebe setzen die Praktikanten ein, um zusätzliche produktive Arbeitsleistung zu erhalten, z. B. im Einzelhandel, im Reinigungsgewerbe und in Branchen, die Helfertätigkeiten zur Unterstützung der Geschäftsprozesse benötigen.
- Fast alle Betriebe haben Erfahrungen in der Kooperation mit arbeitsmarktpolitischen Programmen und nutzen die Möglichkeit, zusätzliches subventioniertes Personal für Anlerntätigkeiten zu bekommen. Die Auswertungen der Betriebe hinsichtlich der Nützlichkeit dieser Kooperationen fallen sehr unterschiedlich aus. Von ausgesprochen positiven Erfahrungen wird in der Senioreneinrichtung und im Frisör- und Kosmetikbereich berichtet. Die Senioreneinrichtung integriert die Schulkooperation und die Praktikanten in ein generationenübergreifendes Betreuungskonzept. Der Frisör und der Kosmetikbetrieb nutzen die Praktika, um Beziehungen zur Kundschaft zu pflegen. Einzelne Betriebe berichten von negativen Erfahrungen mit Praktikanten im Zusammenhang mit Diebstählen.
- Die Betriebe mit direktem Kundenkontakt berichten von einem Dilemma beim Einsatz von Praktikanten, weil die Kunden unterschiedlich auf die Anwesenheit von Praktikanten reagieren. Sie informieren ihre Kunden darüber, dass sie Praktikanten beschäftigen, wenn die Arbeit in den eigenen Geschäftsräumen stattfindet (z. B. Kosmetik, Frisöre) und wenn Festpreise für einzelne Dienstleistungen als vereinbart gelten (z. B. Preise für Haarschnitte laut Aushang). In diesen Fällen verbinden die Kunden mit dem Praktikum ein positives Image. Die Betriebe informieren die Kunden eher nicht über den Einsatz von Praktikanten, wenn die Arbeit in den Geschäftsräumen der Kunden stattfindet (Gebäudereinigung, Bauhandwerk) oder nach Stundenlohn bezahlt wird. In diesen Fällen verbinden die Kunden mit dem Praktikum ein negatives Image (Qualitätseinbußen, Sicherheitsrisiken, teure Ausbildung). Ein Betrieb berichtet davon, im Kundenkontakt unmittelbare Schwierigkeiten erfahren zu haben. Die Kunden hätten Rechnungen reklamiert, weil sie den Einsatz von Hilfskräften nicht zahlen wollten. Dieser Betriebsinhaber schildert die schwierige Situation für Handwerksbetriebe, wenn sie einerseits aufgefordert würden, mehr auszubilden, aber die Kunden nicht akzeptieren wollten, dass der Qualifizierungsprozess während der Durchführung von Aufträgen in den Räumen der Kunden stattfinde.
- Die Betriebe verwenden das Zertifikat des MAIS selten. Es wird dennoch als positiv bewertet, auch wenn die Betriebe damit keine Werbung machen. Die Anerkennung als solche ist willkommen.
- Die Betriebe führen übereinstimmend aus, dass der gewährte Zuschuss von bis zu 1.000 € im Jahr kein Anreiz für eine Kooperation im BUS-Programm darstellt. Sie erachten ihn aber als wichtiges Signal und nutzen ihn, um einen erhöhten Aufwand beispielsweise für eine Grundausstattung der Praktikanten mit Arbeitskleidung auszugleichen.



Einzelne Betriebe führen aus, dass ihnen der Zuschuss unbekannt oder der Abstimmungsaufwand bis zum Erhalt des Zuschusses sehr hoch sei. Die Experten schätzen ein, dass dieser Betrag für einige Betriebe viel Geld sei und als unmittelbare Nettoeinnahme betrachtet werde. Gerade für Kleinstunternehmen und für einige Branchen seien Fördergelder wichtig. Ein Experte empfiehlt, die Betriebe möglichst nicht mit Verwaltungsaufgaben zu belasten und die BUS-Lehrer alle erforderlichen Formalitäten für die Auszahlung des Zuschusses vorbereiten zu lassen.

