

# Unternehmensstrategie Ausbildungsqualität

---

Berliner Perspektiven auf eine  
sich wandelnde Arbeitswelt



Herausgeberin: k.o.s GmbH

# Unternehmensstrategie Ausbildungsqualität

---

Berliner Perspektiven auf eine  
sich wandelnde Arbeitswelt





Liebe Leserinnen und Leser,

das Thema Ausbildungsqualität hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Es steht in direktem Zusammenhang mit der Fachkräftegewinnung und mit der Fachkräftesicherung. Die Stärkung der Ausbildungsqualität in Berlin und die Gewinnung der Betriebe für eine aktive Gestaltung und Verbesserung der Ausbildungspraxis stehen im Fokus vieler Anstrengungen.

Ich freue mich, dass die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Berliner Branchenverbänden und ausbildenden Betrieben und dem Projekt „Berliner AusbildungsQualität“ in dieser Broschüre zusammengeführt wurden. Sie dokumentieren den Stand des Projektes in fünf exemplarisch vorgestellten Branchen. Dabei werden auch aktuelle Daten und Zahlen zum Berliner Ausbildungsmarkt geliefert. Zudem geben Interviews mit Branchenvertreterinnen und -vertretern sowie mit Betrieben einen Ausblick auf künftige Herausforderungen in der betrieblichen Ausbildung.

Das Projekt entwickelt Lösungsansätze, die kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, ihre

betriebliche Ausbildung auf einem qualitativ hohen Niveau zu gestalten und erfolgreich durchzuführen. Dabei helfen Beratungsleistungen, Qualifizierungen, Workshops und Fachtagungen. Deren Adressaten sind Geschäftsleitungen, Personalverantwortliche, Betriebsräte, Ausbildungsbeauftragte und ausbildendes Personal sowie Ausbildungsnetzwerke und Branchenverbände. Ich begrüße es sehr, dass die Akteure der beruflichen Bildung im Land Berlin kontinuierlich für eine Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildungsqualität gewonnen werden. Das zahlt sich für alle Beteiligten aus.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre.

Ihre

Elke Breitenbach  
Senatorin für Integration, Arbeit und Soziales



# Inhalt

## I Im Fokus: Gute Praxis S. 7

Berliner Ausbildungsqualität (BAQ) S. 8

## II Eckdaten S. 11

Die duale Ausbildung in Deutschland S. 11 | Ausbildungsmarkt Berlin S. 12

## III Im Gespräch S. 17

### 1 Hotel- und Gaststättengewerbe S. 18

Gerrit Buchhorn, *DEHOGA Berlin* S. 20 | Anne Kahlich, *Albrechtshof* S. 22  
Amanda Zerban, *Mövenpick Hotel Berlin* S. 24

### 2 Sanitär Heizung Klima (SHK) S. 26

Andreas Koch-Martin, Dr. Stephanie Irrgang, Martina Rösch, *Innung SHK Berlin* S. 28  
Sven Hubbert, *MADA Gebäudetechnik GmbH* S. 30 | Gabriele Benzien, *Koster GmbH* S. 32

### 3 Gebäudereinigung S. 34

Peter Hollmann, *Niederberger Berlin GmbH & Co. KG, Gebäudereiniger-Innung Berlin* S. 36  
Christian Behrend, *Thomas Behrend Glas- und Gebäudereinigung* S. 38

### 4 Metall- und Elektroindustrie S. 40

Thoralf Marks, *Verband der Metall- und Elektroindustrie Berlin-Brandenburg (VME)* S. 42  
Kurt Menzel, Birgit Müller, *Menzel Elektromotoren GmbH* S. 44  
Bernd Bohlmann, *G-ELIT Präzisionswerkzeug GmbH* S. 46

### 5 Digitale Wirtschaft und Start-ups S. 48

Kerstin Josupeit, *Berliner Verbundberatung* S. 50 | Pawel Zych, *allmyhomes GmbH* S. 52  
Amy Frantz, *BigRep GmbH* S. 54

## IV Fazit S. 57

## Quellen S. 59

## Impressum S. 64

Kapitel

I



# Im Fokus: Gute Praxis

---

Die Arbeitswelt ist im Umbruch. Globalisierung, demografischer Wandel, veränderte Wertvorstellungen, so lauten schlagwortartig die übergeordneten Trends. Ein ganz zentraler Bestandteil des Wandels ist die Digitalisierung. Und die hat nicht nur eine technologische Seite, sondern bedeutet weit mehr. Mit ihr verändern sich eingespielte Arbeitsabläufe, Geschäftsmodelle, berufliche Profile und Ansprüche. Informierte Kunden<sup>1</sup> wünschen sich von ihrem Gebäudetechnikbetrieb auf einmal Smart-Home-Lösungen. Handwerker steuern intelligente Software. Teams arbeiten in Projekten rund um den Globus verteilt und treffen sich in virtuellen Arbeitsräumen. Führungskräfte werden zu Coaches, Mitarbeitende können mit Hilfe von Ideentools eigene Vorschläge einbringen und Auszubildende lernen mit Hilfe von Augmented-Reality-Apps. Kurzum – die digitale Transformation heißt nicht nur, online und mit neuen Technologien zu arbeiten. Sie verändert Grundlegendes: wie wir zusammenarbeiten, miteinander kommunizieren und uns aus- und weiterbilden. Wie wir Geschäftsprozesse organisieren und was wir unter einer guten Führungskraft verstehen. Für all das steht die Chiffre 4.0.

Was bedeuten diese Entwicklungen für die Berliner Unternehmen und vor allem für deren Ausbildungsaktivitäten? Wie gestaltet sich die Suche nach Fachkräftenachwuchs für große, mittlere und kleine Betriebe der Stadt? Werden sie ausreichend fündig? Und wie bereiten sie ihre Auszubildenden auf die „Arbeitswelt 4.0“ vor? Was sind ihre Erfahrungen, Einschätzungen

und Lösungsansätze aus der Praxis? Wo sehen sie die Herausforderungen für eine gute betriebliche Ausbildung, sowohl gegenwärtig als auch in Zukunft? Und wie bewerten die vielen Start-up-Gründer und -Gründerinnen die duale Ausbildung als möglichen Weg zur Fachkräftesicherung? Die Broschüre lässt Unternehmerinnen und Unternehmer, Personalfachkräfte sowie Verbände ausgewählter Branchen zu Wort kommen. Ihre Perspektiven aus der Praxis sollen hier im Vordergrund stehen.

Keine Frage. Die Wirtschaft in Berlin ist auf gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen bieten mittlerweile nur noch Arbeitsplätze an, die eine berufliche oder akademische Ausbildung zwingend voraussetzen. Bis zum dritten Quartal 2017 konnte allerdings mehr als ein Drittel der offenen Stellen nicht besetzt werden.<sup>2</sup>

Eine Möglichkeit zur Fachkräftesicherung ist es, Fachkräfte selbst auszubilden. Doch es besteht kein Zweifel: Ausbildung wird immer anspruchsvoller, und dies nicht nur im Hinblick auf Ausbildungsziele und -inhalte. Die betriebliche Berufsausbildung steht unter gewaltigem Wettbewerbsdruck. Heute müssen sich Betriebe mindestens genauso bei den potenziellen Auszubildenden bewerben wie diese umgekehrt bei den Unternehmen. Dies gilt zumindest mit Blick auf die besonders gut geeigneten Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerber. Und heute sind es auch eher die Betriebe als die Auszubildenden, die unter vorzei-

tigen Vertragsauflösungen leiden. Berlin ist unter den Bundesländern mit den höchsten Vertragslösungsquoten: Rund 34 Prozent der Ausbildungsverträge werden hier vor Ablauf der Ausbildungszeit gelöst.<sup>3</sup>

Dies schlägt aktuell besonders zu Buche, da die duale Berufsausbildung auch von ganz anderer Seite her unter Druck steht, nämlich nicht nur durch die im Vergleich zu den Vorjahren absolut geringer gewordene Zahl von Schulabgängerinnen und -abgängern, sondern vor allem auch durch die immer größere Zahl von Schulabgängerinnen und -abgängern, die sich für ein Studium entscheiden.

Herausforderungen zeigen sich zudem mit Blick auf eine ganz andere, gegenläufige Entwicklung, die bei der Debatte um den sog. „Akademisierungswahn“ – so der sprichwörtlich gewordene Buchtitel von Julian Nida-Rümelin – meistens unter den Tisch fällt: Der Anteil von Auszubildenden mit Hochschulzugangsberechtigung ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen und alles andere als marginal: Im Bundesdurchschnitt sind es mittlerweile rund 29 Prozent, in Berlin sogar über 35 Prozent.<sup>4</sup>

Die Anforderungen an eine gute Ausbildung werden folglich auch deshalb immer größer, weil sich die Gruppe der Auszubildenden noch nie derart heterogen zusammengesetzt hat wie heute. Auch das trifft in besonderem Maß auf Berlin zu. Berliner Jugendliche sind, gerade im Bundesvergleich, sehr unterschiedlich qualifiziert: Rund 45 Prozent verlassen die Schule mit (Fach-)Abitur. Rund 23 Prozent haben dagegen maximal einen Hauptschulabschluss.<sup>5</sup>

Alle diese Anzeichen deuten darauf hin, dass die Anforderungen an die Qualität der betrieblichen Ausbildung, und zwar gerade auch in dem jeweiligen Betrieb vor Ort, enorm gestiegen sind. Das Projekt „Berliner Ausbildungsqualität“ (BAQ) setzt hier an. Das Projekt unterstützt und berät ausbildende Unternehmen und wird aus Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales gefördert.

## Berliner Ausbildungsqualität (BAQ)

### Den Fachkräftenachwuchs sichern

Entwicklungen wie der technologische, wirtschaftliche und demografische Wandel fordern verstärkte Investitionen in die Fachkräftesicherung. Die Qualität betrieblicher Ausbildung ist dabei ein wesentlicher Faktor. Für die Zukunft wird es entscheidend sein, die Attraktivität der betrieblichen Ausbildung sowohl für Abgängerinnen und Abgänger der allgemeinbildenden Schulen als auch für die von der Ausbildung profitierenden Betriebe zu sichern und weiter zu stärken. Durch gezielte Investitionen in die betriebliche Ausbildung können gerade auch kleine und mittlere Unternehmen sich fit machen für den zunehmenden Wettbewerb um gute Auszubildende. Zugleich sind sie so in der Lage, auch weniger leistungsstarke Jugendliche konsequent zu fördern. Durch Modelle der Verbundausbildung werden Unternehmen im Land Berlin darüber hinaus darin unterstützt, Jugendliche auch dann ausbilden zu können, wenn im eigenen Betrieb nicht alle vorgesehenen Ausbildungsinhalte vermittelt werden können.

### Ziele und Profil

Ausbildungsqualität ist dabei ein entscheidender Faktor für die Attraktivität betrieblicher Ausbildung und für die Qualität der zu gestaltenden Prozesse und ihre Ergebnisse. Das Projekt „Berliner Ausbildungsqualität“ (BAQ) entwickelt gemeinsam mit Praktikern und Praktikerinnen Lösungsansätze, die kleine und mittlere Unternehmen (KMU) darin unterstützen, ihre Ausbildungsqualität zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dem Angebot liegt ein Qualitätskonzept zugrunde, das die k.o.s GmbH zunächst im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Modellprojektes im Verbund mit der ABB Ausbildungszentrum gGmbH und

ausgewählten Kooperationsbetrieben entwickelt hat. Die Unterstützungsleistungen des Projektes BAQ sind geeignet für die betriebliche Berufsausbildung in allen Branchen.

### Qualitätsansatz

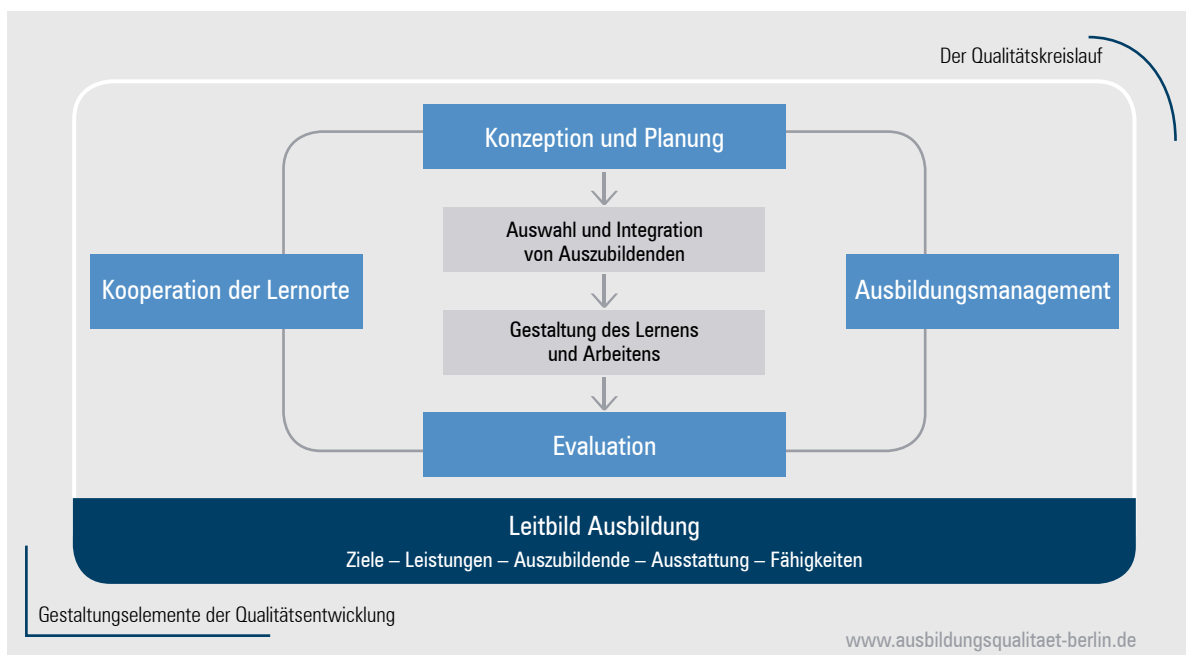
Mit dem Qualitätskonzept können ausbildende Unternehmen die Qualität ihrer betrieblichen Ausbildungsprozesse überprüfen und die eigenen Ziele definieren und weiterentwickeln.

Das Qualitätskonzept umfasst sechs Qualitätsbereiche, die auf der Basis der gesetzlichen Mindestanforderungen und in der AEVO formulierter berufspädagogischer Standards jeweils mit Qualitätsanforderungen unterlegt sind. Ausbildende Unternehmen sind damit in der Lage, betriebseigene Standards zu beschreiben und die dafür erforderlichen Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Im Ergebnis verfügen die Unternehmen so über hauseigene Qualitätsverfahren, mit denen sie nachweislich eine gute Ausbildungsqualität sichern.

### Angebote

Das Angebot der k.o.s GmbH richtet sich an Geschäftsleitungen von ausbildenden Betrieben, Personalverantwortliche, Betriebsräte, Ausbildungsbeauftragte und ausbildendes Personal sowie an Ausbildungsnetzwerke und Branchenverbände. Das Angebot umfasst:

- Beratungsgespräche zur Bestimmung des Verbesserungsbedarfs und der Entwicklungsziele für die betriebliche Ausbildung
- Workshops und Qualitätszirkel zur Erstellung von unternehmenseigenen Leitbildern zur Ausbildung sowie zu ausgewählten Qualitätsbereichen
- Fachliche Begleitung und Beratung bei der Entwicklung, Einführung und Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung
- Unterstützung bei der Erarbeitung von unternehmensspezifischen Instrumenten und Arbeitshilfen
- Qualifizierung von Personal- und Ausbildungsverantwortlichen entlang der Qualitätsbereiche



Kapitel



## Die duale Ausbildung in Deutschland

### Mehr Angebote, mehr unbesetzte Stellen

Bundesweit gab es 2017 rund 572.000 freie Ausbildungsplätze. 556.000 stellten davon Unternehmen zur Verfügung. Im Vergleich zu 2016 boten die Betriebe damit über 10.000 Ausbildungsstellen mehr an.<sup>1</sup> Insgesamt wurden 523.300 neue Ausbildungsverträge zum 30. September 2017 abgeschlossen. 48.900 Ausbildungsstellen blieben unbesetzt – 5.500 mehr als im Vorjahr.

### Nachfrage leicht gestiegen

Auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz waren 603.500 Personen. Zum ersten Mal seit 2011 stieg damit die Nachfrage nach Ausbildungsstellen wieder leicht an (+2.600).<sup>2</sup>

### Über 26.000 Geflüchtete suchen Ausbildungsplatz

Ursächlich für die steigende Nachfrage nach Ausbildungsplätzen ist unter anderem der größere Anteil an Geflüchteten unter den Ausbildungsstellenbewerbern und -bewerberinnen. Rund 26.400 Personen mit Fluchterfahrung wollten 2017 eine Ausbildung beginnen – mehr als doppelt so viele wie im Vorjahr.

### Mehr Männer als Frauen

375.200 junge Männer suchten 2017 einem Ausbildungsplatz. Dagegen waren nur 228.300 junge Frauen registriert. Das sind über 50.000 weniger „weibliche“ Nachfragen als noch vor einigen Jahren (2009: 282.100).<sup>3</sup>

### Fast ein Drittel hat Abitur

Seit Jahren sinkt die Zahl der Schulabgängerinnen und -abgänger. Und immer weniger davon entscheiden sich für die duale Ausbildung. Stattdessen machen mehr junge Menschen heute Abitur und beginnen ein Studium. Der Trend zu höheren Schulabschlüssen geht mit einer sinkenden Nachfrage nach Ausbildungsplätzen einher.

