

Arbeitspapier **259**

Andreas Becker

# Konkurrenz oder Komplementarität? Duale Ausbildungsformen in Betrieben

**Arbeitspapier 259**

Andreas Becker

**Konkurrenz oder Komplementarität?  
Duale Ausbildungsformen in Betrieben der  
Metall- und Elektroindustrie**

Andreas Becker ist seit 2004 als Sozialwissenschaftler und freier Journalist mit Arbeitsschwerpunkten in Bildungs- und Sozialpolitik in Berlin tätig. Zuvor studierte er Architektur (Dipl.-Ing.) und Volkswirtschaftslehre (Dipl.-Oec.) in Hamburg und lehrte an der Universität Nowgorod/Russland. Kontakt: oponi Publizistik, Berlin, a.becker@oponi.de.

Ich danke allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern für ihre Bereitschaft zu den Interviews und für die gegebenen Informationen. Erst diese breite Unterstützung seitens der untersuchten Unternehmen hat diese Studie ermöglicht.

## Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des  
DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon (02 11) 77 78-593  
Fax (02 11) 77 78-4593  
E-Mail: Michaela-Kuhnhenne@boeckler.de

Redaktion: Michaela Kuhnhenne, Leiterin Referat 5, Forschungsförderung  
Best.-Nr.: 11259  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Juni 2012

€ 15,00

## Kurzfassung

Das duale Studium bricht als Angebot für die berufliche Erstqualifizierung die Grenzen zwischen Hochschule und Arbeitswelt auf. Durch seine Organisation in theoretische und in betriebspraktische Phasen rückt dieses Modell in die Nähe des klassischen dualen Bildungstyps, der Berufsausbildung. Immer mehr Unternehmen nutzen das duale Studium, um ihren akademischen Nachwuchs schon frühzeitig auszuwählen und an sich zu binden.

Wie wirken sich die hohen Zuwächse beim dualen Studium auf den Stellenwert der dualen Berufsausbildung aus? Anhand dreier Betriebsfallstudien in großen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie werden Indizien für Entwicklungen und mögliche Veränderungen bei den Zahlen der Ausbildungsplätze, den betrieblichen Aufstiegswegen, den dahinterstehenden Personalstrategien und der Rolle des Betriebsrats gesammelt.

Im gewerblich-technischen Bereich kommt es bislang zu punktuellen Verschiebungen, der kaufmännische Bereich steht stärker in Konkurrenz zum dualen Studium. Die Untersuchung liefert Hinweise dafür, dass sich Verdrängungstendenzen in Zukunft verstärken können.



## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	7
0 Abstract.....	9
1 Einführung.....	11
1.1 Forschungsstand.....	12
1.2 Hypothesen.....	14
1.3 Methodik.....	15
1.4 Untersuchungsfelder.....	17
2 Fallstudien.....	19
2.1 Fallstudie I (Betrieb A).....	19
2.2 Fallstudie II (Betrieb B).....	28
2.3 Fallstudie III (Betrieb C).....	39
2.4 Zusammenfassende Bewertung der Betriebsfallstudien.....	50
3 Ergebnisse und Empfehlungen.....	59
3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	59
3.2 Empfehlungen an die betriebliche Interessenvertretung.....	67
3.3 Weiterführende Fragestellungen.....	68
4 Literatur.....	71
Über die Hans-Böckler-Stiftung.....	73



## Abkürzungsverzeichnis

BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BiBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BRICS	Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
DV	Datenverarbeitung
ebd.	ebenda
HIS	Hochschul-Informationen-System GmbH
Hrsg.	Herausgeber
IHK	Industrie- und Handelskammer
INCHER	International Center for Higher Education Research, Kassel
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
JAV	Jugend- und Auszubildendenvertretung
u. a.	und andere
vgl.	vergleiche



## 0 Abstract

Konkurrenz oder Komplementarität: Die vorliegende empirische Studie untersucht das Verhältnis von dualem Studium und dualer Berufsausbildung im Betrieb. Hierzu wurden drei Betriebsfallstudien in großen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie durchgeführt. Sie sollten ermitteln, ob das wachsende Kontingent an dualen Studienplätzen zum Abbau dualer Ausbildungsplätze führt, ob sich die betrieblichen Aufstiegswege von Facharbeiterinnen und Facharbeitern verändern, welche personalstrategischen Entscheidungen hinter möglichen Veränderungen der alten Personalstrukturen stehen und welche Rolle die betriebliche Mitbestimmung in diesen Prozessen einnimmt.

Die Befragungen erfolgten zwischen April und Juli 2011 in Form von problemzentrierten Interviews. Bei den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern handelte es sich durchweg um Verantwortliche aus dem Personalwesen, dem Ausbildungsbereich und der betrieblichen Mitbestimmung. Somit konnten die Perspektiven von drei unterschiedlichen Gruppen in drei verschiedenen Unternehmen miteinander verglichen werden.

Die Aussagekraft der Studie auf Basis von drei Betriebsfallstudien in der Metall- und Elektroindustrie ist natürlich begrenzt. Dennoch liefert sie wichtige Indizien für Entwicklungen. So erhärten die Ergebnisse die Ausgangsthese: Das duale Studium verdrängt in manchen Bereichen die duale Berufsausbildung. Gemäß den gewonnenen Daten ist insbesondere der kaufmännische Bereich stark betroffen. Im gewerblich-technischen Bereich kommt es bislang zu punktuellen Verschiebungen. Die in den Gesprächen geäußerten Beobachtungen bestätigen die Annahme und prognostizieren für die Zukunft eine mögliche Verstärkung dieser Tendenz.

Der inhaltliche Abstand zwischen dem dualen Studium und der dualen Berufsausbildung sichert im gewerblich-technischen Bereich derzeit noch weitgehend die betrieblichen Aufstiegswege in mittlere Qualifikationen innerhalb der Strukturen der Facharbeit. Doch die mit einem Wandel der Arbeitswelt einhergehende Anhebung der Einstiegsvoraussetzungen für die Aufnahme einer dualen Berufsausbildung erschwert die Bewahrung stabiler Strukturen im Bereich der Facharbeit: Die duale Berufsausbildung wird in vielen Fällen zur Durchgangsstation ins wissenschaftliche Studium. Abgehängt werden bei dieser Entwicklung diejenigen, die nicht über die formalen Einstiegsqualifikationen verfügen, die von den Unternehmen für die duale Berufsausbildung erwartet werden. Damit steht dem Bereich der Facharbeit möglicherweise ein Strukturwandel bevor. Die Erkenntnisse der Studie belegen, dass dort, wo große Unternehmen nicht auf eine heterogene Auswahl der dual Auszubildenden setzen, die Verdrängung der dualen Berufsausbildung durch das duale Studium droht.



## 1 Einführung

Gibt es mit dem dualen Studium eine Konkurrenz zur Berufsausbildung im dualen System? Diese Frage wird in der jüngeren Zeit in der alltäglichen Praxis von Unternehmen äußerst ambivalent diskutiert. In der Forschung setzt die Diskussion erst ein. Diese Untersuchung liefert anhand dreier Betriebsfallstudien in großen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie Anhaltspunkte für aktuelle Entwicklungen.

Das duale Studium war im deutschen Hochschulsystem lange Zeit eine Randerscheinung. Gemessen an der Gesamtzahl aller in der Ausbildung oder im Studium Befindlichen bewegt sich dieses Modell auch heute noch auf einem niedrigen Niveau.<sup>1</sup> Im Jahr 2011 machte es kaum 2,8 Prozent aller Studierenden aus. Auch im Bereich der Berufsausbildung ist der Anteil der dual Studierenden gering. Den über 1,5 Millionen Auszubildenden standen 2011 knapp 61.200 dual Studierende gegenüber (vgl. AusbildungPlus 2011, 20ff.; Destatis 2012).<sup>2</sup>

Es ist noch nicht erwiesen, ob sich mit dem dualen Studium „ein gesellschaftlich relevanter neuer Qualifizierungsweg eröffnet“ (Heidemann 2011, 17). Doch im betrieblichen Alltag hat sich das duale Studium trotz der niedrigen Zahlenwerte etabliert. Die Zahl der zur beruflichen Erstqualifizierung gestalteten Studiengänge entwickelt sich sprunghaft, von 730 im Jahr 2010 auf über 800 im Jahr 2011. Insgesamt waren 28 duale Studiengänge an Universitäten angesiedelt, 545 an Fachhochschulen und 153 an den Berufsakademien außerhalb Baden-Württembergs (vgl. AusbildungPlus 2010, 21 und AusbildungPlus 2011, 22f.).<sup>3</sup> In der früheren baden-württembergischen Berufsakademie, heute Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), mit ihren 189 dualen Studiengängen im Jahr 2011 ist das duale Studium traditionell zu hundert Prozent beheimatet, bildete sie doch in der ersten Hälfte der 1970er Jahre den Ausgangspunkt des Modells. Mit dem sich stetig ausweitenden Angebot wird der steigenden Nachfrage auf Seiten der Unternehmen nach dualen Studiengängen Rechnung getragen.

1 Gemeint sind das ausbildungsintegrierende und das praxisintegrierende duale Studium als Angebote für die berufliche Erstqualifizierung. Das berufsintegrierende und das berufsbegleitende duale Studium als Angebote für die berufliche Weiterbildung werden hier nicht berücksichtigt.

2 Unter den 929 von AusbildungPlus erfassten dualen Studiengängen mit 61.195 Studierenden sind 34 berufsbegleitende oder berufsintegrierende duale Studiengänge, also Angebote für die berufliche Weiterbildung. Weitere 56 sind nicht genau zugeordnet („keine Angabe“).

3 In dieser Aufstellung sind auch die 34 Angebote dualer Studiengänge für die berufliche Weiterbildung sowie die 56 nicht spezifizierten Studiengänge enthalten. Nach einer Erhebung der Hochschul-Informationen-System GmbH (HIS) boten 2009 über 87 Prozent der deutschen Universitäten und über 86 Prozent der Fachhochschulen duale Studiengänge an (vgl. Minks u.a. 2011, 13). Allerdings beinhalten diese Zahlen die „Anbieter von berufsbegleitenden und/oder dualen Studienangeboten“ (ebd.).

Immer mehr Betriebe setzen auf das duale Studium als möglichen Einstiegskanal für den eigenen akademischen Nachwuchs. Im Jahr 2011 waren über 40.800 Kooperationen von Unternehmen mit den Hochschulen und Berufsakademien im dualen Studium dokumentiert, über 46 Prozent mehr als noch 2010 (vgl. AusbildungPlus 2011, 40; AusbildungPlus 2010, 52).

Auch tarifpolitisch sprengt das duale Studium im kritischen Übergang vom Studium zur Berufstätigkeit bisherige Grenzen. Seit dem Herbst 2011 profitieren erstmals Studierende von Tarifabschlüssen: In Niedersachsen und kurze Zeit später in Baden-Württemberg schloss die IG Metall Flächentarifverträge für die im Metall verarbeitenden Handwerk in Ausbildung befindlichen Studierenden im Praxisverbund (Niedersachsen) und die dual Studierenden der DHBW in Betrieben der Metallbau- und Feinwerktechnik ab (vgl. IG Metall 2011; hib 2011).

## 1.1 Forschungsstand

In der theoretischen Diskussion war die Thematik der dualen Studiengänge lange nebensächlich. Gebündelt wurden die Informationen und Einschätzungen zum dualen Studium weitgehend durch das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW), das bis September 2007 das Internetportal AusbildungPlus – seither getragen vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) – betrieb. Den bildungspolitischen Diskurs dominiert ein ganz anderes Thema: Im Zuge des Bologna-Prozesses steht bis in die Gegenwart die Frage nach der Akzeptanz der gestuften neuen Abschlüsse im Vordergrund.

Die Akzeptanz der Bachelor- und Masterabschlüsse betrifft zwar auch das duale Studium, zumal es wie das rein wissenschaftliche Studium in diese Abschlüsse mündet. Doch das duale Studium hat durch seine betrieblichen Phasen und Anteile einen weit höheren Praxisbezug. Daher muss es unter dem Aspekt, ob die neuen Abschlüsse den Anspruch der berufsqualifizierenden Ausrichtung erfüllen, gesondert betrachtet werden. Die Untersuchungen zum Thema nehmen diese Differenzierung nicht vor, zeichnen aber bezüglich der Akzeptanz der neuen Abschlüsse ein positives Bild. So lassen eine Reihe von Umfragen und Analysen aus dem Umfeld des IW (vgl. Konegen-Grenier u.a. 2009, 10; iwd 2009, 10; Klös 2010, 257; Hollmann u.a. 2010, 22) darauf schließen, dass es trotz mancher Defizite im praktischen Bereich (vgl. Briedis u.a. 2011, 7) für die Absolventinnen und Absolventen des Bachelorstudiums Einsatzmöglichkeiten in nahezu allen betrieblichen Arbeitsfeldern gibt. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Befragung von Absolventinnen und Absolventen für die INCHER-Studie 2010 des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung Kassel (vgl. Schomburg, 2010, 20f.). Kritische Stimmen weisen allerdings darauf hin, dass sich der Bachelorabschluss aufgrund der mangelnden Erfahrungswerte im gewachsenen Qualifikationsgefüge des Beschäftigungssystems noch gar nicht einordnen lasse (vgl. Staack u.a. 2010, 508f.).

In einigen Untersuchungen wird eine mögliche Wettbewerbssituation zwischen den neuen akademischen Abschlüssen und den dualen Ausbildungsberufen thematisiert, ohne dabei zwischen dem dualen und dem rein wissenschaftlichen Studium zu trennen. Das IW konnte in seinen bisherigen Befragungen keine nennenswerte Konkurrenz ausmachen. Die Erhebungen ergaben, dass die Unternehmen die neuen Bachelorstudiengänge „ganz überwiegend eindeutig dem Hochschulbereich zu[ordnen]“ (Werner 2008, 16). Als Indikatoren für den Abstand zwischen akademisch und beruflich Qualifizierten werden die unterschiedlichen Einkommen der beiden Gruppen gewertet. Diese ließen sich durch entgeltrelevante Faktoren, wie unterschiedliche Aufgabenprofile und Einsatzfelder, erklären (vgl. Hollmann u.a. 2010, 20).

Allerdings liefert eine IW-Umfrage aus dem Jahr 2006 Anhaltspunkte für eine mögliche Konkurrenz. Demnach waren sechs Prozent der befragten Unternehmen der Auffassung, „dass der Bachelor künftig Fachkräfte ersetzen“ würde, 17 Prozent hielten es für denkbar („trifft teilweise zu“). Drei Prozent waren der Ansicht, „dass er Meister und Techniker verdrängen wird“ (Werner 2008, 16), immerhin elf Prozent meinten, das träfe teilweise zu. Eine weitere IW-Befragung im Auftrag des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) kommt zu dem Ergebnis, dass eine mögliche Wettbewerbsbeziehung besteht. So konkurrierten Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen aus der Sicht einiger befragter Unternehmen bei der Stellensuche sowohl mit Beschäftigten mit einem betrieblichen Weiterbildungs- oder einem Fachschulabschluss als auch mit solchen mit einer dualen Berufsausbildung. 14 Prozent gaben eine Konkurrenz zur ersten Gruppe an, 19 Prozent einen Wettbewerb mit den Absolventinnen und Absolventen einer dualen Berufsausbildung. Dabei wird die Konkurrenz in Betrieben mit über 250 Beschäftigten als weit niedriger (acht/13 Prozent) wahrgenommen, als in kleineren Betrieben (15/zwanzig Prozent) (vgl. Lang 2007, 52).

Empirisch gesicherte Aussagen über eine mögliche Konkurrenz zwischen der dualen Berufsausbildung und dem dualen Studium lassen sich anhand der angeführten Erhebungen nicht treffen, da der differenzierte Blick auf das duale Studium fehlt (vgl. Busse 2008, 9). Doch gerade duale Studiengänge, die „hinsichtlich ihrer Studienorganisation die Grenzen zwischen der Hochschule und der Arbeitswelt aufbrechen“ (Minks u.a. 2011, 1), bedürfen einer gesonderten Betrachtung: Einerseits wird dem dualen Studium zugetraut, eine wichtige Rolle bei der Bewältigung des prognostizierten und sich möglicherweise anbahnenden Fachkräftemangels zu spielen,<sup>4</sup> andererseits ist durch die Zuwachsraten im Bereich des dualen Studiums auch eine Verschiebung innerhalb der angestammten Strukturen im Bereich der Facharbeit denkbar.

4 Siehe hierzu die CHE Consult-Studie von Berthold u.a. 2009, 67f sowie die HIS-Studie von Minks u.a. 2011, 5f.

Zu eben dieser Frage, ob das duale Studium mit der Ausbildung im dualen System konkurriert, besteht Klärungsbedarf. Denn der „beruflich-betriebliche Bildungstyp“ und der „akademische Bildungstyp“ (Kuda/Strauß 2010, 8) nähern sich mit dem dualen Studium einander so stark an, dass mögliche Verdrängungseffekte weitaus stärkere Auswirkungen auf den Stellenwert der dualen Berufsausbildung haben können, als das rein wissenschaftliche Studium.

Die herrschenden Unsicherheiten über die möglichen Auswirkungen der Ausweitung des dualen Studiums basieren auf den fehlenden Erfahrungen. Sie verstärken sich in den kontrovers geführten Diskussionen, so auch in den Ausschüssen der betrieblichen Interessenvertretungen. Die Entwicklung der dualen Studiengänge wird dort mit durchaus gemischten Gefühlen betrachtet. Es gibt geteilte Meinungen darüber, ob womöglich Arbeitsplätze für dual Ausgebildete und beruflich Weitergebildete zugunsten von Arbeitsplätzen für dual Studierende abgebaut werden. Damit stellt sich die Frage nach Konkurrenz oder Komplementarität, nach dem Stellenwert unterschiedlicher dualer Ausbildungsformen im Betrieb.

## 1.2 Hypothesen

Diese Untersuchung ist von der Annahme geleitet, dass die steigende Zahl an dual Studierenden in Betrieben möglicherweise für dual Auszubildende die Chancen verschlechtert:

- Der Zugang zu Ausbildungsplätzen und die Weiterbildung für mittlere Qualifikationen wird erschwert und damit die Struktur des Ausbildungsmarktes beeinflusst.
- Die betriebliche Übernahme nach dem Ende der Ausbildung gerät in Gefahr.
- Möglichkeiten der beruflichen Fortbildung und Weiterqualifizierung gehen verloren.

Eine direkte Wettbewerbsbeziehung zwischen dem dualen Studium und der dualen Berufsausbildung ist nicht abwegig. Dafür spräche, dass die Unternehmen beim dualen Studium Einfluss auf die theoretischen Lerninhalte an den (Fach-)Hochschulen, Berufsakademien und Universitäten nehmen können. So bemühen sich die Hochschulen, die Anforderungen und Bedarfe, die die Praxis – etwa über Beiräte oder operative Gruppen, in denen mit fachverantwortlichen Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen Inhalte diskutiert werden – an sie heranträgt, in ihre Curricula zu integrieren. Manche Betriebe bringen ihr Know-how, aber auch ihre Themen, über Berufspraktikerinnen und -praktiker, die Lehraufgaben übernehmen, in die Hochschulen und Akademien ein. Mit Blick auf die Konkurrenz zwischen privaten und öffentlichen Einrichtungen am Bildungsmarkt müssen die Anbieterinnen dualer Studiengänge sogar auf eine „kundenorientierte Ausrichtung [...] achten, die Voraussetzung für die Rekrutierung von Kooperationsbetrieben“ (Voß 2006, 21; vgl. Becker 2006, 36ff.) ist.

Ein derartiger kooperativer Abstimmungsprozess ist bei der dualen Berufsausbildung nicht möglich. Hier mangelt es den Unternehmen an Möglichkeiten der Einflussnahme, die Ausbildungsordnung wird im föderalen Bildungssystem reguliert.

Die Betriebe verfügen mit den Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums über gleichermaßen passgenau wie hochflexibel ausgebildete Fachkräfte. Diese sind unter Umständen besser in der Lage, sich an die instabilen Erwerbsmuster der sich fortschreitend wandelnden pluralen Arbeitsrealitäten und -strukturen anzupassen, als dual Ausgebildete. So könnte das duale Studium ein ganzheitliches Instrument einer optimierten Personalplanung und -entwicklung, der bedarfsgerechten Nachwuchssicherung auf hohem Niveau, darstellen.

Die Untersuchung arbeitet mit zwei Thesen, einer „Verdrängungsthese“ und einer „Ergänzungsthese“:

- These I (Verdrängung):  
Im kaufmännischen Bereich ersetzt der Bachelor (duales Studium) die traditionelle duale Ausbildung.  
Im gewerblich-technischen Bereich wird der Zugang zu mittleren Qualifikationen (Technikerin und Techniker, Meisterin und Meister) durch den Konkurrenzdruck seitens der Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums erschwert.
- These II (Komplementarität):  
Die Zahlen bei den Ausbildungsplätzen und den dual Studierenden bewegen sich gleichmäßig, ergänzend.

Falls These I zutrifft, sind tiefgreifende Veränderungen des Arbeitsmarktes bezüglich Durchlässigkeit und Aufstiegschancen absehbar. Maßnahmen für mehr Chancengleichheit sind zu erarbeiten.

### 1.3 Methodik

Die Betriebsfallstudien wurden so ausgewählt, dass möglichst drei unterschiedliche Ansätze (Organisationsstrukturen, branchenspezifische Eigenheiten) im Umgang mit dualer Ausbildung und dualem Studium untersucht werden konnten. Dazu wurden Unternehmen (Fälle) gesucht, die folgenden Typologien entsprechen:

- Typ 1: Abbau von Plätzen für die duale Berufsausbildung zugunsten dual Studierenden (entspricht These 1/Verdrängung).
- Typ 2: Gleichförmiger Rhythmus der Anzahl von Ausbildungsplätzen und dual Studierenden (entspricht These 2/Komplementarität).
- Typ 3: Die erstmalige Ausbildung im Betrieb, aber nur im Bereich dual Studierenden (bislang keine Ausbildungstradition).

Bei der Suche nach Unternehmen für die Fallstudien wurde im Bereich der Metall- und Elektroindustrie kein Betrieb gefunden, auf den der Typ 3 zutrifft. Die Industrie- und Handelskammern (IHK) schlüsseln die Ausbildungsdaten ihrer Mitglieder nicht nach dualen Bildungstypen auf. Das BiBB erfasst in seinem Internetportal AusbildungPlus zwar die am dualen Studium beteiligten Unternehmen, überprüft aber nicht, ob auch Plätze für die duale Berufsausbildung angeboten werden. Ähnliches gilt für die Hochschulen mit dualen Studium. Auf Anfragen in relevanten Fachbereichen wurde die Anzahl der Studienangebote gegenüber den Plätzen für die duale Berufsausbildung in der jeweiligen Einzugsregion zudem als marginal bezeichnet (zum Beispiel an der Hochschule Anhalt 1:218). Auch die Anfragen bei den Unternehmen selbst ergaben durchweg, dass neben dem dualen Studium immer auch die duale Berufsausbildung angeboten wird. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt taucht Typ 3 in der Metall- und Elektroindustrie wahrscheinlich nicht auf.