### **(3) Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftslage**

- Die Betriebe geben an, ihre Ausbildungsplätze auch in diesem Jahr wie bisher zu besetzen. Nur ein Betrieb plant, eine Ausbildungspause einzulegen. Unter anderem sind hier wirtschaftliche Gründe maßgeblich.
- Ein Experte führt aus, dass Handwerksbetriebe in der aktuellen Wirtschaftslage eine zögerliche Haltung bei den Einstellungen von Auszubildenden zeigten. Noch nicht alle vorliegenden Ausbildungsverträge seien unterzeichnet. Es wird die Prognose abgegeben, dass die abwartende Haltung bis zum Ende des Kalenderjahres andauern könne.
- Ein anderer Experte legt dar, dass vor allem die mittelständischen Unternehmen ihr Angebot an Ausbildungsplätzen nicht reduzieren würden. Es wird vermutet, dass aktuell die Übernahmen nach der abgeschlossenen Ausbildung zurückgehen würden.

## **Schlussfolgerungen**

Die vorliegenden Ergebnisse lassen Schlussfolgerungen zu, was einige Aspekte der strategischen Ausrichtung der KMU bei der Sicherung von Fachkräften angeht. Sie werden im Folgenden differenziert nach Kosten-Nutzen-Überlegungen (1), Akzeptanz von Benachteiligtenförderprogrammen (2), Akzeptanz von Modellen mit Langzeitpraktikum (3) und Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (4).

### **(1) Kosten-Nutzen-Überlegungen**

- In allen Betrieben werden spezifische Kosten-Nutzen-Überlegungen angestellt. Sie unterscheiden sich je nach Größe und Branche der Unternehmen. Festgestellt konnte werden: Je größer die Betriebe sind, umso strukturierter arbeiten sie und umso weniger benötigen sie externe Unterstützung von den Kammern, der BA oder anderen externen Partnern, wenn es um die Anbahnung von Kooperationen oder die Suche von Nachwuchskräften geht. Unterstützung benötigen eher die Kleinstbetriebe und die Kleinbetriebe, während die mittleren Unternehmen bereits wie die großen Unternehmen über eigene Strategien und Ressourcen verfügen. Mittlere Betriebe nutzen die externen Angebote, wenn sie diese in das vorhandene eigene Konzept integrieren können. Kleine Betriebe nutzen die angebotene externe Unterstützung, wenn diese Hilfe angepasste Lösungen für die verfügbaren betrieblichen Ressourcen und die vorhandenen Probleme liefert und gleichzeitig mit neuen Formen der Akquisition von Aufträgen und Fachpersonal verbunden ist.

- Zu beobachten ist zudem, dass die KMU nach zuverlässigen Wegen suchen, um Mitarbeiter für Arbeitsplätze mit einfachen Formalqualifikationen zu rekrutieren. Es sind nicht nur Spitzenmitarbeiter, nach denen gesucht wird, sondern auch Mitarbeiter, die einfache Tätigkeiten und Zuarbeiten entlang der Geschäftsprozesse in den Wertschöpfungsketten verrichten. Sie sind für den Unternehmenserfolg wichtig. Eine Rekrutierung solcher Kräfte, die außerdem noch subventioniert werden, ist zurzeit über arbeitsmarktpolitische Aktivitäten problemlos möglich. Qualifizierte Mitarbeiter sind für diese Tätigkeitsfelder zu teuer (und außerdem aufgrund der demografischen Entwicklung nicht mehr ausreichend verfügbar). Das Interesse der Betriebe, an arbeitsmarktpolitischen Programmen teilzunehmen, kann vor diesem Hintergrund nachvollzogen werden.
- Praktikanten werden in den Betrieben häufig wie Aushilfen für Helfertätigkeiten eingesetzt. Besonders der Einzelhandel und das verarbeitende Gewerbe haben hier einen hohen Bedarf. Die Betriebe haben mit dieser Strategie, subventionierte und befristet beschäftigte Kräfte einzusetzen, einen unmittelbaren Nutzen erzielt, nämlich Personalkapazitäten für einfache Tätigkeiten zur Verfügung zu haben. Die Betriebe reagieren mit starker Abwehr, wenn sie vermuten, dass Mitnahmeeffekte (wie das Ausnutzen billiger Arbeitskräfte) unterstellt werden. Sie rechtfertigen sich damit, dass man als Betriebsinhaber auch viel Zeit und Engagement in die Umsetzung der Programme einbringen muss.
- Eine besondere Bedeutung für den Einsatz von Nachwuchskräften (von Praktikanten und Auszubildenden) hat die Kundenbeziehung und die Preisgestaltung in einzelnen Branchen des Dienstleistungssektors. Eine positive Resonanz der Kunden auf Praktikanten und Auszubildende wird festgestellt, wenn Festpreise kalkuliert werden (z. B. in der Frisör- und Kosmetikbranche). Eine negative Resonanz der Kunden auf die Anwesenheit von Auszubildenden und Praktikanten wird erwartet, wenn die Preisberechnung nach Stunden erfolgt und in den Räumen der Kunden stattfindet. Man unterstellt, dass die Kunden argwöhnen, unproduktive und unqualifizierte Arbeit bezahlen zu müssen. Die Betriebe verfügen hier über angepasste Kundeninformationsstrategien. Problematisch wird es erst dann, wenn die Kunden die Anwesenheit von Helfern überhaupt nicht mehr akzeptieren. Dies ist eine Tendenz, die sich in einzelnen Handwerksbranchen andeutet.