Gleichzeitig ist die schulische Vorbildung der jungen Menschen, die heute einen neuen Ausbildungsvertrag abschließen, deutlich höher als früher. Der Anteil der Auszubildenden mit Studienberechtigung steigt seit Jahren. 2016 hatte fast ein Drittel (28,7 Prozent) der Auszubildenden mit neu abgeschlossenem Ausbildungsvertrag bundesweit das Abitur (2009: 20,4 Prozent).<sup>4</sup>

## Ausbildungsmarkt Berlin

### Berlin wächst

Und das nicht nur an Einwohnerinnen und Einwohnern! Kein Bundesland hat in den letzten Jahren ein auch nur annähernd so großes wirtschaftliches Wachstum sowie einen so starken Zuwachs an Betrieben und Beschäftigten erzielt wie Berlin. 1,4 Millionen sozialversicherungspflichtige Beschäftigte gab es 2017 in der Stadt. Das sind vier Prozent mehr als im Vorjahr. Das Wachstum war damit doppelt so hoch wie im Bundesdurchschnitt (zwei Prozent). Auch die Zahl der Betriebe mit mindestens einer bzw. einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten steigt seit Jahren und liegt aktuell bei über 97.000.<sup>5</sup>

### Nur 22 Prozent Ausbildungsbetriebe

Allerdings entwickelt sich der Ausbildungsmarkt nicht entsprechend der wirtschaftlichen Dynamik. Im Gegenteil. Durchschnittlich beteiligen sich die Berliner Betriebe deutlich weniger an der Ausbildung Jugendlicher als Betriebe in anderen Bundesländern. Nur in etwa jeder fünfte Betrieb bildet aus bzw. will ausbilden. Damit liegt Berlin deutlich unter dem Bundesdurchschnitt. Von den ausbildungsberechtigten Unternehmen, das sind rund die Hälfte der Berliner Betriebe, beteiligten sich 44 Prozent an der Ausbildung (Deutschland gesamt: 53 Prozent).<sup>6</sup>

### Hochburg für Start-ups

Berlin ist Deutschlands Gründungshauptstadt. Für die jungen Gründerinnen und Gründer hat das Thema Ausbildung erst einmal keine Priorität. Insbesondere der wachsenden Start-up-Szene ist das duale System eher kulturfremd. Tatsächlich findet das Beschäftigungswachstum eben nicht im traditionell ausbildungsstarken verarbeitenden Sektor statt, sondern im Dienstleistungsbereich: Für Branchen wie Information und Kommunikation oder IT und Beratung spielt Ausbildung aber (noch) nicht die gleiche Rolle.

### Rund ein Viertel der angebotenen Ausbildungsplätze bleiben unbesetzt

Laut Bundesinstitut für Berufsbildung kamen im Ausbildungsjahr 2016/17 rund 20.800 gemeldete Bewerberinnen und Bewerber auf 17.500 Ausbildungsstellen.<sup>7</sup> Berlin ist damit eines der wenigen Bundesländer, in dem rein rechnerisch Ausbildungsplätze fehlten. Gleichwohl haben die Betriebe der Stadt Probleme, geeignete Nachwuchskräfte zu finden. Rund ein Viertel der Ausbildungsplätze, die Berliner Betriebe 2017 anboten, blieben unbesetzt.<sup>8</sup> Je nach Betriebsgröße, Branche und Berufsgruppe fallen Besetzungsprobleme unterschiedlich stark aus.

### 44 Prozent unbesetzte Ausbildungsstellen in Kleinstbetrieben

Weit mehr als große Unternehmen sind Kleinstbetriebe, d. h. Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten, von Besetzungsproblemen betroffen. Obgleich die Problematik kein Berliner Spezifikum ist, ist der Trend auch hier eklatant. Zumal Kleinstbetriebe ein prägendes Strukturmerkmal der Berliner Wirtschaft sind: Mit einem Anteil von 70 Prozent liegt Berlin über dem Bundesdurchschnitt (67 Prozent).<sup>9</sup>

In Berlin hatten neun Prozent der ausbildungsberechtigten Kleinstbetriebe für das Ausbildungsjahr 2016/17 neue Ausbildungsplätze angeboten. Rund 44 Prozent der angebotenen Stellen blieben unbesetzt. Das sind mehr als dreimal so viele unbesetzte Stellen wie bei Großbetrieben. Im Wettbewerb um Bewerberinnen und Bewerber können die vielen ausbildungswilligen Kleinstbetriebe mit ihren ressourcenstarken Konkurrenten oft nicht mithalten.

### Fünf Prozent der Berliner Betriebe beschäftigt Geflüchtete

Von 2015 bis 2017 sind über eine Million Menschen nach Deutschland geflüchtet, rund 80.000 von ihnen leben in Berlin. Dieser Personenkreis findet nur langsam Zugang zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Aktuell beschäftigt lediglich eine Minderheit der Unternehmen der Hauptstadt Geflüchtete, sei es in Form einer regulären Beschäftigung, einer Ausbildung oder eines Praktikums.<sup>10</sup>

### Über 35 Prozent Abiturientinnen und Abiturienten

Der Anteil an Studienberechtigten unter den Berliner Auszubildenden ist überdurchschnittlich hoch: Während 2016 im Bundesdurchschnitt 28,7 Prozent der Auszubildenden mit neuem Vertrag über die allgemeine Hochschulreife verfügten, hatten in Berlin 35,6 Prozent der Neuabschlüsse, d. h. mehr als ein Drittel, Abitur.<sup>12</sup>

### Überdurchschnittlich viele Ausbildungsabbrüche

Zugleich ist Berlin eines der Bundesländer mit den höchsten Vertragslösungsquoten. Rund 34 Prozent der Ausbildungsverträge wurden vor Ablauf der Ausbildungszeit gelöst. Im Bundesdurchschnitt waren es nur 25,8 Prozent.<sup>13</sup>

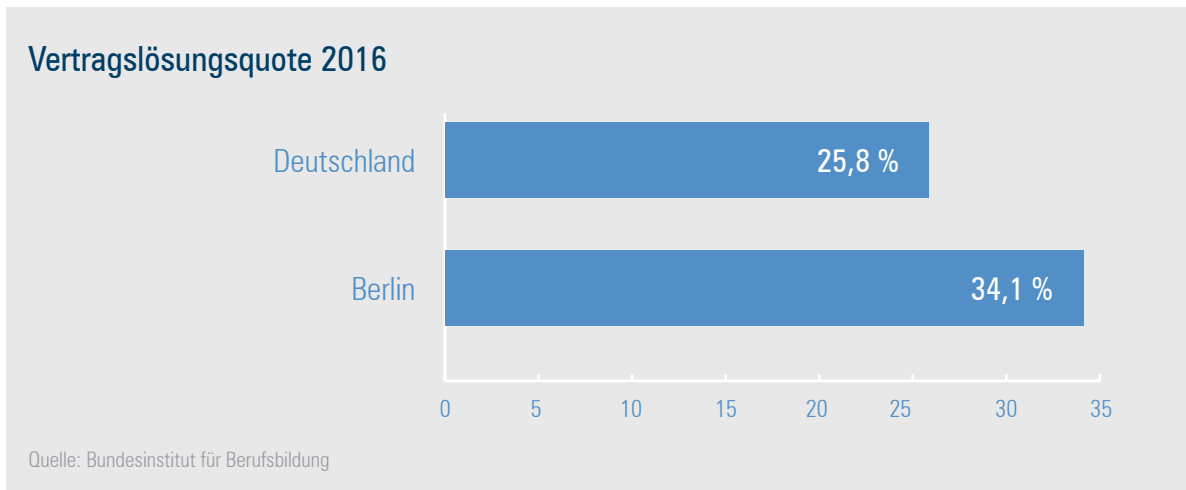
### Immer weniger Neuabschlüsse

Rund 16.000 neue Ausbildungsverträge wurden 2017 abgeschlossen. Insgesamt ist die Zahl der Neuabschlüsse in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen.<sup>11</sup>

#### Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge in Berlin, 2007-2017



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung



#### Bundesweit höchster Anteil an Jugendlichen mit Migrationshintergrund

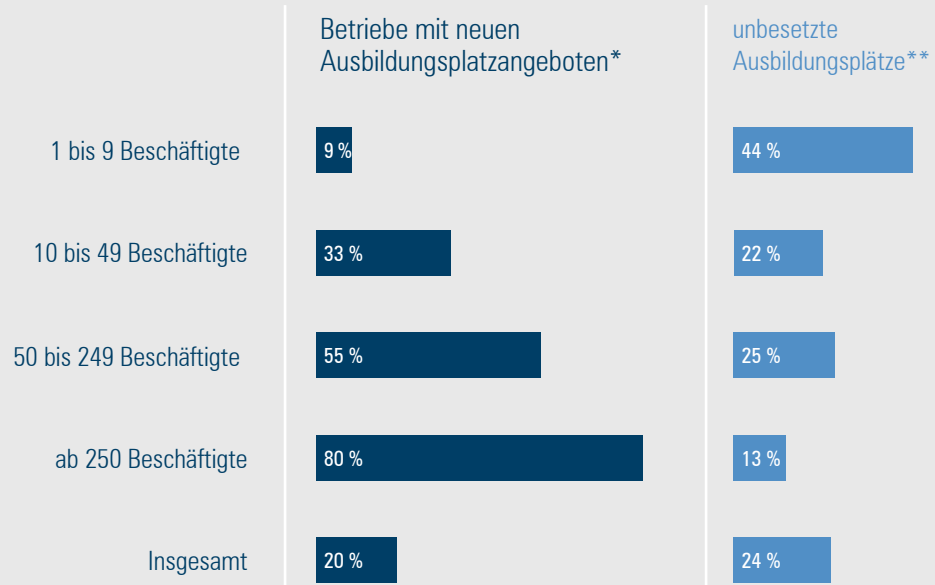
Mehr als 40 Prozent der 15- bis 24-Jährigen in Berlin haben einen Migrationshintergrund (deutschlandweit: 27 Prozent).<sup>14</sup> Die Zahlen der betrieblichen Ausbildung spiegeln das allerdings nicht wieder. Selbst im Öffentlichen Dienst, der hier seit einigen Jahren einen besonderen Schwerpunkt gesetzt hat, lag die Quote der Neueinstellungen von Auszubildenden mit Migrationshintergrund 2017 bei 26,9 Prozent.<sup>15</sup>

#### Berliner Jugendliche sind höchst unterschiedlich qualifiziert

45 Prozent der Berliner Jugendlichen verlassen die Schule mit einer (Fach-)Hochschulzugangsberechtigung (deutschlandweit: 40 Prozent). Rund 22 Prozent haben dagegen maximal einen Hauptschulabschluss (deutschlandweit: 19 Prozent). In beiden Fällen liegt Berlin über dem Bundesdurchschnitt. Nur knapp ein Drittel der Jugendlichen (32 Prozent) verlässt die Schule mit einem mittleren Schulabschluss, deutlich weniger als im Bundesdurchschnitt (40 Prozent).<sup>16</sup>



### Besetzung von Ausbildungsplätzen nach Betriebsgröße in Berlin 2017



\* Anteil an allen Betrieben mit Ausbildungsberechtigung

\*\* Anteil an allen angebotenen Ausbildungsplätzen

Quelle: IAB-Betriebspanel Berlin 2017

Kapitel



# Im Gespräch

---

Wie ist es um die duale Ausbildung in der Hauptstadt bestellt? Welchen Herausforderungen begegnen Berliner Ausbildungsbetriebe, ob groß oder klein, in ihrer alltäglichen Ausbildungspraxis und wie gehen sie damit um? Wo sehen sie Probleme, wo konstruktive Lösungsansätze? Wo besteht aus ihrer Sicht Handlungsbedarf, aktuell und in Zukunft? Wir haben Unternehmerinnen und Unternehmer, Personalfachkräfte sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Verbänden und Innungen zu ihren Einschätzungen befragt.

Im Fokus stehen fünf verschiedene Branchen. Je nach Branche stellt sich die Situation auf dem Ausbildungsstellenmarkt sehr unterschiedlich dar, die Probleme bei der Nachwuchsgewinnung variieren zwischen den einzelnen Ausbildungsberufen zum Teil erheblich. Eine branchenbezogene Betrachtung ist daher sinnvoll. Wichtig bei der Auswahl der Branchen war außerdem, die Vielfalt des dualen Systems abzubilden, das Personen mit ganz unterschiedlichen Arbeitsmarktchancen und Karrierewünschen Ausbildungsmöglichkeiten bietet. Dementsprechend sind die hier im Fokus stehenden einschlägigen Ausbildungsberufe auch unterschiedlich, was die Erwartungen der Betriebe an Bewerberkandidatinnen und -kandidaten betrifft.

Zu den einzelnen Branchen:

Mit einem Jahresumsatz von 11,5 Mrd. Euro und ca. 235.000 Vollzeitbeschäftigten ist der Tourismus eine der Schlüsselbranchen in Berlin.<sup>1</sup> Jahr für Jahr kommen immer mehr Touristen nach Berlin. Das Hotel-

und Gaststättengewerbe, Dach für sechs einschlägige Ausbildungsberufe, profitiert vom rasanten Wachstum und benötigt gut ausgebildetes Personal – genauso wie das Berliner Handwerk. Mehr als 29.500 Handwerksbetriebe gibt es in der Stadt. Bei guter Auftragslage finden hier rund 180.000 Beschäftigte und mehr als 9.300 Auszubildende einen Arbeits- bzw. Ausbildungsplatz.<sup>2</sup> Und die Lage ist aktuell ausgesprochen gut. Vor allem die Unternehmen der Bauwirtschaft führen volle Auftragsbücher. Zu den betriebsstärksten Handwerken gehört das SHK-Handwerk. Insbesondere kleine und Kleinunternehmen sind auf der Suche nach Nachwuchs. Weitere wichtige Branchen für den Standort sind die traditionsreiche Metall- und Elektroindustrie sowie der Dienstleistungssektor, zu dem auch das Gebäudereinigungshandwerk zählt. In einer Metropole wie Berlin, in der neben einer Vielzahl an Bürogebäuden und Behörden auch Museen, Kliniken, Flughäfen und großflächige Fassaden eine fachgerechte Reinigung erfordern, birgt der Bereich wirtschaftliche Chancen, aber auch Risiken (wie u.a. atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse).

Von enormer Bedeutung für Berlin ist aber auch die junge, innovative und wachstumsstarke Start-up-Szene und hier insbesondere die digitale Wirtschaft. Obgleich digitale Geschäftsmodelle besonders relevant sind und in Zukunft immer wichtiger werden, entstehen Start-ups doch branchenübergreifend. Die Herausforderung besteht daher vor allem darin, diesen Unternehmen die duale Ausbildung als möglichen Weg zur Nachwuchs- bzw. Fachkräftesicherung nahezubringen.

# 1



## Hotel- und Gaststättengewerbe

Der Tourismus boomt in Berlin. Laut Hotel- und Gaststättenverband Berlin e.V. (DEHOGA Berlin) kamen 2017 rund 13 Millionen Gäste nach Berlin, eine Viertelmillion mehr als im Vorjahr. 735 Beherbergungsbetriebe mit rund 146.000 Betten sowie ca. 15.000 Gastronomiebetriebe gibt es in der Stadt. Umso wichtiger sind gut ausgebildete Fachkräfte: Rund 4.500 Auszubildende waren 2017 im Berliner Gastgewerbe (Hotellerie und Gastronomie) beschäftigt.<sup>3</sup>

### **Berufe im Hotel- und Gaststättengewerbe gehören zu den Berufen mit den stärksten Besetzungsproblemen.**

Die bundesweit stärksten Ausbildungsberufe sind Hotelfachmann/-frau und Koch/Köchin. An dritter Stelle folgt die Ausbildung der Restaurantfachleute.<sup>4</sup>

Doch für die wachsende Branche ist und bleibt es schwierig, geeignete Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerber in hinreichender Zahl zu finden. Berufe im Hotel- und Gaststättengewerbe

gehören zu den Berufen mit den stärksten Besetzungsproblemen. 2017 lag der Anteil unbesetzter Ausbildungsplätze am betrieblichen Angebot bei den Restaurantfachleuten bundesweit bei 33,5 Prozent, beim Ausbildungsberuf Koch/Köchin bei 19,5 Prozent.<sup>5</sup>

Hinzu kommt, dass die Ausbildungsberufe im Gastgewerbe zum Teil mit erheblichen Imageproblemen zu kämpfen haben.<sup>6</sup> Die hohen Zahlen vorzeitiger Vertragsauflösungen deuten ebenfalls darauf hin, dass es an vielen Stellen noch Optimierungsbedarf gibt.

In Berlin betrug die Lösungsquote 2016 beim Ausbildungsberuf Koch/Köchin 53,1 Prozent (bei insgesamt 483 Neuabschlüssen).<sup>7</sup> Bei der Ausbildung der Hotelfachleute lag sie bei 41,9 Prozent (bei 714 Neuabschlüssen).<sup>8</sup> Bei den Restaurantfachleuten, eine Ausbildung, die in den letzten Jahren stetig an Bedeutung verloren hat, belief sie sich bei 171 Neuabschlüssen auf 51 Prozent.<sup>9</sup>

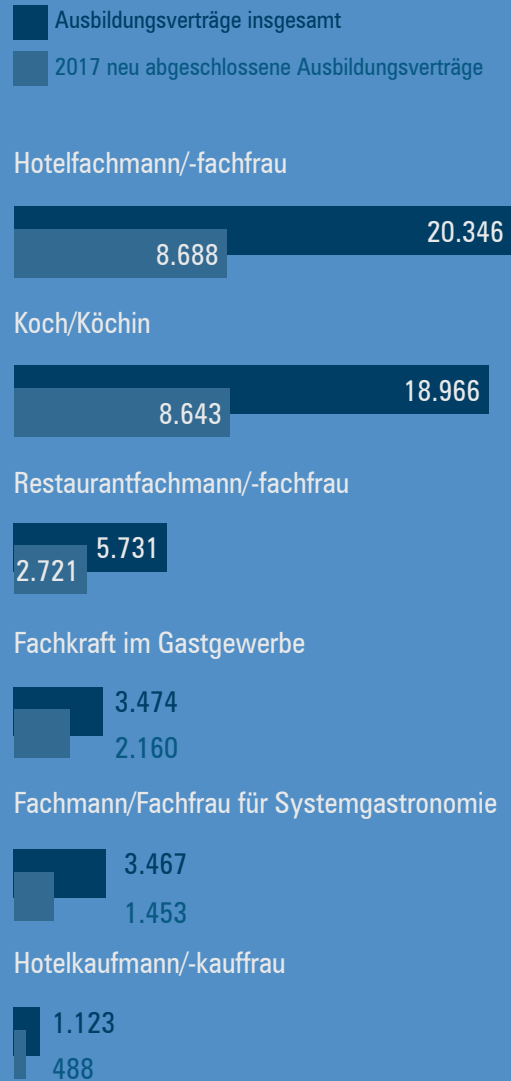
Zwar ist zu bedenken, dass eine vorzeitige Vertragsauflösung auch bedeuten kann, dass Auszubildende „nur“ den Betrieb (und nicht gleich die

Branche) wechseln. Für den einzelnen Betrieb, der von der vorzeitigen Vertragsauflösung betroffen ist, macht das die Situation allerdings nicht besser.