Die Betriebsfallstudien wurden in drei Unternehmen durchgeführt, die sich nach Vorgesprächen zunächst ungeprüft den Typen 1 und 2 zuordnen ließen. Der zuvor angenommene Typ 3 wurde nicht untersucht. Um den Zusammenhang zwischen der zunehmenden Anzahl von dual Studierenden in den Betrieben und einem möglichen Rückgang der Ausbildungsplätze und die damit verbundenen Auswirkungen auf den Ausbildungsmarkt im engeren Sinne (Betrieb) und im weiteren Sinne (Beschäftigungsmarkt) zu erfassen, wurden folgende Indikatoren ausgewählt:

- Statistische Angaben zur Anzahl dualer Studienplätze und dualer Ausbildungsplätze in einem relevanten Zeitraum.
- Statistische Angaben und zu interpretierende Aussagen zur Relation von dualen Studienplätzen und betrieblicher Fortbildung sowie die daraus resultierenden Konsequenzen.
- Angaben zu Hintergründen und Zielbestimmung durch betriebliche Gesamt- beziehungsweise Personalstrategien.
- Angaben zur Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung in die Ausbildungsprozesse und in die Personalentwicklungsstrategie.

Die Indikatoren lassen sich also durch Fakten- und Strukturfragen identifizieren, die aufeinander abgestimmt und in Einzelbereichen mehrfach kontrollierbar sind. Für die Überprüfung der Indikatoren wurde die Form des problemzentrierten Interviews gewählt. Die Befragung von Personal- und Ausbildungsverantwortlichen sowie von Angehörigen des Betriebsrates erhöht die Spannbreite der zu messenden und interpretierenden Antworten. Die strukturellen Bedingungen wurden durchgängig aus der Geschlechterperspektive untersucht, indem die Konstruktion und die Erneuerung geschlechtshierarchischer Strukturen problematisiert wurden. Die im Durchschnitt sechzig minütigen Interviews wurden vollständig transkribiert und in einem weiteren Arbeitsschritt zusammengefasst.

## 1.4 Untersuchungsfelder

In den Betriebsfallstudien wurden vier Bereiche hinterfragt.

1. Es wurde quantitativ überprüft, ob mit dem wachsenden Kontingent an dualen Studienplätzen duale Ausbildungsplätze abgebaut werden. Damit wurde aus den Blickwinkeln der drei befragten Bereiche die objektive Faktenlage nach den Zahlen, den Zeitverläufen und den Bereichen betrachtet. Diese Faktenfrage lässt eine eindimensionale Messung der Verteilung von dualen Studienplätzen und dualen Ausbildungsplätzen zu.
  
2. Es wurde untersucht, ob sich die Aufstiegswege für die Absolventinnen und Absolventen der dualen Berufsausbildung, etwa einhergehend mit dem Rückgang betrieblich initiiertes Fortbildungsarbeit, verändern.  
 Dieser Aspekt zielt auf eine Entwicklungsdynamik ab: Die Einführung der dualen Studiengänge führt zur Veränderung der gegebenen Personalstrukturen und Bildungsbiografien im Unternehmen, egal, aus welcher Motivation heraus. Die Entwicklung ist ein dynamischer Prozess, dessen Ergebnis aufgrund des begrenzten zeitlichen Erfahrungshorizonts noch offen ist. So ist noch unklar, mit welcher Dynamik ein, zwei, drei oder vier parallel laufende duale Studiengänge auf den internen Ausbildungs- bzw. Beschäftigungsmarkt eines Unternehmens aufschlagen. Leistet etwa die Hochschule zukünftig die Fortbildungsarbeit, die bislang betrieblich initiiert war?  
 Die Antworten aus den verschiedenen Perspektiven unter dem derzeitigen Erfahrungshorizont eröffnen den Blick dafür, wie weit sich der untersuchte Betrieb mit der Frage vertraut gemacht hat, wie weit er Bilanz gezogen hat und wie er die dualen Studiengänge bewertet: Die Antworten geben Auskunft darüber, wie gut sich der Betrieb selbst kennt und wie er sich selbst beobachtet. Hier werden all diejenigen Aussagen zusammengefasst und verdichtet, die über die Veränderung der betrieblich initiierten Fortbildung, der unterschiedlichen Qualifikationen und der Einstiegsfelder Auskunft geben. Insofern werden unter diesem Aspekt auch Angaben hinzugezogen, die auf den „Wegfall“ von betrieblicher Fortbildung hinweisen oder sie andeuten, etwa Maßnahmen der Substituierung durch höhere Einstiegsqualifikationen, gegebenenfalls von Absolventinnen oder Absolventen des dualen Studiums oder durch das duale Studium.
  
3. Es wurde nachgeprüft, welche Personalstrategien hinter den Entscheidungen für die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber und hinter der Förderung ihrer betrieblichen Aufstiegswege stehen.  
 Dieser Aspekt ist mehrdimensional. Er überprüft die Antworten der vorangegangenen Frage. So wird geklärt, ob die Dynamik der möglichen Verschiebung beabsichtigt ist, ob sie geprüft wird, wie sie aufgefangen wird und ob sie kontrollierbar ist. Wird das, was gewollt ist, auch erreicht? Erreicht die eingesetzte Personalstrategie die gesteckten Ziele?

4. Der vierte Aspekt betrifft die Einbindung des Betriebsrates in die Entscheidungsprozesse bei der Ausbildung, der Übernahme und der Stellenplanung. Dieser Punkt untersucht, wie die Befragten aus den unterschiedlichen Funktionsbereichen die betrieblichen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates auffassen. Außerdem werden Organisationsfragen geklärt: Sind bestimmte Arbeitsstrukturen erforderlich, um bestimmte Themen zu bearbeiten? Wie weit geht die Autonomie, wenn gewisse Strukturen (Vertrauensleute) nicht durchgängig geschaffen werden können? Wie lässt sich unter bestimmten Kontextbedingungen (etwa dem Organisationsgrad in unterschiedlichen Branchen) Interessenvertretung umsetzen? Sind unterschiedliche Branchen mit unterschiedlichen Mitbestimmungskulturen gleichzusetzen und führen diese zu einer unterschiedlichen Praxis in der Arbeit von Betriebsräten?

Die befragten Betriebe bilden sämtlich überdurchschnittlich viele dual Studierende (A: 28 Prozent, B: zwölf Prozent und C: 45 Prozent aller in Ausbildung Befindlichen sind dual Studierende) aus. Sie liegen in drei Bundesländern und sind Standorte von Großunternehmen der Metall- und Elektroindustrie. Mit den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern wurde Vertraulichkeit vereinbart. Somit wurden die Unternehmen in den Fallstudien anonymisiert. Die Gespräche fanden zwischen April und Juli 2011 statt.

## 2 Fallstudien

### 2.1 Fallstudie I (Betrieb A)

#### Kontext

Betrieb A hat einen hohen Bedarf an unterschiedlich qualifizierten Menschen. Von seiner Unternehmens- und Fertigungsstruktur her benötigt der Standort sowohl Beschäftigte mit einem praktisch orientierten Hintergrund als auch akademischen Nachwuchs für ingenieurwissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Bereiche. Branchenspezifisch bietet der Betrieb ein weites Spektrum an unterschiedlichen Tätigkeiten in den Fertigungsbereichen und an Einsatzmöglichkeiten in den Fachbereichen.

Die Bedarfe in der Ausbildung werden von einer Planungsrunde bei den Fach- und Fertigungsbereichen erfragt. Die Vorschläge werden auf Basis einer „Spiegelung“, welche Wege die Beschäftigten, die qualifiziert wurden, gegangen sind, mit dem Berufsbildungsausschuss des Betriebsrats erörtert. Aus diesen Gesprächen leiten sich die Kriterien ab, nach denen die zukünftigen Einstellungen stattfinden. Die Bereiche geben letztendlich vor, in welchen Fachkompetenzen qualifiziert werden soll.

Der Standort ist 1996 zunächst mit einer kleinen Zahl an Studierenden in das ausbildungsintegrierende duale Studium eingestiegen. Der Beweggrund war das verhältnismäßig hohe Eintrittsalter des akademischen Nachwuchses in den Betrieb. Mit dem Einstieg in das Modell verfolgte der Betrieb das Ziel, die Studierenden auf einem deutlich kürzeren Weg, als über das theoretische Studium an Universität oder Fachhochschule zu einem akademischen Abschluss zu bringen und in den Fachbereichen einzugliedern.

Sowohl die dual Auszubildenden als auch die dual Studierenden werden am Ende ihrer Ausbildung vollständig übernommen.

Die dual Ausgebildeten bekommen ein Übernahmeangebot nicht in ihren erlernten Beruf, sondern in das unbefristete Arbeitsverhältnis in der Produktion, von wo sie sich dann weiterentwickeln können. Die duale Ausbildung ist durch das Berufsbildungsgesetz (BBiG) reguliert, beim dualen Studium ist der Betrieb etwas freier.

Die dual Studierenden erhalten separate Verträge mit unterschiedlichen Klauseln, wie einer Bindungsklausel. Die dual Studierenden werden in die jeweiligen Fachabteilungen übernommen und haben damit einen etwas höherwertigen Einstieg.

Der Betrieb hat einen hohen Anteil an weiblichen Auszubildenden und Beschäftigten im gewerblich-technischen Bereich. Der Ausbildungsleiter sieht einen Grund dafür im deutlichen Wandel der Arbeitswelt. So werden im Bereich der mechanischen Arbeiten, wo früher sehr viel Kraft erforderlich war, um Werkzeuge zu bedienen, inzwischen viele Roboter eingesetzt. Aber entscheidend sind aus der Sicht des Ausbildungsleiters die Überwindung tradierter Systeme und Rollenbilder und die damit verbundene Chance, die vorhandenen Neigungen zu technischen Berufen bei jungen Frauen zu wecken und auszufüllen. Seiner Auffassung nach gewinnt der Betrieb durch die gemischten Teams an Synergien, zumal die jungen Männer den hoch engagierten jungen Frauen nacheifern.

Befragt wurde der Leiter der Berufsausbildung, der zuständige Personalleiter für die Berufsausbildung und für die Interessenvertretung der Sprecher des Bildungsausschusses des Betriebsrats.

#### Frage 1: Werden mit dem wachsenden Kontingent an dualen Studienplätzen duale Ausbildungsplätze abgebaut?

Während die Zahl der dualen Studienplätze ab 2005 deutlich ausgeweitet wurde und sich auf einem bestimmten Niveau eingependelt hat, ist die Zahl der dualen Ausbildungsplätze konstant geblieben. Der gestiegene Bedarf an dual Studierenden wird mit der Veränderung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsanforderungen begründet.

Das Unternehmen und der Betriebsrat sehen das duale Studium als sinnvolle Ergänzung der Berufsausbildung am Standort an. In den tariflichen Vereinbarungen ist klar definiert worden, dass es einen Verdrängungswettbewerb zwischen den beiden dualen Bildungstypen nicht geben wird. In den letzten Tarifverhandlungen wurde zwischen dem Mitbestimmungspartner und dem Unternehmen die Quote zahlenmäßig fixiert. Am Standort kommen auf einen dual Studierenden 3,6 dual Auszubildende. Also sind ungefähr 28 Prozent aller in der Ausbildung Befindlichen dual Studierende.

Die Veränderungen in der Arbeitsorganisation und in der Technik haben somit quantitativ bisher nicht zur Verdrängung einer Gruppe zu Ungunsten der anderen geführt. Die Zahl der Auszubildenden wird konstant gehalten, durch Aufstockung wird viel in den Bereich Ausbildung investiert. Trotz der Erhöhung des Anteils der dual Studierenden nach 2005 (Ausweitung bei konstanter Zahl dual Auszubildender) lässt sich Betrieb A anhand der Auskünfte aller Befragten der These 2 und dem Typ 2 (Komplementarität) zuordnen.

Frage 2: Verändern sich die Aufstiegswege für die Absolventinnen und Absolventen der dualen Berufsausbildung, etwa einhergehend mit dem Rückgang betrieblich initiiertes Fortbildungsarbeit?

Der Betrieb stellt Menschen mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten aus allen Schulabgangsformen ein. Aufgrund dieser Vielfalt kann er in ihrer Förderung deutliche Schwerpunkte setzen und ihnen differenzierte Entwicklungswege aufzeigen. Dabei wird nach Auskunft des Ausbildungsleiters berücksichtigt, welche Berufe den Bewerberinnen und Bewerbern zugemutet werden können, um sie nicht zu überfordern. So soll Leistung gefordert, die Beschäftigten aber auch gefördert werden.

Der Standort hat verschiedene Eingangskanäle, um unterschiedlich qualifizierte Menschen passgenau auf Funktionen und Berufe einzustellen. Unabhängig davon, ob dual Studierende oder dual Auszubildende, ist die Zielsetzung des Betriebs die Ausbildung der Menschen in Richtung Handlungskompetenz. Dazu gehören neben der erforderlichen Fachkompetenz die beiden Komponenten Sozialkompetenz – das Verhalten im Team – und Methodenkompetenz – die Organisation der eigenen Person und die Planung und Umsetzung von Arbeitsabläufen. Die duale Berufsausbildung behält, so wird ausdrücklich betont, auch nach Einführung der Ausbildung von dual Studierenden ihren hohen Stellenwert bei.

In ihrer *Einschätzung der Qualifikationen* beklagen die Fachbereiche, so der Ausbildungsleiter, dass die Praxisorientierung bei den Bachelorabschlüssen zu kurz kommt. Einerseits ist durch die kürzeren Semesterzeiten die Vermittlung des Stoffes zu komprimiert, andererseits hat das Praxissemester seinen ursprünglichen Stellenwert verloren. Die Antwort auf diese Mängel ist für den Betrieb A das duale Studium. Die Studierenden lernen die Fachbereiche, die Arbeits- und die Geschäftsprozesse kennen und bereichern am Ende mit ihren Bachelorarbeiten den Fachbereich mit einem für die Abteilung relevanten Thema. Die vormals beklagte mangelnde Praxiserfahrung der jungen Ingenieurinnen und Ingenieure ist beim dualen Studium weit weniger stark ausgeprägt. Die hohe Komprimierung des dualen Studiums wirkt sich nicht negativ auf die soziale Kompetenz der Studierenden aus. Der Ausbildungsleiter ist davon überzeugt, dass sie im betrieblichen Alltag der Praxisphasen die Möglichkeit haben, ihre Persönlichkeiten weiterzuentwickeln.

In der Wahrnehmung des Betriebsrates haben die dual Studierenden generell nicht die Absicht, im gewerblich-technischen Bereich operativ zu werden. Die Erfahrungen, die sie in den Werkstätten, Laboren und Büros sammeln, dienen der Information über die Abläufe und Verfahren. Im Rahmen des dualen Studiums sei dieser Baustein zu absolvieren, stelle aber eher ein Anerkennungspraktikum dar mit der Zielsetzung, den akademischen Teil – die Planung, die Bewertung, die Analyse und die Kalkulation der Prozesse in den Fachbereichen – im späteren Beruf umzusetzen.

Für die Organisation der Fachbereiche – das Ausführen der technischen Tätigkeiten – fehlt dual Studierenden aus der Sicht des Betriebsrats nach zwei Jahren die praktische Fähigkeit. Sie verfügten nicht über die notwendigen Erfahrungen. In den Ausbildungsabläufen mache sich bemerkbar, dass die dual Studierenden thematisch schnell einsteigen könnten, im kognitiven und im motorischen Bereich eine hohe Auffassungsgabe mitbrächten, aber „die Themen verinnerlichen“, also intellektuell verarbeiteten. Sie vermittelten nicht, dass sie sich gerne handwerklich engagieren, dass sie reparieren und fertigen wollen. Von der mentalen und moralischen Seite her sähen sich die dual Studierenden nicht als Auszubildende, sondern eher als Praktikantinnen und Praktikanten, und zeigten das nach außen auch durch eine gewisse Distanz.

Der Personalleiter sieht in der zunehmenden Prozessorientierung der Arbeit keinen Widerspruch zum Bedarf an pragmatischen und unmittelbar handlungsfähigen Beschäftigten „mit der Hand am Arm“. In Zeiten des demografischen Wandels und mit Blick auf eine mögliche Fachkräfteproblematik in zukünftigen Jahren sei der Bedarf an Menschen, die handwerklich einen Beruf gelernt haben und sich in der sich stark verändernden Industrielwelt zurechtfinden, hoch. Die Herausforderung einer zukunftsfähigen Berufsausbildung bestehe darin, die Prozessorientierung und die Komplexität dessen, was in einem Industrieunternehmen abläuft, „in die Hände und Köpfe der jungen Menschen hineinzubringen“. Sie müssten entlang der Geschäfts- und Arbeitsprozesse so ausgebildet werden, dass sie sich nicht nur „im Job am Hallenboden“ – also in der Produktion –, sondern auch in der Facharbeit später weiterentwickeln können.

Im kaufmännischen Bereich führen aus der Sicht des Ausbildungsleiters arbeitsorganisatorische und inhaltliche Veränderungen häufig dazu, dass die Ausbildung der Industriekaufleute nicht mehr ausreicht, um Stellenprofile abzudecken, sondern dass hier eine akademische Ausbildung erforderlich ist.

Im Hinblick auf die betrieblichen *Einsatzfelder* sieht der Personalleiter die dual Ausgebildeten im gewerblich-technischen Bereich gegenüber den Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums nicht im Nachteil. Entscheidend ist aus seiner Sicht, dass die jungen Fachkräfte sich weiterbilden, zu Technikerinnen und Technikern, zu Meisterinnen und Meistern oder zu Fachwirtinnen und Fachwirten. Nach Abschluss dieses Weges könnten sich die dual Ausgebildeten dem Wettbewerb stellen, sich gleichermaßen für die Fach- und Führungsaufgaben im mittleren Management empfehlen und diese auch wahrnehmen.

Nach Auffassung des Betriebsrates klafft aufgrund der Personalentwicklungssysteme und der Entgeltsysteme in der Zuordnung zwischen dem akademischen und dem gewerblich-technischen Profil noch eine große Lücke.

Dieser Raum könne von jungen Fachkräften in ihrer Entwicklung und betrieblichen Aufbauqualifizierung gefüllt werden. Die bestehende Lücke sei so groß, dass ein möglicher zukünftiger Verdrängungswettbewerb regelbar sein werde. So trennen die Fachbereiche deutlich: Nach der Übernahme der dual Studierenden melden sie für diese Zielgruppe nicht den Bedarf für den Einsatz als Schlosserin und Schlosser, als Werkzeugmechanikerin und -mechaniker an. Vielmehr sollen sie als Ingenieurinnen und Ingenieure eingesetzt werden.

Den ausgebildeten und betrieblich weiterqualifizierten Fachkräften im gewerblich-technischen Bereich wird bis zu einer bestimmten Ebene zugetraut, dynamisch, komplex und vernetzt gestaltete Arbeit abzuleisten. Aufgrund der Masse an Beschäftigten bestehe – so der Betriebsrat – daher die Möglichkeit, Menschen, die sich herauskristallisieren, zu fördern. Themen, wie die Ausbildung zur Technikerin und zum Techniker, seien eindeutig auf gewerblich-technische Fachkräfte zugeschnitten. Das Gleiche gilt für die Entwicklungsprogramme des Betriebs zur Meisterin und zum Meister. Die Gruppe der Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums könne sich mit diesen Programmen nicht identifizieren. Beide Systeme sind aus der Sicht des Betriebsrates an der Stelle klar getrennt, das Entwicklungsprogramm des Betriebs organisatorisch und die Mentalität der beiden Gruppen im Hinblick auf ihre unterschiedlichen Orientierungen. Die ganze mittlere Führungsebene im technischen Bereich ist mit Fachkräften mit einer klassischen Aufbauqualifizierung besetzt.

Laut Betriebsrat werden die Fachkräfte, die sich in der Weiterqualifizierung befinden, entweder bereits im „Studium“, also während ihrer Zeit an der jeweiligen höheren Fachschule, oder wenige Monate danach in den richtigen Job umgesetzt. Im Hinblick auf die Einsatzfelder korrespondiert die Meinung des Betriebsrats mit der des Personalleiters: Derzeit sind für die Beschäftigten, die über den Bereich der Facharbeit in die Weiterqualifizierung gelangen, alle Entwicklungsmöglichkeiten offen.

Der Betriebsrat hält es für im Betrieb A undenkbar, die Stellen von Meisterinnen und Meistern mit Ingenieurinnen und Ingenieuren zu besetzen. Denn es entspräche nicht der Systematik. Gleiches gilt für Technikerinnen und Techniker. Auch sie rücken nicht – etwa in der Nachbesetzung – auf diese Stellen, weil die Auffassung vorherrscht, dass sie überqualifiziert sind oder eine andere Zielfunktion haben. Auch im Bereich Forschung & Entwicklung, wo eine hohe Entwicklungsdynamik herrscht, werden diese Funktionen mit klassischen Industriemeisterinnen und Industriemeistern besetzt. Die zunehmende Komplexität der Arbeitsprozesse mit einer Vielzahl von neuen Aufgaben im Bereich neuer Technologien führt nach Einschätzung des Betriebsrats nicht dazu, dass die Personalabteilung darauf hinzielen würde, Schlüsselstellen mit Ingenieurinnen und Ingenieuren besetzen. In der betrieblichen Praxis werden bei der Stellenbesetzung die tatsächlich benötigten Kompetenzen abgefragt. Für das System sei es problematisch, wenn bei den Beschäftigten nur kleine Teile ihrer Fähigkeiten abgerufen werden, weil sie mit Aufgaben betraut werden, von denen große Teile in den allgemeinen und administrativen Bereich fallen und eigentlich von anderen übernommen

werden können. Denn es sei keine Entwicklungsmaßnahme, bei der sich Menschen wohlfühlten. Eine Meisterin oder ein Meister könne, auf diese Stelle gesetzt, beide Themen – Fach (Administratives) und Kompetenz – umsetzen. Die möglicherweise fehlenden Qualifikationen ließen sich über eine Weiterbildung erarbeiten. In diesem Fall, so der Betriebsrat, „wird ein Mensch glücklich gemacht“. Denn im Zentrum von ernsthaft betriebener Personalentwicklung gehe es nicht allein um einen Arbeitsplatz.

Das Entwicklungsmodell des Ausbildungsbereichs zeichnet die Entwicklungswege und -möglichkeiten der Absolventinnen und Absolventen beider dualer Bildungstypen nach. Die Aufstiegswege der dual Studierenden verlaufen gradlinig. Nach der Übernahme durchlaufen sie ein Einstiegsprogramm mit einer organisierten Personalentwicklung bis zu einem bestimmten Niveau. Die Aufstiegswege der gewerblich-technischen Fachkräfte verlaufen dagegen stufenförmig, mit einem Zeitplateau auf der jeweiligen Entwicklungsstufe. Diese Ebenen sind Entscheidungs- und Orientierungsphasen, für die Ausrichtung an Weiterbildungsmaßnahmen. Über Zeiträume von zwei bis vier Jahren besteht die Möglichkeit, über Aufbauqualifizierungen die nächsten Stufen bis hin zur Meisterin und zum Meister zu nehmen, also die Aufstiegskompetenz zu organisieren, oder auf der Ebene zu verbleiben. Die Entwicklungswege beider Gruppen verlaufen parallel in die gleiche Richtung, der eine ein bisschen verlangsamt, der andere sehr dynamisch schnell, aber sie kollidieren nicht miteinander. Nach Ansicht des Personalleiters gehen die Absolventinnen und Absolventen beider dualer Bildungstypen zwar zunächst unterschiedliche Wege; bezogen auf Fachaufgaben kommen sie, sobald die Fachkräfte ihre technischen Aufbauqualifizierungen gemacht haben, auf dem gleichen Niveau der qualifizierten Sachbearbeitung an.