## **(2) Akzeptanz von Benachteiligtenförderprogrammen**

- Die KMU zeigen ein eher geringes Interesse, bei Programmen mitzuwirken, die explizit Benachteiligte fördern. Die Förderung von Menschen mit Behinderungen und von Benachteiligten wird eindeutig als Geschäftsfeld von Non-Profit-Organisationen identifiziert.
- Wenn KMU an Förderprogrammen teilnehmen, dann müssen folgende Bedingungen erfüllt sein: Das eigene betriebliche Interesse muss vorhanden sein und Externe dürfen die innerbetrieblichen Abläufe nicht stören. Kooperationen in Benachteiligtenförderprogrammen werden als Dienstleistung betrachtet, die von öffentlichen Stellen eingekauft werden kann, d. h., die Unternehmen wollen dafür bezahlt werden.
- Wenn Unternehmen in arbeitsmarktpolitischen Programmen kooperieren, weichen sie nicht von ihren Standards ab.

Dies wird besonders bei den Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung deutlich, bei der es betriebsinterne und externe Standards gibt. Externe Standards sind beispielsweise gesetzliche Regelungen auf Bundesebene für die Altenpflegerausbildung. Ein Beispiel für eine branchenverbindliche Vorgabe ist im Kfz-Gewerbe zu finden. Hier wird als schulische Mindestvoraussetzung der Hauptschulabschluss definiert. Vorgaben der Branchen können mit betrieblichen Einzelfallentscheidungen umgangen werden. Die Betriebe können aber mit Reaktionen – schlimmstenfalls mit Sanktionen – der Innung rechnen. Größere Betriebe definieren ihre eigenen Standards. Filialbetriebe sind i. d. R. an die Standards der Zentrale gebunden und können vor Ort keine Einzelfallentscheidungen treffen.