### Ein interessantes Spezifikum ist der hohe Grad der schulischen Vorbildung der Auszubildenden.

Ein interessantes Spezifikum ist der hohe Grad der schulischen Vorbildung der Auszubildenden mit neu abgeschlossenem Ausbildungsvertrag. Von den angehenden Berliner Köchen/Köchinnen verfügen 111, also immerhin fast ein Viertel, über eine Studienberechtigung.<sup>10</sup> Bei den Hotelfachleuten ist der Anteil noch einmal deutlich höher. Hier haben 306 von 714 Auszubildenden eine Hochschulzugangsberechtigung.<sup>11</sup> Dies ist insbesondere angesichts der wachsenden Zahl von dualen Studiengängen im Hotel- und Gaststättengewerbe bemerkenswert.

### Ausbildungsverträge 2017 im Hotel- und Gaststättengewerbe (in absoluten Zahlen)



Quelle: DIHK, März 2018

**Gerrit Buchhorn**  
Stellvertretender Hauptgeschäftsführer  
*DEHOGA Berlin*



Hotel- und Gaststättengewerbe

Herr Buchhorn, angesichts des Fachkräftemangels gibt es seitens des DEHOGA Berlin zahlreiche Initiativen, um die Branche zu unterstützen. Eine besondere Rolle spielt hier die auch von der k.o.s GmbH unterstützte Initiative „Ausbilden mit Qualität“ ([www.ausbildung-mit-qualitaet.de](http://www.ausbildung-mit-qualitaet.de)). Was ist das Besondere an dieser Initiative?

*Gerrit Buchhorn:* Die ca. 60 Unternehmen, die an der Qualitätsinitiative allein in Berlin mitwirken – tatsächlich sind mittlerweile ja auch andere Landesverbände dabei – sind für die Ausbildung etwa eines Viertels aller Auszubildenden im Hotel- und Gaststättengewerbe zuständig. Zudem fungieren sie als Leuchttürme. Dabei sind die Anforderungen hinter

**Die Betriebe haben sich verpflichtet, Rückmeldungen der Auszubildenden ernst zu nehmen, darauf zu reagieren und das auch zu dokumentieren.**

den zehn Qualitätsleitsätzen durchaus ehrgeizig. Es ist das Besondere dieser Initiative, dass die Experten und Expertinnen zur Beurteilung der Ausbildungsqualität vor allem die Auszubildenden selbst sind. Und tat-

sächlich sind die Auszubildenden in einzelnen Punkten durchaus kritisch. Die Betriebe aber haben sich verpflichtet, diese Rückmeldungen ernst zu nehmen, darauf zu reagieren und das auch zu dokumentieren. Das zeichnet sie aus.

**Wie würden Sie eine gute Ausbildung definieren?**

*Gerrit Buchhorn:* Entscheidend für eine gute Ausbildung ist ein Dreiklang aus erstens einer guten Unternehmensführung, die Ausbildern und Ausbilderinnen einen angemessenen Freiraum für die Ausbildung gewährt, zweitens der tatsächlichen Fachkompetenz des Ausbildungspersonals sowie drittens immer auch der Eigenmotivation der Auszubildenden, die Ausbildung erfolgreich zu absolvieren. Eine wichtige Rolle spielt zudem auch das Zusammenspiel jeweils mit den anderen Auszubildenden sowie dann vor allem auch überhaupt mit dem Personal. Und schließlich ist immer auch die Rolle der Berufsschule wichtig.

**Wo sehen Sie gute Ansätze?**

*Gerrit Buchhorn:* Sehr gut ist es zum Beispiel, wenn die Möglichkeit besteht, bereits während der Ausbildung auch einmal in anderen Betrieben zu hospitieren. Hotelketten sind hier natürlich im Vorteil, dennoch

# „Die besten Experten und Expertinnen für die Beurteilung guter Ausbildungsqualität sind am Ende immer die Auszubildenden selbst.“

kann es solche Verabredungen auch zwischen anderen Häusern geben, wie es ja zum Beispiel im Rahmen von betrieblichen Verbundausbildungen geschieht. Eine wichtige Rolle spielen auch Projekte, in denen Auszubildende in eigener Verantwortung Aufgaben umsetzen, im Idealfall sogar in unternehmerischer

Das Restaurant & Hotel Schloss Britz wird bereits seit 2009 eigenverantwortlich von den Auszubildenden geführt.

Selbstverantwortung wie etwa in dem Ausbildungsprojekt Schloss Britz des Estrel Hotel Berlin. Das Restaurant & Hotel Schloss Britz wird bereits seit 2009 eigenverantwortlich von den Auszubildenden geführt. Und natürlich ist es auch in kleineren Dimensionen möglich und wichtig, den Auszubildenden frühzeitig Verantwortung zu übertragen und sie dabei gut zu begleiten.



*Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA Bundesverband) ist der Branchenverband des Deutschen Hotel- und Gaststättengewerbes und vertritt ca. 65.000 Mitglieder.*

**Anne Kahlich**  
Ausbildungsleiterin  
*Albrechtshof*



Hotel- und Gaststättengewerbe

**Frau Kahlich, das Hotel- und Gaststättengewerbe hat es traditionell schwer, genügend Auszubildende zu finden. Wie sieht bei Ihnen die aktuelle Ausbildungssituation aus?**

*Anne Kahlich:* Wir konnten in diesem Jahr tatsächlich alle ausgeschriebenen Ausbildungsplätze besetzen und begrüßen zum Ausbildungsstart sieben Auszubildende in sechs Ausbildungsberufen.

**Was sollten Bewerberinnen und Bewerber aus Ihrer Sicht mitbringen?**

*Anne Kahlich:* Generell sind wir in den letzten Jahren im Bewerbungsprozess zum Beispiel bei den Noten etwas toleranter geworden. Eine Drei in Deutsch, Englisch oder Mathe wäre vor ein paar Jahren fast unmöglich gewesen. Das sieht heute anders aus. Unser Fokus liegt vor allem auf Fehlzeiten und dem Sozialverhalten und darauf, ob die Bewerberinnen und Bewerber zuverlässig und teamfähig sind.

**Gerade in Ihrer Branche gibt es seit Jahren viele Ausbildungsabbrüche. Können Sie das bestätigen?**

*Anne Kahlich:* Nein, wir haben kaum Abbrüche. Natürlich kommt das bei uns auch vor, aber eher selten. Viele bleiben auch nach der Ausbildung bei uns. Viele unserer Mitarbeitenden sind seit 30, 20 oder auch 10 Jahren dabei.

**Wie gelingt Ihnen die langfristige Bindung der Mitarbeitenden?**

*Anne Kahlich:* Zum einen sind wir ein sehr familiärer Betrieb und achten darauf, dass sich alle Mitarbeitenden bei uns wohl fühlen. Man findet immer jemanden, mit dem man sprechen kann oder bei dem man Hilfestellung findet. Das ist gerade im Küchen- und im Restaurantbereich nicht unbedingt üblich. Zum anderen hilft es auch, dass unsere Geschäftsführung überaus geduldig ist und an die Menschen glaubt, die hier arbeiten. Wir versuchen immer, Mitarbeitenden und Auszubildenden Perspektiven zu geben. Manchmal bedeutet das, kreative Lösungen zu finden, Stellen umzustrukturieren oder, wenn es möglich ist, auch neue Stellen zu schaffen. Wir unterstützen unsere Auszubildenden auch dann, wenn es zum Beispiel bei der Ausländerbehörde nicht ganz so einfach ist.

**Was bieten Sie Ihren Auszubildenden an?**

*Anne Kahlich:* Da gibt es so einiges! Der Kontakt zu den Eltern unserer Auszubildenden ist uns sehr wichtig. Sie sollen sehen, wo ihre Kinder in den nächsten Jahren die meiste Zeit verbringen werden und welche Menschen, nämlich die Ausbilderinnen und Ausbilder, sie begleiten. Deshalb organisieren wir, meistens Anfang September, einen Elternabend. Hier zeigen wir unser Haus und es gibt ein gemeinsames Abendessen mit allen Ausbildern und der Geschäftsführung. Der



## „Mit viel Geduld und dem Schaffen von Perspektiven, sorgen wir für Durchhaltevermögen bei unseren Auszubildenden.“

erste Eindruck zählt natürlich. Die Einarbeitung unserer „Neuankömmlinge“ liegt uns deshalb besonders am Herzen. Wir nehmen Sie an die Hand und zeigen Ihnen alles Wichtige für den Start bei uns. Zusätzlich finden quartalsweise Azubi-Tage in Berlin statt – die Auszubildenden setzen dabei Gelerntes in die Praxis um und lernen Verantwortung in ihrem Bereich zu übernehmen. Dabei leiten die Azubis einzelne Teilbereiche des Hotelbetriebes. Interessierten Auszubildenden bieten wir Schulungen an oder schicken sie im Rahmen eines Austauschprogramms nach London in ein anderes Hotel unserer Kooperation, dem Verband christlicher Hoteliers e.V. Für eine Auszubildende habe ich eine Art Verbundausbildung organisiert, damit sie auch andere Betriebe und Bereiche kennenlernen kann, die wir nicht abdecken können: zum Beispiel Altenpflege im Bereich Hauswirtschaft.

Dann nutzen wir zum Beispiel auch die Zusammensetzung unserer Belegschaft, die mit 14 vertretenen Nationen sehr international ist. Das hat uns dazu motiviert, im letzten Jahr eine kulinarische Kochreise zu organisieren, bei der die Auszubildenden ein Gericht aus ihrem Herkunftsland gekocht haben. Dazu gab es eine Weinschulung mit den passenden Weinen zu jedem Gang. Das stärkt den Zusammenhalt und führt zu mehr Akzeptanz untereinander, weil man sich da kennenlernt und die Kultur der Kolleginnen und Kollegen besser versteht.

Zudem achten wir sehr darauf, dass die Auszubildenden, gerade weil die Arbeit im Hotel und im Restaurant sehr anstrengend ist, eine gute Work-Life-Balance haben. Jeder Auszubildende hat einen eigenen Mentor, mit dem er oder sie sich auch bei beruflichen oder privaten Fragen vertraulich austauschen kann. Das alles führt dazu, dass die Leute sehr selten ihre Ausbildung bei uns abbrechen oder sogar wiederkommen, wenn Sie zwischendurch in anderen Hotels angestellt waren.



*Der Albrechtshof ist ein Unternehmen der Berliner Stadtmission und Mitglied im Verband Christlicher Hoteliers. In den Albrechtshof-Hotels in Berlin und Lutherstadt Wittenberg sind zurzeit ca. 190 Mitarbeitende inklusive 36 Auszubildender beschäftigt.*

## Amanda Zerban

Human Resources und Training Manager  
Mövenpick Hotel Berlin



Hotel- und Gaststättengewerbe

**Frau Zerban, Ihr Haus gehört zu den teilnehmenden Unternehmen bei der Initiative „Ausbilden mit Qualität (AmQ)“. Wodurch zeichnet sich die Ausbildung im Mövenpick Hotel Berlin besonders aus?**

*Amanda Zerban:* Gleich bei den Willkommenstagen wird den Neueinsteigern eine oder einer der älteren Auszubildenden als ‚Buddy‘ zur Seite gestellt, der ihnen hilft, sich in den ersten Tagen sowie dann überhaupt in der Probezeit gut zurechtzufinden. Die Auszubildenden wählen zudem immer auch einen Sprecher oder eine Sprecherin für ihre Anliegen und vernetzen sich ansonsten erstaunlich selbstorganisiert. Zudem

**Regelmäßig finden Veranstaltungen statt, die helfen, dass sich die Auszubildenden als eine Gruppe erleben.**

finden alle zwei Monate vom Haus organisierte Treffen statt, an denen alle Auszubildenden teilnehmen. Regelmäßig finden Veranstaltungen statt, die ebenfalls helfen, dass sich die Auszubildenden als eine Gruppe erleben. Das sind Projekte, die immer wieder zu neuen Erzählungen der Zusammengehörigkeit führen. Jetzt ist zum Beispiel im Oktober eine Schnitzeljagd geplant, um Berlin ein bisschen besser kennenzulernen. Es sind also durchaus auch Aktionen, die außer Haus stattfinden. Eine gute Vernetzung der Auszubildenden untereinander und ein guter Zusammenhalt ist überhaupt das beste Mittel, um frühzeitige

Ausbildungsabbrüche zu verhindern. Dies ist nicht nur für die Unsicherheit zu Beginn der Ausbildung wichtig, wo sich die Auszubildenden in der Regel komplett neu orientieren müssen, sondern viel mehr noch im zweiten Ausbildungsjahr, wenn bei den Auszubildenden häufig ein erstes „Motivationsloch“ zu beobachten ist. Hier steuert die Mövenpick Gruppe u.a. auch mit einem alle zwei Jahre für alle Auszubildenden des jeweiligen zweiten und dritten Lehrjahrs in Deutschland stattfindenden sogenannten „Next Generation Leadership-Day“, wo sie eine Möglichkeit erhalten, sich zu ihren Zukunftsperspektiven zu orientieren. Und nicht zuletzt ermöglichen und unterstützen wir die Teilnahme von unseren Auszubildenden an den DEHOGA Jugendmeisterschaften. Und wenn dann wie in diesem Jahr einer unserer Auszubildenden einen Preis dabei gewinnt, ist das natürlich ein toller Ansporn auch für alle anderen.

**Nutzen Sie zu Ausbildungszwecken auch digitale Anwendungen?**

*Amanda Zerban:* Die Nutzung des digitalen Berichtshefts hat viele Vorteile gebracht. So gibt es keine Grauzonen bei der Führung der Berichtshefte mehr. Dadurch ist ein ganzer Bereich des für alle Seiten nervenzehrenden Nachfragens und Ermahnens einfach weggefallen. Ein weiterer Nebeneffekt, den ich zunächst gar nicht erwartet habe: Die beschreibenden Texte im Berichtsheft fallen wegen der fehlenden Platzbegrenzung häufig viel länger aus als früher. Für mich manchmal schon zu viel. Aber dass das Schrei-

## „Das beste Mittel, um frühzeitige Ausbildungsabbrüche zu verhindern, ist eine gute Vernetzung der Auszubildenden untereinander.“

ben freiwillig geschieht, ist bei den Auszubildenden ja für sich schon ein Wert. Außerdem ist es ein Zeichen dafür, dass das, was jeweils Gegenstand der Ausbildung gewesen ist, häufig viel gründlicher denn auch noch einmal reflektiert wird. Allen Auszubildenden steht zudem für ihr Handy eine App mit einer auf sie zugeschnittenen Lernsoftware zur Verfügung. Auch Neuigkeiten und organisatorische Informationen erhalten alle Auszubildenden immer auch über ihre App mit dem gewollten Nebeneffekt eines geringeren Verbrauches von Papierressourcen: Die Mövenpick Gruppe ist schon seit langer Zeit „Green Globe“ zertifiziert.

### Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen?

*Amanda Zerban:* Neben klassischen Tugenden wie Pünktlichkeit sind insbesondere auch die schulischen Leistungen der Auszubildenden ein immer größer werdendes Problem. Über das OSZ Gastgewerbe werden hier aber auch ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) angeboten, sowie insbesondere für Auszubildende mit Fluchthintergründen jetzt auch zusätzliche Sprachkurse. Für leistungsstarke Auszubildende bietet die Berufsschule jetzt sogar eine „Duale Ausbildung mit Abitur“ an. Auch in unserem Haus nutzt ein Auszubildender diese Möglichkeit, der sonst sicher nicht in die Ausbildung gegangen wäre, sondern erst einmal ‚ganz normal‘ sein Abitur in der allgemeinbildenden gymnasialen Oberstufe gemacht hätte.



*Zu den 90 Beschäftigten im Mövenpick Hotel Berlin zählen aktuell mehr als 20 Auszubildende.*

# 2



## Sanitär Heizung Klima (SHK)

Mit mehr als 1.700 Betrieben gehört das SHK-Handwerk zu den betriebsstärksten Handwerken in Berlin.<sup>12</sup> Bundesweit beschäftigten 2016 rund 50.000 Handwerksbetriebe über 365.000 Mitarbeitende und erwirtschafteten einen Umsatz in Höhe von ca. 41,7 Mrd. Euro.<sup>13</sup> In Berlin könnte die Auftragslage angesichts des derzeitigen Baubooms kaum besser sein, die Umsätze steigen. Doch die Ausbildungszahlen sind stark rückläufig. Laut Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK) hat sich die Anzahl der Auszubildenden im SHK-Handwerk deutschlandweit in den letzten zwanzig Jahren nahezu halbiert.