Die Aussagen bestätigen den nach der ersten Frage gewonnenen Eindruck, dass im Betrieb A eine Komplementarität vorherrscht. Die Befragten haben klar unterschiedliche Zugänge zur Fragestellung. Doch sie teilen die Wahrnehmung, dass sich die Rekrutierung über die verschiedenen Eingangskanäle bewusst an bestimmten Berufen und Funktionen orientiert. Bei den Einsatzfeldern nach der Ausbildung sorgen die unterschiedlichen Anforderungsprofile für eine klare Trennung der beiden Gruppen. Daher verändern sich die Aufstiegschancen und auch die Aufstiegswege nicht.

Frage 3: Welche Personalstrategien stehen hinter den Entscheidungen für die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber und die Förderung ihrer betrieblichen Aufstiegswege?

Im Betrieb A werden die Beschäftigten unabhängig von ihren Abschlüssen gefördert und weitergebildet.

Der dahinter stehende Grundgedanke ist eine durchlässige und durchgängige Personalentwicklungsstrategie, die mit der Ausbildung anfängt. Im Rahmen seiner Personalentwicklungsstrategie hat sich der Betrieb dazu bekannt, die Fachkompetenz der Beschäftigten deutlicher in den Vordergrund zu rücken, also sie auf den einzelnen Entwicklungsstufen auszubilden und zu intensivieren.

Leistungsstarke Abiturientinnen und Abiturienten sollen mit dem dualen Studium angesprochen werden. Die wichtigste Zielgruppe für die duale Berufsausbildung ist nach Überzeugung des Personalleiters die der guten Absolventinnen und Absolventen der Realschule und der Hauptschule. Denn diese Bewerberinnen und Bewerber hätten ein höheres Entwicklungspotenzial, als diejenigen mit einem normalen Leistungsdurchschnitt im Abitur: „Es ist einfach noch viel mehr Luft nach oben drin“. Für den Personalleiter ist diese Zielgruppe auch auf zukünftige Jahre betrachtet sehr wichtig, weil es sicher – auch für ein attraktives Unternehmen – zunehmend schwieriger wird, die Gruppe der jungen Menschen mit Potenzial für Facharbeit für sich zu gewinnen. Daher habe der Betrieb die Zielgruppe sehr wohl im Auge, wisse personalstrategisch um dieses wichtige Gut, sie anzunehmen, handwerklich gut auszubilden und später weiterzuentwickeln und versuche im Rahmen seiner Entwicklungsstrategie, Angebote vorzuhalten und Anreize zu schaffen.

Das deckt sich mit der Wahrnehmung des Betriebsrates: Die Fachbereiche wollen nicht die besten Abiturientinnen und Abiturienten, die nicht im dualen Studium untergebracht worden sind. Denn sie befürchten, dass diese entwicklungs- und entgeltmäßig den Bereich schnell wieder verlassen wollen und sich somit schwer als Facharbeiterinnen und Facharbeiter entwickeln lassen. Gefragt seien Auszubildende, die durchschnittliche Abschlüsse aufwiesen, sich zielgerecht in bestimmte Richtungen entwickeln ließen und dann einige Jahre an der Stelle blieben. Im Bereich der Facharbeit lohne es sich oftmals nicht, Beschäftigte mit einer hohen Einstiegsqualifikation, etwa dem Abitur, auf Lehrgänge oder Weiterbildungsmaßnahmen zu schicken, weil sie unter Umständen danach schnell den Bereich verließen. Eine heterogene Struktur an Auszubildenden stelle sicher, dass das System im gewerblich-technischen Bereich weiter aufrechterhalten werden kann.

Vom Beginn bis zum Ende der Ausbildung haben die Auszubildenden über die betrieblichen Mitbestimmungsgremien hinaus in ihrer Stammausbilderin oder ihrem Stammausbilder eine erste Kontaktperson. Mit ihr stehen die Auszubildenden über Entwicklungsgespräche und andere Förderinstrumente in einem ständigen Dialog über ihren Leistungsstand. Auf diese Weise können sie bei Bedarf frühzeitig in betrieblich initiierten Selbstlernprogrammen und Trainingszentren mögliche Defizite abzubauen. Nach Beendigung der Ausbildung wird dieses Prinzip des Meinungsaustauschs zu Entwicklungsstand und Entwicklungsperspektiven als systematischer Baustein fortgesetzt: Im Betrieb A werden mit allen Beschäftigten, unabhängig davon, in welchen Bereichen sie arbeiten, jährliche Mitarbeitendengespräche geführt, Rückmeldungen zur fachlichen und überfachlichen Entwicklung, zu ihren Stärken und Entwicklungspoten-

zialen. Aus der Harmonisierung der Einschätzungen von Vorgesetzten und Beschäftigten werden verbindliche Ziele fixiert, etwa Seminare zur Anpassung von Qualifikationen oder Weiterbildungsmaßnahmen. Diese Gespräche geben den Beschäftigten die Gelegenheit, sich Gehör zu verschaffen, sich zu positionieren und mit ihren Vorgesetzten die weitere berufliche Entwicklung zu vereinbaren.

Am Ende der dualen Berufsausbildung mit der IHK-Abschlussprüfung gibt es für die jungen Fachkräfte unterschiedliche Möglichkeiten und Modelle der nichtakademischen betrieblichen Weiterbildung. Die Förderinstrumente reichen von der Freistellung mit einer Wiedereinstellzusage über Teilzeitmodelle, innerbetriebliche Weiterbildungen oder externe Fernstudiengänge bis hin zu finanzieller Unterstützung durch Studienförderung oder sogenannte Fachstipendien.

Die jungen Fachkräfte, die ja zunächst in die Produktion übernommen werden, nutzen in der Regel aus Eigeninitiative heraus die Bandbreite der Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb und lassen sich für die technische oder betriebswirtschaftliche Weiterbildung freistellen. Alternativ gehen sie den Weg berufsbegleitend.

Auch Meisterinnen und Meister sowie andere Zielgruppen werden gefördert, beispielsweise durch finanzielle Unterstützung beim Studium. So übernehmen die Fachbereiche zum Teil aus ihren Budgets die Kosten für das Masterstudium, wenn sie Fachleute auf einem hohen Niveau benötigen.

Der Kostenaspekt beeinflusst in Betrieb A nicht das Verhältnis von dualen Studium und dualer Berufsausbildung. Duale Studiengänge sind dadurch kostengünstiger, dass sie kürzer als die duale Ausbildung dauern. Das bezieht sich nicht auf die Qualität, sondern nur auf die Ausbildungsdauer. Grundsätzlich hält der Ausbildungsleiter daher auf ausdrückliche Nachfrage für denkbar, dass die ungleichen Kosten als Argument für eine Verschiebung zwischen den beiden dualen Bildungstypen dienen könnten. Das Kostenmotiv spielt allerdings in den personalstrategischen Ansätzen und Überlegungen des Betriebs keine Rolle.

Der strategische Stellenwert des dualen Studiums ist, gemessen an den Aussagen der Befragten, im untersuchten Betrieb hoch. Doch die Einführung des dualen Studiums erfolgte nicht zulasten der dualen Ausbildung. Die Personalentwicklungsstrategie sieht unterschiedliche Zielfunktionen vor. Die Stellen im Bereich der Facharbeit werden mit den Absolventinnen und Absolventen der dualen Berufsausbildung gespeist, die dual Studierten fangen im Angestelltenverhältnis an.

Damit sind die Aufstiegswege durchgängig und auf Durchlässigkeit ausgerichtet.

#### Frage 4: Inwieweit ist der Betriebsrat in die Entscheidungsprozesse bei Ausbildung, Übernahme und Stellenplanung eingebunden?

Der Personalleiter und der Ausbildungsleiter sehen den Betriebsrat inhaltlich vollständig in alle ausbildungs- und entwicklungsrelevanten Prozesse eingebunden. Die Abstimmung zwischen Ausbildungsbereich, Personalwesen und Betriebsrat zu den Themen Auswahl, Einstellung und Begleitung der jungen Auszubildenden wird sehr intensiv geführt. Der Ausbildungsleiter hebt die intensive und konstruktive Zusammenarbeit in der praktischen Arbeit, beispielsweise bei der Konzeption der dualen Studiengänge für den Standort, hervor. Zwar seien die Mandate ungleich, doch die Verhandlungen würden nicht konfrontativ geführt, der Diskurs fiele nicht auseinander. Zudem betont der Personalleiter, dass alle Seiten großen Wert auf völlige Transparenz legen. Es herrsche Konsens darüber, dass eine konstruktive Zusammenarbeit das Unternehmen insgesamt, aber auch die Entwicklung der einzelnen Beschäftigten und der ganzen Belegschaft, voranbringe.

Der Betriebsrat wird vom Betrieb gebraucht, als Bildungsausschuss und als Mitbestimmungspartner. Aus der Sicht des Betriebsrates beginnt die Zusammenarbeit in offenen Fragen sehr früh. Der Betriebsrat bringe seine eigenen Ideen und Konzepte in die Gespräche ein. Letztendlich gelinge es ihm, die zu entwickeln, die sehr gut sind und die zu fördern, die förderungsbedürftig sind.

In Betrieb A wird Mitbestimmung gelebt. Das kam in den Gesprächen zum Ausdruck, in denen beständig auf die starke Vernetzung der drei Bereiche Ausbildung, Personalentwicklung und betriebliche Mitbestimmung verwiesen wurde. Auch bei den Sachfragen wurde deutlich, dass alle Befragten sich der Mitbestimmungskultur bewusst sind und diese aktiv leben und fördern.

## 2.2 Fallstudie II (Betrieb B)

### Kontext

Bei Betrieb B wurde um 1996 zur Kosteneinsparung ein Drittel der Stammbeschäftigten abgebaut. Der Anlass hierzu war ein branchenzyklischer Konjunkturunbruch. In der Folge wuchs der Standort wieder gesund und über die ursprüngliche Größe hinaus. In der Wachstumsphase, in der ganze Hochschulklassen übernommen wurden, mussten viele ehemalige Beschäftigte mit Know-how beratend oder in Form von Kooperationen zurück an den Standort geholt werden – die soziale Kultur und das Know-how hatten gelitten. Am Standort sind die Produktion, Forschung und Entwicklung sowie die Verwaltung vertreten. Der Schwerpunkt der Tätigkeiten liegt im gewerblich-technischen Bereich, auf Struktur- und Ausrüstungstätigkeiten. Die Kernaufgabe im gewerblichen Bereich ist die Montage.

Der derzeitige Nachwuchs im Bereich der Facharbeit speist sich zu 65 Prozent aus jungen Menschen mit dem Bildungshintergrund Realschule und zu 35 Prozent Abitur. Die Hauptschule spielt – mit einer Quote von ein bis zwei Prozent alle zwei Jahre – so gut wie keine Rolle mehr. Noch vor zehn bis 15 Jahren wurde ein großer Teil des Nachwuchses im Bereich der Facharbeit über die Hauptschule gewonnen.

Der Standort erlebte zwischen 2009 und 2011 einen Rückgang von über fünfzig Prozent an qualifizierten Bewerbungen für die gewerblich-technische Berufsausbildung. Mit der letzten beruflichen Umstrukturierung des für den Betrieb relevanten Ausbildungsgangs wurde der theoretische Anteil an den beruflichen Schulen immens angehoben. Daher hat der Betrieb die Anforderungen an die Qualifikation seiner Auszubildenden angehoben: Das Anforderungsprofil wurde angepasst und vom Hauptschulabschluss als minimaler Einstiegsvoraussetzung vollständig zu Realschulabschluss und Abitur verschoben.

Die Auszubildenden beider dualen Bildungstypen werden im gewerblich-technischen Bereich für den eigenen Bedarf ausgebildet. Im kaufmännischen Bereich wird seit 2009 am Standort nicht mehr ausgebildet, der Personalbedarf wird vollständig über den Beschäftigungsmarkt abgedeckt.

Sowohl die dual Auszubildenden als auch die dual Studierenden werden nach Abschluss ihrer Ausbildung vollständig übernommen. Beide Gruppen sind mit Ausbildungsverträgen ausgestattet. Bei den dual Studierenden ist im Vertrag die Verpflichtung eingebaut, sich nach Studienende zwei Jahre an das Unternehmen zu binden, bevor sie es kostenneutral verlassen können.

In der Geschlechterverteilung findet eine bewusste Verschiebung statt. Der gegenwärtige Anteil von Frauen liegt bei ungefähr elf Prozent, es besteht eine Vereinbarung, zwanzig Prozent zu erreichen. Das Instrument der Rekrutierung über ein- oder mehrwöchige Praktika für Schülerinnen hat sich gegenüber Veranstaltungen wie dem so genannten GirlsDay als effektiver erwiesen und soll weiter ausgebaut werden.

Befragt wurden der Leiter der Berufsausbildung, die für den Bereich Ausbildung verantwortliche Personalleiterin, der für die Ausbildung zuständige Betriebsrat sowie die Vertreterin der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV).

Frage 1: Werden mit dem wachsenden Kontingent an dualen Studienplätzen duale Ausbildungsplätze abgebaut?

Im kaufmännischen Bereich gab es zunächst keine Verdrängung, dann eine spürbare: Der Standort hat sich erst aus der kaufmännischen Berufsausbildung vollständig zurückgezogen und zeitweilig die Zahl der dualen Studienplätze in diesem Bereich entsprechend erhöht. Im Jahr 2009 schaffte der Betrieb auch diese Studienplätze ab, weil die Fähigkeiten am Markt eingekauft werden können.

Neben den Kaufleuten werden auch die Bereiche Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik nicht mehr am Standort ausgebildet, sondern über den Beschäftigungsmarkt eingestellt. Im Zweifelsfall erfolgen notwendige Qualifizierungen über Umschulungen. Im nicht-gewerblichen Bereich werden nur noch Wirtschaftsingenieurinnen und Wirtschaftsingenieure ausgebildet, da sie sowohl einen wirtschaftlichen als auch einen technischen Anteil im Studium haben.

Für den kaufmännischen Bereich stellt der Ausbildungsleiter einen Trend zur „Akademisierung“ der Arbeit fest. Doch im gewerblichen Bereich findet keine Verdrängung der dualen Berufsausbildung statt. Das mag darin begründet sein, dass die Stärken des Betriebs auf Tätigkeiten im gewerblich-technischen Bereich, auf Struktur- und Ausrüstungstätigkeiten, liegen. Die Personalleiterin, der Ausbildungsleiter und der Betriebsrat sind sich darin einig, dass die dual Auszubildenden auch zukünftig ihre Plätze einnehmen werden.

Das Wachstum des Standortes hat zu einem hohen Bedarf an dual Studierenden geführt. Nach Aussage des Betriebsrats wurde die Zahl der dualen Studienplätze in den letzten Jahren um zwanzig Prozent aufgestockt. Eine weitere Anhebung der Zahl ist in der Diskussion. Gegenwärtig liegt das Verhältnis zwischen den Bildungstypen bei je einem dual Studierenden gegenüber 8,25 dual Auszubildenden.

Die Breite in den Ausbildungsgängen ist verloren gegangen. Im kaufmännischen Bereich wurde die kaufmännische Ausbildung zunächst durch das duale Studium verdrängt, später vollständig abgeschafft. In den betrieblichen Kernkompetenzen findet gegenwärtig keine Verdrängung der dualen Ausbildung statt. Eine Aufstockung im

Bereich des dualen Studiums würde allerdings zu einer Verschiebung der Proportionen zwischen den beiden dualen Bildungstypen führen. Nach Auskunft aller Befragten lässt sich Betrieb B derzeit der These 2 und dem Typ 2 (Komplementarität) zuordnen.

Frage 2: Verändern sich die Aufstiegswege für die Absolventinnen und Absolventen der dualen Berufsausbildung, etwa einhergehend mit dem Rückgang betrieblich initiiertes Fortbildungsarbeit?

Der betriebspraktische Teil der Ausbildung findet in zwischen dual Auszubildenden und dual Studierenden getrennten Gruppen statt. Im kaufmännischen Bereich wird nicht mehr ausgebildet. Die verbliebenen dual Studierenden aus dem letzten Jahrgang können sich unter gewissen Vorgaben, vor allem der Rahmenpläne, relativ frei aussuchen, in welcher Abteilung sie den betriebspraktischen Teil der Ausbildung absolvieren möchten. Im gewerblich-technischen Bereich werden die beiden dualen Bildungstypen zwar teilweise in denselben Produktionsbereichen ausgebildet, aber nicht in gemeinsamen Blöcken. Allein schon von den Semesterzeiten der dual Studierenden her ist es nicht möglich, die Gruppen zusammenzufassen. Denn die Zeiten des theoretischen Ausbildungsteils stimmen nicht mit denen der dual Auszubildenden überein.

Bei der *Einschätzung der Qualifikationen* ist für den Ausbildungsleiter die Art der Fähigkeit, sich Sachverhalte zu erschließen und zu priorisieren, wesentlich. Diese Kompetenz habe formal nichts mit dem erworbenen Abschluss zu tun, sondern mit der Form der Auseinandersetzung mit verschiedenen Aufgabenstellungen. In dieser Perspektive hängt der berufliche Aufstieg nicht zentral von formalen Aspekten ab. Nach Anschauung des Ausbildungsleiters ist bei der Besetzung von Stellen die Frage entscheidend, welches Profil und was für eine Persönlichkeit ein Förderkandidat einbringt. Dabei sieht er die Persönlichkeit stark getrennt davon, welchen Abschluss jemand mitbringt. Ein akademischer Abschluss befähige nicht zwangsläufig zu Führungsaufgaben. In Betrieb B gäbe es Aufgaben und Verantwortungsbereiche, die für Menschen mit akademischem Abschluss attraktiv seien, aber mit Beschäftigten mit gewerblich-technischem Hintergrund besetzt würden.

Dem Ausbildungsleiter liegt daran, Beschäftigte aus dem gewerblich-technischen Bereich zu fördern. Denn sie hätten häufig einen pragmatischeren Ansatz, an Probleme heranzugehen und sie zu lösen, als diejenigen, die aus dem Studium kommen. Allerdings beobachtet er, dass ab einer gewissen Ebene, dem mittleren Management, das Studium Voraussetzung für die Möglichkeit ist, bestimmte Karrieren zu erreichen. Ein Grund dafür sei eine starke Akademisierung, die allein schon in der verbalen Auseinandersetzung stattgefunden habe. So sei es schwierig, wenn nicht gar unmöglich, in diesem Rahmen von vielen akademisch geprägten Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen zu werden und am Meinungs-austausch teilzuhaben, wenn die formale Zugangsvoraussetzung fehle.

Die Personalleiterin berichtet, dass die die Verantwortlichen der Fachbereiche ihr Augenmerk darauf richteten, einen guten Mix zu erreichen. Dabei legten sie großen Wert auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zunächst eine Berufsausbildung gemacht, in der Folge den Beruf ausgeübt und sich daraufhin später weitergebildet haben. Die Qualität dieses Qualifizierungswegs liege für die Fachbereiche in dem höheren Kenntnisstand, den die Beschäftigten gegenüber denjenigen mitbrächten, die nur den theoretischen Ansatz kennengelernt hätten. Die Personalleiterin selbst differenziert bei den Anforderungen an die Qualifikation durch das duale Studium nach den geforderten Kernkompetenzen. Die jeweiligen Hauptaufgaben unterscheiden sich an den verschiedenen Standorten des Unternehmens. Andere Standorte bilden im Rahmen eines ausbildungsintegrierenden dualen Studiums aus, weil es eine für den betriebspraktischen Ausbildungsteil notwendige tiefere Materialkenntnis verschaffe. Der Betrieb B bilde hauptsächlich im praxisintegrierenden dualen Studium aus, einem Studium mit Praxisphasen, da die Kernaufgabe vor Ort im Bereich der Montage liege.

Nach Einschätzung des Betriebsrates stoßen die Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums schneller in verantwortliche Positionen vor, als die Studierenden, die direkt von der Hochschule kommen. Das wird auf den Unternehmensbezug zurückgeführt: Sie dächten anders, kämen besser mit den Verfahren zu Recht und durchliefen mit diesem Hintergrund auch schneller die unterschiedlichen Hierarchieebenen. Dadurch, dass die dual Studierenden von den Führungskräften mit ausgewählt würden, seien die an sie gerichteten Erwartungen sehr hoch. Ihnen werde viel zugemutet, aber auch viel zugetraut.

Im Hinblick auf die *Einsatzfelder* sieht der Ausbildungsleiter die Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums nicht in der Konkurrenz mit den gewerblich-technischen Fachkräften. Denn die Fähigkeiten, die – unabhängig von der Fachrichtung – an eine Meisterin oder einen Meister angelegt würden, seien andere, als die an den akademischen Nachwuchs. Für die Ausübung dieser Funktionen in den klassischen Ausbildungsberufen sei kein Studium erforderlich.

Zum Zeitpunkt der Befragung wurden in Betrieb B auch Beschäftigte für Verantwortungsbereiche im mittleren Management gefördert, die theoretisch vom Stellenprofil her mit Akademikerinnen und Akademikern besetzt werden können. In einem Beispiel war die Stelle eines Fachkoordinators, einer wichtigen Person für eine bestimmte Berufsgruppe, zu besetzen. Der Beschäftigte, der die Stelle bekommen soll, hat sich nicht einmal zum Meister qualifiziert. Doch die Wahl für diesen formal nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter ist aus der Sicht des Ausbildungsleiters begründet. Er habe sich durch Eigenschaften, wie dem Signalisieren von persönlichem Zutrauen durch Risikobereitschaft in unterschiedlichen Lebenssituationen („Machertum“), seine im Betrieb erworbene Reputation und seine Erfahrung empfohlen.

Der Betriebsrat bestätigt die Durchlässigkeit der Aufstiegswege und belegt sie an aktuellen Beispielen im Bereich der Facharbeit. Er berichtet von Fällen, in denen Fachkräften auch ohne berufliche Weiterqualifizierung der praxisbezogene Einstieg ins Management gelungen sei. Sie hätten sich aufgrund von hoher fachlicher Autorität, guter Mehrsprachigkeit und hoher sozialer Kompetenz für Führungspositionen empfohlen. Beschäftigte, die aus dem Bereich der Facharbeit zur Leitung von Gruppen oder Abteilungen aufsteigen, seien vergleichbar mit Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums oder anderer Hochschulen mit fünf bis sechsjähriger Berufserfahrung. Die Beschäftigten aus dem Bereich der Facharbeit benötigen für den Aufstieg einen längeren Zeitraum, im Regelfall zwischen 15 und zwanzig Jahren. Der Mehrwert an Einsatzzeit liegt nach der Berechnung des Betriebsrats gegenüber einer fünfjährigen Studienzzeit und sechs Jahren Erfahrungszeit im Beruf bei knapp dem Doppelten. Im Betrieb B gäbe es nach gut zwanzig Jahren also einzelne Beschäftigte aus dem Bereich der Facharbeit, die Positionen auf der gleichen Führungsebene bekleiden.