### **(3) Akzeptanz von Modellen mit Langzeitpraktikum**

- Die Untersuchung der Teilnahme von Betrieben am BUS-Programm belegt, dass arbeitsmarktpolitische Programme mit Langzeitpraktika von den Betrieben gut angenommen werden. Die Auswertungen der vorliegenden Studien und die Befragungsergebnisse zeigen zudem, dass die KMU Kooperation im BUS-Programm zur Nachwuchssicherung nutzen. Jedenfalls berichten die Betriebsvertreter und die Lehrer von vielen Beispielen, in denen die Jugendlichen eine große Motivation entwickeln und die Betriebe mit der Personalauswahl sehr zufrieden sind.
- Die Interviewergebnisse können so interpretiert werden, dass noch etliche Betriebe weniger die Bewerbungsunterlagen der potenziellen Auszubildenden heranziehen, um auf deren Fähigkeiten zu schließen, sondern die Eignung der Kandidaten lieber selbst prüfen. Kurzpraktika werden regelmäßig eingesetzt: In dieser Zeit können die Kandidaten Arbeitsproben anfertigen, die in den Auswahlprozess um die Vergabe von Ausbildungsstellen eingehen. Langzeitpraktika werden (neben dem Einsatz der Praktikanten für unterstützende Tätigkeiten) genutzt, um eine spätere Einarbeitungszeit zu verkürzen und die Auszubildenden früher produktiv einzusetzen.
- Die Diskussion um die mangelnde Ausbildungsreife von Schulabgängern, auf die in dieser Arbeit bereits hingewiesen wurde, erhält eine neue Qualität, wenn die ausbildungswilligen Unternehmen selbst ihren Beitrag leisten, die gewünschte Ausbildungsreife herbeizuführen. Die Ausbildungsreife wird bei den BUS-Schülern anhand der betrieblichen Standards überprüft und gegebenenfalls hergestellt
- Die Strategie zur Gewinnung von Nachwuchskräften mithilfe von Langzeitpraktika ist eher in Unternehmen und Branchen mit hohen Ausbildungsquoten und einem hohen Anteil an Mitarbeitern mit einfachen Formalqualifikationen zu finden. Dies ist insbesondere in den Wirtschaftszweigen „Handel und Instandhaltung und Reparatur von Kfz“ im „verarbeitenden Gewerbe“ und im „Gesundheits- und Sozialwesen“ festzustellen. Hohe Ausbildungsquoten haben das „Gastgewerbe“, die „sonstigen Dienstleistungen“ und der Bereich „Erziehung und Unterricht“. Diese drei letztgenannten Branchen nehmen an Programmen mit Langzeitpraktika teil, entfalten aber nur einen quantitativ geringen Beitrag, weil sie keinen hohen Beschäftigtenanteil haben.

- Langzeitpraktika finden sich ebenfalls vermehrt in Branchen, in denen die Berufsausbildung nach Ländergesetzen an den Berufskollegs stattfindet, aber gleichzeitig lange Praxisphasen in den Betrieben absolviert werden. Der Wirtschaftsbereich „Erziehung und Unterricht“ hat beispielsweise mit 14 % die höchste Ausbildungsquote in NRW. Langzeitpraktika in Kinderbetreuungseinrichtungen, in denen vorwiegend traditionelle Frauenberufe ausgeübt werden, werden im BUS-Programm vor allem von weiblichen Jugendlichen genutzt. Dies kann als ein gutes Beispiel betrachtet werden, wie auch Berufszweige außerhalb der dualen Ausbildung für Kooperationen mit Betrieben genutzt werden können, die auf Fachkräftesicherung hin ausgerichtet sind.

#### **(4) Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung und Erprobung von neuen Kooperationsmodellen**

- Die vorliegenden Ergebnisse legen nahe, dass Betriebsverantwortliche ganz persönlich Verantwortung übernehmen, indem sie im Rahmen von Lernortkooperationen mit Schulen gleichsam Erziehungsaufgaben übernehmen. Man kann den Eindruck gewinnen, dass sie sich über betriebliche Notwendigkeiten hinaus persönlich engagieren, um Jugendliche zu unterstützen. Die Ausbildungsverantwortlichen setzen sogar betriebliche Ressourcen ein, um zu kompensieren, dass die anderen sozialen Zusammenhänge der Jugendlichen wegfallen. Beispielsweise wurde nicht selten der gesamte Kollegenkreis einer Abteilung in die Aufgabe einbezogen, die Praktikanten zu betreuen. In Berufen mit hohen körperlichen Belastungen wurde Verpflegung zur Verfügung gestellt.
- Aus den Aktivitäten der Betriebe kann gefolgert werden, dass sie verschiedene Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung konzeptionell miteinander verknüpfen und auch das persönliche Engagement betrieblich nutzbar werden lassen. Die Aufnahme von Praktikanten erfordert einen hohen Aufwand an Stabilisierungs- und Motivierungsleistungen für die Jugendlichen. Gleichzeitig dienen diese Aktivitäten der Eignungsfeststellung von potenziellen Auszubildenden. Bei der Übernahme in Ausbildung entfällt der Aufwand für den Suchprozess und für die betriebliche Eingewöhnungsphase. Einen zusätzlichen Nutzen bringen die neuen Netzwerke und die Kooperationen, die gleichzeitig entstehen. Für die KMU wird die Nachwuchsförderung gleichzeitig zur Standortförderung.
- Diese Netzwerkbildung wird bei den KMU nicht unter dem Begriff gesellschaftliche Verantwortung gefasst, auch wenn hier viele Aspekte von CSR gefunden werden können. Gleichwohl kommt der Einstieg in neue vernetzte Systeme auch betrieblichen Interessen zugute. So werden insbesondere zusätzliche Möglichkeiten erschlossen, Fachkräfte zu rekrutieren und neue Aufträge zu akquirieren. Netzwerke sehen regional sehr unterschiedlich aus und sind jeweils den Bedürfnissen, Interessen und Ressourcen der handelnden Akteure entsprechend dynamisch entstanden. Neue Netzwerke sind hinsichtlich der Zusammensetzung sehr heterogen. Es werden z. B. nicht mehr nur Handwerksbetriebe eines Gewerkes einbezogen, sondern es wird fach- und organisationsübergreifend miteinander gearbeitet. Man kann hier durchaus von der Ausbildung neuer strategischer Allianzen sprechen.