### Die Gebäudetechnik bekommt in Zeiten der Energiewende einen völlig neuen Stellenwert.

Ausgebildet wird in den SHK-Berufen Behälter- und Apparatebauer/-in, Klempner/-in, Ofen- und Luftheizungsbauer/-in sowie in dem 2003 neu entstandenen Beruf Anlagemechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik. Insbesondere Letzterer ist relativ beliebt. Gemessen an den Neuverträgen ist dies der am drittstärksten besetzte Ausbildungsberuf im Berliner Handwerk.<sup>14</sup> Doch

trotz der Popularität sind die Quoten vorzeitiger Vertragsauflösungen hoch: 2016 gab es 432 Neueinstiege in Berlin (darunter lediglich neun Frauen!), die Lösungsquote lag im gleichen Jahr bei 43,6 Prozent.<sup>15</sup>

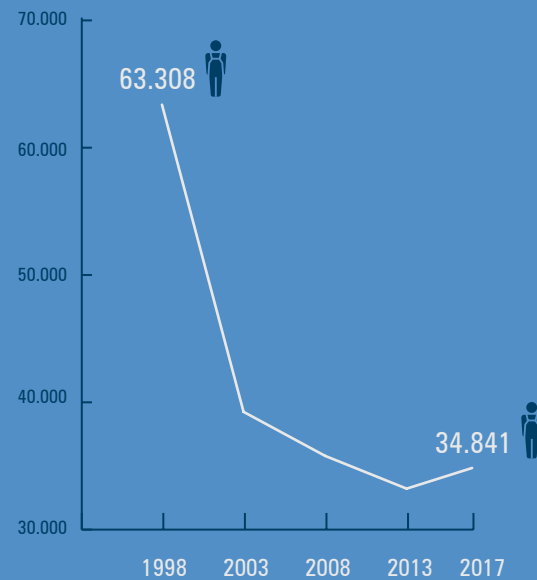
### Die Komplexität der branchenspezifischen Berufsbilder steigt und damit auch die Kompetenzanforderungen.

Nicht nur aufgrund der prekären Nachwuchssituation steht das SHK-Handwerk unter starkem Anpassungsdruck. Die Gebäudetechnik bekommt in Zeiten der Energiewende einen völlig neuen Stellenwert. Um die im Energiewendegesetz gesetzten Ziele zu erreichen, sind gut ausgebildete Fachkräfte nötig. Und nicht nur das. Die Ansprüche der Kunden, die ihr „Smart Home“ (Heizungen, Alarmanlagen, Rollläden usw.) nun von unterwegs steuern möchten, verändern sich. Zwar erleichtert die Digitalisierung auch viele Arbeitsabläufe: Störungen werden online gemeldet, Anleitungen zur Installation oder Reparatur erhält der bzw. die Mitarbeitende bei Bedarf direkt auf sein Tablet, die Rechnungserstellung erfolgt automatisiert usw.

Insgesamt wird das Aufgabenfeld rund um das intelligente Gebäude allerdings komplexer. Damit steigen zugleich die beruflichen Anforderungen. Voraussetzungsvolle technische Anlagen müssen installiert, gewartet und repariert werden. Neben der technischen Komplexität macht auch die Bandbreite an verschiedensten Herstellern und Systemen die Tätigkeit zu einer wissensintensiven Dienstleistung.

Der „Installateur“ der Zukunft, ist ein haustechnisch geschulter Spezialist, der auf der Grundlage umfangreicher Kenntnisse über nachhaltige und ressourceneffiziente Lösungen seine Kunden kompetent berät und deren individuelle Wünsche und Bedarfe umsetzt. Kurzum: Die Komplexität der branchenspezifischen Berufsbilder steigt und damit auch die Kompetenzanforderungen. Das betrifft dann auch bereits die Ausbildung.

### Entwicklung Auszubildende im SHK-Handwerk in Deutschland (in absoluten Zahlen)



Quelle: Zentralverband Sanitär Heizung Klima (2018)

## Andreas Koch-Martin

Leiter des SHK-Kompetenzzentrums Berlin

## Dr. Stephanie Irrgang

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

## Martina Rösch

Ausbildungsmanagement

*Innung SHK Berlin*



Sanitär Heizung Klima (SHK)

**Den Betrieben in Ihrer Branche beschert der Bau-boom in Berlin und im Umland volle Auftragsbücher. Wie wirkt sich das auf die Ausbildungssituation in den Unternehmen aus?**

*Dr. Stephanie Irrgang:* Alle Betriebe brauchen Fachkräfte und wissen, wie wichtig das Thema Ausbildung eigener Mitarbeiter ist. Aus Kapazitätsgründen scheuen aber viele den Aufwand.

*Andreas Koch-Martin:* Wir beobachten den bundesweiten Trend, dass gerade die kleinen Betriebe immer mehr Schwierigkeiten haben, ihrem eigenen Anspruch an hochwertiger Ausbildung nachzukommen. Dadurch verlagert sich die Ausbildung zunehmend in größere Unternehmen. Das ist auch in Berlin so.

**Hinzu kommt, dass immer mehr Schulabgängerinnen und -abgänger studieren. Passen die Unternehmen ihre Einstellungsstrategie entsprechend an?**

*Dr. Stephanie Irrgang:* Die Betriebe sind sehr abgeschlossen gegenüber neuen Zielgruppen. Hier setzen wir als Innung mit Maßnahmen an, sonst wird es nicht funktionieren. Wenn wir wollen, dass vor allem kleine Betriebe weiterhin ausbilden, müssen wir sie auch unterstützen. Wir sehen das zum Beispiel bei unseren Projekten für Geflüchtete. Entscheidend ist das Coaching. Dort coachen wir über 50 Prozent der Auszubildenden. Und die Betriebe gleich mit. Wir haben dafür

extra zwei neue Stellen geschaffen und bekommen sehr positive Rückmeldungen aus den Unternehmen. Da wird in den nächsten Jahren allerdings noch sehr viel mehr passieren müssen.

**Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der gesellschaftliche Wertewandel. Vor allem bei der jungen Generation haben sich die Prioritäten verschoben.**

*Martina Rösch:* Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der gesellschaftliche Wertewandel. Vor allem bei der jungen Generation haben sich die Prioritäten verschoben. Das Thema Work-Life-Balance wurde lange Zeit von den Betrieben belächelt – nun müssen sie sich damit auseinandersetzen. Denn sie finden zum Teil keine Leute mehr, die bereit sind, am Wochenende Bereitschaftsdienst zu machen, selbst bei erheblichem Gehaltszuschlag.

**Wie können den Betrieben die Themen Ausbildung und Ausbildungsqualität stärker vermittelt werden?**

*Andreas Koch-Martin:* Ich kenne Modelle aus anderen Branchen, mit denen Betriebe die Ausbildung von Anfang kostendeckend gestalten. Die Auszubildenden werden dabei stärker in den Betrieb integriert. Die

# „Entscheidend ist das Coaching.“

Unternehmen erfahren somit die Sinnhaftigkeit der Ausbildung bereits während der Ausbildung selbst – und eben nicht erst perspektivisch. Die Betriebe sehen dann: „Wenn ich das vernünftig anfasse und ich die Auszubildenden nicht nur mitlaufen lasse, dann bringt der oder die mir sogar noch was.“

## Smart Home ist in aller Munde. Wie steht es um die Digitalisierung?

*Martina Rösch:* Gesellen haben in der Regel alle ein Tablet, bekommen darüber Aufträge, so dass sie nicht mehr jeden Abend in den Betrieb müssen. Die Ware, die sie benötigen, bestellen sie direkt beim Großhändler. Die Unternehmen müssen hier umstellen und machen das bereits. Das ist für sie bares Geld aufgrund der Zeitersparnis.

## Findet das bereits in der Ausbildung statt?

*Martina Rösch:* Manche Betriebe statten bereits ihre Auszubildenden aus. Smart Home hält schließlich immer mehr Einzug. Anlagenmechaniker/-innen müssen das Ganze einrichten, installieren und vernetzen. Das müssen die Auszubildenden lernen.

*Andreas Koch-Martin:* Wir werden eine erhebliche Spezialisierung in den Betrieben haben und die wird verbunden sein mit einem Digitalisierungsprozess, der sich durch alle Prozessketten einschließlich der

Technik zieht. Das ist die große Überlebenschance für die Handwerksbetriebe. Früher konnte ein Betrieb sämtliche Anbieter wie Junkers, Vaillant, Brötje etc. bedienen. Das schafft er heute nicht mehr. Viele beschränken sich mittlerweile auf einen, maximal zwei Anbieter. Das ist das eine. Dann gibt es verschiedene Bereiche: Brennwerttechnologie, Wärmepumpen, Brennstoffzellen, Solarenergie, Photovoltaik usw. Welcher Monteur soll das noch alles beherrschen? An der Spezialisierung führt kein Weg vorbei.



*Die Innung SHK Berlin vertritt rund 660 SHK-Betriebe, die mehr als 5.300 Erwerbstätigen einen Arbeitsplatz und 1.000 Auszubildenden eine berufliche Perspektive bieten.*

## Sven Hubbert

Handwerksmeister und Geschäftsführer

*MADA Gebäudetechnik GmbH*



Sanitär Heizung Klima (SHK)

**Herr Hubbert, Sie beschäftigen aktuell vier Auszubildende. Für ein Unternehmen Ihrer Größe eine stattliche Anzahl. Wie haben Sie die gefunden?**

*Sven Hubbert:* Wir sind ein kleiner Betrieb, in der Regel muss ich mich selbst aktiv auf die Suche nach Auszubildenden machen. Wir sind einfach zu unbekannt. Ich gehe häufig zu Azubi-Castings und in Schulen. Allerdings sind bei solchen Veranstaltungen auch die großen Firmen sowie Bildungsträger und Ausbildungszentren, die dann mit ihren Flyern und Prospekten ankommen und einfach in den Raum sagen: Wir nehmen hier alle! Das ist für uns natürlich ein Problem.

**Was machen Sie stattdessen?**

*Sven Hubbert:* Wir sind auf Instagram präsent. Die Wirkung wird sich wahrscheinlich erst in zwei, drei Jahren zeigen. Aber wir bekommen bereits jetzt laufend positives Feedback. Zum Beispiel haben uns zwei Azubis aus Berlin gesagt, dass sie sich auch so eine tolle

### Wartung und Fehlerauslese aus der Ferne, das wird die Zukunft sein.

Ausbildung wie bei uns wünschen würden. Es hat sich auch eine junge Frau aus Köln gemeldet, die sich nach ihrer abgeschlossenen Ausbildung bei uns bewerben möchte. Und so geht's los, dass man über Instagram die richtigen Leute erreicht. Auf einem normalen Weg kommt hier doch keiner mehr rein und sagt: „Hallo, ich möchte hier gerne meine Bewerbung abgeben.“

**Sie nutzen Social Media also zur Nachwuchsgewinnung?**

*Sven Hubbert:* Klar war mein Ziel in erster Linie, junge Leute anzusprechen. Aber der berufliche Austausch ist auch enorm. Zum Beispiel haben wir aufbereitetes Heizungswasser aus 1000-Liter-Behältern umgefüllt. Da kamen ganz verblüffte Nachfragen nach unserer Methode und wir haben online darüber diskutiert. Instagram hat meine Erwartungen total übertroffen. Aber sicher: Ich kann das zwar täglich mit dem Smartphone handeln. Aber einfach ist das nicht, es ist schon ein riesiger Zeitfaktor.

**Kommunikation und Rekrutierung haben sich ganz offensichtlich verändert. Ist das das Einzige?**

*Sven Hubbert:* Mein Eindruck ist: Der Fokus der jungen Generation liegt nicht nur zwingend oder ausschließlich auf dem Gehalt. Stattdessen wünschen sie sich Teamzusammenhalt, eine gewisse Menschlichkeit, flache Hierarchien und flexibleres Arbeiten. Und natürlich eine gute Ausbildung mit Übernahme und Aufstiegschancen. Das versuchen wir, nach außen darzustellen. Denn darüber kannst Du Leute finden.

**Benutzen Sie zu Ausbildungszwecken digitale Angebote?**

*Sven Hubbert:* Wir möchten gerne ein Online-Berichtsheft einführen, haben aber noch nichts Passendes gefunden. Wir haben vor, uns bei einem Förderprojekt



# „Die Betriebe, die in Zukunft Mitarbeiter gewinnen werden, haben eine vernünftige Struktur, sind spezialisiert und digitalisiert.“

zu bewerben. Die Herausforderung besteht allerdings darin, einen einheitlichen und verbindlichen Standard zu finden, mit dem alle Beteiligten – ob Schule, Lehrmeister oder Prüfungskommission – arbeiten können und wollen.

Der Nachteil bei der klassischen Heftform ist, dass das ja immer die Auszubildenden bei sich haben und ich das nur punktuell einsehen kann. Generell brauchen wir dringend mehr digitale Lösungen und vor allem auch digitale Präsenz!

## Was heißt das für Ihren Beruf in der Zukunft?

*Sven Hubbert:* Der technische Fortschritt und die Fülle an Produkten sind immens. Heute hast du was gelernt und dann ist es schon wieder alt. Gefühlt kommt im Sechs-Monats-Takt etwas Neues auf den Markt. Noch dazu sind die technischen Systeme sehr komplex. Man muss sich daher zwangsläufig spezialisieren. Denn die technische Entwicklung können wir nicht ausblenden. Anfragen von Kunden zu Smart-Home-Lösungen häufen sich. Das ist ja auch ein Vorteil, dass wir eben nicht zum Kunden fahren müssen, sondern online ins Gerät schauen können. Wartung und Fehlerauslese aus der Ferne, das wird die Zukunft sein. Die Betriebe, die in Zukunft Mitarbeiter gewinnen werden, haben eine vernünftige Struktur, sind spezialisiert und digitalisiert. Das beste Aushängeschild der Zukunft sind zufriedene Mitarbeiter und Auszubildende.



*MADA Gebäudetechnik GmbH. Der Fach- und Ausbildungsbetrieb in den Bereichen Heizung, Sanitär und Lüftung beschäftigt aktuell fünf Angestellte und vier Auszubildende.*

## Gabriele Benzien

Kaufmännische Leiterin und Ausbildungsbeauftragte  
*Koster GmbH*



Sanitär Heizung Klima (SHK)

**Frau Benzien, die Koster GmbH ist seit Gründung stetig gewachsen und beschäftigt derzeit 45 Mitarbeitende und fünf Auszubildende zum Anlagenmechaniker. Hat sich die Ausbildungssituation in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren gewandelt?**

*Gabriele Benzien:* Wie viele andere Betriebe bekommen auch wir den Fachkräftemangel deutlich zu spüren. Wir bilden seit 30 Jahren fast durchgehend aus und bekommen heute deutlich weniger Bewerbungen als noch vor zehn Jahren. Die Bewerberinnen und Bewerber bringen zudem andere Voraussetzungen mit. Mittlerweile achten wir nicht mehr so stark auf die Schulnoten, sondern eher auf die Beurteilung der sozialen Kompetenzen, also auf Fehlzeiten oder Verspätungen. Das ist inzwischen für uns wichtiger. Teilweise laden wir sogar Bewerber zum Vorstellungsgespräch ein, die gar keinen Schulabschluss haben. Diese absolvieren dann eine Art Kurzpraktikum auf der Baustelle. So können wir feststellen, ob die Bewerber pünktlich und zuverlässig sind und sich auch wirklich für den Beruf interessieren. Bei Interesse und Eignung bekommt der Bewerber natürlich einen Ausbildungsplatz angeboten.

**Wie schaffen Sie es dennoch, Auszubildende zu finden?**

*Gabriele Benzien:* Wir unternehmen eine Menge, um unseren Fachkräftebedarf zu decken. Wir schreiben unsere freien Stellen auf sämtlichen Kanälen aus

und arbeiten hier eng mit unserer Innung zusammen. Außerdem werden wir selbst aktiv. Wir beteiligen uns zum Beispiel an einer Initiative, die Geflüchtete für das Handwerk gewinnen will. Auch darüber haben wir einen Auszubildenden gefunden. Er ist nun im letzten Jahr seiner Ausbildung und wir werden ihn gerne übernehmen.

**Wie haben Ihre Mitarbeitenden darauf reagiert?**

*Gabriele Benzien:* Es gab gewisse Startschwierigkeiten, da der Auszubildende aus Zentralafrika kommt und anfangs nur Französisch sprach, damit konnte hier leider keiner dienen. Natürlich ist der Zeitaufwand etwas höher, wenn es Sprachbarrieren gibt. Nach kurzer Zeit lief die Zusammenarbeit aber reibungslos, da der junge Mann sehr engagiert und interessiert ist. Bei der ersten Weihnachtsfeier war er noch sehr still und eher schüchtern, da haben wir mit Händen und Füßen die Speisekarte erklärt. Nur ein Jahr später ging er von Tisch zu Tisch und sprach mit jedem. Da habe ich mir gedacht: „Das ist gelebte Integration.“

**Was machen Sie, damit Ihre Auszubildenden bei Ihnen im Betrieb bleiben?**

*Gabriele Benzien:* Wir bieten eine Art „Rundum-Sorglos-Paket“ an und achten darauf, dass wir eine qualitativ hochwertige Ausbildung durchführen. Das fängt damit an, dass wir einen fixen Ausbildungsplan haben. Dieser beinhaltet, dass die Auszubildenden im ersten Jahr auf der Baustelle sind und im Optimalfall einen

## „Das ist gelebte Integration.“

Neubau begleiten, da sie so den kompletten Prozess eines unbebauten Geländes bis hin zum fertigen Resultat begleiten und so das große Ganze verstehen lernen. Danach gehen sie in den Kundendienst und trainieren dort die Fehlersuche. Der letzte Part besteht dann in der Erstellung von Bädern bei unseren Endkunden. Da müssen sie dann schon wirklich wissen, was sie tun.

Mittlerweile achten wir nicht mehr so stark auf die Schulnoten, sondern eher auf die Beurteilung der sozialen Kompetenzen, also auf Fehlzeiten oder Verspätungen.