Die Personalleiterin prognostiziert allerdings mit Blick auf die zukünftigen Bedarfe im fertigungsnahen Bereich eine Verschiebung. Sie kann sich vorstellen, dass aufgrund der steigenden Ansprüche an die Funktion zukünftig punktuell auch eine Ingenieurin oder ein Ingenieur die Stelle einer Meisterin oder eines Meisters einnehmen wird.

Die Durchlässigkeit ist in der Wahrnehmung aller Befragten hoch. Im Bereich des Managements bilden sich allerdings akademische Barrieren, die schwer zu überwinden sind. Die Aufstiegswege scheinen derzeit nicht in Gefahr. Möglicherweise wird es zukünftig punktuelle Verschiebungen geben. Die Einschätzungen aller Befragten lassen darauf schließen, dass die aktuelle Situation im Betrieb B der These 2, also dem Typ 2 (Komplementarität), entspricht.

Frage 3: Welche Personalstrategien stehen hinter den Entscheidungen für die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber und die Förderung ihrer betrieblichen Aufstiegswege?

Die notwendige Einstiegsvoraussetzung für die duale Berufsausbildung am Standort war vor zehn bis 15 Jahren noch der Hauptschulabschluss. Die Hauptschule speiste einen erheblichen Teil der Auszubildenden in den Bereich der Facharbeit ein, die sehr Guten kamen von der Realschule. Abiturientinnen und Abiturienten gab es keine. Das hat sich stark nivelliert. Heute ist ein guter Realschulabschluss oder das Abitur die Voraussetzung für den Eintritt in die Ausbildung. Diese Verschiebung liegt aus Sicht des Ausbildungsleiters im „nachweislich abgesackten Bildungsniveau“ – insbesondere an der Hauptschule – begründet.

Problematisch ist seiner Meinung nach für den Betrieb als Teil eines international agierenden Industrieunternehmens, dass im föderalen System definiert wird, welche Schwerpunkte in der Berufsschulbildung gesetzt und welche außen vorgelassen werden. In Zeiten, als der Standort sehr viel modularer gearbeitet habe, seien die geforderten Qualifikationen für die Aufnahme der dualen Berufsausbildung niedriger gewesen. Mit der zunehmenden Komplexität und viel höheren Arbeitsteiligkeit bei den betrieblichen Prozessen benötige der Betrieb eine andere Ebene der Planungssicherheit darüber, welche Kompetenzen auf welchem Niveau angeordnet und gelernt werden, um nach Beendigung der Ausbildung über eine bestimmte Qualifikation zu verfügen, mit der der Betrieb arbeiten könne. Gegenwärtig und mit Blick auf die Zukunft fehle diese Sicherheit.

Nach Meinung der Vertreterin der JAV ist der betriebliche Teil der Berufsausbildung zu bewältigen, jedoch seien die Anforderungen in der Berufsschule sehr hoch. Demzufolge würden sich Auszubildende ohne sehr guten Hauptschulabschluss „einfach nur quälen“. Wegen des aus Sicht des Betriebsrates „dramatischen Anstiegs der Anforderungen“ im theoretischen Teil der Berufsausbildung und dem damit verbundenen drastischen Rückgang an qualifizierten Bewerbungen ist der Betrieb vor fünf bis sechs Jahren in ein Sonderpädagogik-Programm unter gewerkschaftlicher Beteiligung eingestiegen. Dabei wurden normal geschulte Jugendliche zwölf Monate durch eine Qualifizierungsmaßnahme geführt. Sie begannen im Betrieb die praktische Ausbildung und erhielten in der Schule einen Vorlauf zum theoretischen Teil. Dieses Programm wurde nach mehreren Durchläufen durch Förderkräfte abgelöst, die im Rahmen „theoretischer Unterricht“ ein Förderprogramm am Standort abhalten. Die Zielsetzung dieser Maßnahme ist nach Auskunft des Betriebsrates nicht eine Absenkung der Einstiegsvoraussetzung, sondern, die dual Auszubildenden zur IHK-Abschlussprüfung vorstellen zu können. Der Betriebsrat will daraus ein Programm ableiten, das es ermöglicht, die Einstellungs Voraussetzungen abzusenken.

Aufgrund der Anhebung der Einstiegs Voraussetzungen befinden sich ungefähr vierzig Prozent Abiturientinnen und Abiturienten in der gewerblich-technischen Berufsausbildung. Der Betrieb hat sich zur Aufgabe gemacht, vor allem für diese Gruppe Angebote zu schaffen, die auf die Ausbildung folgen. Denn viele dieser höher qualifizierten Auszubildenden wollen nach den Erfahrungen des Ausbildungsleiters im Anschluss an ihren IHK-Abschluss studieren. Die Investition in ihre Ausbildung sei aber nur dann profitabel, wenn die fertig ausgebildeten Fachkräfte über das Studium hinaus für vier bis fünf Jahre im Unternehmen gehalten werden könnten. Bisher verfolgte Betrieb B noch keine Strategie, den Ansprüchen dieser Zielgruppe gerecht zu werden. Doch nach Auffassung des Ausbildungsleiters sind innovative Ergänzungskonzepte zeitgemäß, um Karrieren zu ermöglichen, die auch nach dem ersten Ausbildungsabschnitt „proaktiv“ unterstützt werden. Diese Angebote befanden sich zum Zeitpunkt der Betriebsfallstudie in der Entwicklungs- und Entscheidungsphase.

Den Auszubildenden mit einem Realschulabschluss soll im Rahmen der dualen Berufsausbildung ermöglicht werden, parallel das Fachabitur nachzuholen. Abiturientinnen und Abiturienten sollen neben der gewerblich-technischen Berufsausbildung ein Bachelorstudium beginnen können. Eine Rolle, die der Personalentwicklungsbereich dabei übernimmt, ist die Aufklärungsarbeit darüber, dass diese Wege der Aufbauqualifizierung bereits während der dualen Berufsausbildung gegangen werden können. Diese Fördermaßnahmen werden einerseits von betrieblicher Seite angekurbelt, andererseits aber aus Sicht der Personalleiterin auch von den Auszubildenden selbst stark gefordert. Die Koordination der Weiterqualifizierung während der Ausbildung wird über einen Kooperationspartner koordiniert, um für diese Zielgruppen Lücken oder Verdrängungsprozesse zu vermeiden. Der Betriebsrat will, dass allen Absolventinnen und Absolventen der dualen Ausbildung der Zugang zum Studium – ohne Kündigung des Arbeitsverhältnisses – eröffnet wird. Aktuell bedarf es eines Stipendiums oder der Unterstützung besonders engagierter Vorgesetzter, um das Arbeitsverhältnis für die Studienzeit ruhen zu lassen.

Der Trend entwickelt sich aus der Sicht des Ausbildungsleiters zu verstärkter Nachfrage nach dual Studierenden, da der Standort in dieser arbeitsteiligen Welt auch im gewerblich-technischen Bereich akademisches Profil benötige. Eine erforderliche Kompetenz sei, Sachverhalte nicht nur im Hinblick auf eine monotone, abgetrennte Tätigkeit, sondern in komplexeren Gesamtzusammenhängen zu sehen. Allerdings habe der Betrieb in der dualen Berufsausbildung noch eher als im dualen Studium die Möglichkeit, im Rahmen einer dreijährigen Ausbildung bestimmte Schwerpunkte orientiert am Unternehmensinteresse zu vertiefen. Am Standort werde aufgrund bestehender Defizite ein Großteil der theoretischen Kenntnisse aufgefüllt, für deren Vermittlung eigentlich die Berufsschule zuständig sei.

Das Bachelorstudium ist aus der Sicht des Ausbildungsleiters im Vergleich zum vorherigen Diplomstudium zu verschult, zu stark an einem modularen System ausgerichtet. Damit werde das Studium entwertet. Einen Vorsprung des Bachelorstudiums gegenüber der gewerblich-technischen Berufsausbildung sieht er möglicherweise im Grad des spezialisierten Wissens, auf keinen Fall aber im Hinblick auf die erworbenen Kompetenzen. Studierende, die nur den Bachelor machen, liefen Gefahr, gegenüber einer Meisterin oder einem Meister kein Unterscheidungskriterium mehr zu bieten. Möglicherweise seien sie ihnen bei einem gewerblich-technischen Hintergrund sogar unterlegen, weil die Meisterin oder der Meister formal die gleichen Fähigkeiten mitbringe. Darüber hinaus verfügten sie aber noch über Kompetenzen, die Studierende aufgrund der fehlenden Auseinandersetzung mit einer fachlichen Tätigkeit nie erwerben konnten. Ungeachtet dieses möglichen Defizits erstreckt sich der Ausbildungszeitraum im dualen Studium im Betrieb B derzeit ausschließlich bis zum Bachelorabschluss. Das Anhängen eines Masterstudiengangs wird individuell entsprechend der Bedarfe geregelt.

Die betrieblich initiierten Weiterqualifizierungsmöglichkeiten richten sich gleichermaßen an die Absolventinnen und Absolventen aller Ausbildungstypen, wie an alle bereits in der Facharbeit Beschäftigten. Jedes Jahr werden zwei betrieblich initiierte Auswahlgänge für die Ausbildung zur Technikerin und zum Techniker angeboten, für die sich alle Fachkräfte in einem Auswahlverfahren bewerben können. Dieses Verfahren ist zentral und wurde vom Personalentwicklungsbereich, dem Personalwesen und dem Betriebsrat gemeinschaftlich erarbeitet. Neben der fachlichen Qualifikation sind das berufliche Engagement und soziale Komponenten die wesentlichen Prüfsteine des Auswahlverfahrens. Die Teilnehmenden werden vom Personalentwicklungsbereich, dem Betriebsrat sowie von betrieblichen Vertreterinnen und Vertretern ausgewählt. Darüber hinaus haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, privat über ein Fernstudium eine Weiterbildung zur Technikerin und zum Techniker zu machen. Die Vertreterin der JAV schildert aus ihrer persönlichen Erfahrung, dass sie in individueller Absprache mit ihrem Vorgesetzten den zweiten Weg gewählt habe. So sei sie einerseits ihrem Fachbereich für die Zeit der Weiterbildung nicht als Arbeitskraft verloren gegangen, andererseits habe das Unternehmen sie gegen die Abgabe einer Verpflichtungserklärung durch die Übernahme der Studienkosten finanziell unterstützt. Auch für die Ausbildung zur Meisterin und zum Meister gibt es in Betrieb B vielfältige und unterschiedliche Stipendien. Der Personalentwicklungsbereich intensiviert mit Blick auf den prognostizierten Fachkräftemangel die Suche nach Potenzialen.

Nach Einschätzung des Betriebsrates will der Betrieb die Zahl der dual Studierenden erhöhen, um unternehmensbezogene Fachleute zu gewinnen, die vor dem Studium ins Unternehmen aufgenommen und dann durchs Studium geführt geleitet werden. Auf diese Weise könne der Betrieb sowohl auf den Studiengang als auch auf den Studienweg verstärkt Einfluss nehmen. Denn in den kommenden Jahren müsse ein erhöhter Aufwand betrieben werden, um alle Fachpositionen besetzen zu können.

Im Bereich der Ausbildung wurde ein Rationalisierungsprozess vollzogen. Der Betrieb hat sich entschieden, nur noch diejenigen Gruppen auszubilden, die nicht am Beschäftigungsmarkt rekrutiert werden können. Damit hat sich Betrieb B auf die Kernqualifikationen, die er als technisches Unternehmen benötigt, zurückgezogen.

Die ehemals viel größere Zahl an Ausbildungsgängen ist der spezifizierten Berufsausbildung geopfert worden. Zwar standen die Ausbildungskosten und der Ausbildungsnutzen in manchen kaufmännischen Bereichen nicht mehr in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander. Jedoch der Ausbildungsleiter würde im kaufmännischen Bereich sofort wieder ausbilden, weil er die kaufmännischen Auszubildenden direkt in seinem administrativen Bereich einsetzen und so auf teuer eingekauftes Personal von außen verzichten könnte.

Gegenwärtig kann das Unternehmen durch das vorhandene Know-how und das qualifizierte Personal noch die Arbeiten in einem Hochlohnland abdecken. Doch der Ausbildungsleiter wirft die Frage auf, ob das in zwanzig bis dreißig Jahren noch der Fall sein wird. Er hält es für denkbar, dass in der mittleren Zukunft die Fertigungstiefe verringert und die große Masse der mechanischen Jobs in die östlichen Anrainer-Staaten, nach Fernost oder in die BRICS-Staaten<sup>5</sup> ausgelagert werden könnte. Die Arbeit des Betriebs würde sich deutlich von der gegenwärtigen unterscheiden, es würden weniger Arbeitsplätze benötigt. Die mögliche zukünftige Rolle des Standortes definiert er in den Bereichen der Expertise und der klassischen Führungsaufgaben. Die Kompetenzen für die Ableistung dieser Dimensionen sind eher im akademischen Bereich angesiedelt: Die Karrieremöglichkeiten lägen dann im Ingenieurwesen, im IT-Bereich und in den Wirtschaftswissenschaften.

Der Kostenaspekt wurde zwar von den Befragten im Bezug auf das duale Studium nicht direkt thematisiert. Jedoch hatte die Personalleiterin im Bezug auf die Anforderungen an das duale Studium auf die geforderten Kernkompetenzen an den verschiedenen Standorten des Unternehmens hingewiesen. Betrieb B präferiert den praxisintegrierenden dualen Studiengang, der innerhalb einer Regelstudienzeit von sieben bis acht Semestern absolviert wird. Denn entsprechend der Einsatzfelder nach dem Studienende ist es für den Betrieb nicht notwendig, dass die Studierenden parallel eine Ausbildung zur Facharbeiterin oder zum Facharbeiter absolvieren. Der für den doppelten Abschluss – Bachelor und IHK-Prüfung – obligatorische ausbildungsintegrierende Studiengang zieht sich über neun Semester.

Dem Betrieb ist daran gelegen, die Qualifizierung und die Kompetenz der Beschäftigten in allen Bereichen zu fördern. Auffällig sind die Anhebung der Einstiegsvoraussetzungen und die damit verbundene Strategie, den fertig Ausgebildeten über die Hochschulreife den Weg in ein Studium zu ebnen. Dadurch soll einerseits die Attraktivität des Betriebs bei den Bewerberinnen und Bewerbern zur dualen Berufsausbildung und für die Beschäftigten gesteigert werden, andererseits ist der Pfad in eine Akademisierung vorgezeichnet. Dieser Weg ist anhand der skizzierten Zukunftsperspektiven (Expertise und Führung als zukünftige Kernaufgaben bei möglicher Verringerung der Fertigungstiefe durch langfristige Auslagerung der Strukturarbeiten) schlüssig. Zum jetzigen Zeitpunkt lässt sich Betrieb B mit seinen verbliebenen Ausbildungsgängen der These 2, dem Typ 2 (Komplementarität), zuordnen. Verschiebungen finden nur punktuell bei gleichzeitig gegebener Durchlässigkeit statt.

---

5 Hierbei handelt es sich um eine Staatengruppe aus den so genannten Schwellenländern Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika, deren Wirtschaftsleistung jährliche Zuwachsraten von fünf bis zehn Prozent verzeichnet.

#### Frage 4: Inwieweit ist der Betriebsrat in die Entscheidungsprozesse bei Ausbildung, Übernahme und Stellenplanung eingebunden?

Der Betriebsrat ist über den Berufsbildungsausschuss in allen ausbildungsrelevanten Bereichen an den Entscheidungsprozessen beteiligt.

Der Betriebsrat setzt sich dafür ein, dass die bereits im Betrieb vorhandenen Förderstrukturen zur Qualifizierung für den IHK-Abschluss zu einem Programm erweitert werden, mit dem Jugendlichen, die die aktuellen Einstiegsvoraussetzungen des Betriebs in die duale Berufsausbildung nicht erfüllen, ein Zugang in den Betrieb geschaffen werden kann. Der Betriebsrat engagiert sich für Lösungen für diejenigen Jungfacharbeiterinnen und Jungfacharbeiter, die aufgrund des abflauenden Stellenzuwachses nicht durchweg ausbildungsgerecht eingesetzt werden. Für die Betroffenen, die nicht in der ihrer Ausbildung entsprechenden Qualifikation arbeiten, dringt der Betriebsrat auf Versetzung und darauf, dass die ausbildungsfremde Tätigkeit sich nicht nachteilig auf eine Weiterbildung zur Meisterin oder zum Meister auswirkt, etwa weil sie den Anforderungen zur Aufbauqualifizierung fachlich nicht genügen.

Der Betriebsrat hält erfolgreich den Kontakt zu den dual Studierenden. Zum Zeitpunkt der Befragung sind auch zwei dual Studierende in der JAV aktiv. Die JAV arbeitet mit Unterstützung des Betriebsrates daran, dass allen Absolventinnen und Absolventen der dualen Berufsausbildung die Möglichkeit eines Studiums ohne Kündigung ermöglicht wird. Bisher wird die Zustimmung zu einem Studium individuell ausgehandelt und hängt an Stipendien oder der Zustimmung von engagierten Vorgesetzten.

Der Betriebsrat hat vor einigen Jahren die unbefristete Übernahme für alle Auszubildenden durchsetzen können. Die Regelung gilt bis 2012 und wird in einem Zukunftsvertrag neu verhandelt. Entsprechend werden derzeit alle Auszubildenden übernommen. Auch im Auswahlverfahren für die berufliche Aufbauqualifizierung ist der Betriebsrat beteiligt. Hier entscheidet er gemeinsam mit dem Personalentwicklungsbereich und betrieblichen Vertreterinnen und Vertretern, welche Beschäftigten betrieblich initiierte Aufbauqualifizierungen erhalten.

Eine erwartete oder gar geplante Erhöhung des Anteils dual Studierender wurde von allen Befragten offen angesprochen. Seitens des Betriebsrats herrscht zu dieser Frage mit Blick auf den Bereich der Facharbeit keine Skepsis. Die Aufstockung um zwanzig Prozent in den letzten Jahren wird ebenso wie die mögliche Erhöhung einerseits als Konsequenz des Rückgangs an qualifizierten Bewerbungen und andererseits als Strategie zur Rekrutierung unternehmensbezogener Fachleute in Zeiten eines prognostizierten Fachkräftemangels gewertet.

Auch in Betrieb B wird die Mitbestimmung aktiv gelebt. Der Betriebsrat nimmt eine sehr aktive Rolle ein und ist in der gemeinsamen Verantwortung für die Beschäftigten aus der Sicht aller Befragten ein Partner auf Augenhöhe. Aus der Sicht des Ausbildungsleiters verläuft die Auseinandersetzung im Berufsbildungsausschuss sehr hartnäckig und kritisch, verantwortungsvoll und sachlich. Wichtige Baustellen des Betriebsrates sind die Öffnung des Zugangs in die duale Berufsausbildung und die kritische Begleitung der Aufstockung dual Studierender hinsichtlich einer möglichen Verschiebung.

## 2.3 Fallstudie III (Betrieb C)

### Kontext

Betrieb C wurde in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre umstrukturiert. Die Zahl der Beschäftigten wurde dabei nahezu halbiert. Nach der Ausgliederung einiger produktions- und fertigungsnaher Bereiche aus dem Unternehmen sind mehr als drei Viertel der Beschäftigten in Angestelltenbereichen (Forschung & Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Management) tätig. Nur noch knapp ein Viertel der Arbeitsplätze sind heute in der industriellen Produktion angesiedelt. Somit wurden drei Viertel der Stellen in der Produktion abgebaut.

Der Standort ist organisatorisch stark durchmischt und besteht aus vielen, oftmals kleineren Einheiten. Jede Führungskraft ist für ihre Einheit oder für ihr Segment zuständig und stellt ihre Anforderungen an die Personalabteilung. Dort wird der Ausbildungsbedarf anhand von Indikatoren, wie der Geschäftsentwicklung, der Entwicklung des Portfolios, der Demografie und der natürlichen Fluktuation, gespiegelt und auf Basis der Grunddaten strategisch geplant. Der unternehmenseigene Ausbildungsdienstleistungsbetrieb versorgt die Einheiten und Fachabteilungen mit den Auszubildenden beider dualer Bildungstypen.

Die Mehrzahl der dual Auszubildenden und der dual Studierenden wird sowohl im gewerblich-technischen als auch im kaufmännischen Bereich für den eigenen Bedarf ausgebildet. Hinzu kommen veränderliche Anteile, die entweder für Kooperationsbetriebe oder im Rahmen von Zusatzprogrammen zur Erfüllung von vereinbarten Ausbildungsquoten (Mehrbedarf und Förderung von Benachteiligten) des Konzerns am untersuchten Standort ausgebildet werden.

Ursprünglich konnten gute Abiturientinnen und Abiturienten im Unternehmen in einer sehr anwendungsorientierten Form eine kaufmännische Lehre mit Aussichten auf eine gute Karriereentwicklung absolvieren. Dem Ausbildungsmarkt folgend wurde der kaufmännische Ausbildungsgang Mitte der 1980er Jahre durch das duale Studium ersetzt. Denn die Bewerberinnen und Bewerber fanden das Angebot des dualen Studiums bei anderen Betrieben vor. Im gewerblich-technischen Bereich wurde die duale Berufsausbildung erst zu Beginn der 1990er Jahre um das duale Studium erweitert. Dieser spätere Einstieg hatte mit der sehr starken Präsenz von Vertreterinnen und Vertretern des Unternehmens an den Fachhochschulen, zum Beispiel in den Gremien der technischen Studiengänge, zu tun. So bestand „eine gewisse Scheu“, sich auf die technischen Studiengänge an der Berufsakademie einzulassen.

Seit 2007 wird im dualen Studium auch der Bereich Wirtschaftsingenieurwesen ausgebildet, sein Anteil an der Gesamtheit variiert zwischen drei und fünf Prozent.

Für die dual Studierenden gibt es keine Übernahmeregelung, weil sie nicht dem Tarifvertrag unterliegen. Trotzdem wurde 2011 – anders als in den Vorjahren – allen dual Studierenden frühzeitig die Übernahme angeboten, um sie nicht an andere Unternehmen oder an das Masterstudium zu verlieren. Die dual Auszubildenden werden zur Hälfte in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse übernommen. Die andere Hälfte erhält auf ein Jahr befristete Verträge, die im Anschluss in der Regel entfristet werden.

In der Geschlechterverteilung sind die Verhältnisse aus der Perspektive des Betriebsrates konstant. Im kaufmännischen Bereich sind Frauen überrepräsentiert, der gewerblich-technische Bereich ist – allerdings jahrgangsabhängig – von Männern dominiert: Zeitweise kommen über einige Jahre keine Frauen in die duale Berufsausbildung, mal mehrere in einem Jahrgang. Der Ausbildungsleiter sieht einen Steigerungsbedarf beim Anteil der Frauen im gewerblich-technischen Bereich.

Befragt wurde der stellvertretende Personalleiter, der Leiter der Berufsbildung für die Region innerhalb des Unternehmens, die ehemalige Vertreterin der JAV und der Vorsitzende des Betriebsrates.