- Die bisherigen Ergebnisse können so interpretiert werden, dass die traditionellen Wege, neue Fachkräfte zu gewinnen, nicht mehr Erfolg versprechend sind und die traditionellen branchenbezogenen Kooperationen nicht mehr ausreichen. Die Fachkräfterekrutierung über die BA ist mit überwiegend negativen Erfahrungen verbunden. Gleichzeitig werden die Ressourcen der BA genutzt, wenn Personalsubventionen möglich sind. Traditionelle Handwerksstrukturen lösen sich allmählich auf. Die HWK und die Kreishandwerkerschaften verlieren an Bedeutung. Andere Kooperationsformen werden immer wichtiger, weil sie mit den effektiveren Strategien zu besseren Ergebnissen führen.
- Einzelne Kammern in NRW greifen diesen strategischen Umstrukturierungsprozess auf und profilieren sich selbst als Netzwerkpartner mit neuer Qualität, indem sie eigens Non-Profit-Organisationen gründen, um in einem neuen Dienstleistungssegment die ihnen zugeordneten Unternehmen mit potenziellem Nachwuchs zu versorgen. Sie haben allerdings nicht die Funktion, die neuen Netzwerke zu steuern, sondern arbeiten als ein gleichberechtigter Netzwerkpartner im System mit. Aus den Befragungen kann geschlossen werden, dass neue Netzwerke, die im System von Schule – Wirtschaft – Arbeitsleben in die KMU eingebunden sind, eher unter Federführung von Kommunen (z. B. Wirtschaftsförderung) aufgebaut werden als von den traditionellen Akteuren in den Kammern. Es scheint sich eine neue Arbeitsteilung entwickelt zu haben, bei der sich alle Netzwerkpartner auf ihre jeweiligen Stärken konzentrieren können.
- Gerade die KMU schätzen es als positiv ein, dass Kooperationen angeboten werden und sie in bestehende Kooperationskonzepte eingebunden werden. Sie müssen dann nicht den Aufwand der Eigeninitiative betreiben, sondern erhalten gleichzeitig Konzept und Kooperation. Angesichts der knappen Ressourcen der KMU wird die Möglichkeit, sich in bereits funktionierende strategische Netze einzuklinken zu können, sehr positiv bewertet.

Kritisch ist anzumerken, dass es noch viele KMU gibt, die sich den neuen Kooperationsformen nicht geöffnet haben. Wenn es beispielsweise gegenüber Dritten nicht transparent ist, wer Ansprechpartner für die Themen Ausbildung oder Öffentlichkeitsarbeit ist, werden die Kontaktaufnahme und die Kooperation erschwert. Damit entgeht diesen KMU die Möglichkeit, wichtige Standortfaktoren in ihrer Region mit zu gestalten.

## Anhang E: Programmteilnahme und Branchenzuordnung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertungen zur Programmteilnahme der Betriebe und zur Branchenzuordnung dargestellt.

Mit den verfügbaren Daten der programmkoordinierenden Stelle konnte festgestellt werden, dass von den insgesamt rd. 6.400 Betrieben, die in den Schuljahren 2007/2008 und 2008/2009 über mindestens 10 Wochen Praktikanten beschäftigten, rd. 88 % nur einen Praktikanten hatten. Die anderen 12 % nahmen zwei oder mehr Praktikanten auf. Die Aufnahme eines zweiten Praktikanten erfolgte i. d. R. dann, wenn das erste Praktikum abgebrochen worden war. Einige größere Betriebe haben aber auch gleichzeitig mehrere Praktikanten beschäftigt.