Und wir versuchen natürlich, unseren Auszubildenden gute Perspektiven anzubieten und ihnen zu ermöglichen, sich zu spezialisieren. Einer unserer Auszubildenden interessiert sich zum Beispiel für Heizanlagen und jetzt schicken wir ihn zu Kursen und Seminaren von verschiedenen Herstellern. Wir unterstützen außerdem bei der Wohnungssuche und stehen auch telefonisch oder persönlich immer zur Verfügung. Natürlich rufen wir auch zum Geburtstag an! Und wir übernehmen die Kosten für die gesamte Arbeitskleidung, die Lehrbücher und für einen Führerschein, den brauchen unsere Gesellen ja. Man muss sich heute einfach etwas einfallen lassen und sich unter Umständen auch durchfragen, zum Beispiel bei finanziellen Fördermöglichkeiten für Betriebe. Da kommt ja keiner und erklärt einem das. Da muss man sich selbst kümmern und in allen Bereichen aktiv werden.



*Die Koster GmbH ist ein Installationsbetrieb für Heizung, Sanitär und Klimatechnik in Schönefeld und beschäftigt aktuell 45 Mitarbeitende und fünf Auszubildende zum Anlagenmechaniker SHK.*



## Gebäudereinigung

Mit einem Gesamtumsatz von rund 17 Milliarden Euro und rund 600.000 Beschäftigten ist das Gebäudereiniger-Handwerk, das zu den unternehmensnahen Dienstleistungen zählt, nicht nur ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in Deutschland, sondern auch beschäftigungspolitisch hoch bedeutsam.<sup>16</sup> Vor allem Bewerberinnen und Bewerbern, deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt gering sind, bietet die Branche Arbeits- und Ausbildungsplätze.

Neben Betrieben mittlerer Größe teilen sich vorwiegend Kleinbetriebe (ca. 80 Prozent) den Markt mit einigen umsatzstarken Großunternehmen mit mehreren Tausend Beschäftigten. Letztere bieten das gesamte Spektrum an Gebäudedienstleistungen (Facility-Management) an. Hoher Wettbewerbsdruck, schwierige Arbeitsbedingungen, niedrige Entlohnung, atypische Beschäftigungsverhältnisse und nicht zuletzt auch mangelnde berufliche Anerkennung kennzeichnen das Feld. Ein weiteres branchenspezifisches Merkmal ist der hohe Anteil

Gebäudereiniger/-in ist eine dreijährige anerkannte Ausbildung im Handwerk. Neben der Weiterbildung zum Meister bzw. zur Meisterin gibt es berufliche Fortbildungsmöglichkeiten, z.B. zum Objektleiter/zur Objektleiterin, zum Desinfektor/zur Desinfektorin sowie zum Schädlingsbekämpfer/zur Schädlingsbekämpferin.

geringqualifizierter Beschäftigter. Tatsächlich gehört der Wirtschaftsbereich zu den sogenannten zulassungsfreien Handwerken. Mit der Novellierung der Handwerksordnung zum 1. Januar 2004 fiel der bisher notwendige Qualifikationsnachweis (Meisterprüfung) als Voraussetzung für eine Selbständigkeit weg.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales geht in seiner Arbeitsmarktprognose 2030 davon aus, dass die Nachfrage nach ausgebildetem Reinigungspersonal weiter steigt.<sup>17</sup> Auch aufgrund der hohen Altersstruktur der Beschäftigten wird Nachwuchs benötigt.

**2017 lag der Anteil der unbesetzten Ausbildungsplätze im Reinigungsgewerbe bei 24,7 Prozent.**

In den vergangenen zehn Jahren ist die Zahl der Auszubildenden kontinuierlich zurückgegangen. Gab es 2007 deutschlandweit noch 4.546 auszubildende Gebäudereinigerinnen und -reiniger (Berlin 706), waren es 2017 nur noch 2.139 (Berlin 342).<sup>18</sup> Der Beruf gehört bundesweit zu den Berufen mit den größten Besetzungsproblemen. 2017 lag der Anteil der unbesetzten Ausbildungsplätze im Reinigungsgewerbe bei 24,7 Prozent.<sup>19</sup>

In Berlin gab es 2016 in diesem Beruf 393 Auszubildende, darunter 180 Neuabschlüsse. Im bun-

desdeutschen Vergleich hat die Stadt damit nach Nordrhein-Westfalen (636 Auszubildende) die meisten Auszubildenden. Die Quote der Vertragslösungen ist in Berlin mit 43,9 Prozent allerdings sehr hoch.<sup>20</sup> Bundesweit liegt sie mit 49,7 Prozent sogar noch höher.<sup>21</sup>

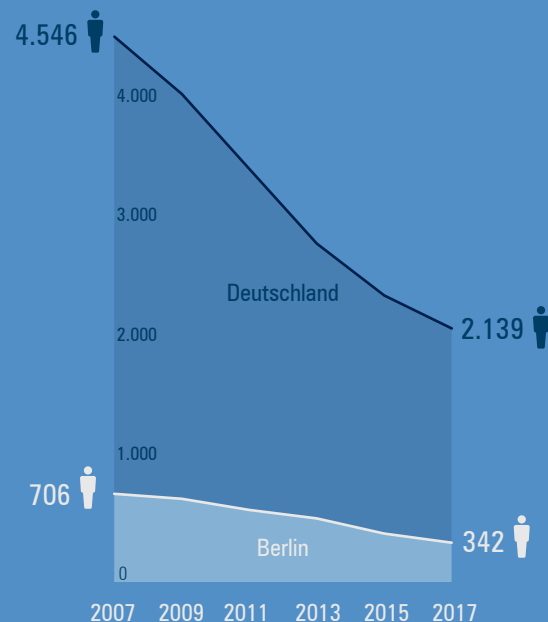
### Die Quote der Vertragslösungen ist in Berlin mit 43,9 Prozent sehr hoch.

Die Ausbildung im Gebäudereinigungshandwerk gehört zu den Ausbildungen, die noch offen für Bewerberinnen und Bewerber mit Hauptschulabschluss bzw. ohne Schulabschluss sind. 2016 zählten zu den Letzteren in Berlin immerhin 30 von 180 Personen. Eine ebenfalls relativ hohe Zahl, nämlich 51 von 180 Personen, ist zuvor aus einer anderen dualen Berufsausbildung ausgestiegen.

Digitale Technologien und Trends halten auch im Reinigungsgewerbe Einzug: Smart Cleaning, sensorgesteuerte Reinigung „on demand“, der Einsatz von Spezialrobotern, zum Beispiel im Bereich der Krankenhausdesinfizierung oder von Drohnen bei der Fensterreinigung. So sieht laut der Bundesagentur für Arbeit die Zukunft der Gebäudereinigung aus.<sup>22</sup> Das hat Auswirkungen auf das Tätigkeitsprofil, die Arbeitsorganisation sowie die beruflichen Anforderungen an das Fachpersonal und dessen Ausbildung.

### Entwicklung Ausbildungsverhältnisse Gebäudereinigung 2007-2017

(in absoluten Zahlen)



Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks

## Peter Hollmann

Betriebsleiter

Niederberger Berlin GmbH & Co. KG

Lehrlingswart

Gebäudereiniger-Innung Berlin



Gebäudereinigung

**Herr Hollmann, Sie sind Geschäftsführer des Berliner Standorts der Niederberger Gruppe und daneben in der Gebäudereiniger-Innung aktiv. Wie lief die Nachwuchsrekrutierung in diesem Jahr?**

*Peter Hollmann:* Bei uns im Betrieb war die Rekrutierung eine große Herausforderung. Wir konnten lediglich 50 Prozent der freien Ausbildungsplätze besetzen. Insgesamt haben wir 2018 fünf neue Auszubildende eingestellt. Unser Eindruck ist, dass die Bewerberinnen und Bewerber wieder etwas jünger als in den vergangenen Jahren sind. Woran das liegt, wissen wir nicht genau. Es ist aber möglich, dass die verschiedenen Imagekampagnen der letzten Jahre Wirkung zeigen und es in der Gesellschaft nun stärker ankommt, dass man auch im Handwerk etwas werden kann. Zudem beschäftigen wir vereinzelt auch Geflüchtete, die langsam in die Ausbildung im Handwerk stoßen. Gerade ihnen sollten wir den Sinn einer Ausbildung noch stärker vermitteln, da dieser Personenkreis oftmals den direkten Verdienst bevorzugt.

**Hat sich im Vergleich zu den letzten Jahren sonst noch etwas verändert?**

*Peter Hollmann:* Früher konnten wir bei vielen Bewerberinnen und Bewerbern gleich mit den fachlichen Inhalten beginnen. Heute müssen wir deutlich öfter bei den Sozialkompetenzen ansetzen. Gerade für kunden- und serviceorientierte Tätigkeiten ist es wichtig,

zu prüfen, ob Auszubildende diese mitbringen. Viele Kunden legen sehr viel Wert auf höfliche Umgangsformen. Doch daran fehlt es einigen Jugendliche noch. Da setzen wir inzwischen an.

**Wie machen Sie das?**

*Peter Hollmann:* Wir führen Gespräche und Rollenspiele durch. Wichtig ist in erster Linie aber auch die Vorbildfunktion von den Ausbilderinnen und Ausbildern in der Situation selbst. Und wir hatten auch schon einmal für zwei Stunden einen Knigge-Coach da, um ein kleines Benimmtraining durchzuführen. Das kam ganz gut an.

**Was tun Sie dafür, um die Ausbildung in Ihrer Branche attraktiv zu gestalten?**

*Peter Hollmann:* Wir versuchen, unseren Auszubildenden eine gewisse Vielfalt zu bieten und auf ihre beruflichen Interessen einzugehen. Unsere Auszubildenden rotieren zwischen verschiedenen Standorten. Dies ist einerseits notwendig, um den Ausbildungsrahmenplan

**Unsere Auszubildenden rotieren zwischen verschiedenen Standorten.**

und alle Ausbildungsschritte einzuhalten. Andererseits können wir auf diesem Weg die Ausbildung flexibler gestalten und besser auf die Interessenlagen der Aus-

## „Beim Thema Digitalisierung würde ich mir mehr Synchronisation zwischen Ausbildungsbetrieben und Berufsschule wünschen.“

zubildenden eingehen. Die Rotation dient für uns vor allem dazu, die Wünsche und besonderen Fähigkeiten der Auszubildenden herauszufinden. Einige sind zum Beispiel besser bei der Reinigung im Krankenhaus als im Bereich der Glasreinigung aufgehoben.

### Zu einer guten Ausbildung gehört auch motiviertes ausbildendes Personal.

*Peter Hollmann:* Unsere Ausbilderinnen und Ausbilder haben Freude daran, ihr Wissen weiterzugeben und die Auszubildenden zu unterstützen. Das fördert bei ihnen die Arbeitszufriedenheit. Wir vergeben zwar immer wieder Prämien, aber das fordert eigentlich niemand. Die Leute ziehen da einfach Befriedigung raus, ihr Wissen weiterzugeben. Schließlich ist das ja auch oft eine Anerkennung.

### Wie stark ist das Thema Digitalisierung in der Branche bereits angekommen?

*Peter Hollmann:* Beim Thema Digitalisierung würde ich mir mehr Synchronisation zwischen Ausbildungsbetrieben und Berufsschule wünschen. Mir sind momentan im Lehrplan keine Digitalisierungsinhalte bekannt. Stichwort Gebäudesensorik und FM-Software. Das wird bald kommen, findet aber in der schulischen Ausbildung noch nicht statt. Das muss viel stärker vermittelt werden. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Digitalisierung von Arbeitsprozessen z.B. beim Einsatz

von Reinigungsrobotern und -maschinen oder Saugautomaten, bei denen Start- und Endzeit programmiert sowie Ladezyklen und Wartungszustände ausgelesen werden müssen. Das ist der aktuelle Stand, den man aber erst im Rahmen einer Zusatzqualifikation in der Gesellenzeit erwerben kann. Dafür gibt es noch keine vereinbarten Lerninhalte an den Berufsschulen.



*Die Niederberger Berlin GmbH & Co. KG ist Teil der auf Gebäudedienstleistungen spezialisierten Niederberger Gruppe mit bundesweit 3.600 Mitarbeitenden. Am Standort Berlin sind aktuell 550 Mitarbeitende und zehn Auszubildende tätig.*

**Christian Behrend**  
Stellvertretender Geschäftsführer  
*Thomas Behrend Glas- und Gebäudereinigung*



Gebäudereinigung

Herr Behrend, Sie führen ein kleines Unternehmen, das sich nun schon in zweiter Generation auf dem Markt behauptet. Jetzt wollen Sie die Ausbildung noch deutlich weiter stärken. Wie wollen Sie das angehen?

*Christian Behrend:* Eigentlich haben wir beste Voraussetzungen, eine gute Ausbildung durchzuführen und wir haben hier auch viele Erfolge vorzuweisen. Trotz der kleinen Betriebsgröße können wir die Anforderungen an die Ausbildung zum Gebäudereiniger voll abdecken. Zudem sind wir – ein Vorteil vielleicht gegenüber manchen größeren Unternehmen – für die Auszubildenden immer ansprechbar.

Glauben Sie, dass Ihre Betriebsgröße ein Vorteil ist? Viele Unternehmen setzen ja auf stetes Wachstum.

*Christian Behrend:* Auch unsere Kunden schätzen unsere Größe und unsere Ansprechbarkeit. Ein Kunde hat sogar einmal direkt gesagt: „Werden Sie bloß nicht größer!“ Natürlich wollen auch wir noch ein bisschen wachsen, aber wir wissen auch, wo unsere Stärken liegen. Und es gibt genug Nischen auf dem Markt, auch für kleine Unternehmen. Es ist außerdem auch keine Frage für uns, dass wir – wenn die Auszubildenden

den sich bewähren – diese auch weiter fördern, etwa durch Finanzierung des Führerscheins oder spezialisierte Lehrgänge.

Was sind für Sie Herausforderungen im Zusammenhang mit Ausbildung?

*Christian Behrend:* Das sind vor allem zwei Punkte. Die größte Schwierigkeit ist es im Moment, überhaupt erst einmal Auszubildende zu gewinnen. Am besten ist es, wenn sie vorher ein Praktikum bei uns machen

Es ist außerdem auch keine Frage für uns, dass wir – wenn die Auszubildenden sich bewähren – diese auch weiter fördern, etwa durch Finanzierung des Führerscheins oder spezialisierte Lehrgänge.

und beide Seiten so wissen, auf wen sie sich einlassen. Zurzeit aber sind wir jedoch auf Nachvermittlungaktionen angewiesen. Künftig wollen wir noch stärker darauf setzen, auch über unsere eigenen Mit-



# „Das Wichtigste ist, dass bei allem Alltagsgeschäft das Gefühl für den roten Faden der Ausbildung nicht verloren geht.“

arbeiter und deren Kontakte Ausbildungsinteressierte anzusprechen. Denn die Zeit für direkte Schulkontakte oder Präsenz auf Jobmessen ist doch sehr begrenzt. Auch unseren Internetauftritt und unsere Social-Media-Präsenz haben wir deutlich optimiert. Und wenn es dann klappt, ist die größte Aufgabe – die zweite Herausforderung –, die Auszubildenden dann auch bei der Stange zu halten. Das Wichtigste dabei ist, dass bei allem Alltagsgeschäft das Gefühl für den roten Faden der Ausbildung nicht verloren geht. Deshalb waren wir auch dankbar für das vom Land Berlin finanzierte Beratungsangebot der k.o.s GmbH zur Unterstützung unserer Ausbildungsplanung.

## Wünschen Sie sich mehr Unterstützungsangebote?

*Christian Behrend:* Eigentlich gibt es auch von Seiten der Innung gute Angebote, manchmal ist es eher unser Problem, dass wir sie gar nicht alle nutzen können.



*Die Thomas Behrend Glas- und Gebäudereinigung ist ein seit 1996 geführtes Berliner Familienunternehmen und auf die Geschäftsbereiche Unterhaltsreinigung, Glasreinigung, Grundreinigung, Baureinigung sowie Garten- und Grünanlagenpflege und Winterdienst spezialisiert. Das Unternehmen hat zurzeit ca. 40 Mitarbeitende und drei Auszubildende, davon eine im kaufmännischen Bereich.*

4



## Metall- und Elektroindustrie

Rund vier Millionen Menschen arbeiten in Deutschland in der Metall- und Elektroindustrie. In Berlin beschäftigen 438 Betriebe immerhin rund 59.000 Mitarbeitende.<sup>23</sup> Die Fachkräftesicherung wird von der Branche als Zukunftsfrage betrachtet. Die Situation am Berliner Ausbildungsmarkt ist – gerade im Vergleich etwa zur Situation in Brandenburg – (noch) relativ gut: Einem Arbeitsmarktbericht

### *Viele Auszubildende mit Abitur*

2016 begannen 231 Personen in Berlin eine *Mechatroniker*-Ausbildung, darunter 18 Frauen. 93 haben einen Realschulabschluss, 126 einen (Fach-)Hochschulabschluss. Insgesamt gab es 780 Auszubildende in diesem Beruf, darunter 72 Frauen.

Von den 162 Neuabschlüssen in der *Industriemechanik* (darunter 15 Frauen) haben 69 einen Realschulabschluss, 75 einen (Fach-)Hochschulabschluss. Insgesamt machten 542 Personen eine Ausbildung zum/zur Industriemechaniker/-in, darunter 504 Männer und 42 Frauen.

*Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung*

des Verbands der Metall- und Elektroindustrie Berlin-Brandenburg (VME) zufolge meldeten die Berliner M+E-Betriebe der Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2017 1.958 freie Ausbildungsstellen.<sup>24</sup> Demgegenüber waren bei der Bundesagentur 2.911 Bewerberinnen und Bewerber mit Interesse an der Branche gemeldet (Industrie und Handwerk).