#### Frage 1: Werden mit dem wachsenden Kontingent an dualen Studienplätzen duale Ausbildungsplätze abgebaut?

Im gewerblich-technischen Bereich hat sich das Verhältnis der Gruppen der dual Studierenden und der klassischen Auszubildenden in den Jahren von 2006 bis 2011 verschoben. 2006 wurde knapp ein Drittel aller Plätze für das duale Studium belegt, 2011 sind es etwa 45 Prozent. Bei Abzug der Ausbildungskooperationen mit anderen Unternehmen und der konzernerneigenen Zusatzprogramme lag der Anteil der dual Studierenden 2006 sogar nur bei 22 Prozent. Das heißt, ihr Anteil hat sich prozentual verdoppelt. Da diese Verschiebung auch durch einen Zuwachs des dualen Studiums zulasten der Absolventinnen und Absolventen eines rein wissenschaftlichen Studiums begründet sein kann, müssen die absoluten Zahlen überprüft werden. Die absolute Zahl der dual Studierenden ist von 2006 bis 2011 gemäß den Angaben des Betriebsrats um 81 Prozent gestiegen (unter Berücksichtigung der Zusatzprogramme nur um elf Prozent). Die absolute Zahl der dual Auszubildenden ist im gleichen Zeitraum um 63 Prozent gesunken. Die Ausbildungsleitung und die Personalleitung machen für diese Veränderungen zwei Ursachen aus. Erstens führen die guten Erfahrungen des Betriebs mit den dual Studierenden dazu, dass der akademische Nachwuchs verstärkt in diesem Bereich rekrutiert wird. Das geht zulasten von Direkteinsteigerinnen und Direkteinsteigern von der Fachhochschule und der Universität. Zweitens fallen durch die Auslagerung von Fertigungsbereichen bestimmte Stellenprofile in der Facharbeit weg. Entsprechend sinkt der Bedarf an Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich.

In einzelnen Fällen, aber nicht in einem systematischen Prozess, werden nach Auskunft der Befragten duale Ausbildungsplätze in duale Studienplätze umgewandelt.

Auch die ehemalige Vertreterin der JAV und der Betriebsratsvorsitzende erklären den abnehmenden Bedarf im Bereich der dualen Berufsausbildung mit dem strukturellen Umbau des Standortes. Erstens seien durch die Umstrukturierung Produktionsbereiche weggefallen, die zuvor dual ausgebildet hätten. Zweitens seien ganze IT-Berufsgruppen in den Bereichen der Systemelektronik und der Fachinformatik, die zuvor ausgebildet wurden, drastisch reduziert, aber nicht im gleichen Maße durch IT-Gruppen aus dem dualen Studium ersetzt worden. Denn die Bedarfe hätten sich mit der Umstrukturierung der Kernkompetenz des Standorts verschoben.

Im kaufmännischen Bereich wurde über den Zeitraum von 2006 bis 2011 ungefähr 25 Prozent des Bedarfs über die duale Berufsausbildung abgedeckt, unabhängig davon, ob die Zusatzprogramme berücksichtigt werden oder nicht. In der betrachteten Periode gibt es keine auffällige Verschiebung zwischen den dualen Bildungstypen. Nach Angaben des stellvertretenden Personalleiters geht die Zahl der Industriekaufleute zugunsten der Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums „nach und nach zurück“. Zwar sei die klassische duale Berufsausbildung, die den kaufmännischen Auszubildenden einen großen Weitblick verschaffe, im Betrieb immer noch hoch geschätzt. Jedoch fände seinem Erachten nach schon „eine gewisse Verschiebung“ statt. Bei vielen Funktionen, in denen Kaufleute eingesetzt würden, wie dem Einkauf, dem Vertrieb oder dem Controlling, sei das Anspruchsdenken der Führungskräfte in den letzten zehn Jahren gestiegen. „Da hätten wir gerne jemanden, der auch Verantwortung übernimmt und aus einem Studium kommt.“ Mit Blick auf die überwiegend stabilen Zahlen im kaufmännischen Bereich und die Einschätzung des stellvertretenden Personalleiters ist hier ein Verdrängungsprozess, der weit in der Vergangenheit begonnen hat, möglicherweise schon weitgehend abgeschlossen.

Im kaufmännischen Bereich ist das Verhältnis der beiden dualen Bildungstypen in den letzten Jahren rein zahlenmäßig stabil. Im gewerblich-technischen Bereich weist die Datenlage auf Verschiebungen hin. Die Aussagen der Befragten bezüglich der Umwandlung einzelner Ausbildungsplätze in duale Studienplätze erhärten die Vermutung, dass es innerhalb des Betriebs zu Veränderungen kommt. Gleichwohl erklären die Befragten den Rückgang bei den gewerblich-technischen Auszubildenden von sechzig Prozent in den letzten fünf Jahren mit Rationalisierungsstrategien (der Auslagerung von Produktionsteilen). Diese werden zwar nicht mit aktuellen Beispielen aus diesem Zeitraum belegt. Dennoch drängt sich aufgrund der übereinstimmenden Wahrnehmung aller Befragten die Annahme auf, dass die Reduzierung der Fertigungstiefe tatsächlich die wesentliche Ursache für den Rückgang dualer Ausbildungsplätze sein wird.

Betrieb C lässt sich auf Basis der Zahlen keiner der beiden Thesen vollends zuordnen. Hinsichtlich des kaufmännischen Bereichs treffen die These 2 und der Typ 2 (Komplementarität) zu, denn die Zahlen bei Ausbildungsplätzen und dual Studierenden bewegen sich in den letzten fünf Jahren gleichmäßig, ergänzend. Im gewerblich-technischen Bereich kommt es in diesem Zeitraum aber zu deutlichen Veränderungen des zahlenmäßigen Verhältnisses und der absoluten Zahlen. Allerdings kann anhand der Zahlen weder ein erschwerter Zugang zur betrieblichen Qualifizierung aufgrund der Konkurrenz seitens des dualen Studiums (These 1) noch ein kausaler Zusammenhang zwischen der Zunahme der dual Studierenden und dem Rückgang der Ausbildungsplätze (Typ 1, Verdrängung) belegt werden. Vermutlich handelt es sich beim Rückgang von Ausbildungsplätzen um eine indirekte Verdrängung, deren mögliche und tatsächliche Wirkungen sich erst bei einer Beobachtung der Zulieferstrukturen, in die die Produktion und mit ihr auch Teile der Berufsausbildung ausgegliedert werden, erschließen lassen.

Frage 2: Verändern sich die Aufstiegswege für die Absolventinnen und Absolventen der dualen Berufsausbildung, etwa einhergehend mit dem Rückgang betrieblich initiiertes Fortbildungsarbeit?

Die Ausbildung der dual Auszubildenden und der dual Studierenden findet weitgehend getrennt nach den Gruppen statt. In einzelnen Projekten oder Lernmodulen werden beide Gruppen im betriebspraktischen Teil zusammengefasst.

Zentral für den beruflichen Aufstieg ist aus der Sicht des Ausbildungsleiters die Frage nach der Korrelation von Berufsabschluss und dem tagtäglichen Geschäft. Der idealtypische Zustand für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist für ihn der Zustand einer „dosierten Überforderung“. Wenn Aufgaben, die bisher von dual Ausgebildeten gelöst werden konnten, an Akademikerinnen und Akademiker übertragen würden, entstehe bei der letztgenannten Gruppe auf längere Sicht eine Unterforderung. Diese Unterforderung führe zu Unzufriedenheit mit der beruflichen Situation. So sieht der Ausbildungsleiter im gewerblich-technischen Bereich kein Konkurrenzverhältnis zwischen der dualen Berufsausbildung und dem dualen Studium. Denn der Betrieb benötige im Hinblick auf die Anforderungen der Arbeitswelt unterschiedliche Dimensionen der Qualifikation: Einerseits brauche er Beschäftigte, die praktisch Themen lösen könnten, andererseits diejenigen, die einen konzeptionell-theoretischen Ansatz fänden. Dieser Mix von Qualifikationen werde für alle Bereiche, bis in die Forschung & Entwicklung, angestrebt. Auch im kaufmännischen Bereich würden Absolventinnen und Absolventen der dualen Berufsausbildung für die klassischen Aufgabenstellungen gebraucht. Nur so lässt sich nach der Überzeugung des Ausbildungsleiters der Zustand der dosierten Überforderung erhalten. Allerdings berichtet er auch, dass im kaufmännischen Bereich viele Prozesse im E-Business die Aufgaben von Industriekaufleuten ablösen.

In seiner *Einschätzung der Qualifikationen* sieht der stellvertretende Personalleiter die duale Berufsausbildung nicht von einer Verdrängung bedroht. Im Betrieb C wird dieser Bildungstyp seiner Darstellung nach als Grundlage sehr geschätzt. Viele der Führungskräfte hätten selbst zunächst eine klassische duale Berufsausbildung absolviert und sich anschließend betrieblich weiterqualifiziert.

Eine mögliche neue Kultur sieht der stellvertretende Personalleiter darin, auf die duale Berufsausbildung als Grundlage aufbauend zu einem späteren Zeitpunkt den Weg in ein Studium zu nehmen.

Im kaufmännischen Bereich tendierten allerdings manche Führungskräfte dazu, von ihren eigenen beruflichen Werdegängen abgeleitet, Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums anzufordern. Begründet wird das mit dem breiteren Profil und der höheren Lebenserfahrung gegenüber denjenigen, die nach der mittleren Reife eine duale Berufsausbildung absolviert hätten. Fähigkeiten, wie die Kommunikation mit Führungskräften, die Unterstützung bei der Vorbereitung von Entscheidungen und strategisches Denken, werden als Qualifikationen angesehen, die sich eher über das duale Studium als über die traditionelle kaufmännische Berufsausbildung aneignen ließen. Doch nach Auffassung des stellvertretenden Personalleiters wird es im kaufmännischen Bereich auch zukünftig Funktionen geben, die nicht unbedingt ein Studium erfordern, um eine Stelle ausfüllen zu können.

Im gewerblich-technischen Bereich, bei der klassischen Facharbeit, stehen die Tätigkeitsprofile aus der Sicht des stellvertretenden Personalleiters aufgrund einer hohen Ausbildungsqualität nicht im Wettbewerb mit dem dualen Studium. Denn die theoretischen Inhalte der Berufsausbildung hätten sich mit den essenziellen Veränderungen der Arbeitswelt, zum Beispiel durch die Automatisierung, entsprechend weiterentwickelt.

Die ehemalige Vertreterin der JAV sieht aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsinhalte von gewerblich-technischen und akademischen Berufsprofilen keine Überschneidungen bei der qualitativen Bewertung der beiden dualen Bildungstypen. Erst nach einer Fortbildung zur Technikerin oder zum Techniker sei das Niveau – und damit auch die Qualifikation – aus ihrer Sicht wohl wieder relativ vergleichbar.

Die *Einsatzfelder* im gewerblich-technischen wie im kaufmännischen Bereich sind gleichermaßen von der spürbaren Verschiebung der Arbeitsinhalte und -strukturen innerhalb der letzten zehn bis 15 Jahren betroffen. Zwar wird nach wie vor ein Mix an Qualifikationen benötigt, doch die veränderten Parameter wirken sich auf die Anspruchsqualifikationen in der Nachfolgebesetzung aus:

Im gewerblich-technischen Bereich wurden vor zwanzig Jahren für Funktionen, wie die Arbeits- oder die Fertigungsplanung, in der Regel Technikerinnen und Techniker eingesetzt. Diese Beschäftigten kamen aus dem Bereich der Facharbeit und hatten sich weiterqualifiziert. Hier gibt es aus der Sicht des stellvertretenden Personalleiters die Tendenz, vermehrt auf direkte Ingenieurinnen und Ingenieure zurückzugreifen. Das korrespondiert mit den Erfahrungen des Betriebsratsvorsitzenden: In einigen Abteilungen im Bereich der Produktion würden sowohl während der Ausbildung als auch nach Abschluss Beschäftigte aus dem dualen Studium eingesetzt, etwa in der Fertigungs- und in der Produktionsplanung. Auf der anderen Seite finden sich nach Aussage der ehemaligen JAV-Vertreterin im Entwicklungsbereich auch Technikerinnen und Techniker, die sich aus der Facharbeit heraus weiterqualifiziert haben.

Bei der Ausbildung zur Meisterin und zum Meister gibt es neben dem Zugang über die duale Berufsausbildung und eine anschließende Aufbauqualifizierung auch Beschäftigte, die sich über den Bereich der Arbeitswirtschaft, im Industrial Engineering, zu Führungskräften entwickeln. Sie werden dann Meisterin oder Meister im Fertigungsbereich. Auch der Betriebsratsvorsitzende führt einzelne Beispiele für Nachbesetzungen von Meisterinnen und Meistern durch Beschäftigte mit akademischem Hintergrund an.

Im kaufmännischen Bereich werden weiterhin Industriekaufleute für die verbliebenen Aufgaben ausgebildet. Allerdings berichtet der stellvertretende Personalleiter, dass viele Arbeiten gar nicht mehr im Betrieb oder gar im Inland verrichtet werden, sondern beispielsweise in ausländischen Callcentern. Andere klassische Funktionen der Sachbearbeitung seien durch maschinelle Abgleiche ersetzt worden. Die Automatisierung der DV-Abwicklung zu internationalen Workflows habe die Berufsprofile im kaufmännischen Bereich inhaltlich stark verändert. Daher würden viele Stellen, die vor zehn Jahren mit Industriekaufleuten besetzt worden wären, heute an Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums vergeben.

Die Umstrukturierung der Kernkompetenzen des Betriebs hat in den letzten Jahren zu einer Verschiebung der erforderlichen Qualifikationen und zu gestiegenen Anforderungen im gewerblich-technischen Bereich geführt. Gleichzeitig führen die Veränderungen von Erstellungsprozessen betrieblicher Leistungen zu Verschiebungen, insbesondere bei Nachfolgebesetzungen. Trotzdem nehmen die Befragten durchweg keine grundlegende Veränderung der Aufstiegswege wahr. Die sichtbaren Ansätze von Verdrängungsprozessen werden äußeren Faktoren (Wandel der Arbeit, Outsourcing, Umstrukturierung) zugeschrieben. Auch der in der zweiten Frage untersuchte Aspekt lässt keine konkrete Zuordnung zu den eingangs aufgestellten Thesen oder Typen zu.

### Frage 3: Welche Personalstrategien stehen hinter den Entscheidungen für die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber und die Förderung ihrer betrieblichen Aufstiegswege?

Nach Darstellung des Ausbildungsleiters haben sich die Kriterien für Stellenbesetzungen und betriebliche Aufstiegswege im Unternehmen verändert. So konnten früher Beschäftigte, die eine kaufmännische Ausbildung durchlaufen hatten, im Betrieb auch ohne Studium sehr weit aufsteigen. Das sei zwar auch zukünftig möglich, geschieht nach Überzeugung des Ausbildungsleiters aber „deutlich seltener“. Denn es fehle im betrieblichen Alltag an vorgelebten Beispielen, die dem Bereich der Personalentwicklung die Entscheidung erleichtern könnten, bei Stellenbesetzungen formale Aspekte (Studienabschlüsse) zu übergehen. Zwar könnten dual ausgebildete Fachkräfte aufgrund ihrer persönlichen Fähigkeiten und Verdiensten, die sie sich in früheren Positionen erworben hätten, „sehr zwingend“ sein. Doch es sei schwierig, die „mit äußeren Weihen Versehenen“ – die Akademikerinnen und Akademiker – zu übergehen und Stellen stattdessen mit Beschäftigten zu besetzen, die eine kaufmännische Ausbildung gemacht haben. Auf diese Weise erschwert der formale Aspekt den Weg des Bildungsaufstiegs für Menschen mit dualer Berufsausbildung, für solche mit dualen Studium fördert er ihn.

Die ehemalige JAV-Vertreterin und der Betriebsratsvorsitzende können im Bereich der Facharbeit keine systematisch betriebene Fortbildung oder Weiterqualifizierung erkennen. Wenn eine betriebliche Förderung erfolge, diene sie der Anpassungsqualifizierung innerhalb eines Stellenprofils. Im Fall einer Beförderung würde die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt oder Methodenschulung geleistet. So sei in der Produktion eine Qualifizierung etwa zur Einrichterin oder zum Einrichter möglich, im Angestelltenbereich eine Fortbildung für Leitungsfunktionen bei Projekten oder Teilprojekten.

Systematisch gefördert werden in der Wahrnehmung der ehemaligen Vertreterin der JAV und des Betriebsratsvorsitzenden jedoch vor allem diejenigen Beschäftigten, die einen akademischen Abschluss aus dem dualen Studium oder von anderen Hochschulen vorweisen können. Dabei spiele der formale akademische Abschluss eine wichtige Rolle bei der Einschätzung der Eignung für förderfähige Aufstiegswege. Im Bereich der dualen Ausbildung seien es „ganz wenige Fälle oder Konstellationen, dass da wirklich ein Plan gemacht worden ist“. Nach der Auffassung des Betriebsratsvorsitzenden wird „stark darauf geguckt, dass ein Titel – Bachelor, Master oder irgendein Diplom – schon vorhanden ist, bevor der Betrieb eventuell anfängt, eine Planung zu machen“. Die äußerliche Qualifikation, die nach den alten Studiengängen die Diplome der Fachhochschule und der Universität signalisierten, ist im Betrieb C aus der Sicht des Betriebsratsvorsitzenden mit dem neuen Bachelorabschluss vollwertig anerkannt.

Eine Weiterqualifizierung zur Technikerin oder zum Techniker wird – auch nach der persönlichen Erfahrung der ehemaligen JAV-Vertreterin – weder arbeitsorganisatorisch noch finanziell gezielt gefördert. Sie selbst habe die Aufbauqualifizierung auf eigenen Entschluss hin und auf eigenes finanzielles Risiko absolviert. Zudem würden die Beschäftigten darauf hingewiesen, dass die Qualifizierung in der Folge keine adäquate Beschäftigung sicherstellt. Gemäß dieser Darstellung hängt der berufliche Aufstieg in der Regel von der Eigeninitiative der Beschäftigten ab: Einerseits muss der Spagat zwischen Arbeit und Weiterbildung zeitlich und finanziell persönlich aufgefangen werden, andererseits ist es erforderlich, sich um die angestrebte Position auf Basis der innerbetrieblichen Stellenausschreibungen selbst zu kümmern. Eine betrieblich initiierte Fortbildung im Bereich der Facharbeit erübrigt sich nach Einschätzung der ehemaligen JAV-Vertreterin derzeit möglicherweise, weil sich genügend Beschäftigte in Eigeninitiative fortbilden.

Der stellvertretende Personalleiter teilt diese Darstellung nicht: „Die Masse läuft bei uns ganz klassisch über die Thematik ab: Berufsausbildung, Facharbeiterfunktion und dann darauf aufbauend eine Weiterqualifikation“. Zwar gebe es Funktionen, in die früher stärker Beschäftigte aus dem Bereich der Facharbeit zu Technikerinnen oder Technikern weiterqualifiziert worden seien und wo „man heute auch gerne mal vermehrt auf einen direkten Ingenieur“ zurückgreife. Doch an dieser Stelle übe die Personalabteilung eine Ordnungs- und Kontrollfunktion aus und führe die Auswahl möglicher Besetzungen auf das auszufüllende Stellenprofil zurück. So würden auch die Beschäftigten mit einer dualen Berufsausbildung gefördert und weiter entwickelt. Allerdings sei eine Förderung der Weiterqualifizierung immer etwas, was individuell zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten ausgehandelt würde. Er betont, dass die Beschäftigten, bevor sie gefördert würden, erst einmal zeigen müssten, „was sie können“.

Der Ausbildungsleiter will der Zielgruppe der sehr guten Absolventinnen und Absolventen der Realschule Perspektiven im Bereich der dualen Berufsausbildung bieten. Das verschaffe dem Betrieb gleichzeitig eine gute Ausgangsposition am Ausbildungsmarkt, weil junge Menschen über das betriebliche Modell zur Personalentwicklung ihr Potenzial heben könnten. In die duale Berufsausbildung würden Elemente der Personalentwicklung eingebaut, etwa die Möglichkeit, parallel zur Berufsausbildung die Fachhochschulreife zu erwerben. Dafür werde der Anteil der Berufsschule zeitlich und inhaltlich ausgeweitet, um am Ende der dualen Berufsausbildung die Möglichkeit auf den Zugang zur Fachhochschule zu eröffnen. Im Anschluss könne der berufsbegleitende Bachelor oder an kooperierenden Fachhochschulen das duale Studium absolviert werden. Auch wenn die Auszubildenden am Ende ihrer Berufsschulzeit nicht die Fachhochschulreife erlangen sollten, knüpften sich an dieses Modell Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Denn die Auszubildenden seien nicht nur mit einem Berufsabschluss ausgestattet und betrieblich sozialisiert.

Darüber hinaus könnten sie sich als Absolventinnen und Absolventen eines Berufskollegs ihre dort verbrachte Zeit zur Hälfte auf eine spätere Ausbildung zur Technikerin oder zum Techniker anrechnen lassen. Für den Ausbildungsleiter ist dieses Modell der „Weg zum Bildungssystem von morgen“, da es den Realschülerinnen und Realschülern, die kontinuierlich ihre Ziele verfolgen, bis hin zum berufsbegleitenden Masterstudiengang Durchgängigkeit eröffne.

Mit Blick auf das duale Studium hat es sich aus der Sicht des Ausbildungsleiters positiv ausgewirkt, den eigenen akademischen Nachwuchs selbst auszubilden. Denn die Erfahrung habe gezeigt, dass die dreimonatigen Praxisphasen die dual Studierenden sehr gut in die betrieblichen Prozesse hineinwachsen lassen. Sie würden das Regelwerk ebenso wie die Produkte kennen und sich Netzwerke aufbauen. Der Betrieb erlebe die Studierenden in ihrem Handeln, ihrer Initiative und ihrem Engagement, er könne Potenziale erkennen. Der Übergang in die betrieblichen Aufgaben am Studienende verlief problemlos.

Der stellvertretende Personalleiter merkt allerdings an, dass von den dual Studierenden häufig bereits im Vorauswahlgespräch nach der Förderung des Masterstudiums gefragt werde. Das hänge möglicherweise damit zusammen, dass die Hochschulen die dualen Studierenden bereits im Vorfeld des Studiums in ein Anspruchsdenken hineinschoben, die „Führungskräfte von morgen“ zu sein. Zwar vermittele das duale Studium Kompetenzen, auf die sich eine zukünftige Verantwortung aufbauen lasse, letztlich müssten die Absolventinnen und Absolventen aber erst beweisen, dass sie die Basis des Geschäfts und der Sachbearbeitung verstanden hätten. Eine mögliche Weiterförderung werde individuell mit den Führungskräften ausgehandelt.