Knapp 70 % der Praktika wurden regulär beendet, bei den restlichen Praktikumsverhältnissen kam es zu vorzeitigen Abbrüchen, die damit begründet wurden, dass die Praktikanten fachlich nicht geeignet seien oder die Jugendlichen ganz aus dem Programm ausschieden.

63 % der Praktikumsstellen wurden mit Schülern besetzt, während 34 % der Betriebe Schülerinnen aufnahmen. Die verbleibenden 3 % der Betriebe setzten sowohl Schülerinnen als auch Schüler ein, wenn sie mehrfach am Programm teilgenommen haben.

Die Stichprobe von 650 Betrieben wurde bezüglich der Branchenzuordnung ausgewertet. Die folgende Tabelle zeigt, dass einige Branchen sehr häufig im Programm kooperieren. Dazu gehören vor allem der Einzelhandel, das Baugewerbe, der Kfz-Bereich, das Frisör- und Kosmetikgewerbe sowie die Gastronomie. Die Metallbranche und die Altenheime mit Wohn- und Pflegediensten sind ebenfalls stark vertreten.

**Tabelle: Branchen der kooperierenden Betriebe**

WZ 2008	Branchenbezeichnung	Anzahl
1	Landwirtschaft, gewerbliche Jagd	10
10	Ernährungsgewerbe	21
16	Holzgewerbe	17
20	Chemische Industrie	1
22	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	1
23	Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen	1
24	Metallerzeugung und -bearbeitung	16
25	Herstellung von Metallerzeugnissen	11
28	Maschinenbau	7
31	Herstellung von Möbeln	14
38	Sammlung und Recycling von Abfällen	2
41	Baugewerbe	95
45	Kfz-Handel, Instandhaltung u. Reparatur, Tankstellen	104
46	Handelsvermittlung und Großhandel (ohne Kfz-Handel)	4
47	Einzelhandel (ohne Kfz-Handel, ohne Tankstellen)	146
52	Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr	3
55	Beherbergung (Hotels, Gasthöfe, Pensionen)	10
56	Gastronomie	35
62	Informationstechnologie	1
65	Versicherungsgewerbe	1
73	Werbung	1
75	Veterinärwesen	3
79	Reisebüros, Reiseveranstalter	2
81	Garten- und Landschaftsbau	7
81	Gebäudereinigung	1
82	Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	13
84	Öffentliche Verwaltung	3
85	Erziehung und Unterricht (= Kinderbetreuung)	17
85	Erziehung und Unterricht (= Erwachsenenbildung)	7
86	Arzt- und Zahnarztpraxen	13
86	Krankenhaus	4
87	Altenheime, Wohn- und Pflegedienste	30
90	Kultur- und Unterhaltungseinrichtungen	1
96	Frisör- und Kosmetiksalons	48
		650

Anmerkung: Die Zuordnung erfolgte nach dem WZ 2008.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2007): Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige. Ausgabe 2008 (WZ 2008). Wiesbaden

Eine Zusammenfassung der Branchen nach Wirtschaftszweigen<sup>47</sup> zeigt, dass besonders der Handel inklusive des Kfz-Bereiches mit rd. 40 % am stärksten vertreten ist. Das Baugewerbe ist bei den Betrieben mit rd. 15 % vertreten, gefolgt vom verarbeitenden Gewerbe mit rd. 14 %. Bei rd. 7 % liegen die sonstigen Dienstleistungen (wegen der starken Beteiligung des Frisör- und Kosmetik-Bereichs), das Gesundheits- und Sozialwesen sowie das Gastgewerbe. Eine sehr geringe Beteiligung ist bei den Wirtschaftsbereichen Information und Kommunikation sowie im Finanz- und Versicherungsgewerbe zu verzeichnen.

---

<sup>47</sup> Siehe Tabelle „BUS-Betriebe nach Wirtschaftsbereichen (WZ 2008)“ im Anhang F.