Die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze ist im Zeitraum von 2010 bis 2017 überdurchschnittlich um 114,5 Prozent gestiegen: 276 neue Ausbildungsplätze wurden von Berliner Unternehmen angeboten. Allerdings führte das Mehrangebot

### **Von vorzeitigen Vertragslösungen ist die Branche vergleichsweise wenig betroffen.**

nicht automatisch zu mehr Neuabschlüssen. Stattdessen sank die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge um 11,45 Prozent (53 in absoluten Zahlen). Unbesetzt blieben 136 Ausbildungsplätze. Damit blieb die Zahl der unbesetzten Stellen in Relation zu den Vorjahren auf gleichem Niveau.<sup>25</sup>

Auch von vorzeitigen Vertragslösungen ist die Branche vergleichsweise wenig betroffen. Zumindest die ausbildungsstärksten M+E-Berufe weisen unterdurchschnittliche Lösungsquoten auf: Beim

Ausbildungsberuf Mechatroniker/-in beträgt die Vertragslösungsquote bundesweit 8,8 Prozent.<sup>26</sup> In Berlin ist sie in diesem Beruf mit 14,1 Prozent<sup>27</sup> zwar etwas höher, aber für Berliner Verhältnisse immer noch auffallend niedrig (betrachtet man alle

### Das Spektrum an Berufen in der Metall- und Elektroindustrie ist breit.

Ausbildungsberufe insgesamt, liegt die Lösungsquote in der Stadt bei 34,1 Prozent).<sup>28</sup> Für den Beruf Industriemechaniker/-in liegt sie bei 14,6 Prozent,<sup>29</sup> im bundesweiten Vergleich bei neun Prozent.<sup>30</sup>

Das Spektrum an Berufen in der Metall- und Elektroindustrie ist breit. Unter dem Druck des digitalen Wandels wurden die Ausbildungsordnungen der elf Kernberufe kürzlich angepasst. Die Themenbereiche Digitalisierung der Arbeit, Datenschutz und Informationssicherheit sind nun feste Bestandteile der Ausbildung.<sup>31</sup>

#### Ausbildungsberufe in der M + E-Industrie:

Metallberufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anlagenmechaniker/-in</li> <li>Industriemechaniker/-in</li> <li>Konstruktionsmechaniker/-in</li> <li>Werkzeugmechaniker/-in</li> <li>Zerspanungsmechaniker/-in</li> </ul>
Elektroberufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elektroniker/-in für...</li> <li>Automatisierungstechnik</li> <li>Betriebstechnik</li> <li>Gebäude- und Infrastruktursysteme</li> <li>Geräte und Systeme</li> <li>Informations- und Systemtechnik</li> </ul>
Weiterer Beruf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mechatroniker/-in</li> </ul>

## Thoralf Marks

Referent für Berufs- und Ausbildungspolitik

Verband der Metall- und Elektroindustrie Berlin-Brandenburg (VME)



Metall- und Elektroindustrie

Herr Marks, die Metall- und Elektroindustrie ist eine hochinnovative und vor allem auch beschäftigungsintensive Branche. Doch während der Anteil der Erwerbstätigen unter den akademischen MINT-Kräften von 2011 bis 2015 um rund 14 Prozent stieg, sank der Anteil der beruflich Qualifizierten stattdessen um 1,1 Prozent. Immer mehr Ausbildungsplätze bleiben unbesetzt, auch weil es schwierig ist, Auszubildende zu finden, die den Anforderungen des Berufes entsprechen können. Wie wappnen sich die Unternehmen für diese Entwicklung?

*Thoralf Marks:* Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass die Schulabgängerinnen und Schulabgänger heute oftmals mit ganz unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und Vorkenntnissen eine Ausbildung beginnen. In der Ausbildungspraxis haben besonders leistungsschwächere Jugendliche zum Teil Schwierigkeiten, die Anforderungen der Ausbildungsordnung zu erfüllen. Die Betriebe nehmen diese Situation sensibel wahr und reagieren mit eigenen Angeboten darauf. Viele Unternehmen organisieren zum Beispiel regelmäßig und strukturiert Nachhilfeprogramme, häufig in Form von Mentorenmodellen von Auszubildenden für Auszubildende. Der überwiegende Teil der Betriebe bietet bereits solche individuellen Lösungen an. Ein eindeutiges Zeichen, dass auf Seiten der Betriebe ein Lernprozess stattgefunden hat und die Unternehmen enorm in die Nachwuchsgewinnung investieren.

Für Ausbildungsberufe in der Metall- und Elektroindustrie, sind die Vertragslösungsquoten relativ gering. Bundesweit liegen sie bei 8,8 Prozent und in Berlin bei lediglich 14,1 Prozent. Das ist auch insofern bemerkenswert, da Berlin im Bundesländervergleich ansonsten sehr hohe Vertragsauflösungen aufweist. Wie kommt ein solch gutes Ergebnis zustande?

*Thoralf Marks:* Neben den guten Rahmenbedingungen (Stichwort: Tarifbindung, hohe Ausbildungsvergütung) herrscht in der Metall- und Elektroindustrie insgesamt eine hohe Ausbildungsqualität. Im Fall von einzelnen Leistungsschwächen greifen sofort individuelle Unterstützungssysteme. Auf betrieblicher Ebene gibt es das Instrument der Verbundausbildung. Unternehmen, die nicht alle Ausbildungsphasen selbst abdecken können, kooperieren mit Partnerunternehmen oder Ausbildungsdienstleistern. Das Ausbildungsmanagement funktioniert in der Branche sehr gut. Ausbildungsqualität und Ausbildungserfolg gehen Hand in Hand.

Mittlerweile gibt es berlinweit großangelegte Kampagnen verschiedener Branchen, die unter Jugendlichen für die duale Ausbildung werben. Wie kann man Auszubildende für die Metall- und Elektrobranche gewinnen?

*Thoralf Marks:* Ein wichtiges Instrument unseres Verbands ist der InfoTruck, der über die Berufsbilder,

# „Der Modernisierungsdruck kann durch überbetriebliche Angebote abgefedert werden.“

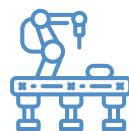
Perspektiven und Anforderungen in der Metall- und Elektroindustrie informiert. Ausgestattet mit modernster Multimediatechnik und technischen Mitmach-Exponaten tourt der Truck durch Berlin und Brandenburg. Halt macht er dabei insbesondere an Ausbildungsbetrieben, aber auch bei Ausbildungsmessen und an Schulen. Mit diesem Angebot adressieren wir vor allem Schülerinnen und Schüler ab der 8. Jahrgangsstufe.

**Werfen wir einen Blick in die Zukunft. Was muss Ihrer Ansicht nach getan werden, um die duale Ausbildung zu stärken?**

*Thoralf Marks:* Ich denke, wir brauchen zum einen ein bildungspolitisches Besinnen und sollten uns fragen: Welche Bildungswege sind für welche Jugendlichen die richtigen? Sind die Bildungsangebote, und zwar beginnend mit der Grundschule, ausreichend, um ein erfolgreiches Lernen zu garantieren – auch für diejenigen, die vielleicht von Haus aus über weniger Chancen und Grundlagen verfügen?

Ein weiterer ganz zentraler Aspekt ist die Digitalisierung. Hier geht der Trend meines Erachtens dahin, die Vermittlung bestimmter Ausbildungsinhalte zu zentralisieren. Es gibt einen enormen Modernisierungsdruck und zwar sowohl hinsichtlich der Kompetenzen der Auszubildenden als auch hinsichtlich der Ausstattung der Unternehmen. Wenn ich zum Beispiel Auszubil-

dende an vernetzten Produktionssystemen ausbilden möchte bzw. erreichen möchte, dass diese die Systeme in ihrer Komplexität verstehen, dann müssen Unternehmen über entsprechende Technologien und Anlagen verfügen. Allerdings kann das nicht jeder Betrieb leisten! Dies gilt insbesondere für eine kleinteilige Unternehmensstruktur, wie Berlin sie aufweist. Umso wichtiger ist es, den Modernisierungsdruck durch überbetriebliche Angebote abzufedern.



*Der Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e. V. ist Netzwerk und Kompetenzzentrum für rund 140 Unternehmen der M+E-Industrie mit mehr als 110.000 Mitarbeitenden.*

## Kurt Menzel

Mitglied der Geschäftsführung

## Birgit Müller

Leitung der Personalabteilung

*Menzel Elektromotoren GmbH*



Metall- und Elektroindustrie

Überall ist zu hören, dass auf dem Ausbildungsmarkt gerade in Anbetracht des demografischen Wandels eine große Veränderung stattgefunden hat. Ihr Unternehmen bildet angehende Elektroniker/-innen für Maschinen und Antriebstechnik aus. Wie sieht die Bewerbersituation bei Ihnen aus?

*Kurt Menzel:* Vor ungefähr 13, 14 Jahren hat sich bei uns ein Generationswechsel abgezeichnet. Damals haben wir begonnen, ganz selbst auszubilden. Wir

**Wir bieten sämtlichen Mitarbeitenden – sowohl den Gesellen als auch den Auszubildenden – die Möglichkeit, Sprachkurse zu belegen.**

haben Jahr für Jahr drei bis vier Auszubildende eingestellt. Immer mit dem Vorsatz, diese zu übernehmen. Daher sind wir heute eine relativ junge Mannschaft. Und wir sind sehr zufrieden mit unseren Leuten. Der Ausbildungsgang ist sehr anspruchsvoll. Beim Azubi-Casting schauen wir uns daher die Zeugnisse an. Die Noten in Mathe und Physik sollten schon ordentlich sein. Entscheidend sind aber vor allem Kompetenzen wie Zuverlässigkeit, Sozialverhalten, Pünktlichkeit. Wenn jemand das nicht mitbringt, werden wir das schwer vermitteln können. Die Persönlichkeit macht mindestens 50 Prozent aus, wenn nicht mehr.

*Birgit Müller:* Verändert hat sich auch die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber. Immer häufiger interessieren sich Abiturienten oder Studienabbrecher für die Ausbildung.

**Ein weiterer wichtiger Trend ist die Globalisierung. Märkte werden internationaler. Spielt das bereits in der Ausbildung eine Rolle?**

*Kurt Menzel:* Wir bieten sämtlichen Mitarbeitenden – sowohl den Gesellen als auch den Auszubildenden – die Möglichkeit, Sprachkurse zu belegen. Denn es kommt immer wieder vor, dass Kunden vor Ort Beratungsbedarf haben. Da heißt es dann zum Beispiel: „Wir haben hier eine Anlage und da wollen wir auf drei Positionen große Maschinen haben.“ Da schicken wir dann jemanden hin. Das kann überall auf der Welt sein.

*Birgit Müller:* Unsere Auszubildenden finden die Sprachkurse sehr attraktiv. Denn damit qualifizieren sie sich ja weiter. Und perspektivisch bietet sich ihnen die Möglichkeit, auch international tätig zu sein. Ein Kollege war zum Beispiel zum Kundentermin in Peru, einer in Kanada.

*Kurt Menzel:* Wir schicken unsere Auszubildenden auch für einen Monat in unsere Tochterfirma nach Peine. Das ist fester Bestandteil der Ausbildung.

# „Je mehr Proaktivität, desto besser.“

Während wir am Standort Berlin hauptsächlich im Werk arbeiten, installieren die Kollegen in Niedersachsen Anlagen in Betrieben oder auf Baustellen. Das ist nochmal ein ganz anderes Arbeiten. Damit bekommen die Auszubildenden einen anderen Horizont.

## Was ist Ihnen in puncto Fachkräftebindung und -entwicklung besonders wichtig?

*Kurt Menzel:* Lebenslanges Lernen! Weiterbildung ist ein wichtiges Thema für uns. Die Technik entwickelt sich ja auch permanent weiter. Mit einem Ausbildungsstand von vor zehn Jahren bin ich nach einiger Zeit bereits ein Dinosaurier. Daher schicken wir unsere Mitarbeitenden laufend zu Seminaren und Fortbildungen. Wir sind auch immer offen für deren Wünsche. Am besten ist es, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst auf uns zukommen und uns sagen, was sie interessiert bzw. wo sie Bedarf sehen. Das ist das, was wir uns von unseren Mitarbeitenden wünschen: Je mehr Proaktivität, desto besser.

## Lebenslanges Lernen! Weiterbildung ist ein wichtiges Thema für uns.

Ein wichtiger Anreiz für unsere Auszubildenden ist: Wir zahlen nach Industrietarif. Das sind immerhin 1.005 Euro monatlich im ersten Lehrjahr.

*Birgit Müller:* Eine Ausbildung ist ja lediglich der erste Karriereschritt. Einige unserer Mitarbeiter bilden sich an der Abendschule zum Techniker weiter. Wir unterstützen das natürlich.



*Die Menzel Elektromotoren GmbH beschäftigt aktuell 150 Mitarbeitende weltweit, 75 in Berlin und insgesamt acht Auszubildende.*

**Bernd Bohlmann**  
Leiter Personalwesen  
*G-ELIT Präzisionswerkzeug GmbH*



Metall- und Elektroindustrie

**Herr Bohlmann, das Unternehmen Gühring beschäftigt über 8.000 Mitarbeitende weltweit, davon über 4.000 in Deutschland und rund 650 Mitarbeitende an drei Standorten in Berlin. Wie viele Auszubildende haben Sie aktuell?**

*Bernd Bohlmann:* In Anbetracht des Fachkräftemangels haben wir uns klar dafür entschieden, wieder verstärkt selbst auszubilden. Auf diese Weise stellen wir nicht nur sicher, dass unser Personal über solide und fundierte Kenntnisse verfügt. Idealerweise haben wir nach Abschluss der dreijährigen Ausbildung einsatzbereite Fachkräfte, die keiner Einarbeitung mehr bedürfen und deren Stärken, Potenziale und Möglichkeiten wir kennen. In den letzten beiden Jahren haben wir an unseren Berliner Standorten 22 neue Auszubildende eingestellt – eine Verdreifachung gegenüber den Vorjahren. Insgesamt beschäftigen wir aktuell 26 Auszubildende in so verschiedenen Berufen wie Werkzeugmechaniker/in, Mechatroniker/in, Maschinen- und Anlagenführer/in, Industriemechaniker/in oder Industrieelektroniker/in.

**Das ist ein größeres Spektrum an verschiedenen Berufsbildern. Was heißt das in der Praxis?**

*Bernd Bohlmann:* Die Berufsausbildungen werden in der Tat immer spezialisierter. Die Herausforderung besteht darin, sehr genau im Voraus planen zu müssen. Welches Know-how müssen wir für die Zukunft sichern? Welche Maschinen werden gekauft? Und welche Kernkompetenzen brauchen diejenigen, die diese Maschinen in zehn Jahren bedienen werden? Dem-

entsprechend verändern sich auch die Ausbildungsprofile. Die Anforderungen an unsere Auszubildenden sind heute deutlich höher als in der Vergangenheit. Wir brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigenständig arbeiten, mitdenken und sich auch selbst ihre Herausforderungen suchen. Etwa in Form von Zusatz-

**Wir brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigenständig arbeiten, mitdenken und sich auch selbst ihre Herausforderungen suchen.**

qualifikationen, die sie frühzeitig erwerben möchten. Motivierte Auszubildende schicken wir bereits während der Ausbildung zu Lehrgängen, die weit über die Ausbildung hinausgehen. Damit schaffen wir bewusst Anreize, nicht zuletzt um die Ausbildung attraktiver zu machen. Darin sehen wir auch unsere Aufgabe.

**Sie sprechen die Motivation von Auszubildenden an. Sehen Sie darin eine Schlüsselkompetenz?**

*Bernd Bohlmann:* Bestimmte Ausbildungsberufe in der Metall- und Elektroindustrie sind sehr anspruchsvoll. Daher prüfen wir die Motivation der Kandidatinnen und Kandidaten, in die wir ja eine Menge investieren, im Vorfeld ganz genau. Manche Ausbildungsgänge entsprechen praktisch einem Fachstudium. Da stehen am Ende des Ausbildungsprozesses hochqualifizierte Fachkräfte, die ein Unternehmen langfristig an sich binden möchte und muss.



# „Das ist praktisch wie ein Fachstudium.“

Stichwort Personalbindung und Rekrutierung. Was ist Ihnen bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern wichtig?

*Bernd Bohlmann:* Wir führen im Vorfeld ein bis zwei Gespräche, ggf. beziehen wir bei jüngeren Bewerberinnen und Bewerbern auch die Eltern mit ein. Die Jugendlichen müssen wissen, was auf sie zukommt. Daher haben wir uns nahezu komplett umgestellt und rekrutieren unseren Fachkräftenachwuchs fast ausschließlich über Praktika. So haben die Jugendlichen die Möglichkeit, unser Unternehmen kennenzulernen.

Um die Passfähigkeit festzustellen, sind Praktika aus unserer Sicht ein wesentlich effektiveres Instrument als ein formaler Auswahlprozess.

Und uns gibt das wiederum die Gelegenheit zu sehen: Wer kommt da? Noten spielen eine eher untergeordnete Rolle. Ob jemand in Mathe eine drei oder eine vier hat, ist für uns gar nicht so wichtig. Wichtiger sind Kriterien wie Pünktlichkeit, praktisches Geschick oder auch Wissbegierde. Ist da jemand, der interessiert ist, nachfragt und sich wirklich mit dem Berufsbild auseinandergesetzt hat? Um die Passfähigkeit festzustellen, sind Praktika aus unserer Sicht ein wesentlich effektiveres Instrument als ein formaler Auswahlprozess.



*Die G-ELIT Präzisionswerkzeug GmbH hat aktuell 650 Mitarbeitende und 26 Auszubildende am Standort Berlin.*

# 5

## Digitale Wirtschaft und Start-ups



Start-ups und die digitale Wirtschaft sind wichtige Wachstumsfaktoren für Berlin und wesentliche Bestandteile der hiesigen Wirtschaftsstruktur und deren besonderer Dynamik.