Der Kostenaspekt der Ausbildung wurde von der Personalabteilung nicht als Einflussgröße auf die Personalstrategie im Bereich der beiden dualen Bildungstypen genannt. Doch es wurden Einsparungen bei den dual Studierenden vorgenommen. Früher waren die dual Studierenden den dual Auszubildenden freiwillig gleichgestellt, auch finanziell. Das hat das Unternehmen geändert, aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden aus einer „gefühlten Verpflichtung“ gegenüber dem Arbeitgeberverband: Da für die dual Studierenden kein Tarifvertrag gelte, wurde „mit der finanziellen Gleichstellung aus Prinzip gebrochen, um anderen Unternehmen nicht in den Rücken zu fallen“. Die Zahlungen für dual Studierende seien seit 2006 nicht angehoben worden, auch die Einmalzahlungen in der Tarifrunde erreichen sie nicht. Die Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums werden eine Entgeltgruppe niedriger als die Direkteinsteigerinnen und Direkteinsteiger mit akademischem Hintergrund eingestuft. Im Bereich der Facharbeit sind die Beschäftigten vier Entgeltgruppen niedriger eingestuft als die Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums.

Bei Betrieb C werden durchaus Förderwege des betrieblichen Aufstiegs sichtbar. Auffällig ist die stark voneinander abweichende Wahrnehmung der betrieblich initiierten Weiterbildung seitens der Personalabteilung und der betrieblichen Interessenvertretung. Eine systematische Förderung im Bereich der Facharbeit wird allerdings vom stellvertretenden Personalleiter nicht mit Beispielen belegt. Das liegt eventuell daran, dass die Aufstiegswege in der verzweigten Organisationsstruktur mit vielen kleineren Einheiten sehr individuell zwischen Führungskräften und Beschäftigten ausgehandelt werden. Die Personalabteilung nimmt eine Steuerungs- und Kontrollfunktion ein, indem sie die angemeldeten Bedarfe mit ihren Grunddaten und betrieblichen Indikatoren spiegelt. Darüber hinaus hält sie in Rückkopplung mit der Ausbildungsabteilung Modelle vor, über die sich Auszubildende bereits während ihrer dualen Berufsausbildung formal für eine akademische Weiterentwicklung oder für einen Aufstieg im Bereich der Facharbeit qualifizieren können.

Weiterhin auffällig ist die Interpretation der berichteten und zahlenmäßig belegten Verschiebungen bei der Erstbesetzung und der Nachfolgebesetzung von Stellen. Alle Befragten führen das weitgehend auf die Umstrukturierung des Kerngeschäfts zurück. Doch möglicherweise spielt neben diesen Rationalisierungsstrategien und der Veränderung der Arbeit auch eine schleichende, schrittweise Verdrängung der dualen Berufsausbildung für die Verschiebungen zwischen den beiden dualen Bildungstypen eine Rolle.

#### Frage 4: Inwieweit ist der Betriebsrat in die Entscheidungsprozesse bei Ausbildung, Übernahme und Stellenplanung eingebunden?

Die organisatorische Durchmischung des Betriebs C in viele kleine Einheiten erschwert die Arbeit des Betriebsrates. Trotz dieser Gliederung verfügt der Betriebsrat über eine „Vertrauensleute-Struktur“, innerhalb derer es Abteilungen mit mehreren Vertrauensleuten gibt. Andererseits gibt es auch „Weiße-Flecken-Abteilungen“. Im Vergleich zu anderen Branchen, deren Betriebe weniger stark in kleinere Einheiten strukturiert sind, ist der Vertrauenskörper allerdings kleiner. Insgesamt ist das Handlungsfeld des Betriebsrats in Betrieb C hinsichtlich der dual Studierenden stark begrenzt. Der Betriebsrat versucht, die dual Studierenden – etwa über die JAV – in die betriebliche Mitbestimmung einzubinden. Doch bereits in der Annäherung gibt es erhebliches Konfliktpotential. Es beginnt bei der Art der Ansprache und setzt sich in den, bei dual Studierenden gegenüber dual Auszubildenden anders gelagerten Problemen fort.

Auch seitens des Betriebs sind die Möglichkeiten des Betriebsrats, Studierendenarbeit zu leisten, eingeschränkt. So bemüht sich der Betriebsrat zwar darum, in die strategische Personalplanung eingebunden zu werden. Doch er stößt damit auf ausweichende Reaktionen der Personalabteilung. Der Betrieb berufe sich hier, so der Betriebsratsvorsitzende, auf seine Abhängigkeit von den finanziellen Mitteln.

Zusätzlich erschwert aus Sicht des Betriebsrats die fehlende einheitliche Struktur des Betriebs ein Engagement im Bereich der Stellenplanung. Wäre ein halbwegs gleichmäßiges Gefüge gegeben, könnte sich der Betriebsrat viel tiefer in das Thema einarbeiten, allein schon dadurch, dass er die einzelnen Arbeitsplätze und womöglich auch die dort Beschäftigten kenne. Unter den vorhandenen Strukturen sei dies aber „richtig schwierig“. Denn die Aufgliederung in viele kleine Einheiten mache den Betrieb schwer überschaubar. Allerdings sieht der Betriebsrat eine Notwendigkeit, in diesen Bereich involviert zu sein, um abschätzen zu können, „ob der Betrieb in Probleme hineinläuft“.

Auch beim Thema Ausbildung kommt der Betriebsrat mit dem Betrieb nicht richtig in die Diskussion. Zu Fragestellungen, die innerhalb des Betriebsrats diskutiert werden, wie etwa der Förderung der dual Studierenden zum Masterstudium, erhält er von der Personalabteilung keine Resonanz. Dadurch ist auch dieser Bereich für den Betriebsrat schwer greifbar.

Das Thema Übernahme ist der Arbeitsschwerpunkt des Betriebsrates, sowohl bei der dualen Ausbildung als auch beim dualen Studium. Sie ist allerdings im Bereich des dualen Studiums nicht verbindlich geregelt, da die dual Studierenden nicht dem Tarifvertrag unterliegen. Entsprechend kann der Betriebsrat keine Übernahmeverpflichtung bewirken. Da es in Betrieb C keine Betriebsvereinbarung für die dual Studierenden gibt, fehlt dem Betriebsrat ein Druckmittel, um eine Übernahme nach dem Bachelorabschluss durchzusetzen. So kann der Betriebsrat nur an die Personalabteilung appellieren, den dual Studierenden rechtzeitig vor den Anmeldefristen für den Masterstudienangang mitzuteilen, ob sie übernommen werden.

Aus der Sicht der Ausbildungsleitung und der Personalabteilung nimmt die betriebliche Mitbestimmung eine aktive Rolle ein. Allerdings betonten die beiden Vertreter dieser Gruppen in dem gemeinsam abgehaltenen Einführungsgespräch ausdrücklich die Brückenfunktion zwischen Ausbildungsbereich und Personalentwicklung bei der Begleitung der Auszubildenden über den ersten Berufsabschluss hinaus. Eine aktive Rolle und die Einbindung des Betriebsrats in diesen Themenkomplex wurden in den Gesprächen sowohl vom Ausbildungsleiter als auch vom stellvertretenden Personalleiter nicht thematisiert.

Der Arbeitsschwerpunkt des Betriebsrats im Bereich der Auszubildenden liegt bei der Übernahme. Andere Bereiche seiner Mitbestimmungsrechte, etwa die Aushandlung einer Betriebsvereinbarung zur Regelung der Rechte der dual Studierenden, nahm der Betriebsrat zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht wahr.

## 2.4 Zusammenfassende Bewertung der Betriebsfallstudien

Die Betriebsfallstudien gingen der Frage nach, ob mit dem wachsenden Kontingent an dualen Studienplätzen duale Ausbildungsplätze abgebaut werden, ob sich die Aufstiegswege für die Absolventinnen und Absolventen der dualen Berufsausbildung verändern, welche Personalstrategien hinter den Entscheidungen für die Förderung der betrieblichen Aufstiegswege stehen und wie die betriebliche Mitbestimmung in diese Prozesse eingebunden ist.

Die drei untersuchten Betriebe unterscheiden sich strukturell und in den Zielsetzungen ihrer jeweiligen strategischen Ausrichtungen. Die Betriebe A und B haben ihre Kernkompetenzen in den Bereichen Produktion sowie Forschung & Entwicklung. Beide Betriebe benötigen im Nachwuchsbereich gleichermaßen akademische und nicht-akademische Profile. Bei Betrieb C liegt der Schwerpunkt in verschiedenen Angestelltenbereichen, nur 25 Prozent der Belegschaft arbeiten im gewerblich-technischen Bereich (vergleiche Tabelle 1). Der geringe Anteil an Beschäftigten in den Fertigungs- und Produktionsbereichen ist eine Folge der strategischen Verschiebung der Kernkompetenzen in Betrieb C. Viele Produktionsteile wurden in andere Unternehmen ausgelagert. Auch Betrieb B hat Rationalisierungsstrategien angewendet, indem die Ausbildungsgänge, die nicht im Bereich der Kernkompetenzen des Betriebs liegen, abgeschafft wurden. Das betrifft den gesamten kaufmännischen Bereich, duale Berufsausbildung wie duales Studium.

**Tabelle 1: Kernkompetenzen der untersuchten Betriebe**

Betrieb	Kernkompetenzen	Rationalisierungsstrategien
<b>A</b>	Produktion und Entwicklung	konnten keine identifiziert werden
<b>B</b>	gewerblich-technischer Bereich (Montage, Struktur- und Ausrüstungstätigkeiten), Forschung und Entwicklung	Abschaffung der kaufmännischen Ausbildungsgänge, da sie nicht die Kernkompetenzen abbilden
<b>C</b>	Angestelltenbereiche (Forschung & Entwicklung, Marketing, Vertrieb, Management); Produktion 25 Prozent	Reduzierung der Fertigungstiefe (Auslagerung von Produktionsteilen und Ausbildungsverantwortung in Zulieferer-Strukturen)

Alle untersuchten Betriebe haben bereits über einen längeren Zeitraum Erfahrungen mit dem dualen Studium gesammelt. In den Betrieben werden das ausbildungsintegrierende (Betrieb A und B) und das praxisintegrierende Studium (Betrieb B und C) angeboten. In den Betrieben A und B ist der Status der dual Studierenden durch den Tarifvertrag, der auch für die dual Auszubildenden gilt, beziehungsweise durch eigene Ausbildungsverträge geregelt. In Betrieb C gilt für die dual Studierenden kein Tarifvertrag. Es wurde bisher auch keine Betriebsvereinbarung für sie getroffen.

Grundsätzlich werden die dual Studierenden nach ihrem Studienabschluss in allen drei Betrieben übernommen. In den Betrieben A und B ist die Übernahme vertraglich geregelt und mit einer Bindungsklausel versehen. In Betrieb C gibt es keine Übernahmeverpflichtung, nach den Aussagen der Befragten kommt es jedoch in der Regel zur freiwilligen Übernahme. Die dual Studierenden werden in allen drei Betrieben in die Fachabteilungen übernommen, bei Betrieb C wurde berichtet, dass es vorkommt, dass sie vereinzelt auch die Stellen von Meisterinnen oder Meistern erhalten, die nachbesetzt werden (vergleiche Tabelle 2).

**Tabelle 2: Übersicht zu den betrieblichen Regelungen des dualen Studiums**

Be- trieb	Einstieg in das duale Studium	Studententyp	Anwendung des Tarifvertrags	Übernahme der dual Studieren- den	Einsatzfelder nach Übernahme
A	1996	ausbildungs- integrierend	ja	Ja, mit Bindungs- klausel	Fachabteilungen
B	keine Angabe	teils-teils, Mehrheit praxisintegrierend	ja	Ja, mit Bindungs- klausel	Fachabteilungen
C	kaufm.: Mitte 1980er Jahre; techn.: Anfang 1990er	praxisintegrierend	Kein Tarifvertrag, keine Betriebsver- einbarung	nicht geregelt, Großteil wird meist freiwillig übernommen	Fachabteilungen, gelegentlich ge- werblich

Die befragten Betriebe beginnen mit der Förderung der dual Auszubildenden während der dualen Berufsausbildung und setzen die Aufbauqualifizierung mit unterschiedlicher Intensität nach dem Ende der Ausbildung fort. Auffällig ist dabei, dass die Betriebe B und C ihren Schwerpunkt weit stärker in der Entwicklung in den akademischen Bereich sehen. Gerade in Betrieb A wurde in den Gesprächen betont, dass sehr viel Wert auf die Erhaltung einer stabilen Struktur im Bereich der Facharbeit gelegt wird. Die Betriebe A und B unterstützen die Qualifizierung auf der Ebene der Facharbeit finanziell, bei Betrieb C muss die Unterstützung individuell ausgehandelt werden (vergleiche Tabelle 3).

**Tabelle 3: Qualifizierung im Bereich der dualen Berufsausbildung**

Be- trieb	Ausbildungszeit	nach der Ausbildung	Übernah- me	Zielfunktion	Finanzie- rung
<b>A</b>	Selbstlernprogramme, Trainingszentren auf Basis von Entwicklungsgesprächen, Fachabitur	betrieblich initiierte Förderinstrumente für alle Ebenen innerhalb der kaufmännischen und gewerblich-technischen Struktur	Produktion	Facharbeit und Aufbauqualifizierung	in der Regel betrieblich
<b>B</b>	Förderprogramme zur IHK-Abschlussprüfung, Fachabitur, Bachelorstudium	betrieblich initiierte Auswahlgänge für Aufbauqualifizierung oder individuell ausgehandelte Weiterbildung	Produktion	Facharbeit, Fachabitur, Studium	in der Regel betrieblich
<b>C</b>	Berufskolleg mit dem Ziel Fachhochschulreife	duales Studium nach Berufskolleg, Anpassungsqualifizierung innerhalb des Stellenprofils, Fortbildung bei Beförderung	Produktion	Facharbeit und gegebenenfalls Aufbauqualifizierung	individuell auszuhandeln, oft eigene Finanzierung

Die Zahl der Bewerbungen für das duale Studium übersteigt in den untersuchten Betrieben die Kapazitäten an Plätzen um ein Vielfaches. Das Kriterium für die Vorauswahl zum Assessment bilden die Abschlusszeugnisse. Nur die besten Abiturientinnen und Abiturienten kommen in die nächste Runde. Im Bereich der dualen Berufsausbildung spielt das Abitur bei den Betrieben B und C eine große Rolle, der Realschulabschluss ist bei den Betrieben A und B der wichtigste Einstiegskanal in die Ausbildung. Nur in Betrieb A reicht der Hauptschulabschluss aus, um in die duale Berufsausbildung zu kommen (vergleiche Tabelle 4).

**Tabelle 4: Zielgruppen der dualen Bildungstypen und ihre Verteilung auf die Gesamtheit der Auszubildenden**

Betrieb	Duales Studium		Duale Berufsausbildung	
	Einstiegsvoraussetzung	Anteil in Prozent an Gesamtheit	Einstiegsvoraussetzung	Anteil in Prozent an Gesamtheit
<b>A</b>	leistungsstarke Abiturientinnen und Abiturienten	ca. 28	Realschule 60-65 %; Hauptschule sehr gut, <10-15 %; Abitur 20-25 %	ca. 72
<b>B</b>	sehr gutes Abitur	ca. 12	Realschule 60-65 %; Abitur 35-40 %	ca. 88
<b>C</b>	(sehr) gutes Abitur	ca. 45	Realschule sehr gut; Abitur	ca. 55

Die Befragten in den drei Unternehmen sehen starke organisatorische und strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt. Die Strategien, mit dieser fortschreitenden Entwicklung umzugehen, sind in den Betrieben unterschiedliche:

### Betrieb A

Hier wird aus den Veränderungen für den Bereich der Ausbildung gefolgert, dass eine durchgängige Weiterqualifizierung der Absolventen beider dualer Ausbildungstypen betrieben werden muss. Es werden sowohl hoch qualifizierte Fachkräfte im gewerblich-technischen Bereich als auch Beschäftigte mit theoretisch-akademischem Hintergrund benötigt. Die Lücke zwischen diesen beiden Anforderungsprofilen ist groß genug, dass es während und auch nach der Ausbildung nicht zu einem Verdrängungswettbewerb zwischen dem dualen Studium und der dualen Berufsausbildung kommt. So bleiben auch die Aufstiegswege über ein allen Beschäftigten zugängliches Instrumentarium an Weiterqualifizierungsmöglichkeiten durchlässig. Begründet liegt das unter anderem in folgenden Faktoren:

- die Unternehmensstruktur und die damit einhergehende Personalentwicklungsstrategie: Diese zielt darauf, Menschen unterschiedlichster Einstiegsqualifikation zu rekrutieren und zu fördern, um einem zukünftigen Facharbeitermangel entgegenzuwirken.
- der hohe Organisationsgrad des betrieblichen Mitbestimmungspartners: Die Tarifpartner haben in den Beschäftigungssicherungstarifverträgen festgeschrieben, dass die Anzahl der Ausbildungsplätze durch die Etablierung des dualen Studiums nicht sinken darf und darüber hinaus bei guter Wirtschaftslage entsprechend angehoben werden muss.
- die handelnden Personen: Sie erhalten in dem tarifpolitisch vorgegebenen Rahmen im konstruktiven Miteinander die Struktur der Personalentwicklung.
- die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen: Die konjunkturelle Lage des Betriebs fördert, dass die Kombination dual Auszubildende/dual Studierende in einem komplementären Verhältnis steht.

Die Gegebenheiten des Betriebs A entsprechen der These 2 und dem Typ 2. In den eingangs aufgestellten Hypothesen war ein möglicher Zusammenhang zwischen der Einführung des dualen Studiums und dadurch erschwerten Zugängen zur dualen Berufsausbildung und beruflichen Weiterqualifizierung, der Gefährdung der betrieblichen Übernahme nach Ausbildungsende sowie dem Verlust von Chancen zur beruflichen Fortbildung und Weiterqualifizierung konstruiert worden. Die Befragungen im Betrieb ergaben, dass sich die Zahlen im Bereich der dualen Berufsausbildung und des dualen Studiums gleichmäßig ergänzend entwickeln. Es wurde verdeutlicht, dass dies ein gewollter und bewusst gesteuerter Prozess ist. Die tarifpolitischen Rahmenbedingungen zur Übernahme der fertig ausgebildeten Fachkräfte korrespondieren mit diesen Ansprüchen. Die Verantwortlichen aus den Bereichen Personal, Ausbildung und

Betriebsrat stellen das breite strategische Konzept dar, mit dem Menschen aus allen Einstiegskanälen durchgängig und durchlässig in ihrer betrieblichen Entwicklung gefördert werden. Demgemäß herrscht in Betrieb A derzeit Komplementarität zwischen den beiden dualen Bildungstypen.

## Betrieb B

Betrieb B hat, als er sich aus einer branchenzyklischen Talfahrt erholte, negative Erfahrungen damit gemacht, stark auf akademische Profile zu setzen. Aufgrund des verlorenen Know-how mussten ehemalige Beschäftigte zurück in den Betrieb geholt werden und den akademischen Nachwuchs schulen. Gegenwärtig steht Betrieb B vor der Herausforderung, als Standort in einem Hochlohnland wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Strategien des Ausbildungs- und des Personalbereichs sind dahin gehend ausgerichtet, sowohl das Einstiegsniveau als auch die Kompetenzen der Beschäftigten im gewerblich-technischen Bereich anzuheben, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Insofern zielen viele Elemente der betrieblich initiierten Qualifizierung auf eine Akademisierung des Betriebs. Diese Ausrichtung der Personalentwicklungsstrategie kollidiert möglicherweise bereits bei der Auswahl der dual Auszubildenden zukünftig mit deren Anspruchsdenken: Wenn der Betrieb darauf setzt, den Ausgebildeten über die Hochschulreife den Weg in ein Studium zu ebnet, um das Unternehmen für hochqualifizierte Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu halten, mangelt es vielleicht irgendwann an Beschäftigten, die bereit sind, mit ihren Fähigkeiten auf der Ebene der Facharbeit zu verbleiben. Der Betriebsrat ist mit hohem Engagement in alle, die Ausbildung betreffenden Fragen involviert. In der Frage der Anhebung der Einstiegsvoraussetzungen will der Betriebsrat die bereits vorhandenen betrieblichen Förderstrukturen ausgeweitet sehen. Derzeit dienen sie der Vorbereitung der bereits höher qualifizierten Auszubildenden auf die IHK-Prüfung. Nach der Vorstellung des Betriebsrats können diese Instrumente auch dafür genutzt werden, Bewerberinnen und Bewerbern mit derzeit unzureichenden Einstiegsvoraussetzungen den Weg in die duale Ausbildung zu ermöglichen. Dahinter steht die pragmatische Forderung, die Zukunftsfähigkeit der Strukturen im Bereich der Facharbeit in Zeiten eines prognostizierten Fachkräftemangels zu erhalten.

Betrieb B kann der These 2 und dem Typ 2 zugeordnet werden. Die drei Bereiche Personalwesen, Ausbildungswesen und Betriebsrat gestalten gemeinsam die Ausbildung und die Entwicklung der Beschäftigten beider dualer Bildungstypen. Hierbei hat sich die Einführung des dualen Studiums, gemessen an den Zahlen und mit Blick auf die Personalentwicklungsstrategien, nicht negativ auf die duale Berufsausbildung ausgewirkt. An den Stellen, wo Möglichkeiten der beruflichen Fortbildung dadurch gefährdet sind, dass Fachkräfte nach Abschluss ihrer dualen Berufsausbildung nicht ausbildungsgerecht eingesetzt werden, oder wo Nachbesserungsbedarf für die Weiterqualifizierung der dual Studierenden – etwa beim Masterstudium mit Arbeitsplatzgarantie – besteht, setzt der Betriebsrat seine Mitbestimmungsfunktionen aktiv ein.

Zwischen den dualen Bildungstypen besteht derzeit kein Verdrängungswettbewerb, es kommt nur punktuell zu Verschiebungen. Aus den Gesprächen kann abgeleitet werden, dass die Aufstiegswege durchlässig sind und dass ein komplementäres Verhältnis zwischen dualer Berufsausbildung und dualem Studium herrscht.

### Betrieb C

Dieser Betrieb weist durch seine sehr komplexe Organisation mit vielen kleineren Einheiten eine andere Struktur auf als die Betriebe A und B. Von den Zahlen der Ausbildungsplätze her gibt es in Betrieb C eine Verschiebung von der dualen Ausbildung hin zum dualen Studium. Doch es ist nicht eindeutig, worin diese Verschiebung begründet liegt. Denn der Standort bildet über den eigenen Bedarf hinaus auch in beiden dualen Bildungstypen für Kooperationsbetriebe aus. Zudem legt er Zusatzprogramme zur Deckung von Mehrbedarf und zur Förderung von Benachteiligten auf. Deren Absolventinnen und Absolventen verbleiben nicht unbedingt im Betrieb, sondern werden oft an anderen Standorten des Unternehmens übernommen. Folgende Entwicklungen sind zu beobachten:

- Im kaufmännischen Bereich gab es zwar zwischen 2006 bis 2011 keine auffällige Verschiebung zwischen den dualen Bildungstypen. Doch nach Angaben des stellvertretenden Personalleiters hat, über einen längeren Zeitraum betrachtet, eine Verschiebung stattgefunden, die Zahl der Industriekaufleute sei zugunsten der Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums zurückgegangen. Zwar sind die Ansprüche der Führungskräfte an Bewerberinnen und Bewerber für einige kaufmännische Funktionen gestiegen. Jedoch der stellvertretende Personalleiter und der Ausbildungsleiter beobachten vor allem einen Verlust der klassischen Aufgaben von Industriekaufleuten durch den technischen Fortschritt in den Informationstechnologien. Mit Blick auf die aktuell weitgehend stabilen Zahlen im kaufmännischen Bereich und die Einschätzung des stellvertretenden Personalleiters ist hier ein Verdrängungsprozess, der weit in der Vergangenheit begonnen haben könnte, möglicherweise schon weitgehend abgeschlossen.
- Im gewerblich-technischen Bereich kommt es zu Verschiebungen, die durch den stellvertretenden Personalleiter mit der Veränderung der Arbeit von modularen zu prozessorientierten Tätigkeiten hin begründet werden. Diese Verschiebungen beziehen sich insbesondere auf die Anspruchsqualifikation in der Nachfolgebesetzung für mittlere Positionen. Allerdings werden diese Verschiebungen seitens der Vertreterin der JAV und des Betriebsratsvorsitzenden nicht als spürbar und systematisch wahrgenommen.