## Anhang F:

Tabelle: BUS-Betriebe nach Wirtschaftsbereichen (WZ 2008)

Kode	Branchenbezeichnung	Anzahl Betriebe	Wirtschaftsbereich gesamt	Wirtschaftsbereich (in %)
<b>A – Land- und Forstwirtschaft, Fischerei</b>			10	1,5 %
1	Landwirtschaft, gewerbliche Jagd	10		
<b>B – Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden</b>			–	0,0 %
<b>C – verarbeitendes Gewerbe</b>			89	13,7 %
10	Ernährungsgewerbe	21		
16	Holzgewerbe	17		
20	Chemische Industrie	1		
22	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	1		
23	Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen	1		
24	Metallerzeugung und -bearbeitung	16		
25	Herstellung von Metallerzeugnissen	11		
28	Maschinenbau	7		
31	Herstellung von Möbeln	14		
<b>D – Energieversorgung</b>			–	0,0 %
<b>E – Wasserversorgung, Entsorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen</b>			2	0,3 %
38	Sammlung und Recycling von Abfällen	2		
<b>F – Baugewerbe</b>			95	14,6 %
41	Baugewerbe (Zusammenfassung von 41 - 43)	95		
<b>G – Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen</b>			254	39,0 %
45	Kfz-Handel, Instandhaltung u. Reparatur, Tankstellen	104		
46	Handelsvermittlung und Großhandel (ohne Kfz-Handel)	4		
47	Einzelhandel (ohne Kfz-Handel, ohne Tankstellen)	146		
<b>H – Verkehr und Lagerei</b>			3	0,5 %
52	Hilfs- u. Nebentätigkeiten für den Verkehr	3		
<b>I – Gastgewerbe</b>			45	6,9 %
55	Beherbergung (Hotels, Gasthöfe, Pensionen)	10		
56	Gastronomie	35		
<b>J – Information und Kommunikation</b>			1	0,2 %
62	Informationstechnologie	1		
<b>K – Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen</b>			1	0,2 %
65	Versicherungsgewerbe	1		
<b>L – Grundstücks- und Wohnungswesen</b>			–	0,0 %
<b>M – freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen</b>			4	0,6 %
73	Werbung	1		
75	Veterinärwesen	3		
<b>N – Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen</b>			23	3,5 %
79	Reisebüros, Reiseveranstalter	2		
81	Garten- und Landschaftsbau	7		
81	Gebäudereinigung	1		
82	Erbringung v. Dienstleistungen überwiegend f. Unternehmen	13		
<b>O – öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung</b>			3	0,5 %
84	Öffentliche Verwaltung	3		
<b>P – Erziehung und Unterricht</b>			24	3,7 %
85	Erziehung und Unterricht (= Kinderbetreuung)	17		
85	Erziehung und Unterricht (= Erwachsenenbildung)	7		
<b>Q – Gesundheits- und Sozialwesen</b>			47	7,2 %
86	Arzt- und Zahnarztpraxen	13		
86	Krankenhaus	4		
87	Altenheime, Wohn- und Pflegedienste	30		
<b>R – Kunst, Unterhaltung und Erholung</b>			1	0,2 %
90	Kultur- und Unterhaltungseinrichtungen	1		
<b>S – Sonstige Dienstleistungen</b>			48	7,4 %
96	Frisör- und Kosmetiksalon	48		
<b>T – private Haushalte</b>			–	0,0 %
<b>U – exteritoriale Organisationen und Körperschaften</b>			–	0,0 %
		<b>650</b>	<b>650</b>	<b>100,0 %</b>