Von Beratungsunternehmen und Agenturen über die Bio- und Finanztechnologie bis hin zur Medien- und Kreativwirtschaft – Start-ups entstehen mittlerweile in sämtlichen Branchen. Der mit Abstand wichtigste Sektor ist die digitale Wirtschaft. Über die Hälfte der Start-ups deutschlandweit gründet hier, verteilt auf die Bereiche IT/Softwareentwicklung (19,4 Prozent), Software as a Service (12,0 Prozent), Industrielle Technologie/Produktion/Hardware (9,1 Prozent), E-Commerce (6,8 Prozent) und Online-Marktplatz (5,4 Prozent).<sup>33</sup>

### *Definition*

Der Definition des Deutschen Start-up Monitors (DSM) zufolge sind Start-ups jünger als zehn Jahre, mit ihrer Technologie und/oder ihrem Geschäftsmodell (hoch) innovativ und weisen ein signifikantes Mitarbeiter- und/oder Umsatzwachstum auf (oder streben es an).<sup>32</sup>

Mit einem Anteil von 16,8 Prozent aller Start-ups im Deutschen Start-up Monitor ist Berlin Deutschlands Gründerhauptstadt.<sup>34</sup> Ein wichtiges Merkmal der Berliner Start-up-Szene ist die im Bundesvergleich deutlich höhere Anzahl an Mitarbeitenden – Berliner Start-ups sind bzw. wären folglich eher in der Lage, Ausbildung im eigenen Unternehmen organisatorisch umzusetzen. Im Durchschnitt beschäftigen sie 27,2 Mitarbeitende, d.h. mehr als doppelt so viele Mitarbeitende wie der bundesweite Durchschnitt (10,9 Mitarbeitende), aber auch deutlich mehr als andere Gründungsregionen (München: 11,1; Hamburg: 9,2; Metropolregion Rhein-Ruhr: 8,6; Karlsruhe/Stuttgart: 8,0; Hannover/Oldenburg, 7,9).<sup>35</sup>

**Mit einem Anteil von 16,8 Prozent aller Start-ups im Deutschen Start-up Monitor ist Berlin Deutschlands Gründerhauptstadt.**

Auch für den Standort Berlin ist die digitale Wirtschaft besonders bedeutsam. Nahezu die Hälfte der Start-ups (49,3 Prozent) ist in den Bereichen Software as a Service (18,1 Prozent), IT/Softwareentwicklung (13,8 Prozent), Fintech (9,2 Prozent) oder Online-Marktplätze (8,2 Prozent) tätig.<sup>36</sup>

Im Rahmen der Digital Hub Initiative (de:hub) entstehen in Berlin aktuell Europas größte Hubs für Finanztechnologie („FinTech“) und das Internet der Dinge („IoT“). Etablierte Unternehmen kommen hier mit Gründern und Wissenschaftlern zusammen, um sich zu vernetzen und gemeinsam neue Geschäftsfelder zu entwickeln.

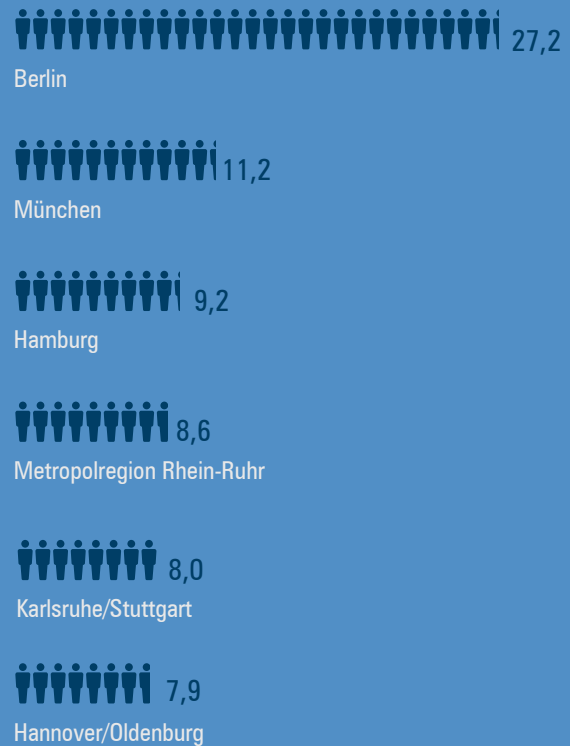
**Auch für den Standort Berlin ist die digitale Wirtschaft besonders bedeutsam.**

Berliner Start-ups etablieren sich in ihrer jeweiligen Branche vergleichsweise schnell. Eine besondere Herausforderung besteht in der Personalgewinnung. Über 60 Prozent haben Schwierigkeiten, hierzulande geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden.<sup>37</sup> Und: Nahezu 50 Prozent der Mitarbeitenden in den Start-ups der Stadt kommt aus dem Ausland. Somit ist Berlin im Vergleich zu den anderen Regionen in Deutschland wesentlich internationaler aufgestellt.

Der Sektor ist vergleichsweise ausbildungsfern. Die wenigsten Gründerinnen und Gründer sind zuvor selbst mit der dualen Ausbildung in Kontakt gekommen und entdecken deren Chancen erst allmählich für das eigene Unternehmen.

### Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter/-innen in Start-ups in Deutschland

(in absoluten Zahlen)



Quelle: Berlin Startup Monitor (2018)

## Kerstin Josupeit

Projektleitung und zuständig für die Bereiche IT, Medien, Kreativ und Start-ups

*Verbundberatung Duale Berufsausbildung in Berlin*



Digitale Wirtschaft und Start-ups

**Frau Josupeit, welche Unternehmen beraten Sie bei der Verbundberatung generell und wozu dient die Verbundberatung überhaupt?**

*Kerstin Josupeit:* Wir wenden uns im Rahmen der Verbundberatung an alle Unternehmen, die Interesse daran haben, auszubilden und sich vorstellen können, dies auch in Kooperation zu tun. Die Verbundausbildung bietet sich für alle Unternehmen an, egal ob Handwerk, freie Berufe oder aus dem IHK-Bereich, da sie ein geeignetes Instrument ist, um eine gute und vor allem vollständige Ausbildung gewährleisten zu können. Es gibt viele spezialisierte Betriebe in allen

**Viele Start-ups wissen gar nicht, dass sie ausbilden dürfen.**

Branchen, die nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln können. Nehmen Sie beispielsweise ein vegetarisches Restaurant. Für die Ausbildung in der Küche benötigt dieses einen Partner für die Vermittlung der Verarbeitung und Zubereitung von Fisch und Fleisch.

**Im Rahmen der Projekte „Verbundausbildung in Startups“ und „Start-up-Class: Ausbildung“ sprechen Sie Start-ups gezielt an. Wie reagieren die Start-ups auf Ihr Beratungsangebot?**

*Kerstin Josupeit:* Generell positiv und interessiert. Die meisten Start-ups haben jedoch keine Vorstellung davon, welche Ausbildungsberufe es gibt, zum Beispiel den Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement.

Die braucht aber ab einer bestimmten Größe praktisch jedes Unternehmen. Gerade bei diesen Querschnittskompetenzen werden die Start-ups hellhörig, langsam auch bei Spezialisten, da deren „Einkauf“ auf dem Fachkräftemarkt immer schwerer und mit hohen Gehaltsforderungen verbunden ist. Aber viele Start-ups wissen gar nicht, dass sie ausbilden dürfen, daran arbeiten wir. Es ist jedoch auch so, dass viele Start-ups schlicht auf schnelles Wachstum setzen und sich durch die Rahmenbedingungen, wie z.B. Arbeitszeitsvorschriften, für eine qualitätsvolle Ausbildung nicht einengen lassen wollen. Deshalb setzen viele Start-ups auf Bewerber, die älter sind und auch in der Ausbildung schon Verantwortung übernehmen wollen und können.

**Wie bringen Sie etablierte Unternehmen und Start-ups zusammen an einen Tisch bzw. überzeugen diese davon, im Rahmen einer Verbundausbildung zu kooperieren?**

*Kerstin Josupeit:* Es gibt enorm viele Veranstaltungen für Start-ups in Berlin, wie zum Beispiel die Lange Nacht der Start-ups oder auch kleinere Meet-ups. Dort sind wir vor Ort und stellen unser Angebot vor. Eine gute Variante ist, Start-ups zunächst als Juniorpartner mit ins Boot zu holen. Damit gehen sie nur die Verpflichtung für einen bestimmten überschaubaren Ausbildungsinhalt ein. Traditionelle Ausbildungsbetriebe andererseits machen ihre Ausbildungsangebote dadurch attraktiver, dass ein Teil bei einem Start-up absolviert wird. Dort lernen die Azubis dann die neuesten Technologien oder agile Arbeitsabläufe kennen.

# „Das Ziel ist, Start-ups Ausbildung als Ergänzung zum Recruiting nahe zu bringen.“

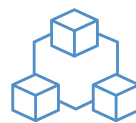
Dieses Modell sollte aus meiner Sicht noch viel mehr für die Steigerung der Attraktivität der dualen Ausbildung genutzt werden.

**Welche Art von Start-ups nehmen bisher an der Verbundausbildung teil und Auszubildende welcher Berufe suchen sie?**

*Kerstin Josupeit:* Meist sind es Start-ups, bei denen Mitarbeitende mit der dualen Ausbildung vertraut sind, entweder weil sie diese selbst durchlaufen haben oder über vorherige Arbeitgeber bzw. Netzwerke darauf aufmerksam wurden. Ein aktuelles Bei-

**Eine gute Variante ist, Start-ups  
zunächst als Juniorpartner mit ins Boot  
zu holen.**

spiel ist die Resonic GmbH, ein 2011 als sogenanntes Spin-off der TU Berlin gegründetes, im Technologiepark Adlershof ansässiges Unternehmen und dort gut vernetzt. Für die Ausbildung eines Mechatronikers wurde hier die Verbund-Variante gewählt, da die komplexe technische Grundbildung in diesem Beruf einen großen Raum einnimmt und selbst nicht gewährleistet werden kann. Die Unterstützung bei der Vertragsgestaltung mit dem Verbundpartner sowie die Beantragung der Fördermittel des Landes Berlin gehören zu unserem Service.



*Das Projekt „Verbundberatung Duale Berufsausbildung in Berlin“ wird von der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales gefördert. Träger ist der Verein zur Förderung der beruflichen Bildung Berlin e.V. (vfbb), dessen Mitglieder die Industrie- und Handelskammer zu Berlin, die Handwerkskammer Berlin, der Verband der Freien Berufe in Berlin e.V. (VfB) sowie die Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (UVB) sind.*

**Pawel Zych**  
Personalleiter  
*allmyhomes GmbH*



Digitale Wirtschaft und Start-ups

Herr Zych, die Personalbeschaffung ist Studien zufolge auch für Start-ups eine der größten Herausforderungen, gerade im IT-Bereich. Sie bilden aktuell selbst aus, nämlich unter anderem zwei Fachinformatiker der Fachrichtung Anwendungsentwicklung. Wie haben Sie geeignete Bewerber gefunden?

*Pawel Zych:* Bei der Rekrutierung unserer Auszubildenden hat sich für uns die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit sehr bewährt. Die BA hat uns bei der Konzeption von Stellenprofilen speziell für Auszubildende unterstützt. Hilfreich war für uns vor allem die Veröffentlichung und die breite Streuung bzw. Vermarktung der Anzeige durch die Arbeitsagentur, die über ein großes Partnernetzwerk verfügt. Dieses Potenzial für die Gewinnung von Auszubildenden unterschätzen aus meiner Sicht viele Unternehmen.

**Hilfreich war für uns vor allem die Veröffentlichung und die breite Streuung bzw. Vermarktung der Anzeige durch die Arbeitsagentur.**

Wir haben außerdem einen Mitarbeiter, der gerade eine Ausbildung zum Kaufmann für Marketingkommunikation macht. Er hat uns proaktiv angesprochen. Wir hatten eigentlich einen Werkstudenten gesucht und haben dann die Stelle auf seinen Wunsch hin kurzfristig in ein Ausbildungsverhältnis umgewandelt. Auf dem Berliner Arbeitsmarkt, auf dem alle um die glei-

che Anzahl von Fachkräften konkurrieren, müssen Arbeitgeber flexibel sein.

**Was sind für Sie zentrale Kriterien einer guten Ausbildungsqualität?**

*Pawel Zych:* Wir nehmen den Bereich Human Resources, Personalentwicklung und Weiterbildung sehr ernst. Wir führen regelmäßige Feedbackgespräche mit allen Mitarbeitenden, nach Möglichkeit einmal im

**Wir führen regelmäßige Feedbackgespräche mit allen Mitarbeitenden, nach Möglichkeit einmal im Quartal.**

Quartal. Das gilt selbstverständlich auch für unsere Auszubildenden. Azubis sind bei uns Teil des Teams und übernehmen bereits in der Ausbildung verantwortungsvolle Aufgaben, entwickeln zum Beispiel bereits eigenständig. Grundsätzlich werden unsere Azubis sehr strukturiert und intensiv betreut.

Mir ist es vor allem wichtig, mit den Azubis eine offene Kommunikationskultur zu etablieren – auch zu Fragen, die die Ausbildungsqualität betreffen. Aber auch für den Fall, dass Probleme auftauchen, spreche ich das direkt an. Gemeinsam versuchen wir dann, eine Lösung zu finden und die getroffenen Vereinbarungen auch umzusetzen. Das ist im Grunde nichts Spektakuläres, aber in der Praxis wird das häufig nicht gemacht. Auch bei uns gab es anfangs zum Teil

## „Für mich ist es zentral, eine offene Kommunikationskultur mit unseren Auszubildenden zu etablieren.“

Widerstand. Gerade jüngere Mitarbeitende sind oft nicht daran gewohnt, sich offen auszutauschen oder müssen zum Beispiel überhaupt erst lernen, zu definieren, was für sie selbst Qualität in Bezug auf Ausbildung bedeutet. Die Herausforderung besteht darin, diese Kultur des offenen Gesprächs fest zu etablieren. Die Zeit sollte man sich aber auf jeden Fall nehmen. Langfristig zahlt sich der Aufwand aus.

### Benötigen Start-ups Unterstützung beim Thema Ausbildung und falls ja, welche?

*Pawel Zych:* Da Zeit ein kritischer Faktor für Start-ups ist, ist vor allem eine schnelle und unkomplizierte Unterstützung wichtig. Hilfreich wären zum einen Workshops zu formalen und rechtlichen Fragen: Welche Voraussetzungen muss ich erfüllen, um als Start-up einen Ausbildungsplatz anbieten zu können. Wie kann ich Ausbilderin oder Ausbilder werden? Das muss man erst einmal wissen. Außerdem sind Ausbildungsverhältnisse vertraglich anders zu regeln. Wünschenswert sind darüber hinaus Angebote, die für den Umgang mit dieser – in der Regel ja noch sehr jungen – Zielgruppe sensibilisieren. Dabei stellen sich ganz einfache Fragen: Wie gehe ich mit Auszubildenden um? Was mache ich, wenn sie nicht zur Arbeit kommen oder unpünktlich sind? Wie reagieren sie auf Feedback? Für mich ist der Auswahlprozess von Azubis zentral. Der Lebenslauf von jüngeren Bewerberinnen und Bewerbern ist ja noch nicht so profiliert und daher weniger aussagekräftig. Im Auswahlprozess geht es vielmehr darum, ihre Persönlichkeit und Lernbereitschaft zu erfassen. Es geht um ihre Potenziale!



*Die allmyhomes GmbH mit Sitz in Berlin-Kreuzberg ist ein IT-Unternehmen in der digitalen Immobilienwirtschaft und beschäftigt aktuell 80 Mitarbeitende und drei Auszubildende.*

**Amy Frantz**  
Direktorin Human Resources und Administration  
*BigRep GmbH*



Digitale Wirtschaft und Start-ups

**Frau Frantz, die BigRep GmbH ist seit 2014 am Markt. Im nächsten Jahr planen Sie, bei sich im Unternehmen auch auszubilden. Wie kamen Sie auf diese Idee?**

*Amy Frantz:* Gemeinsam mit der Geschäftsführung haben wir 2017 besprochen, dass wir eigentlich gerne selbst ausbilden würden, da wir sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Einige unserer Mitarbeitenden haben eine duale Ausbildung absolviert und wir sind von der Qualität absolut überzeugt.

**Einige unserer Mitarbeitenden haben eine duale Ausbildung absolviert und wir sind von der Qualität absolut überzeugt.**

Zum Beispiel hat ein junger Kollege, der zu uns ins Unternehmen gewechselt ist, erst kürzlich seine Ausbildung zum Industriemechaniker abgeschlossen. Mit seinem Know-how und seiner Projekterfahrung aus der Praxis, die er aus seiner Ausbildung mitgebracht hat, hat er uns dabei geholfen, Prozesse systema-

tisch aufzusetzen und zu optimieren. Er ist jetzt unser Sicherheitsbeauftragter.

**Welche Ausbildungsberufe wären für Sie interessant?**

*Amy Frantz:* Es gibt hier ganz unterschiedliche Abteilungen wie Logistik, Einkauf, Produktion, Elektronik, Büromanagement, technisch-mechanische Berufe oder auch IT-Administration. Insofern könnten wir uns verschiedene Einsatzbereiche vorstellen.

**Wie haben Sie sich im Vorfeld informiert?**

*Amy Frantz:* Wir wollten eigentlich bereits dieses Jahr anfangen auszubilden. Wir haben uns dann von der IHK beraten lassen, weil wir konkret wissen wollten, was das eigentlich für uns als Unternehmen bedeutet, jemanden auszubilden. Das war überaus wichtig für uns, da wir ja nicht wussten, was da auf uns zukommt. Diese Beratung war sehr hilfreich. Wir haben dann aber schnell festgestellt, dass wir noch nicht soweit sind, eine gute Ausbildung gewährleisten zu können. Daher haben wir unsere Pläne auf 2019 verschoben.



# „Wenn Prozesse erst im Aufbau sind, ist es schwierig.“

## Was waren die Gründe bzw. vor welchen Herausforderungen standen Sie konkret?

*Amy Frantz:* Gerade als Start-up muss man schauen, dass man genügend Zeit und Flexibilität hat. Derzeit sind wir in einigen Abteilungen noch nicht ausreichend besetzt, um auch wirklich eine gute Betreuung eines Auszubildenden leisten zu können. Um jemanden eine fachlich adäquate Ausbildung bieten zu können, bei der er oder sie auch etwas lernt und man gegenseitig davon profitiert, sollte das Team eine bestimmte Größe haben. Wenn Prozesse erst im Aufbau sind, ist es schwierig. Im nächsten Jahr sollten wir aber so weit sein und wir planen fest, jemanden im Bereich IT-Administration auszubilden. Aber auch andere Berufe sind für uns sehr interessant, vor allem technische. Das Gute ist: Drei Leute bei uns haben bereits den Ausbilder-Schein nach der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO).