Im Vorfeld der Untersuchung war die Annahme aufgestellt worden, dass sich das Engagement im dualen Studium möglicherweise negativ auf den Bereich der dualen Berufsausbildung auswirkt. Mögliche Hindernisse wurden für den Zugang zu Ausbildung und Weiterbildung, die Übernahme und Entwicklungsangebote vermutet.

Für Betrieb C lässt sich aus den Befragungen nicht ableiten, dass die steigende Zahl der dual Studierenden Ausbildungsplätze vernichtet und den Zugang zu betrieblichen Weiterbildungsangeboten erschwert. Vielmehr wurde die Zahl der Auszubildenden in den letzten Jahren schrittweise mit der Ausgliederung einiger produktions- und fertigungsnaher Bereiche reduziert. Allerdings beeinflusst die Verlagerung der betrieblichen Kernkompetenzen auf den Angestelltenbereich, in deren Zuge 75 Prozent der Beschäftigten im gewerblich-technischen Bereich abgebaut wurden, möglicherweise die Struktur des Ausbildungsmarkts. Denn mit der Auslagerung von produktionsnahen Bereichen wurde auch im entsprechenden Umfang die Verantwortung für die duale Berufsausbildung aus dem Betrieb ausgegliedert.

Die Befürchtung, dass die Übernahme nach dem Ende der Ausbildung gefährdet sei, hat sich als grundlos erwiesen. Die Übernahme der jungen Facharbeiterinnen und Facharbeiter ist – anders als im Bereich des dualen Studiums – geregelt.

Auch die Annahme, dass durch das duale Studium Möglichkeiten der beruflichen Fortbildung und Weiterqualifizierung verloren gehen könnten, trifft in der Wahrnehmung des Betriebsratsvorsitzenden nicht zu. Denn gemäß den Schilderungen aus dem Betriebsrat richten sich die betrieblich initiierten Möglichkeiten der beruflichen Fortbildung und Weiterqualifizierung ohnehin vor allem an Akademikerinnen und Akademiker und gehen entsprechend mit dem dualen Studium auch nicht verloren. Unter Berücksichtigung der Ansätze zur Förderung der Auszubildenden – während der Ausbildungszeit zum Fachabitur und danach in das duale Studium – bestehen auch im gewerblich-technischen Bereich betrieblich initiierte Förderstrukturen. Diese beziehen sich allerdings auf akademische Wege.

Auf der Ebene der Facharbeit scheint die berufliche Weiterqualifizierung zwar nicht vom Betrieb blockiert, aber auch nicht finanziell oder arbeitsorganisatorisch unterstützt zu werden. Hier äußerte der Betriebsratsvorsitzende die Vermutung, dass die hohe Eigeninitiative der Beschäftigten in den produktionsnahen Bereichen zu privat verantworteten Aufbauqualifizierungen möglicherweise das Erfordernis einer Personalentwicklungsstrategie für diese Zielgruppe verhindert. Eine weitere Einschätzung wird durch den Umstand erschwert, dass Beschäftigte und Führungskräfte in Betrieb C die Wege zum beruflichen Aufstieg häufig individuell aushandeln.

Betrieb C lässt sich keiner der beiden aufgestellten Thesen und auch nicht den Typen 1 (Verdrängung) oder 2 (Komplementarität) klar zuordnen. Denn weder Verdrängung noch Komplementarität lässt sich, rein auf den Betrieb bezogen, belegen. Zumindest im gewerblich-technischen Bereich gibt es Verschiebungen, die von den Befragten auch benannt wurden. Im kaufmännischen Bereich gab es aus der Sicht der Befragten in der Vergangenheit einen Verdrängungsprozess, dieser sei aber weitgehend abgeschlossen.

Wird die Perspektive über den Betrieb hinaus erweitert, liefern die Rationalisierungsstrategien (der Beschluss, die Fertigungstiefe zu reduzieren, Komponenten zu verlagern und damit auch diesen Teil der Personalentwicklung den Zulieferer-Strukturen zu überlassen) Anhaltspunkte für eine indirekte Verdrängung. Diese ließe sich aber erst über die Beobachtung der Zulieferstrukturen erschließen.

Der Betriebsrat ist in die Prozesse, die das duale Studium betreffen, weitgehend nicht eingebunden. Seine Arbeit leidet unter der oben beschriebenen komplexen Organisation mit vielen kleineren Einheiten. Durch diese Struktur ist es ihm ohne die aktive Mitwirkung der Personalabteilung kaum möglich, sich einen Überblick zu verschaffen. So bleibt der Betriebsrat bei Themen, wie der Qualität der Ausbildung der dual Studierenden oder der Stellenplanung, außen vor. Da der Tarifvertrag im Betrieb C für dual Studierende nicht gilt, kann der Betriebsrat auch tarifpolitisch für diese Zielgruppe keinen Einfluss nehmen. Zwar sieht der Betriebsrat in den tarifpolitischen Regelungen für die dual Studierenden ein wichtiges Handlungsfeld. In der Praxis kann er jedoch nur an den Betrieb appellieren, Tarifabschlüsse an die dual Studierenden weiterzugeben. Somit liegt dieses Gebiet im Ermessen des Betriebs. Da der Betriebsrat für die dual Studierenden bislang keine Betriebsvereinbarung abgeschlossen hat, ist sein Einfluss auch beim Thema Übernahme nach dem Studienende nicht durchschlagend. Hier mahnt der Betriebsrat regelmäßig an, dass die Studierenden rechtzeitig darüber informiert werden, ob sie vom Betrieb übernommen werden oder sich alternativ zum Masterstudiengang anmelden sollten. In der Regel gelingt es dem Betriebsrat jedoch, durchzusetzen, dass mehr oder weniger alle dual Studierenden, die nicht in das Masterstudium überwechseln, im Betrieb oder an anderen Standorten des Unternehmens übernommen werden.



## 3 Ergebnisse und Empfehlungen

### 3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Untersuchung stellt zwei Hypothesen auf, erstens die Verdrängung der traditionellen dualen Berufsausbildung, zweitens ihre Ergänzung durch das duale Studium. Die Hypothesen wurden in drei großen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie überprüft, bei denen sich in Vorgesprächen abgezeichnet hatte, dass sie einem der definierten Typen entsprechen könnten. Als dritter Typus sollte ein Unternehmen ohne vorherige Ausbildungstradition untersucht werden, in dem nur über das duale Studium ausgebildet wird. Der dritte Typ war im Bereich der untersuchten Branchen nicht auffindig zu machen. In keinem der angefragten Unternehmen fand eine erstmalige Ausbildung nur im Bereich des dualen Studiums statt. Daraus lässt sich schließen, dass es zum Zeitpunkt der Untersuchung keinen vollständigen Ersatz der dualen Berufsausbildung durch das duale Studium gibt.

Dennoch weisen die Ergebnisse der Untersuchung – im Rahmen der Aussagekraft von drei Betriebsfallstudien – darauf hin, dass die duale Ausbildung stellenweise durch das duale Studium verdrängt wird. Dabei ist stark zwischen dem kaufmännischen und dem gewerblich-technischen Bereich zu trennen. Im gewerblich-technischen Bereich lassen sich aus den gewonnenen Ergebnissen deutlich Verschiebungstendenzen und Prozesse, die aufgrund von betrieblichen Rationalisierungsstrategien zu Verlagerungen führen, belegen. Im kaufmännischen Bereich findet dagegen in zwei der untersuchten Fälle eine Verdrängung der dualen Ausbildung statt, die schon weit fortgeschritten oder bereits abgeschlossen ist.

#### Verdrängung im kaufmännischen Bereich

Die Erstellungsprozesse betrieblicher Leistungen haben sich im kaufmännischen Bereich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Viele klassische Aufgabenstellungen von Industriekaufleuten, die vormals in Buchhaltungs- und Controlling-Abteilungen von einer Vielzahl von Beschäftigten in der Sachbearbeitung ausgeführt worden sind, erfolgen heute automatisiert, durch Workflows und Datenverarbeitungsabwicklungen. Die arbeitsorganisatorischen und inhaltlichen Veränderungen führten dazu, dass die duale Berufsausbildung der Industriekaufleute nicht mehr ausreichte, um die Stellenprofile abzudecken. Für etliche der verbliebenen Aufgaben wird in großen Industriebetrieben häufig eine akademische Ausbildung gefordert. Auch soziale Kompetenzen, wie analytisches und strategisches Denken, Kommunikationsfähigkeit oder das Vorbereiten von Entscheidungen, können aus der Sicht mancher Personalabteilungen eher von dual Studierenden als von dual Auszubildenden ausgefüllt werden.

Die Strategien der Betriebe, die veränderten Arbeitsrealitäten umzusetzen, sind immer auch Teil der gesamten Personalstrategie. Von den hier untersuchten Unternehmen gab es im Betrieb A zwar Überlegungen, auf die duale Berufsausbildung im kaufmännischen Bereich zu verzichten und sich diese Profile fertig ausgebildet über den Beschäftigungsmarkt in das Unternehmen zu holen. Hier setzte sich jedoch die Sichtweise durch, dass die Wertschöpfung des Unternehmens erst mit einer hohen Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb, das heißt, über die Ausbildung des Nachwuchses im eigenen Unternehmen, zum Tragen kommt. Daher wird in Betrieb A in beiden dualen Bildungstypen weiterhin für den eigenen Bedarf kaufmännisch ausgebildet. Betrieb B hat sich in zwei Schritten vollständig von der kaufmännischen Ausbildung zurückgezogen, zunächst von der dualen Berufsausbildung, in der Folge vom dualen Studium. Als technisches Unternehmen konzentriert es sich auf die Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich und kauft kaufmännische Profile nur noch am Markt ein. Das schließt die Bereiche Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik mit ein. Betrieb C bildet im kaufmännischen Bereich weiterhin für den eigenen Bedarf aus, einen immer kleineren Anteil für die verbliebenen Funktionen in der Sachbearbeitung über die duale kaufmännische Ausbildung, den großen Teil im dualen Studium für Controlling-, Fach- und Managementaufgaben.

These I, nach der das duale Bachelorstudium im kaufmännischen Bereich die traditionelle duale Ausbildung verdrängt, wird durch die Ergebnisse der Untersuchung bei zwei der drei untersuchten Betriebe bestätigt. Hierzu wurde in den befragten Betrieben wiederholt die Befürchtung geäußert, dass dual Auszubildende den Anforderungen durch die vorangeschrittene Entwicklung in den Informationstechnologien nicht gerecht werden können.

### Verdrängung im gewerblich-technischen Bereich

Auch im gewerblich-technischen Bereich haben sich die Erstellungsprozesse betrieblicher Leistungen durch den technischen Fortschritt sehr verändert. Die Fertigungsprozesse sind zunehmend komplexer geworden, die Arbeitsteiligkeit hat sich stark erhöht. Zudem ist auch die Bedienung moderner Maschinen anspruchsvoller geworden. Bei bestimmten Stellen und Einsatzbereichen ist eine Anhebung des Qualifikationsniveaus spürbar. Einige der Befragten sehen in ihren Betrieben die Tendenz zu verstärkter Nachfrage nach dual Studierenden, da auch im gewerblich-technischen Bereich vermehrt akademisches Profil benötigt werde. Die Befragten empfinden das häufig als Ausdruck eines allgemeinen Trends, der zur Zukunftsfähigkeit des Betriebes beiträgt. Anders als im kaufmännischen Bereich werden die Veränderungen der Arbeitswelt nicht als Nachteil für die dual Auszubildenden wahrgenommen, da die gestiegenen Anforderungen Inhalte des theoretischen Teils der dualen Berufsausbildung geworden seien. Aufgrund der hohen Ausbildungsqualität stünden die veränderten Tätigkeitsprofile nicht in der Konkurrenz zum dualen Studium.

Es wurde von allen Befragten hervorgehoben, dass der dualen Berufsausbildung und dem dualen Studium in den Personalstrategien deutlich unterschiedliche Zielfunktionen zugewiesen werden. Während die duale Berufsausbildung der Sicherung der Strukturen in der Facharbeit einschließlich ihrer Entwicklungswege im gewerblich-technischen Bereich dient, führt das duale Studium in die Forschungs- und Entwicklungsbereiche, die Führungsebenen der Fachbereiche oder in das mittlere Management. Bei Betrieb A wird der inhaltliche Abstand zwischen der dualen Berufsausbildung und dem dualen Studium gegenwärtig noch als groß genug angesehen, als dass die Gefahr einer gegenseitigen Konkurrenz besteht. So wird bei den Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums auch die Fähigkeit zum Ausführen der praktischen Tätigkeiten bezweifelt, da sie nicht über die notwendigen Erfahrungen verfügen. Zudem hätten die dual Studierenden selbst nicht die Mentalität und die Intention, im gewerblich-technischen Bereich operativ zu werden. Sie wollten im berufspraktischen Teil des dualen Studiums lediglich die Informationen aufnehmen und dann den akademischen Teil der Ausbildung umsetzen, indem sie in die Planung oder in die technische Sachbearbeitung in den Fachabteilungen einstiegen. Das konkurriert nicht mit der dualen Ausbildung, deren Ziel es ist, gute Fachleute im gewerblich-technischen Bereich heranzubilden. Die Einordnung der Fähigkeiten und Interessen der dual Studierenden war zwar in den Betrieben B und C nicht derart dezidiert, jedoch deutlich: Das Ziel dual Studierender ist nicht die praktische Tätigkeit im produktionsnahen Bereich, es ist auch nicht die für sie bestimmte Perspektive.

Im gewerblich-technischen Bereich lassen sich zwar keine systematischen Verdrängungsprozesse, jedoch punktuelle Verschiebungen erkennen. In einzelnen Fällen werden duale Ausbildungsplätze in duale Studienplätze umgewandelt. In den Gesprächen wurde angegeben, dass aufgrund der Veränderung von Arbeitsinhalten das duale Studium im Betrieb ausgeweitet wird. Bei einer konstant gehaltenen Zahl der Plätze für die duale Berufsausbildung lässt sich hieraus eine Verschiebung zugunsten des dualen Studiums ableiten. Auch im Bereich der Facharbeit gibt es leichte Tendenzen der Verschiebung. So wurde in Betrieb C genannt, dass es die Neigung gibt, bei der Nachbesetzung von Stellen für Technikerinnen und Techniker auf Menschen mit akademischem Hintergrund zurückzugreifen. Ähnliches gilt bei den Meisterinnen und Meistern. Auch hier eröffnet sich ein neuer Zugang über die Arbeitswirtschaft, über das Industrial Engineering. Mit dem Blick auf den zukünftigen Bedarf im fertigungsnahen Bereich wurde in Betrieb B angegeben, dass aufgrund der gestiegenen Ansprüche an die Meisterinnen und Meistern zukünftig hier punktuell auch Ingenieurinnen und Ingenieure eingesetzt werden können.

Aus den Beispielen, die in den Betrieben B und C angeführt wurden, lässt sich gegenwärtig noch kein allgemeiner Trend ableiten.

## Verdrängung durch Rationalisierungsstrategien

Eine indirekte Verschiebung entsteht im gewerblich-technischen Bereich, wenn Betriebe durch die Auslagerung von Produktionsprozessen ihre Fertigungstiefe reduzieren. Dieses Beispiel fand sich in Betrieb C. Dort wurden mit der Neuausrichtung der Kernkompetenzen des Standortes große Teile der Produktion in andere Unternehmen ausgelagert. Der Schwerpunkt des Betriebs lag hernach nicht mehr in der industriellen Produktion, sondern in verschiedenen Angestelltenbereichen. In so einem Fall geht der Anteil der gewerblich-technischen Auszubildenden im Betrieb selbst zurück. Doch produziert wird weiterhin, nur eben nicht mehr im Betrieb. Ob diese Rationalisierungsstrategie zulasten der dualen Berufsausbildung und der beruflichen Weiterbildung der Beschäftigten geht, kann nur eine Untersuchung innerhalb der Zulieferer-Strukturen klären. Denn mit der Auslagerung der Produktion wird den Zulieferern auch die Verantwortung für diesen Teil der Personalentwicklung übertragen.

Auch im kaufmännischen Bereich fiel bei einem untersuchten Unternehmen, Betrieb B, die duale Berufsausbildung einer Rationalisierungsstrategie zum Opfer. Erst wurde die duale Berufsausbildung aufgegeben, einige Jahre später auch das duale Studium. Seither werden die Beschäftigten im kaufmännischen Bereich über den externen Beschäftigungsmarkt rekrutiert. In diesem Fall kann nur von einer möglichen indirekten Verdrängung die Rede sein, denn auch die von außen gewonnenen Beschäftigten wurden zu einem früheren Zeitpunkt in einem Betrieb oder an einer Hochschule ausgebildet.

## Durchlässigkeit der betrieblichen Aufstiegswege

Die betrieblichen Aufstiegswege bleiben bei einem inhaltlichen Abstand zwischen der dualen Berufsausbildung und dem dualen Studium weitgehend durchlässig. Durch die Lücke zwischen den beiden Gruppen in den Entgeltsystemen und den Personalentwicklungssystemen ist ein Verdrängungswettbewerb regelbar, es bleibt genügend Raum für Aufbauqualifizierung und Entwicklung innerhalb des Bereichs der Facharbeit.

In der Förderung der Qualifizierung gibt es aber große Unterschiede. Auf der einen Seite wird die betriebliche Fortbildungsarbeit systematisch betrieben. Das drückt sich in diversen Instrumenten zur Qualifizierung der Beschäftigten aus, die in eine betriebliche Personalentwicklungsstrategie eingebunden sind. Das Spektrum reicht von der in periodischen Entwicklungsgesprächen angeregten Teilnahme an Selbstlernprogrammen über betriebliche Seminare bis hin zu Fachstipendien für die Weiterentwicklung zur Meisterin oder zum Meister. Auf der anderen Seite kann der Anreiz, die Fortbildungsarbeit innerhalb des Bereichs der Facharbeit zu fördern, niedrig sein, wenn die Beschäftigten sich in ausreichender Zahl aus eigenem Antrieb und auf eigene Kosten weiterqualifizieren.

Bei Betrieb C, der organisatorisch mit vielen kleineren Fachbereichen oder Arbeitseinheiten stark durchmischt ist, ist die Fortbildung im gewerblich-technischen Bereich weniger in die Personalstrategie eingebettet. Sie wird vielmehr zwischen den Beschäftigten und den Führungskräften individuell ausgehandelt.

Kreditpunkte können Übergänge zwischen akademischer und beruflicher Bildung schaffen. Sie sollen dazu beitragen, auch außerhalb formaler Bildungswege erworbene Qualifikationen anzuerkennen. In der betrieblichen Praxis lassen sich jedoch bei Stellenbesetzungen formale Qualifikationen schwer übergehen. In allen untersuchten Betrieben wurde das Spannungsverhältnis von formal und informell Erlerntem thematisiert. Aus formalen Abschlüssen werden Rückschlüsse auf Kompetenzen gezogen. Informell Erlerntes muss erst belegt werden. In den untersuchten Betrieben war im Verhältnis der beiden dualen Ausbildungstypen bei der betrieblichen Entwicklung im gewerblich-technischen Bereich eine Fachkraft mit abgeschlossener dualer Berufsausbildung im Vorteil, ein Aufstieg im Angestelltenbereich wird dagegen scheinbar einer Akademikerin oder einem Akademiker eher zugetraut und ermöglicht. Damit kann der Aspekt der formalen Qualifikation gleichermaßen Bremsklotz wie auch Beschleuniger des betrieblichen Aufstiegs sein. Für die Einen erschwert der formale Aspekt den Weg des beruflichen Aufstiegs, für die Anderen fördert er ihn.

Eine weitere Hürde bildet die von den Befragten durchweg beschriebene Akademisierung der Arbeitswelt. In Betrieb B wurde beschrieben, wie diese Akademisierung allein schon auf der verbalen Ebene eine Grenze des betrieblichen Aufstiegs bildet: In bestimmten Positionen können nur noch diejenigen mitreden und gehört werden, die ein Studium absolviert haben.

### Durchlässigkeit beim Einstieg in die duale Berufsausbildung

Die Durchlässigkeit in die duale Berufsausbildung hinein unterliegt einem starken Wandel. Der Hauptschulabschluss war in vielen Industriebetrieben noch vor wenigen Jahren eine ausreichende Qualifikation für einen dualen Ausbildungsplatz. Die „guten“ Bewerberinnen und Bewerber kamen von der Realschule. Bei manchem großen Unternehmen hat sich das vollständig geändert. Die Einstiegsvoraussetzung für die duale Berufsausbildung ist hier gegenwärtig ein „guter Realschulabschluss“ oder der Abschluss der Berufsfachschule, ein nicht geringer Anteil der Auszubildenden hat sogar das Abitur. Diese Entwicklung hat aus Sicht der untersuchten Betriebe zweierlei Ursachen: Einerseits hänge sie mit den gestiegenen theoretischen Anforderungen in der Berufsausbildung durch die Neuordnung der Berufe – und damit der Umstrukturierung von Ausbildungsgängen – zusammen. Andererseits ist aus der Perspektive der befragten Unternehmen das Niveau insbesondere der Hauptschule drastisch gesunken.

Doch gerade große Unternehmen verfügen über die Möglichkeit, durch betrieblich initiierte Förderprogramme die Einstiegsvoraussetzungen für die duale Berufsausbildung zu senken. Zwar gibt es derartige Programme, doch werden sie in der Regel dazu genutzt, die schwächeren dual Auszubildenden auf die IHK-Abschlussprüfung vorzubereiten. Die Förderung einer heterogenen Struktur der Auszubildenden ist jedoch für die Unternehmen durchaus nützlich. Denn je niedriger die Einstiegsqualifikation der Auszubildenden bis zu einem gewissen Punkt ist, desto höher ist ihr Entwicklungspotenzial. In Anbetracht des prognostizierten zukünftigen Fachkräftemangels wird es im Interesse von produzierenden Betrieben liegen, junge Menschen mit dem Potenzial für die Facharbeit für sich zu gewinnen, um das System im gewerblich-technischen Bereich zu erhalten.