## Literaturverzeichnis

Beer, Doris/Ternes, Elvira (2008):	BUS, Betrieb und Schule. Bericht zur Situation und zum Verbleib der an BUS beteiligten Schülerinnen und Schüler. Bottrop
Bergzog, Thomas (2008):	Beruf fängt in der Schule an. Die Bedeutung von Schülerbetriebspraktika im Rahmen des Berufsorientierungsprozesses. Bonn
Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2005):	Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh
Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2007):	Leitfaden lokales Übergangsmanagement. Von der Problemdiagnose zur praktischen Umsetzung. Gütersloh
Braun, Sebastian (2008):	Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Bonn. S. 6. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): ApuZ, Aus Politik und Zeitgeschichte. Ausgabe 31/2008, S. 6 – 14
Bullinger, Hans-Jörg (Hg.) (2002):	Qualifizierungsoffensive, Bedarf frühzeitig erkennen – zukunftsorientiert handeln. Bielefeld
Der Paritätische Gesamtverband (Hg.) (2009):	Neue arbeitsmarktpolitische Instrumente für Jugendliche. Offenbach
DIHK, Deutscher Industrie- und Handwerkskammertag (Hg.) (2009):	Ausbildung 2009. Ergebnisse einer Online-Unternehmensbefragung. O. A. d. O. Quelle: <a href="http://www.dihk.de/inhalt/download/ausbildungsumfrage_09.pdf">http://www.dihk.de/inhalt/download/ausbildungsumfrage_09.pdf</a> , (Stand: 15.08.09)
Eberhard, Verena/Scholz, Selina/Ulrich, Joachim (2009):	Image als Berufswahlkriterium. Bedeutung für Berufe mit Nachwuchsmangel. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): BWP, Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Heft 3/2009. 38. Jahrgang. Bonn
Frei, Marek/Janik, Florian (2008):	Wo Ausbildungspotenzial noch brachliegt. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Kurzbericht 19/2008. Nürnberg. Quelle: <a href="http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb1908.pdf">http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb1908.pdf</a> . (Stand: 15.08.09)
Gericke, Thomas (2003):	Duale Ausbildung für Benachteiligte. Eine Untersuchung zur Kooperation von Jugendlichen und Betrieben. München
IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.) (2008):	Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2007. IAB Forschungsbericht 3/2008. Nürnberg
IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (Hg.) (25.09.2008):	Unternehmen aus Ostwestfalen bekennen sich zur gesellschaftlichen Verantwortung. Paderborn. Quelle: <a href="http://www.bielefeld.ihk.de/nc/german/main-navigation-bottom/presse/presse-archiv/presse-archiv-detail/browse/3/article/667/unternehmen-1/datum/2008/09/">http://www.bielefeld.ihk.de/nc/german/main-navigation-bottom/presse/presse-archiv/presse-archiv-detail/browse/3/article/667/unternehmen-1/datum/2008/09/</a> (Stand: 15.08.09)

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hg.) (2003):	Empfehlung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen, erschienen im Amtsblatt der Europäischen Union (Empfehlung 2003/361/EG). Quelle: <a href="http://europa.eu/eurlex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520de00360041.pdf">http://europa.eu/eurlex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520de00360041.pdf</a> (Stand: 15.08.09)
Mertens, Andreas/Beer, Doris (2008):	G.I.B. Trend.Report 2008. Ergebnisse der Betriebsbefragung NRW 2008. Bottrop
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2007):	IAB-Betriebspanel – Beschäftigungstrends in Nordrhein-Westfalen. Auswertung der nordrhein-westfälischen Stichprobe der Betriebsbefragung 2007
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales, des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2008):	Europäischer Sozialfonds. Operationelles Programm zur Umsetzung in Nordrhein-Westfalen in der Förderphase 2007 bis 2013. Düsseldorf
Ministerium für Schule und Weiterbildung (Hg.) (2010):	BUS Betrieb und Schule. Förderpraktika im letzten Pflichtschuljahr an Hauptschulen, Gesamtschulen und Förderschulen, Schuljahr 2010/2011. Düsseldorf. Quelle: <a href="http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulsystem/Projekte/BUS/Handreichung/Handreichung_10/Handreichung.pdf">http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulsystem/Projekte/BUS/Handreichung/Handreichung_10/Handreichung.pdf</a> (Stand: 01.09.10)
Rebien, Martina/Spitznagel, Eugen (2007):	Betriebspraktika. Auf Umwegen zum Ziel. In: IAB Kurzbericht, Ausgabe 7. Quelle: <a href="http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb0707.pdf">http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb0707.pdf</a> (Stand: 15.08.09)
Statistisches Bundesamt (2007):	Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige. Ausgabe 2008 (WZ 2008). Wiesbaden. Quelle: <a href="http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationenwz2008,property=file.pdf">http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationenwz2008,property=file.pdf</a> (Stand: 15.08.09)
Seyfried, Brigitte et al. (2006):	Berufsausbildungsvorbereitung aus betrieblicher Sicht. Bonn
Westdeutscher Handwerkskammertag WHKT (Hg.) (o. J.):	Matching, passgenaue Vermittlung von Ausbildungsstellen. Düsseldorf
Westdeutscher Handwerkskammertag WHKT (Hg.) (o. J.):	Ziellauf – Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen. Erfahrungsbericht eines Projekts. Düsseldorf