*Die BigRep GmbH stellt großformatige 3D-Drucker her. Das Unternehmen beschäftigt aktuell 75 Mitarbeitende in Berlin und insgesamt weitere zwölf in den USA und in Singapur.*

Kapitel

**IV**

# Fazit

---

Innerhalb der letzten zehn Jahre hat sich der Ausbildungsmarkt komplett gedreht, und zwar von einem Nachfragemarkt hin zu einem Angebotsmarkt. Ausbildungsbetriebe beklagen, dass sie ihre angebotenen Ausbildungsplätze nicht besetzen können. Trotz aller erfolgreichen Anstrengungen der Unternehmen, auch anfangs weniger Leistungsfähige in die Ausbildung mit aufzunehmen, bleibt die Herausforderung, dass die betriebliche Berufsausbildung von ihren fachlichen Anforderungen her eher noch anspruchsvoller geworden ist. Die digitale Transformation tut das ihre noch dazu.

Doch was daran ist wirklich neu? Tatsächlich haben sich die Herausforderungen für die ausbildenden Betriebe im Kern nur wenig geändert. Die Zahlen vorzeitiger Ausbildungsabbrüche sind in den vergangenen Jahren erstaunlich stabil geblieben und die Gründe haben sich ebenfalls nur wenig geändert, wie aus den jährlich erscheinenden Ausbildungsreports des DGB hervorgeht: Unzufriedenheit mit den Führungsstilen der Vorgesetzten, mit Über- bzw. Unterforderung bei der Ausbildung usw.

Spätestens mit dem Leitbegriff der „Beruflichen Handlungsfähigkeit“ des Berufsbildungsgesetzes von 2005 sind die sogenannten Schlüsselkompetenzen – von

den spezifischen digitalen Kompetenzen in einzelnen Berufsbildern einmal abgesehen – Ausweis für eine moderne betriebliche Berufsausbildung.

Das geht auch aus den vielen hier dokumentierten Gesprächen mit Betrieben und Verbandsvertretern und -vertreterinnen hervor – dass diejenigen Betriebe offenbar besonders erfolgreich in der Ausbildung sind, die die zentralen Bedingungen in den Vordergrund rücken, die eine gute Ausbildung erst ermöglichen: Gute Organisation und Planung von Ausbildung, klare und wertschätzende Feedbackstrukturen, regelmäßige fachliche Beurteilungen, frühzeitige Anleitung zum selbstständigen Lösen von Problemen. Genau diese sind es, die zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen werden.

Gerade im Zeitalter der digitalen Transformation werden es diese, für sich zunächst wenig aufregend wirkenden Faktoren sein, die eine gute Ausbildung ausmachen. Unbeschadet aller sich wandelnden Ausbildungsinhalte, und unbeschadet auch von digitalen Medien, die das Lernen verändern werden, gilt es deshalb, diese Schlüsselkompetenzen einer guten betrieblichen Ausbildung und die Möglichkeiten ihrer Förderung immer wieder neu in den Fokus der Aufmerksamkeit zu stellen.



## Kapitel I

- 1 Frauen und Männer sollen sich von dieser Publikation gleichermaßen angesprochen fühlen. Allein zur besseren Lesbarkeit werden geschlechterspezifische Formulierungen zum Teil auf die maskuline Form beschränkt.
- 2 Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Soziales (Hrsg.) (2018): Betriebspanel Berlin 2017. Ergebnisse der 22. Welle. Berlin, S. 12. <https://www.berlin.de/sen/arbeit/> (16.10.18), S. 5.
- 3 Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn, Tabelle A5.6-5, S. 156, <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (16.10.18).
- 4 ebd., Tabelle A5.5.1-1, S. 133.
- 5 Susan Seeber, Martin Baethge, Meike Baas, Maria Richter, Robin Busse, Christian Michaelis (2017): Ländermonitor Berufliche Bildung. Leistungsfähigkeit und Chancengerechtigkeit – ein Vergleich zwischen den Bundesländern. Bielefeld, S. 180.

## Kapitel II

- 1 Vgl. im Folgenden Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn, S. 16f. <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (16.10.18).

- 2 ebd.
- 3 ebd., S. 17.
- 4 Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2018): Berufsbildungsbericht 2018. Bonn, S. 47.
- 5 Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Soziales (Hrsg.) (2018): Betriebspanel Berlin 2017. Ergebnisse der 22. Welle. Berlin, S. 12. <https://www.berlin.de/sen/arbeit/> (16.10.18).
- 6 ebd., S. 55.
- 7 Vgl. im Folgenden Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn, Tabelle A1.3-10, S. 62. <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (16.10.18).
- 8 Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Soziales (Hrsg.) (2018): Betriebspanel Berlin 2017. Ergebnisse der 22. Welle. Berlin, S. 57. <https://www.berlin.de/sen/arbeit/> (16.10.18).
- 9 ebd., Tabelle 3, S. 14.
- 10 ebd., S. 43ff.
- 11 Vgl. im Folgenden Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn, Tabelle A1.2-1, S. 30. <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (16.10.18).
- 12 ebd., Tabelle A5.5.1-1, S. 133.

- 13 ebd., Tabelle A5.6-5, S. 156.
- 14 Vgl. Susan Seeber, Martin Baethge, Meike Baas, Maria Richter, Robin Busse, Christian Michaelis (2017): Ländermonitor Berufliche Bildung. Leistungsfähigkeit und Chancengerechtigkeit – ein Vergleich zwischen den Bundesländern. Bielefeld, S. 180.
- 15 Vgl. <https://www.berlin.de/sen/ias/presse/pressemitteilungen/2018/pressemitteilung.705766.php> (08.10.18).
- 16 Vgl. Susan Seeber, Martin Baethge, Meike Baas, Maria Richter, Robin Busse, Christian Michaelis (2017): Ländermonitor Berufliche Bildung. Leistungsfähigkeit und Chancengerechtigkeit – ein Vergleich zwischen den Bundesländern. Bielefeld, S. 180.


## Kapitel III

- 1 Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (2018): Wirtschafts- und Innovationsbericht Berlin 2017/2018, Berlin, S. 9. <https://www.berlin.de/sen/wirtschaft/wirtschaft/konjunktur-und-statistik/wirtschafts-und-innovationsbericht/> (08.10.18).
- 2 ebd., S. 8.
- 3 Hotel- und Gaststättenverband Berlin e.V. (DEHOGA Berlin) (2017): Das Gastgewerbe – Wirtschaftsmotor und Konjunkturfühler. Berlin. <https://www.dehoga-berlin.de/brancheninfos/daten-fakten/> (08.10.18).
- 4 Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA Bundesverband) (2017): Ausbildungsbilanz des Gastgewerbes 1991 bis 2017. Berlin. <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/ausbildungszahlen/> (08.10.18).
- 5 Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn. Tabelle A1.1.2-2, S. 23. <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (08.10.18).
- 6 DGB-Jugend (Hrsg.) (2018): Ausbildungsreport 2018. Berlin. <http://www.dgb.de/themen/+ +co + +fbe79d1e-ac4c-11e8-84bd-52540088cada> (08.10.18).
- 7 Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Datenbank Auszubildende (DAZUBI). Datenblatt 29302030 Koch/Köchin. Bonn. <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/11/29302030.pdf> (08.10.18).
- 8 Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Datenbank Auszubildende (DAZUBI). Datenblatt 63222010 Hotelfachmann/Hotelfachfrau. Bonn. <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/11/63222010.pdf> (08.10.18).
- 9 Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Datenbank Auszubildende (DAZUBI). Datenblatt 63302050 Restaurantfachmann/-fachfrau. Bonn. <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/11/63302050.pdf> (08.10.18).
- 10 Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Datenbank Auszubildende (DAZUBI). Datenblatt 29302030 Koch/Köchin. Bonn. <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/11/29302030.pdf> (08.10.18).
- 11 Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Datenbank Auszubildende (DAZUBI). Datenblatt 63222010 Hotelfachmann/Hotelfachfrau. Bonn. <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/11/63222010.pdf> (08.10.18).
- 12 Handwerkskammer Berlin (2018): Über uns – Statistik. Berlin. <https://www.hwk-berlin.de/ueber-uns/zahlen-daten-fakten/> (08.10.18).

- 13 Zentralverband Sanitär Heizung Klima (2016): Der Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK). Sankt Augustin. <https://www.zvshk.de/zvshk/zentralverband/> (08.10.18).
- 14 Handwerkskammer Berlin / IHK Berlin (2016): Berliner Bildung in Zahlen. Ausgabe 2016. Berlin. [https://www.hwk-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Bildung/Statistik/Berliner\\_Bildung\\_in\\_Zahlen\\_2016.pdf](https://www.hwk-berlin.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Bildung/Statistik/Berliner_Bildung_in_Zahlen_2016.pdf) (08.10.18).
- 15 Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Datenbank Auszubildende (DAZUBI). Datenblatt 3421 Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (ggf. mit Vorgänger). Bonn. <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/11/1005.pdf> (08.10.18).
- 16 Die Gebäudedienstleister Bundesinnungsverband (ohne Jahr): Unsere Branche. Bonn. <https://www.die-gebaeuedienstleister.de/die-branche/> (08.10.18).
- 17 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Arbeitsmarktprognose 2030. Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland. Bonn. [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?__blob=publicationFile) (08.10.18).
- 18 Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V. (2017): Lehrlingsstatistik Gesundheits- und Körperpflege, chemische und Reinigung. Berlin. [https://www.zdh-statistik.de/application/stat\\_det.php?LID=1&ID=MDQzNjE=&cID=00745](https://www.zdh-statistik.de/application/stat_det.php?LID=1&ID=MDQzNjE=&cID=00745) (08.10.18).
- 19 Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn. Tabelle A1.1.2-2, S. 23. <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (08.10.18).
- 20 Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Datenbank Auszubildende (DAZUBI). Datenblatt 54112340 Gebäudereiniger/-in. Bonn. <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/11/54112340.pdf> (08.10.18).
- 21 Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Berufsbildungsbericht 2018. Bonn. [https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht\\_2018.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2018.pdf) (08.10.18).
- 22 Bundesagentur für Arbeit (2018): BERUFENET Gebäudereiniger/in. Nürnberg. <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung/trends&dkz=10233> (08.10.18).
- 23 Die Zahl bezieht sich auf Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten. Vgl. Gesamtmetall | Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e. V (2018): Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen. Ausgabe 2018. Köln/Berlin. [https://www.vme-net.de/de/system/files/downloads\\_und\\_vorschau bilder/metall\\_und\\_elektroindustrie\\_zahlenheft\\_2018.pdf](https://www.vme-net.de/de/system/files/downloads_und_vorschau bilder/metall_und_elektroindustrie_zahlenheft_2018.pdf) (08.10.18).
- 24 Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (2018): Beschäftigung und Arbeitsmarkt in Berlin-Brandenburg im August 2018. Berlin, S. 12. [https://www.vme-net.de/de/system/files/arbeitsmarktberichte/08-2018\\_arbeitsmarktbericht.pdf](https://www.vme-net.de/de/system/files/arbeitsmarktberichte/08-2018_arbeitsmarktbericht.pdf) (08.10.18).
- 25 ebd., S. 13.
- 26 Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn. S. 157. <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (08.10.18).
- 27 Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Datenbank Auszubildende (DAZUBI). Datenblatt 2611 Mechatroniker/-in. Bonn. <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/11/7640.pdf> (08.10.18).

- 28 Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn, S. 156. <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (08.10.18).
- 29 Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Datenbank Auszubildende (DAZUBI). Datenblatt 2510 Industriemechaniker/-in (Monoberuf). Bonn. <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/11/7497.pdf> (08.10.18).
- 30 Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn, S. 157. <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (08.10.18).
- 31 Bundesinstitut für Berufsbildung (2018): Metall- und Elektroberufe zukunftsfest gestaltet. Pressemitteilung. Bonn. [https://www.bibb.de/de/pressemitteilung\\_81176.php](https://www.bibb.de/de/pressemitteilung_81176.php) (08.10.18).
- 32 KPMG Deutschland (Hrsg.) (2017): Deutscher Startup Monitor. Mut und Macher. Auf Initiative des Bundesverbandes Deutscher Startups e.V. Berlin, S. 16. [https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-17/daten/dsm\\_2017.pdf](https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-17/daten/dsm_2017.pdf) (08.10.18).
- 33 ebd., S. 23.
- 34 Google for Entrepreneurs (Hrsg.) (2018): Berlin Startup Monitor. Auf Initiative des Bundesverbandes Deutsche Startups e.V. Berlin, S. 9. [https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/bsm/bsm\\_2018/Studie%20Berlin%20Startup%20Monitor%202018.pdf](https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/bsm/bsm_2018/Studie%20Berlin%20Startup%20Monitor%202018.pdf) (08.10.18).
- 35 ebd., S. 19.
- 36 ebd., S. 11.
- 37 ebd., S. 39.

## Abbildungen

- S. 9 k.o.s GmbH, [www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/unser-angebot](http://www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/unser-angebot) (16.10.18).
- S. 13 Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn, Tabelle A1.2-1, S. 30. <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (16.10.18)
- S. 14 ebd., Tabelle A5.6-5, S. 156. <https://www.bibb.de/datenreport-2018> (16.10.18).
- S.15 Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Soziales (Hrsg.) (2018): Betriebspanel Berlin 2017. Ergebnisse der 22. Welle. Berlin, S. 57. <https://www.berlin.de/sen/arbeit/> (16.10.18).
- S. 19 DIHK, März 2018, [www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/ausbildungszahlen](http://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/ausbildungszahlen) (16.10.18).
- S. 27 Zentralverband Sanitär Heizung Klima (2018), [www.zvshk.de/presse/medien-center/daten-fakten](http://www.zvshk.de/presse/medien-center/daten-fakten)
- S. 35 Zentralverband des Deutschen Handwerks, [www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=87](http://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=87)
- S. 41 [ausbildung-me.de](http://ausbildung-me.de) - Ausbildung in der Metall- und Elektro-Industrie, [www.ausbildung-me.de/berufe/berufe-von-a-z](http://www.ausbildung-me.de/berufe/berufe-von-a-z) (16.10.18).
- S. 49 Google for Entrepreneurs (Hrsg.) (2018): Berlin Startup Monitor. Auf Initiative des Bundesverbandes Deutsche Startups e.V. Berlin, S. 18. [https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/bsm/bsm\\_2018/Studie%20Berlin%20Startup%20Monitor%202018.pdf](https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/bsm/bsm_2018/Studie%20Berlin%20Startup%20Monitor%202018.pdf) (08.10.18).
-  Piktogramme: [www.thenounproject.com](http://www.thenounproject.com)



Wir bedanken uns bei den folgenden Unternehmen  
und Verbänden für Ihre Mitwirkung:



DEHOGA Berlin  
Keithstr. 6, 10787 Berlin  
[www.dehoga-berlin.de](http://www.dehoga-berlin.de)



Thomas Behrend Glas- und  
Gebäudereinigung  
Hauptstr. 13, 10317 Berlin  
[www.gebaeudereiniger.com](http://www.gebaeudereiniger.com)



Albrechtshof  
Albrechtstr. 8, 10117 Berlin  
[www.hotel-albrechtshof.de](http://www.hotel-albrechtshof.de)



Verband der Metall- und Elektro-  
industrie Berlin-Brandenburg (VME)  
Am Schillertheater 2, 10625 Berlin  
[www.vme-net.de](http://www.vme-net.de)



Mövenpick Hotel Berlin  
Schöneberger Str. 3, 10963 Berlin  
[www.movenpick.com/de/europe/germany/  
berlin/hotel-berlin/overview/](http://www.movenpick.com/de/europe/germany/berlin/hotel-berlin/overview/)



Menzel Elektromotoren GmbH  
Neues Ufer 19-25, 10553 Berlin  
[www.menzel-motors.com/de/](http://www.menzel-motors.com/de/)



Innung für Sanitär-, Heizungs- und  
Klimatechnik Berlin  
Grüntaler Str. 62, 13359 Berlin  
[www.shk-berlin.de](http://www.shk-berlin.de)



G-ELIT Präzisionswerkzeug GmbH  
Lengeder Str. 29-35, 13407 Berlin  
[www.berlin-carbide.com](http://www.berlin-carbide.com)



MADA Gebäudetechnik GmbH  
Scheveninger Str. 9A, 12359 Berlin  
[www.sh-mada.de](http://www.sh-mada.de)



Verbundberatung  
Duale Berufsausbildung in Berlin  
Bessemerstr. 22, 12103 Berlin  
[www.verbundberatung-berlin.de](http://www.verbundberatung-berlin.de)



Koster GmbH  
Alt Großziethen 75, 12529 Schönefeld  
[www.koster-berlin.de](http://www.koster-berlin.de)



allmyhomes GmbH  
Reichenberger Str. 35-36, 10999 Berlin  
[www.allmyhomes.com](http://www.allmyhomes.com)



Niederberger Berlin GmbH & Co. KG  
Am Schlangengraben 2, 13597 Berlin  
[www.niederberger-gruppe.de](http://www.niederberger-gruppe.de)



BigRep GmbH  
Gneisenastr. 66, 10961 Berlin  
[www.bigrep.com/de/](http://www.bigrep.com/de/)

## Impressum

### *Herausgeberin*

k.o.s GmbH  
Am Sudhaus 2  
12053 Berlin  
www.kos-qualitaet.de  
info@kos-qualitaet.de

### *Redaktion*

Dr. Sinje Hörlin

### *Mitarbeit*

Tobias Funk, Tilman Jendrasik, Yvonne Kessel, Christel Weber, Marie-Luise Glander

### *Förderhinweis*

Diese Publikation ist im Rahmen des Projektes „Berliner AusbildungsQualität“ (BAQ) entstanden und wurde mit Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Landes Berlin finanziert.

### *Stand*

Oktober 2018

### *Gestaltung*

Semiramis Ceylan-Ahlborn



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/by-sa/4.0>.