### Wer verliert bei den Entwicklungen?

Die zunehmende Akademisierung der Arbeit bietet Aufstiegschancen, wenn die betrieblichen Rahmenbedingungen passen. Die Verliererinnen und Verlierer der Entwicklung sind vor allem die Absolventinnen und Absolventen der kaufmännischen dualen Berufsausbildung. Für sie nehmen nicht nur die Einsatzfelder im Betrieb ab, auch ihre Aufstiegsmöglichkeiten verringern sich angesichts der fachlich höher qualifizierten dual Studierenden aus den betriebswirtschaftlichen Schwerpunkten.

Auch den Abgängerinnen und Abgängern der Sekundarstufe I wird der Weg in eine duale Berufsausbildung in einem großen Industriebetrieb zunehmend erschwert, solange die Qualität ihrer Abschlüsse keine Anerkennung findet oder ihre Befähigung nicht seitens der Betriebe durch gezielte Förderung an die Anforderungsprofile angepasst wird.

### Strategischer Stellenwert des dualen Studiums für die Betriebe

Der strategische Stellenwert des dualen Studiums ist in der Personalpolitik der untersuchten Betriebe sehr hoch. Das drückt sich zunächst in den überdurchschnittlich hohen Anteilen der dual Studierenden im Ausbildungsbereich aus. Die hohen Werte lassen sich vor allem durch eine Verschiebung zwischen dem dualen Studium und den Direkteinsteigerinnen und Direkteinsteigern aus den Hochschulen und den Universitäten erklären.

Die untersuchten Betriebe sehen in den dualen Studiengängen die Antwort auf die neuen rein wissenschaftlichen Bachelorabschlüsse. Zwar steht hinter der Entscheidung für dual Studierende oft die pragmatische Nachfrage von einzelnen betrieblichen Bereichen, die dann vom Ausbildungsmanagement und der Personalabteilung erfüllt wird. Doch belegen die in den Befragungen genannten Argumente eine gezielte Personalstrategie.

Angeführt wurden insbesondere die stärkere Praxisorientierung gegenüber dem herkömmlichen Studium, der Zugewinn durch die starke Vernetzung des Betriebs mit den Hochschulen mit dualem Studienangebot und der praktische Nutzen aus Abschlussarbeiten für die Fachbereiche, das Schlagwort der Wissensgesellschaft, der prognostizierte Fachkräftemangel und die Option, für den eigenen Betrieb frühzeitig – nach einem deutlich kürzeren Studium – junge, leistungsstarke Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Aus der Sicht eines Betriebsrates gelangen Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums aufgrund des während der Ausbildung hergestellten Unternehmensbezugs deutlich schneller in verantwortliche Positionen als Akademikerinnen und Akademiker, die nach dem Studium in den Betrieb eintreten.

### Gender-Perspektive

Aus der Gender-Perspektive hat die Untersuchung gezeigt, dass die tradierten Systeme auch in großen Industriebetrieben nicht von allein aufgebrochen werden. Dort, wo aktiv gleichermaßen junge Frauen und Männer für technische Berufe begeistert werden, ist die Fähigkeit, über familiäre und andere außerbetriebliche Einflüsse hinweg überkommene Rollenbilder zu verlassen, stärker ausgeprägt als in Betrieben, die diese Entwicklung nicht bewusst personalstrategisch steuern. Auch nach der Einstellung sind die Rahmenbedingungen prägend für die Entwicklung im Betrieb. Wenn die berufliche Fortbildung nicht betrieblich initiiert wird, sondern in der persönlichen organisatorischen und finanziellen Verantwortung der Beschäftigten liegt, wird die berufliche Entwicklung für diejenigen erschwert, deren Lebenskontexte von fragilen oder destabilisierenden Faktoren jeglicher Art geprägt sind. Andersherum ist der berufliche Aufstieg dann umso leichter, je stabiler die persönlichen Lebensverhältnisse sind. Wenn die Qualifizierung privat organisiert, verantwortet und finanziell aufgefangen werden muss, die Fortbildung nicht mit einer Stellenzusage verbunden ist, dann fehlt dem Betrieb möglicherweise sogar die Kenntnis, welche Beschäftigten sich in welchen Bereichen fortbilden. Ein klares Indiz dafür besteht, wenn nach dem Eintritt in das Unternehmen erworbene berufsqualifizierende Abschlüsse selbst nach Jahren nicht in der Personalakte auftauchen.

### Einschätzung der gegenwärtigen Verdrängung

Das Ausmaß der Verdrängung der dualen Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich in großen Unternehmen ist derzeit noch nicht signifikant hoch. Dennoch zeigen die Betriebsfallstudien die Brisanz des Themas auf. Sie belegen, dass die duale Berufsausbildung im kaufmännischen Bereich in einzelnen großen Unternehmen bereits weitgehend verdrängt ist. Zwar sehen die Befragten die duale Berufsausbildung insgesamt derzeit noch nicht in Gefahr, bestätigen aber die Tendenzen der Verschiebung. Zudem berichten sie durchweg von den Veränderungen des Beschäftigungs- und des Ausbildungsmarktes, von einer spürbaren Akademisierung der Arbeitswelt.

So kann die duale Berufsausbildung im gewerblich-technischen Bereich derzeit noch mit den Veränderungen in der Arbeitswelt mithalten, das geht aber zulasten der Einstiegsvoraussetzungen in die Ausbildung. Im Zentrum der Bemühungen steht der Wettbewerb um die besten Auszubildenden. Um für diese Auszubildenden – mit Realschulabschluss oder Abitur – attraktiv zu sein, bieten die Unternehmen ihnen Perspektiven für eine betriebliche und akademische Entwicklung. In dem Bewusstsein, dass viele von ihnen später studieren wollen und unter Inkaufnahme dessen, dass sie möglicherweise nach ein paar Jahren den Betrieb wieder verlassen werden, erhalten diese höher qualifizierten Bewerberinnen und Bewerber die Ausbildungsplätze, aus denen traditionell das Gefüge der Facharbeit gespeist und stabilisiert wird. Die Kosten-Nutzen-Relation der Ausbildung wird durch Bindungsklauseln positiv gestaltet. Dieses Vorgehen deckt sich mit den bereits umgesetzten Rationalisierungsstrategien der Auslagerung von großen Produktionsteilen (Betrieb C) oder der Prognose, dass eine mögliche zukünftige Verlagerung der Kernkompetenzen in die Bereiche Expertise und Führung zur Auslagerung der Masse der mechanischen Arbeitsplätze – eventuell ins Ausland – führen könnte (Betrieb B).

Zusammenfassend hat sich die Annahme, dass die steigende Zahl an dual Studierenden in Betrieben möglicherweise die Chancen für dual Auszubildende verschlechtert, in Teilen bestätigt. Die Untersuchung hat gezeigt, dass der Zugang zu Ausbildungsplätzen erschwert wird. Im kaufmännischen Bereich wird die Struktur des Ausbildungsmarktes in dramatischer Weise beeinflusst. Es hat sich bestätigt, dass es bei der Weiterbildung für mittlere Qualifikationen im gewerblich-technischen Bereich bereits punktuell zu Verschiebungen kommt. Die Übernahme nach dem Abschluss der dualen Berufsausbildung scheint nicht in Gefahr, auch die Möglichkeiten der beruflichen Fortbildung und Weiterqualifizierung bleiben bei entsprechenden betrieblichen Rahmenbedingungen derzeit erhalten.

Sowohl die Akteure in den Betrieben, Hochschulen und Berufsschulen als auch die Akteure in der Berufs- und Bildungsforschung sind gefordert, die weitere Entwicklung des Verhältnisses zwischen den beiden dualen Bildungstypen zu beobachten. Für die betriebliche Mitbestimmung gilt es, betrieblich modellhafte Regelungsmöglichkeiten zu entwickeln, um zukünftigen Verdrängungsprozessen entgegenzuwirken.

Diese Regelungsmöglichkeiten könnten etwa transparente Kriterienkataloge der Personalauswahl sowie Betriebsvereinbarungen zur Regelung der Beteiligung des Betriebsrates an der Auswahl oder dazu, dass ein Betrieb weiterhin ein Ausbildungsbetrieb für die duale Berufsausbildung bleibt, sein. Außerdem muss sich die betriebliche Mitbestimmung der Anforderung stellen, die Kolleginnen und Kollegen aus dem dualen Studium durch die Ausbildung zu begleiten und für sie Angebote zu schaffen.

### 3.2 Empfehlungen an die betriebliche Interessenvertretung

Die drei im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Fallstudien zeigen unterschiedliche Herangehensweisen der betrieblichen Interessenvertretungen. Die Beispiele machen deutlich, dass nur diejenigen die duale Berufsausbildung und das duale Studium mitgestalten können, die eine aktive Rolle bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber, bei der Gestaltung des betrieblichen Teils der Ausbildung und bei der Regelung der Übernahme einnehmen.

Eine offensive Beteiligung des Betriebsrates im Bereich der Ausbildung im dualen Studium erfordert, dass dieses Thema als mitbestimmungsrelevantes Handlungsfeld bewertet wird. Die Ergebnisse der Befragungen in den Betrieben zeugen – im Kontext der jeweiligen Rahmenbedingungen – von einer sehr unterschiedlichen Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte. Im Idealfall beteiligt sich der Berufsbildungsausschuss des Betriebsrates bereits aktiv an der bildungspolitischen Diskussion neuer Vorhaben im Ausbildungsbereich. Dadurch gewinnt der Betriebsrat Klarheit darüber, welche Vorteile die spezifische Qualifikation von dual Studierenden in Berufen, in denen sie gar nicht tätig werden sollen, dem Unternehmen (und auch den Studierenden) einbringt. So lassen sich Sorgen um eine mögliche Konkurrenzsituation zwischen dem dualen Studium und der dualen Berufsausbildung oder das Heranziehen neuer betrieblicher Leistungseliten offen diskutieren. Durch die Beteiligung im Auswahlverfahren für das duale Studium analog zum Verfahren bei der Einstellung von Auszubildenden kann der Betriebsrat die Durchlässigkeit im Hinblick auf die Kriterien für die Einstiegsqualifikationen in allen Ausbildungsbereichen thematisieren. Auch lernt er die höher qualifizierten Kolleginnen und Kollegen früher kennen und kann sie dadurch einfacher in die Mitbestimmungsstrukturen einbinden, als wenn er sich erst um sie bemühen muss, wenn sie bereits eingestellt sind. Der Betriebsrat kann durch Absprachen und Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber zu den Ausbildungsinhalten einschätzen, wie die berufliche Mobilitätsfähigkeit der dual Studierenden über den Ausbildungsbetrieb hinaus sichergestellt werden kann. Zudem können den dual Studierenden durch diese Kenntnis konkrete Angebote, etwa zur Mitwirkung in der JAV, unterbreitet werden.

Die wichtigsten Handlungsfelder in der Begleitung der dual Studierenden durch den Betriebsrat sind im Bereich des Arbeits- und des Sozialrechts. Dual Studierende werden je nach Typ des dualen Studiengangs arbeits- und sozialrechtlich unterschiedlich gestellt: Im ausbildungsintegrierenden dualen Studiengang erhalten die dual Studierenden einen Ausbildungsvertrag nach dem BBiG und sind voll sozialversicherungspflichtig. Damit sind sie bis zum IHK-Berufsabschluss den dual Auszubildenden gleichgestellt. Für sie gelten die gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen für Auszubildende. Nach dem IHK-Abschluss gelten für sie die arbeitsrechtlichen Regelungen der Studierenden im praxisintegrierenden dualen Studiengang.

Im praxisintegrierenden dualen Studiengang schließen die dual Studierenden mit dem Betrieb entsprechend der Studienordnung einen Praktikumsvertrag. Zwar ist ihr arbeitsrechtlicher Status der von Beschäftigten im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Doch gelten für sie Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge nur dann, wenn sie ausdrücklich im Geltungsbereich der einzelnen Tarifverträge erwähnt sind. Dort, wo sich die Arbeitgeberverbände weigern, den Status der dual Studierenden zu regeln, sind betriebliche Regelungen zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber sinnvoll.

Der Betriebsrat und die JAV können, solange für die dual Studierenden kein Flächentarifvertrag gilt, darauf dringen, dass die Rahmenbedingungen

- auf betrieblicher Ebene mit einer Betriebsvereinbarung oder einem Haustarifvertrag definiert werden oder
- in der Fläche oder Branche mit einem Tarifvertrag in der Fläche oder im Haus geregelt werden.

Inhalte einer Betriebsvereinbarung können die Festlegung der Ausbildungspläne und der Standards für den betrieblichen Teil der Ausbildung,<sup>6</sup> die Regelung der Rechte der dual Studierenden im Betrieb oder auch finanzielle Aspekte, wie die Übernahme der Studiengebühren und der betrieblichen Ausbildungskosten, die Auszahlung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld, die Anzahl der Urlaubstage, die Vergütung, die betrieblichen Arbeitszeiten und die Eingruppierung nach dem Ende der Ausbildung sein.

In den Betrieben, die im Rahmen dieser Fallstudien untersucht wurden, sind längst nicht durchgängig alle hier aufgezählten Aspekte geregelt. Manche Punkte befanden sich in laufenden Prozessen, zu anderen wurden von engagierten Betriebsrätinnen und Betriebsräten Absichtsbekundungen abgegeben, diese zukünftig zu regeln.

### 3.3 Weiterführende Fragestellungen

- Die Studie hat gezeigt, dass durch Rationalisierungsstrategien, etwa der Verschiebung betrieblicher Kompetenzen, der Fokussierung auf Führungsaufgaben und der Auslagerung von Fertigungs- und Produktionsprozessen, Plätze der dualen Berufsausbildung in großen Unternehmen verloren gehen. Hier ist zu verfolgen, ob mit solchen Auslagerungsprozessen eine Verdrängung der dualen Berufsausbildung einhergeht. Daher müssen dort, wo die Produktion hin wandert, die Zugänge zu Ausbildungsplätzen, die Bedingungen für die Übernahme nach der Ausbildung und die Möglichkeiten der beruflichen Fortbildung und Weiterqualifizierung untersucht werden. Dadurch lässt sich ausschließen, dass die „Verdrängung der dualen Berufsausbildung ausgelagert“ wird, in einem Konkurrenzkampf zwischen den großen Unternehmen (dual Studierende) und ihren Zulieferern (duale Berufsausbildung).

6 Siehe hierzu §96-98 des BetrVG.

- Der Trend, dass die Einstiegsvoraussetzungen für die duale Berufsausbildung häufig stark angehoben werden, hat sich in den untersuchten Betrieben bestätigt. Das bedeutet, dass ein gesteigertes Aufkommen an Auszubildenden herrscht, die aufgrund ihrer hohen Einstiegsqualifikation möglicherweise die duale Berufsausbildung (mit oder ohne den IHK-Abschluss) nur als Zwischenschritt in einem betrieblichen oder außerbetrieblichen Aufstiegsweg sehen. Daher muss beobachtet werden, wie durchlässig die betrieblichen Aufstiegswege für diejenigen Facharbeiterinnen und Facharbeiter bleiben, die mit einer derzeit „niedrigen“ Einstiegsqualifikation, dem Realschulabschluss, in die Ausbildung gegangen sind.
- Im Zusammenhang mit der fortschreitenden Akademisierung, der Auffüllung der dualen Berufsausbildung mit Abiturientinnen und Abiturienten, ist auch zu untersuchen, wie zukünftig in großen Unternehmen die qualifizierte Facharbeit mit allen betrieblichen Entwicklungswegen organisiert werden soll. Hier besteht einerseits die Gefahr, unter dem Vorwand des Mangels an qualifizierten Fachkräften Produktionsteile weit über die Grenzen des eigenen Betriebs hinaus zu verlagern. Andererseits bietet sich hier für die Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe und ihrer betrieblichen Strukturen die Möglichkeit haben, Fördermaßnahmen anzubieten, eine Chance, den prognostizierten Fachkräftemangel zu verhindern.
- Die Analyse der geführten Gespräche sowie die statistische Auswertung (Betrieb A und Betrieb B) zeigen, dass das duale Studium zumindest ansatzweise eine weniger hohe geschlechtsspezifische Hürde beim Zugang zu einem gewerblich-technischen Beruf darstellt, als die duale Berufsausbildung. Allerdings lässt sich diese Beobachtung bislang noch nicht anhand von Zahlen, etwa der Datenbank AusbildungPlus, belegen. Es wäre notwendig, aus der Perspektive der Bewerberinnen die individuellen Bedingungen zu erfassen, damit auch innerhalb von betrieblichen Personalstrategien auf die Entscheidungen reagiert werden kann.
- Ferner ist abzuwägen, in wieweit in Phasen des betrieblichen Beschäftigungsaufbaus der Ausbau des dualen Studiums eine „schleichende“ Form der Verdrängung sein kann. Wenn sich in diesen Zeiten im Ausbildungsbereich nur die Zahlen des dualen Studiums erhöhen, dann nimmt der Anteil der dual Auszubildenden ab. Bei einem harmonischen Verhältnis müsste es Zuwächse nicht nur im Bereich des dualen Studiums, sondern bei beiden dualen Bildungstypen geben.



## 4 Literatur

**AusbildungPlus:** AusbildungPlus in Zahlen. Trends und Analysen 2011. Redaktion: Goeser, Jochen/Brengmann-Domogalla, Hedwig/König, Maik/Moneke, Christoph. Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), Bonn, 2011. Unter: [www.ausbildungplus.de/files/aplus\\_2011\\_web.pdf](http://www.ausbildungplus.de/files/aplus_2011_web.pdf) [18.05.2012].

**AusbildungPlus:** AusbildungPlus in Zahlen. Trends und Analysen 2010. Redaktion: Stertz, Andrea/Brengmann-Domogalla, Hedwig/Goeser, Jochen/Isenmann, Martin. Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), Bonn, 2010. Unter: [www.ausbildungplus.de/files/aplus\\_2010\\_web.pdf](http://www.ausbildungplus.de/files/aplus_2010_web.pdf) [18.05.2012].

**Becker, Andreas:** Duale Studiengänge. Eine Übersichtstudie. Hrsg.: IG Metall Vorstand, Ressort Jugendarbeit und -politik, Frankfurt am Main, Oktober 2006. Unter: <http://www.dhbw-studium.igm.de/static/qualitaet/file.duale.studiengaenge.pdf> [18.05.2012].

**Berthold, Christian/Leichsenring, Hannah/Kirst, Sabine/Voegelin, Ludwig:** Demographischer Wandel und Hochschulen. Der Ausbau des Dualen Studiums als Antwort auf den Fachkräftemangel. Endbericht der CHE Consult GmbH zum Projekt „Demographischer Wandel und Hochschulsystem“ für die Bertelsmann-Stiftung, 2009. Unter: [www.che.de/downloads/Endbericht\\_Duales\\_Studium\\_091009.pdf](http://www.che.de/downloads/Endbericht_Duales_Studium_091009.pdf) [18.05.2012].

**Briedis, Kolja/Heine, Christoph/Konegen-Grenier, Christiane/Schröder, Ann-Katrin:** Mit dem Bachelor in den Beruf. Arbeitsmarktbefähigung und -akzeptanz von Bachelorstudierenden und -absolventen. Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH, Essen, 2011.

**Busse, Gerd:** Überblick: Duale Studiengänge. Hans-Böckler-Stiftung, 2008.

**Destatis:** GENESIS-Online Datenbank [destatis.de](http://destatis.de), Statistisches Bundesamt Deutschland, Tabelle 21311-0001 (Studierende: Deutschland, Semester, Nationalität, Geschlecht). Unter: [www-genesis.destatis.de](http://www-genesis.destatis.de) [18.05.2012].

**Heidemann, Winfried (Hrsg.):** Duale Studiengänge in Unternehmen. Sieben Praxisbeispiele. Reihe: Arbeitspapier, Bildung und Qualifizierung, Nr. 236, Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf, 2011.

**hib:** Tarifabschluss für dual Studierende in Baden-Württemberg. News des Hochschulinformationsbüros der IG Metall, Frankfurt. 26. Oktober 2011 Unter: [www.hochschulinformationsbuero.de/portal/meldung/tarifabschluss-fuer-dual-studierende-in-baden-wuerttemberg/](http://www.hochschulinformationsbuero.de/portal/meldung/tarifabschluss-fuer-dual-studierende-in-baden-wuerttemberg/) [18.05.2012].

**Hollmann, Christian/Schmidt, Jörg/Werner, Dirk:** Verdrängt der Bachelor duale Ausbildungs- und Fortbildungsberufe? In: BWP 2/2010, Seite 18-22, BiBB, 2010.

IG Metall: Tarifiergebnis für das Handwerk erzielt. 3,4 Prozent mehr Geld, bundesweit erstmalig Flächentarifvertrag für Studierende. 2011. Unter: <http://www.igmetall-nieder-sachsen-anhalt.de/News-Details.25+M5377d5a2ef4.0.html> [18.05.2012].

iwd: Bachelor und Master. Von wegen Ingenieure zweiter Klasse. In: iwd Nr. 51/52 2009, Seite 4-5.

Klös, Hans-Werner: Neue Signale für den Arbeitsmarkt – Zur Akzeptanz gestufter wissenschaftlicher Abschlüsse in der betrieblichen Praxis. In: WSI Mitteilungen 5/2010, Seite 257-263.

Konegen-Grenier, Christiane/Oliver Koppel: Akzeptanz und Karrierechancen von Ingenieuren mit Bachelor- und Masterabschluss. In: IW Trends Nr. 3 vom 4. August 2009, Hrsg.: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

Kuda, Eva/Strauß, Jürgen: Akademisierung von Betrieben – Facharbeiter/-innen ein Auslaufmodell? Hrsg.: IG Metall Vorstand, sfs-Sozialforschungsstelle/TU Dortmund, 2010.

Lang, Thorsten: Bachelor, Master und Auslandserfahrungen: Erwartungen und Erfahrungen deutscher Unternehmen. Eine Unternehmensbefragung im Auftrag des DAAD (Hrsg.), durchgeführt vom Institut der deutschen Wirtschaft Consult GmbH, 2007.

Minks, Karl-Heinz/Netz, Nicolai/Völk, Daniel: Berufsbegleitende und duale Studienangebote in Deutschland: Status quo und Perspektiven. HIS: Forum Hochschule 11/2011.

Schomburg, Harald: Employability and Mobility of Bachelor Graduates in Germany. Beitrag zur internationalen Konferenz EMPLOYABILITY AND MOBILITY OF BACHELOR GRADUATES IN EUROPE - EMBAC 2010 in Berlin, 30.09.-01.10.2010. International Centre For Higher Education Research Kassel INCHER-Kassel, Universität Kassel, 2010.

Staack, Sonja/Himpele, Klemens/Banscherus, Ulf: Akademische Berufsqualifizierung als konzeptionelle Herausforderung an Hochschulen, Politik und Studierendenforschung. In: WSI-Mitteilungen 10/2010, Seiten 508-514.

Voß, Hendrik: Bedarfsgerechte Nachwuchssicherung auf hohem Niveau: Duale Studiengänge. In: W&B Wirtschaft und Berufserziehung, Zeitschrift für Berufsbildung, Bd. 58 (Mai 2006), 05/06, Seite 21-24.

Werner, Dirk/Hollmann, Christian/Schmidt, Jörg: Wie entwickeln sich angesichts des Strukturwandels zur Wissensgesellschaft und der Einführung der Bachelorstudiengänge die Chancen für duale Ausbildungsberufe und das duale System? Abschlussbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 2008.



